



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع



مذكرة تخرج

تطوير الأداء الوظيفي للإداريين بالمؤسسة الجامعية

دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
بجامعة الشاذلي بن جديد/الطارف

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ:

د/ عبد اللطيف العابد

إعداد الطالبتين:

- إكرام عجل

- رقية معطي الله

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
مراد سبرطعي	أستاذ محاضر - أ-	الشاذلي بن جديد - الطارف	رئيسا
عبد اللطيف العابد	أستاذ محاضر - أ-	الشاذلي بن جديد - الطارف	مشرفاً ومقرراً
هدى مدار	أستاذ محاضر - ب-	الشاذلي بن جديد - الطارف	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ

وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ

الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ

تَعْمَلُونَ ﴾ التوبة 105

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين
محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه ومن ولاه أجمعين.
يطيب لنا أن نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان وخالص الدعاء إلى
كل من له فضل علينا بعد الله سبحانه وتعالى في إتمام هذا البحث.
ونخص بالشكر للدكتور "عبد اللطيف العابد" على التفضل بالإشراف
على هذا البحث، دمت فخرا لنا.
كما نتقدم بوافر الامتنان لكافة الزملاء الذين ساهموا بما قدموا لنا
من مساعدة في إمدادنا بالمعلومات التي احتجنا إليها،
ومن مد لنا يد العون في بحثنا هذا.
كما نتقدم بالشكر لكل من سعى في إثراء هذه المذكرة بالنصح والإرشاد
وعلى رأسهم أعضاء لجنة المناقشة المحترمين.
كما تقديرونا وعرّفاننا كذلك لأسرة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

إِهْدَاء

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين)

إله لا يطيب الله إلا بشكره ولا يطيب النهار إلا بطاعته وتطيب اللحظات إلا بذكره الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة- سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم-

انتهت الرحلة، لم تكن الرحلة قصيرة ولم تكن سهلة ولم يكن الحلم قريبا ومهما طال
فستمضي بحلوها ومرها.

أهدي تخرجي إلى من أحمل اسمه بكل فخر، إلى من حصد الأشواك عن دربي،

ليمهد لي طريق العلم: **بابا الغالي.**

أهدي تخرجي إلى اليد الخفية، والقلب الحنون، وصاحبة الدعاء الصادق، ومن جعلت

الجنة تحت أقدامها: **أمي الغالية.**

أدامكم الله ملوكا في عرش قلبي وحفظكم، ملاذا إليه أنتهي.

إلى من تشاركت معهم الضحكة والدمعة، وكانوا دائما السند والداعم في كل خطوة.

إلى أختي الحبيبة وأخي العزيز، شكرا لوجودكم في حياتي، ولحبكم الذي لا يقدر بثمن.

شكرا شكرا لرفاق الدرب الأحبة، لمن أصبحوا جزء من الروح، إلى من هونوا، علينا صعوبة الأيام بضحكتهم ومرحهم.

إلى روح جدتي الطاهرة التي غادرت دنيا الفناء إلى دار البقاء، أسأل الله أن يجعل قبرك

روضة من رياض الجنة، رحمك الله بواسع رحمته وأسكنك فسيح جناته.

إكرام

إِهْدَاء

بسم الله الرحمن الرحيم.

"يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير"
الحمد لله الذي بفضلته تتحقق الغايات من بعد الاستعانة به وإنهاء الدرب بتوفيقه
وتحقيق الحلم بفضلله، لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوفًا بالتسهيلات،
لكنني فعلتها فالحمد لله الذي يسر لنا البدايات وبلّغنا النهايات بفضلله وكرمه.
أهدي هذا النجاح لنفسي أولاً ثم إلى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة
دمتم سندا لي

أهدي نجاحي إلى من رباني وكافح من أجلي إلى من أحمل اسمه بكل افتخار،
أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى من ثمار قد حان قطفها بعد طول انتظار... **أبي**
الغالي.

إلى قدوتي الأولى إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي إلى من
رافقتني في كل مشاوير حياتي ولا تزال تفعل إلى الآن، اللهم احفظها وارزقها العفو
والعافية أمي الغالية.

إلى إخوتي الغاليين والسند في حياتي، إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي، إلى قرّة
عيني (سيفو وإسلام)

اللهم اجعل هذا العمل خالصاً لوجهك الكريم، واجعله علماً ينتفع به
ووفقني لما تحب وترضى

"وأخردعواهم أنّ الحمد لله رب العالمين"

رقيّة

فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين
	شكر وتقدير
	الإهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
أ - ب	مقدمة
16-3	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة والمقاربة النظرية
4	1- الإشكالية
5	2- أسباب اختيار الموضوع.
6	3- أهمية وأهداف الموضوع.
7	4- تحديد المفاهيم.
10	5- الدراسات السابقة.
13	6- المقاربة النظرية للدراسة.
36-17	الفصل الثاني: الأداء الوظيفي وطرق تقييمه
18	تمهيد
18	أولا: ماهية الأداء الوظيفي.
18	1- مفهوم الأداء الوظيفي.
20	2- أهمية وعناصر الأداء الوظيفي
23	3- محددات وأنواع الأداء الوظيفي
25	4- مكونات الأداء الوظيفي
27	5- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
30	6- معايير وإجراءات تحسين الأداء الوظيفي.

32	ثانيا: ماهية تقييم الأداء الوظيفي.
32	1- مفهوم تقييم الأداء
32	2- أهمية تقييم الأداء
33	3- أهداف تقييم الأداء
34	4- قياس الأداء
34	5- خطوات تقييم الأداء
36	خلاصة
44-37	الفصل الثالث: الأسس المنهجية في الدراسة.
38	تمهيد.
39	أولا: المنهجية المتبعة في الدراسة.
39	1- منهج الدراسة
39	2- وسائل جمع البيانات.
43	ثانيا: مجالات الدراسة.
43	1- المجال المكاني.
43	2- المجال الزمني.
44	3- المجال البشري.
78-46	الفصل الرابع: عرض البيانات وتحليلها ونتائج الدراسة.
46	أولا: عرض البيانات وتحليلها.
47	ثانيا: نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات الفرعية.
78	ثالثا: النتائج العامة للدراسة
80	خاتمة
83	قائمة المراجع
87	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
46	جدول رقم 01: توزيع المبحوثين حسب الجنس.
47	جدول رقم 02: توزيع المبحوثين حسب فئات الأعمار.
48	جدول رقم 03: توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي.
50	جدول رقم 04: توزيع المبحوثين حسب الأقدمية العامة وفي منصب العمل.
52	جدول رقم 06: تأثير بيئة العمل الفيزيولوجية على الأداء.
54	جدول رقم 07: تأثير بيئة العمل على أداء المهام
55	جدول رقم 08: توفر المؤسسة الأدوات والتقنيات اللازمة لإنجاز المهام الإدارية.
57	جدول رقم 09: تلقي دورات تدريبه متعلقة بالمهام في المنصب.
58	الجدول رقم 10: نوع التدريب الذي تلقاه المبحوثون
59	الجدول رقم 11: العوامل الأكثر تحفيزا على تحسين الأداء.
60	الجدول رقم 12: الحصول على حوافز مشجعة على الاداء
61	جدول رقم 13: تأثير العلاقات مع الزملاء على الأداء الوظيفي
62	الجدول رقم 14: وجود صعوبات أثناء العمل
63	جدول رقم 15: الاستفادة من تربصات ميدانية بخصوص العمل
64	جدول رقم 16: نوع التّربصات المستفاد منها.
64	جدول رقم 17: مساهمة التدريب في تحسين الأداء الوظيفي
65	جدول رقم 18: المساهمة في الدعم الكافي من قبل الإدارة لرفع التطوير المهني.

66	جدول رقم 19: مدى ضرورة التطوير المهني للأداء.
67	جدول رقم 20: الاقتراحات لتحسين برامج التدريب والتطوير المهني في المؤسسة.
68	جدول رقم 21: الآليات المستخدمة في تقييم الأداء
69	جدول رقم 22: بيان المسؤول عن تقييم الموظف
70	جدول رقم 23: طبيعة إستمرارية تقييم الموظفين
70	جدول رقم 24: وتيرة تقييم الموظفين
71	جدول رقم 25: يبين الغرض من تقييم الأداء لدى الموظفين.
72	جدول رقم 26: التقييم كاف للتعرف على قدراتكم في العمل
73	جدول رقم 27: الإقتراحات بخصوص التقييم.

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
13	شكل رقم 01: يمتثل هرم الحاجات عند ماسلو
46	شكل رقم 02: توزيع المبحوثين حسب الجنس
47	شكل رقم 03: توزيع المبحوثين حسب فئات الأعمار.
48	شكل رقم 04: توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي.
50	شكل رقم 05: توزيع المبحوثين حسب الأقدمية العامة وفي منصب العمل.
69	شكل رقم 06: بيان المسؤول عن تقييم الموظف

المخلص:

تهدف دراستنا هذه إلى التعرف على كيفية تطوير الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بالمؤسسة الجامعية، ولذلك حاولنا من خلالها الإجابة على السؤال المركزي التالي:
كيف يمكن تحسين الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بالمؤسسة الجامعية لضمان تقويم خدمات إدارية فعالة وذات جودة عالية تدعم تحقيق الأهداف الأكاديمية؟
والذي تفرعت منه الأسئلة التالية:

1- ما هي العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي للإداريين بالمؤسسة الجامعية؟

2- ما هو دور التطوير المهني في تحسين الأداء الوظيفي للإداريين؟

3- ما هي آليات تقويم أداء الموظفين الإداريين بالمؤسسة الجامعية؟

اعتمدنا على إجراءات وأسس منهجية في الدراسة الميدانية حيث تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك تناولنا وسائل لجمع البيانات تمثلت في الاستبيان والمقابلة، كما اعتمدنا على أسلوب المسح الشامل بدل العينة حيث قدر عدد المبحوثين 25 مفردة متمثلة في الموظفين الإداريين بالمؤسسة الجامعية لكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- الشاذلي بن جديد- الطارف- وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

-هناك عوامل تؤثر في الأداء الوظيفي للإداريين منه تأثير بيئة العمل الفيزيولوجية وتوفر الأدوات والتقنيات اللازمة لإنجاز المهام وتوفر الدورات التدريبية.
-للتطوير المهني دور في تحسين الأداء الوظيفي للإداريين من خلال رفع كفاءتهم وتنمية مهاراتهم القيادية والتنظيمية وكذلك اكتساب المعارف الحديثة.
-من بين آليات تقييم أداء الموظفين الإداريين استمارة تقييم الموظف السنوي وكذلك الكشف على الحضور، المراقبة.

Abstract:

This study aims to identify ways to improve the job performance of university administrative staff. Therefore, we attempted to answer the following central question:

How can the job performance of university administrative staff be improved to ensure effective, high-quality administrative services that support the achievement of academic goals?

The following questions branched out from this study:

- 1- What are the factors that influence the job performance of university administrators?
- 2- What is the role of professional development in improving the job performance of administrators?
- 3- What are the mechanisms for evaluating the performance of university administrative staff?

We relied on methodological procedures and foundations in the field study, where the descriptive analytical approach was followed, and we also addressed means of collecting data represented by the questionnaire and interview, and we also relied on the comprehensive survey method instead of the sample, where the number of respondents was estimated at 25 individuals represented by the administrative employees of the university institution of the Faculty of Social and Human Sciences - Chadli Benjedid - El Tarf - and this study reached the following results:

We relied on methodological procedures and foundations in the field study, where the descriptive analytical approach was followed, and we also addressed means of collecting data represented by the questionnaire and interview, and we also relied on the comprehensive survey method instead of the sample, where the number of respondents was estimated at 25 individuals represented by the administrative employees of the university institution of the Faculty of Social and Human Sciences - Chadli Benjedid - El Tarf - and this study reached the following results:

There are factors that influence the job performance of administrators, including the physiological work environment, the availability of tools and technologies necessary to accomplish tasks, and the availability of training courses.

Professional development plays a role in improving the job performance of administrators by enhancing their efficiency, developing their leadership and organizational skills, and acquiring modern knowledge.

Among the mechanisms for evaluating the performance of administrative employees are the annual employee evaluation form, attendance records, and monitoring.

المقَدِّمَة

مقدمة:

يعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم الجوهرية التي نالت نصيب وافر من الاهتمام والبحث وذلك لأهميته بالنسبة للفرد والمؤسسة، فهو يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالموارد البشرية التي تعتبر المحرك الأساسي لوظائف المؤسسة فهو يعكس كل الأهداف الواجب الوصول إليها وذلك عن طريق توفير الوسائل اللازمة أي أنه يجمع بين النشاطات التي يقوم بها الإداريين والأهداف التي يسعى لتحقيقها.

ويعدّ الأداء الوظيفي جزءاً مهماً في بيئة العمل، حيث يعكس مستوى كفاءة الإداريين في تنفيذ مهامهم ومسؤولياتهم ضمن نطاق وظيفتهم فهم يشكّلون العمود الفقري للعملية الجامعية، حيث تقع على عاتقهم مسؤوليات تتعلق بتنظيم الموارد وتقديم الخدمات وتسهيل العمليات الأكاديمية وضمان سير العمل اليومي بانسيابية وفعالية. ومن هنا أصبح من الضروري الاهتمام بتقييم أداء الإداريين باعتباره أداة مهمة ينبغي الاهتمام بها لما لها من أهمية في تحسين الأداء وزيادة فاعليته، ويجب أن تكون هذه العملية شاملة ومستمرة لتكشف عن مواطن القوة فيتم تعزيزها ومواطن الضعف فيتم تقويمها، والتقييم ليس غاية بحدّ ذاته إنّما هو وسيلة لتحقيق حسن الأداء.

وعليه إنّ تقييم الأداء لا يقتصر فقط على قياس مدى إنجاز المهام الموكلة إلى الموظّفين الإداريين بل يشمل أيضاً تحليل كفاءاتهم ومهاراتهم ومدى التزامهم بالقيم المؤسسية وقدرتهم على التفاعل الإيجابي مع مختلف مكونات المؤسسة.

ويعدّ التقييم أداة فعالة لتحفيز العاملين وتحديد احتياجاتهم التدريبية، حيث أنّ في المؤسسات الجامعية تكسب هذه العملية أهمية خاصة بسبب طبيعة العمل الإداري الذي يتطلّب تنسيقاً عالياً بين الكليات والأقسام ويتطلّب ذلك توفّر موظّفين إداريين ذوي كفاءة عالية ممّا يجعل من تقييم أدائهم بشكل دوري ضرورة لا غنى عنها لضمان جودة الأداء المؤسسي.

ومن هذا المنطلق يعدّ إدماج وسائل التّحقّق عن تأثير عملية التقييم على الأداء خطوة أساسية لضمان فعالية نظام التقييم وتحقيق أهدافه في تحسين الأداء وتشمل هذه الوسائل تحليل نتائج الأداء قبل وبعد التقييم لقياس مدى التحسّن، استخدام البيانات والمقابلات لجمع آراء الموظّفين وغيرها من الوسائل التي تساهم في إحداث تطوّر ملموس في الأداء الوظيفي. حيث تساهم هذه الوسائل في اتخاذ هذه القرارات لتطوير المهارات وتعزيز الكفاءات كما تساهم في زيادة شفافية وموضوعية التقييم هذا ما يعزّز الموظّفين ويحفّزهم على أداء أفضل.

وقد تضمنت دراستنا هذه أربعة فصول أساسية:

الفصل الأول: تطرقنا فيه على الإطار المفاهيمي للدراسة حيث قمنا بصياغة الإشكالية وتسؤلات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، وقمنا بتحديد المفاهيم والدراسات السابقة النظرية للدراسة.

أما الفصل الثاني فقد خصصناه لماهية الأداء الوظيفي من أهمية وعناصر، محدّدات وأنواع، مكوناته، العوامل المؤثرة فيه ومعايير إجراءات تحسينية، وتناولنا أيضا ماهية تقييم الأداء الوظيفي من مفهومه و أهميته، أسسه ومستوياته، قياسه، مراحل وطرق التقييم.

وفي الفصل الثالث تطرقنا إلى الإطار المنهجي للدراسة وتمثل في استخدام المنهج الوصفي التحليلي معتمدين في جمع البيانات على المقابلة والاستبيان.

والفصل الرابع تم فيه معالجة البيانات وتفرغها في جداول وتحليلها واستخلاص نتائجها وكان مفادها:

- هناك عوامل تؤثر في الأداء الوظيفي للإداريين منها تأثير بيئة العمل الفيزيولوجية وتوفر

الأدوات والتقنيات اللازمة لإنجاز المهام وتوفر الدورات التدريبية.

- للتطوير المهني دور تحسين الأداء الوظيفي للإداريين من خلال رفع كفاءتهم وتنمية

مهاراتهم القيادية والتنظيمية وكذلك اكتساب المعارف الحديثة.

- من بين آليات تقييم أداء الموظفين الإداريين استمارة تقييم الموظف السنوي وكذلك الكشف

على الحضور والمراقبة.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للدراسة والمقاربة النظرية

- 1- الإشكالية
- 2- أسباب اختيار الموضوع.
- 3- أهمية وأهداف الموضوع.
- 4- تحديد المفاهيم.
- 5- الدراسات السابقة.
- 6- المقاربة النظرية للدراسة.

1- الإشكالية:

لقد بات موضوع الأداء الوظيفي من أبرز المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين والمفكرين ومديري المؤسسات، فالمورد البشري يملك قدرة كبيرة على البذل والعطاء الدائم والمتجدد، ويملك طاقة وإمكانيات تستغلها المنظمة وتوجهها لتحقيق مستوى أداء مرتفع، لكن هذه الطاقة وهذا العطاء يختلف من فرد لآخر، وحسب والحالة التي يكون عليها هذا المورد فإن كان راضيا ومحفزا على أداء عمله فإن أدائه يكون عاليا والعكس صحيح.

ويعدّ الأداء الوظيفي وتقييمه من العمليات الحيوية المهمة التي يعتمد عليها في الحكم على مدى نجاح المؤسسات والمنظمات في الوصول إلى أهدافها وتحقيق خططها على المدى الطويل، أي أن مفهوم الأداء الوظيفي يرتبط بمختلف أوجه النشاطات والأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها الموظفون لذا فالأداء الوظيفي يعد العملية التي يدرك من خلالها الرؤساء والمشرفون مستوى أداء الموظفين، ومدى قدرتهم على انجاز أعمالهم بالكفاءة المطلوبة.

وحسب القانون الجزائري الأداء الوظيفي يعتبر مؤشرا مهما لتقييم الموظفين في القطاع العام، يتم تقييم الأداء بناء على معايير محددة تتعلق بالكفاءة الوظيفية والالتزام بالواجبات المهنية، الهدف من هذا التقييم هو تحسين فعالية الموظفين وضمان تقديم خدمات جيدة للعاملين.

وتتضمن عملية تقييم الأداء عادة إعداد تقارير دورية، حيث يتم تحليل إنجازات الموظف ومقارنة أدائه بالمعايير المحددة، كما يمكن أن تكون هناك تدابير لتحفيز الموظفين بناء على نتائج تقييم الأداء، مثل الترقيات أو المكافآت.

والقانون الجزائري الذي ينظم الأداء الوظيفي هو القانون رقم 06-03 المؤرخ في 20 فبراير 2006، والذي يتعلق بالنظام الأساسي للموظفين، ينص هذا القانون على كيفية تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في القطاع العمومي، ويحدد المعايير والآليات التي يجب اتباعها في عملية التقييم، كما ينظم القانون أيضا أحكاما تتعلق بحقوق الموظفين وواجباتهم، بالإضافة إلى كيفية التعامل مع نتائج تقييم الأداء، سواء من حيث التحفيز أو العقوبات.

أما بخصوص المؤسسات الجامعية فقد فرضت جملة من التحديات تتعلق بضرورة تطوير الأداء الوظيفي لأنه يسهم في تحقيق الأهداف المرسومة حيث نجده يأخذ عدة أشكال واتجاهات، والتي من بينها الاهتمام بالموظف وتهيئته علميا وعمليا، إضافة إلى توفير ظروف عمل مناسبة ماديا ومعنويا تمكنه من إبراز قدراته ومهاراته العلمية والفنية في أداء وظائفه وعلى مستوى جيد من الكفاءة

الفصل الأول _____ الإطار المفاهيمي للدراسة والمقاربة النظرية.

والفعالية، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات على أن تحسين أداء الموظفين هو القضية الأكثر أهمية إذا ما أريد إصلاح المؤسسات مستقبلا وأن مراجعة الأدوار الوظيفية للعمال وتحديد المهام الوظيفية لهم هي القضية الجوهرية في ذلك وأن المنظمة الفعالة لا بد أن يكون لديها برنامج لتطوير أداء الموظفين بصورة مستمرة ومنظمة.

وبالتالي فالمورد البشري هو الذي يعطي المؤسسة مكانتها بين المؤسسات من خلال أدائه الوظيفي ويمثل السلاح الاستراتيجي في صراع المؤسسات من أجل البقاء والنمو.

ونظرا لأهمية الدراسة كونها تمس المؤسسة الأكثر أهمية في المجتمع علما أن دراستنا كانت في المؤسسة الجامعية الشاذلي بن جديد الواقعة بولاية الطارف، فإننا حاولنا جاهدين البحث عن مستوى وتقييم الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين ودورهما في مدى ملائمة بيئة العمل وتوفير كل الشروط اللازمة للنهوض بالمؤسسة قائمة وفعالة.

ومن خلال هذا المنطلق نقوم بطرح مشكلة بحثنا التي يلخصها السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن تحسين الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بالمؤسسات الجامعية لضمان تقديم خدمات إدارية فعالة وذات جودة عالية تدعم تحقيق الأهداف الأكاديمية؟
وتتدرج تحتها ثلاثة تساؤلات فرعية:

1. ما هي العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي للإداريين بالمؤسسة الجامعية؟
2. ما هو دور التطوير المهني في تحسين الأداء الوظيفي للإداريين؟
3. ما هي آليات تقييم أداء الموظفين الإداريين بالمؤسسة الجامعية؟

بخصوص التساؤل الأول هناك عوامل تؤثر في الأداء الوظيفي للإداريين منها تأثير بيئة العمل الفيزيولوجية وتوفر الأدوات والتقنيات اللازمة لإنجاز المهام وتوفر الدورات التدريبية، أما بالنسبة للتساؤل الثاني فالتطوير المهني دور في تحسين الأداء الوظيفي للإداريين من خلال رفع كفاءتهم وتنمية مهاراتهم القيادية والتنظيمية وكذلك اكتساب المعارف الحديثة، وفيما يخص التساؤل الثالث فإن من بين آليات تقييم أداء الموظفين استمارة تقييم الموظف السنوي والكشف على الحضور والمراقبة.

2-أسباب اختيار الموضوع:

يرجع سبب اختيارنا لموضوع الدراسة إلى الأسباب التالية:

أ-أسباب ذاتية:

- الميل الشخصي والرغبة الخاصة لدراسة هذا الموضوع- تتناسب البحث مع تخصصنا علم اجتماع تنظيم وعمل وذلك من خلال الدراسات التي اطلعنا عليها والتي دفعتنا لإجراء دراسة ميدانية تطبيقية لموضوع الأداء.-الرغبة في بدأ البحث في أقرب مؤسسة ألا وهي الجامعة.

ب-أسباب موضوعية:

- نظرا للأهمية البالغة التي يكسبها هذا الموضوع من خلال تحديد درجة الأداء وكشف المشكلات والعوائق.
- التعرف على العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي للإداريين بالمؤسسة الجامعية.
- قابلية إنجاز البحث نظريا وتطبيقيا.

3-أهمية وأهداف الموضوع:

أ-أهمية الموضوع:

- تعد هذه الدراسة مكملة للدراسات التي تناولت تطوير الأداء الوظيفي للإداريين بالمؤسسات الجامعية.
- جاءت لتسليط الضوء على هذا المفهوم، حيث تساعد الباحثين في الحقل الأكاديمي لتقديم دراسات مماثلة.
- تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة حول الأداء الوظيفي للإداريين من خلال تقديم رؤية شاملة لتحليل العوامل المؤثرة وتحديد آليات تقييم الموظفين.

ب-أهداف الموضوع:

- دراسة العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي للإداريين بالمؤسسات الجامعية.
- تحديد دور التطوير المهني في تحسين الأداء الوظيفي للإداريين.
- التعرف على الآليات المتبعة لتقييم أداء الإداريين بالمؤسسات الجامعية.

4-تحديد المفاهيم:

1-تعريف الأداء الوظيفي:يقابل الأداء لغة اللفظة اللاتينية Performare والتي تعني إعطاء كلية لشيء ما، والتي اشتقت منه اللفظة الإنجليزية performance والذي يعني حسب معجم المصطلحات المستخدمة لقياس الأداء والتقييم بأنه " إدراك وتحقيق نتائج هادفة من قبل المنظمة".

يلاحظ أن هذا التعريف قد ركز على جانب النتيجة باعتبار أن الأداء يتمثل في مجمل النتائج التي تهدف المنظمة لبلوغها، فالأداء بذلك هو تحقيق الأهداف المسطرة بضمان جودة المخرجات.

ووفقا معجم مصطلحات العلوم الإدارية يعرف الأداء بأنه" القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات ووفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب".

يفهم من هذا التعريف بأن الأداء يتمثل في تنفيذ الأعمال وفقا معيار محددة يتم وضعه من قبل المنظمة ويناظر بالعامل ضرورة الالتزام به، وبالرجوع إلى بعض تعريفات المفكرين العرب والغربيين على المفهوم نجد:

• تعريف **بدوي ومصطفى اللذان** عرفا الأداء الوظيفي بأنه "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين".

• ويرى **هلال محمد عبد الغني حسن**، أنّ السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، باعتبار أن هذا السلوك يتكون عند استجابة الفرد للمثيرات التي تصادفه في أي زمان ومكان، بحيث هو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يجد نفسه فيه، وهذا الأداء يظهر نتيجة لضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه، فيحدث تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة ما يشكل الأداء.

من هذا التعريف يلاحظ أنه قد ركز على عوامل أخرى مكونة للسلوك بحيث لم يقتصر على كونه نتاج جهد وإنما يتعدى ذلك إلى المثيرات التي تدفع وتؤثر بالفرد، وعلى هذا فإن الأداء حسب هذا التعريف يعني أنه نتيجة عوامل داخلية في الفرد وعوامل البيئة المحيطة.

وعليه فإن الأداء الوظيفي عموما وحسب **موسى اللوزي**، و**عمر الزهواني** من خلال مقالهما المنشور في مجلة دراسات العلوم الإدارية، اعتبر بأن الأداء يمثل "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور وصولا لتحقيق وإتمام المهام لوظيفة الفرد".(1)

الفصل الأول _____ الإطار المفاهيمي للدراسة والمقاربة النظرية.

-**التعريف الإجرائي:** عملية قيام الموظفين بالواجبات والمهام المرتبطة بالوظيفة وفقا للقواعد التنظيمية التي بدورها تحدد لكل وظيفة، واجباتها، ومسؤولياتها، وصلاحياتها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكل فاعلية وكفاءة.

2-تعريف الجامعة:

الجامعة لغة: مؤنث الجامع، وهو الاسم الذي يلقى على المؤسسة الثقافية التي تشمل معاهد التعليم العالي في أهم فروعها، كالفلسفة والطب والحقوق والهندسة والأدب.

أما اصطلاحا: فقد تعددت واختلقت تعاريف العلماء والمفكرين للجامعة فمنهم من يعرفها على أنها «كل أنواع الدراسات أو التكوين الموجه للبحث التي تتم بعد مرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسات التعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة».

الجامعة امتداد طبيعي ومنطقي لمؤسسات التعليم المتخصصة، والتي ظلت تتطور على مر السنين كحصولها أساسية المعارف الإنسانية من حيث الإنتاج والتطبيق.

وهناك من يعرفها على «إنها مؤسسة إنتاجية تعمل على إثراء المعارف وتطوير التقنيات وتهيئة الكفاءات مستفيدة من التراكم العلمي الإنساني في مختلف المجالات العلمية، الإدارية والتقنية». والبعض الآخر يعرفها: «هي تلك المؤسسة التربوية التي تقدم لطلابها الحاصلين على شهادة الثانوية العامة وما يعادلها تعليما نظريا معرفيا ثقافيا يتبنى أسسا إيديولوجية وإنسانية يلزمه تدريب مهني، بهدف إخراجهم إلى الحياة العامة كأفراد منتجين فضلا عن مساهمتها في معالجة القضايا الحيوية التي تظهر على فترات متفاوتة في المجتمع وتؤثر على تفاعلات هؤلاء الطلاب المختلفة».(1)

التعريف الإجرائي:

تعَدّ الجامعة إحدى مؤسسات التعليم والتنشئة في المجتمع، وأعلى درجات الهرم في نظام التربية والتعليم، وهي تلك المؤسسة الخدمية التي تعمل على إثراء المعارف وتطوير التقنيات وتهيئة الكفاءات مستفيدة من التراكم العلمي في مختلف المجالات العلمية والإدارية والتقنية.

1- العلمي فريدة، رواجي زيقة، دور الجامعة بين جدلية إنتاج المعرفة وتحقيق الأهداف المطلوبة من المجتمع، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، العدد السابع، جامعة مسيلة، سبتمبر 2017، ص211.

3-تعريف الموظف العام:

هناك بعض التعريفات التي عرفت الموظف العام على أنه:

- هو الشخص الذي يسعى الوظيفة العامة لتحقيق هدف معين أو جزء من هدف معين يتصل بالصالح العام أو بخدمة جمهور المنتفعين بالمرافق العامة، ويمارس الموظف العام وظيفته في مرفق عام تديره الدولة أو شخص من القانون العام، وترتبط واجبات الموظف العام بالقيام بالعمل والالتزام بالواجبات الوظيفية والطاعة والاحترام للرؤساء وحماية وصيانة أموال الدولة من الاعتداء والإسراف.
- هو كل شخص عهدت إليه وظيفة داخل أملاك الوزارة أو الجهة غير المرتبطة بوزارة، والعلاقة التي تربط الموظف بالدولة هي علاقة تنظيمية تحكمها القوانين والتعليمات الخاصة بالخدمة المدنية.
- هو الشخص الذي يعهد إليه يعمل دائم في خدمة المرافق التي تدار بطريقة مباشرة بواسطة السلطات الإدارية المركزية أو المحلية أو المرفقية، ويشغل وظيفة داخلية بالنظام الإداري للمرفق الذي يعمل فيه.
- الموظف العام هو أحد عمال الحكومة أو السلطة الإدارية، ويعمل أساسا لتحقيق المصلحة العامة وذلك لضمان سير الجهاز الإداري في الدولة سيرا منظما في خدمة أهداف الدولة وتحقيق رفاهية الأفراد.(1)

التعريف الإجرائي:

الموظف العام هو مجموع العاملين في المؤسسة الإدارية الجامعية، والذين تم تنصيبهم بقرارات إدارية أو مراسيم، ويخضعون لقانون الوظيف العمومي.

1- م.م أسرار عبد الزهرة، الوظيفة العامة والموظف العام، المحاضرة الرابعة، جامعة بغداد، ص 02.

5-الدراسات السابقة.

الدراسة الأولى:

دراسة لكحل إيناس بعنوان: الأداء الوظيفي للمؤسسة الجامعية في ظل الأزمات بجامعة 8 ماي 1945، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، سنة 2020/2021 بحيث طرح السؤال المركزي كالتالي:

ما طبيعة الأداء الوظيفي للمؤسسة الجامعية في أزمة جائحة كورونا (كوفيد19)؟
والأسئلة الفرعية التالية:

-كيف أثرت أزمة كوفيد 19 على الأداء الوظيفي للمؤسسة الجامعية؟

-ما هي الآليات المعتمدة من طرف المؤسسة الجامعية لتسيير المشاكل الناتجة عن أزمة كوفيد 19؟

-ما دور المؤسسة الجامعية في الحفاظ على استمرار عملية التعليم في ظل أزمة كوفيد 19؟

الفرضيات:

-أثرت أزمة كوفيد 19 على الأداء الوظيفي للمؤسسة الجامعية تأثيرا سلبيا.

-اعتمدت المؤسسة الجامعية على آليات عدة لتسيير المشاكل الناتجة عن أزمة كوفيد 19.

قامت الطالبة بإختيار 27 أستاذ كعينة لإجراء عليهم الدراسة بتوظيف الإستمارة التي تتضمن

أربعة محاور رئيسية تحتوي في مجملها على 23 سؤال.

النتائج المتوصل إليها:

لقد تأثر الأداء الوظيفي للمؤسسة الجامعية في ظل جائحة كوفيد 19 بشكل واضح.

أثرت جائحة كوفيد 19 على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الجامعية بشكل سلبي؟

استخدمت المؤسسة التعليمية العديد من الآليات والوسائل لتسيير المشاكل الناتجة عن الأزمة من بينها

المنصة الإلكترونية، تدريس بنظام الدفقات، البريد الإلكتروني وغيرها.

التعليق على الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات المفيدة في الحقل السوسيولوجي إذ تطرقت الباحثة من خلال

هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة الأداء الوظيفي للمؤسسة الجامعية في ظل أزمة كورونا ومعرفة أثرها

حيث تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية باعتبار كلتاها تدرس الأداء الوظيفي إلى أن هناك

إختلاف في كون الدراسة السابقة اهتمت بالأداء الوظيفي في ظل الأزمات بالتحديد أزمة كورونا كما

الفصل الأول _____ الإطار المفاهيمي للدراسة والمقاربة النظرية.

تختلف دراستنا عن الدراسة السابقة من حيث مجتمع العينة حيث إتمدت الدراسة السابقة على عينة من الأساتذة بينما ركزت الدراسة الحالية على الإداريين.

الدراسة الثانية:

دراسة شربي بشير بعنوان: الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مخبر

علم النفس وجودة الحياة، بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سنة 2021.

بحيث طرح السؤال المركزي التالي:

ما هو مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة ورقلة؟

الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد فروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة ورقلة باختلاف الأقدمية؟

- هل توجد فروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة ورقلة باختلاف السن؟

الفرضيات:

- مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة ورقلة مرتفع.

- توجد فروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة ورقلة باختلاف الأقدمية.

- توجد فروق في مستوى الأداء الوظيفي جامعة ورقلة باختلاف السن.

تتكون عينة البحث من 300 موظفًا بطريقة الطبقة العشوائية حيث استخدم الباحث

الإستبانة لجمع البيانات.

النتائج المتوصل إليها:

- تمّ التوصل إلى أنّ مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة ورقلة كان مرتفع.
- وجود فروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة ورقلة إختلاف الأقدمية وذلك لأنّ موظف الجامعة يضع في حسابه الوفاء والإخلاص والولاء لمهنته.
- عدم وجود فروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة ورقلة باختلاف السن وذلك لأنّ الأداء لا يرتبط بالسن وإنما له علاقة بقدرات الموظف.

التعليق على الدراسة:

تتفق الدراسات في موضوع الدراسة كونها تدرسان الأداء الوظيفي لدى موظفي الجامعة

وتختلفان في كون الدراسة السابقة إتمدت على النظام الإحصائي SPSS في تحليلها بينما دراستنا

إتمدت على التحليل اليدوي.

الدراسة الثالثة:

دراسة خالد احمد الصرايرة، بعنوان: "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية، من وجهة نظر رؤساء الأقسام، بما فيها جامعة مؤتة الأردن. حيث تمّ طرح الأسئلة التالية:

- ما مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 > a$) في الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية تعزى إلى المتغيرات التالية (نوع الكلية والنوع الاجتماعي والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة ومكان الحصول على درجة الدكتوراه والجامعة التي يعمل فيها)؟
قام الباحث باستخدام الاستبانة في دراسته التي طبقت على عينة مكونة من 77 رئيس قسم أكاديمي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة.

النتائج المتوصل إليها:

بيّنت نتائج الدراسة أنّ مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية كان مرتفعا وكذلك عدم وجود فروق ضدّ دلالة إحصائية تعود للمتغيرات وذلك راجع لأنّ -الأداء الوظيفي المطلوب من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات محددّ وواضح.
- القوانين والتعلّمات التي تحكم العمل الإداري لا تفرّق بين الذكور والإناث.
- يعود ذلك بأنّ للجميع مهام مكلف بها وفق رتبته الأكاديمية.
-الأداء الوظيفي يجب أن يتمّ على الوجه الأكمل وذلك منذ البدء بالعمل.

التعليق على الدراسة:

تتشابه الدراستين في كونهما تدرسان موضوع الأداء الوظيفي إلا أنّهما تختلفان في عينة الدراسة حيث تمثّلت عينة الدراسة السابقة في رؤساء أقسام الجامعات الأردنية بينما تتمثّل عينة الدراسة الحالية في الموظّفين الإداريين بالمؤسسة الجامعيّة وختلفوا أيضا في طريقة جمع البيانات حيث اعتمدنا على طريقة المسح الشامل بينما الدراسة السابقة اعتمدوا على العينة العشوائية البسيطة.

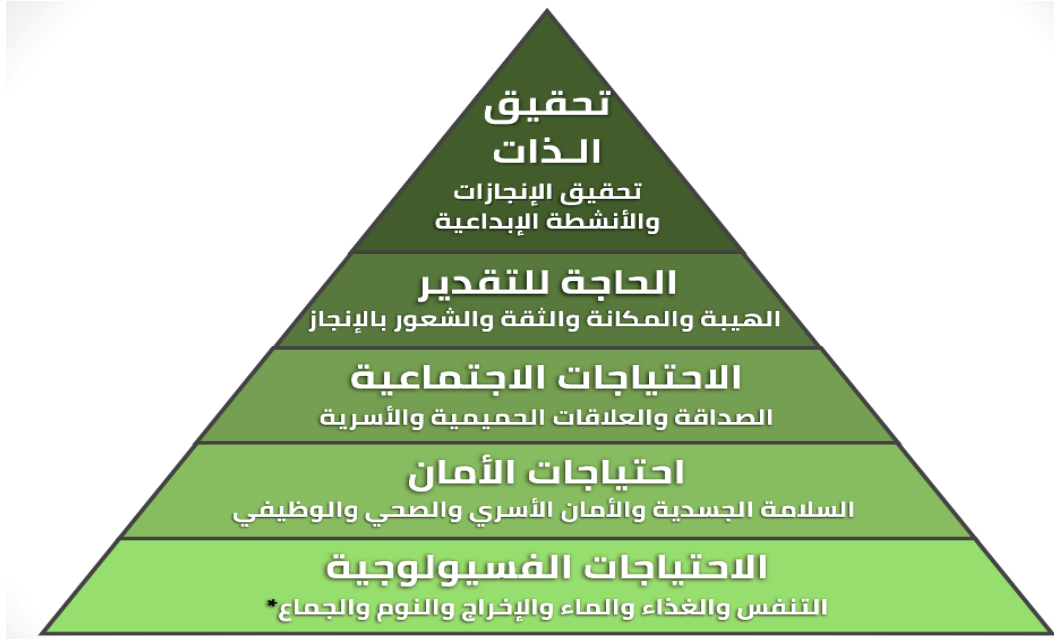
6-المقاربة النظرية للدراسة:

يراد بها مجموع النظريات التي نراها ذات صلة بموضوع بحثنا، والتي يمكن أن تكون مرجعية فكرية ونظرية لتفسير الظواهر المتعلقة بالأداء الوظيفي وكيفية تطويره، ومن أهم ما يمكن عرضه في هذا السياق:

1.6-نظريات التحفيز:

1-نظرية الحاجات لـ: إبراهيم ماسلو:

تقوم هذه النظرية على ترتيب حاجات الفرد إلى خمسة أنواع وذلك حسب التسلسل الهرمي الذي وضعه إبراهيم ماسلو سنة 1954 و المبيّن في الشكل التالي:



الشكل 1: يمثل هرم الحاجات عند ماسلو

- يشتمل هذا الهرم على مجموعة من الحاجات مرتبة حسب أهميتها من القاعدة إلى القمة:
- **الحاجات الفيزيولوجية:** وتتمثل في الحاجات الأساسية للفرد من غذاء وماء ونوم وغيرها.
 - **الحاجة إلى الأمن:** وتتمثل في حاجة الفرد إلى أن يسوده السكينة والطمأنينة لضمان حياة خالية من الأخطار المهددة لاستقرار حياته.
 - **الحاجات الاجتماعية:** وتتمثل في رغبة الفرد في أن يكون محبوب من طرف من يحيطون به.
 - **الحاجة إلى التقدير:** تتمثل في حاجة و رغبة الفرد في أن يشعر بالأهمية والمكانة البارزة في السلم الإداري والشعور بقدرته على تحمّل المسؤولية والأداء الفعّال للوظيفة.(1)

1-لكحل إيناس، الأداء الوظيفي للمؤسسة الجامعية في ظل الأزمات - جائحة كورونا التّموذج - مذكرة مكمّلة لنيل شهادة الماستر، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2021/2020، ص 18-19-20.

- الحاجة لتحقيق الذات: تتمثل هذه الحاجة لتحقيق الفرد ما يصبو إليه بحيث يحقق إشباع لحاجاته ورغباته السابقة ولا يمكن أن يتحقق هذا الإشباع إلا بعد إشباع الحاجات السابقة والوصول إلى مستوى عالي من الوعي. يؤكد ماسلو أن هذا الترتيب تتحكم فيه الأولوية. إذا عندما نريد تحقيق هذه النظرية في المنظمات على المشرفين وضع برنامج منظم دوافع وحاجات العمال بحيث يعرفون الحاجات العامة في مختلف هذه المراحل مما يوفر الجو الملائم لإشباعها وذلك لأن ربط الحاجة بالعمل يؤدي إلى تحسين نوعية الأداء مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.(1)

2- نظرية العاملين لهيرزبرغ 1959:

إن إنجاز العمل والاعتراف بقيمته وكذا التقدير من الزملاء والرؤساء إلى جانب الترقية الوظيفية هي مبعث لمشاعر السعادة والرضا عن العمل تلك هي النتائج التي خلص إليها عالم النفس هيرزبرغ في دراسته لدوافع العاملين ورضاهم، ومراجعة اتجاهاتهم في الولايات المتحدة الأمريكية مفادها أن للإنسان مجموعتين من الحاجات: أطلق على الأولى منها اسم العوامل الصحية الوقائية وهي تتشابه مع حاجات المستويات السفلى لهرمية ماسلو، أما المجموعة الثانية فأطلق عليها اسم العوامل الدافعية وتتشابه هذه العوامل مع حاجات المستويات العليا في هرمية ماسلو(2)

1- لكل إيناس، مرجع سابق، ص20.

2- عمر سرار، أثر الرضا عن العمل على أداء العاملين: دراسة ميدانية في وحدة الصمامات والمضخات البرواقية في ولاية المدية، ص5.

جدول يمثل: العوامل الصحية والعوامل الدافعة حسب هيرزبرغ.

العوامل الدافعية	العوامل الصحية
- الاعتراف والتقدير من الزملاء - الإنجاز - التوق إلى الترقية - العمل نفسه (أهميته). - عدم توفرها يؤدي إلى حياد الرضا - توفرها يؤدي إلى الرضا	- أنظمة وإجراءات التنظيم - الإشراف وطرقه - العلاقات مع الزملاء والرؤساء - ظروف العمل الملائمة - الضمانات في العمل - توفرها يؤدي إلى حياد الاستياء - عدم توفرها يؤدي إلى عدم الرضا (الاستياء)

المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 225.

3- نظرية x.y: لماكغريغور.

ترى النظرية أنّ سلوك الفرد يتأثر بدوافع خارجية ويمكن تقسيمها إلى:

نظرية x:

تعرف هذه النظرية بالاستبداد فإذا كانت تعتقد أنّ أعضاء فريقك لا يحبون عملهم ولديهم القليل من الحافز نظرة تشاؤمية ونتيجة لذلك فالفريق بحاجة إلى المكافآت أو العقاب للتأكد من إتمام عملهم فإنّه وفقا لماك غريغور ستستخدم على الأرجح أسلوب استبداديا للإدارة وأطلق على هذا الإسم نظرية x.

نظرية y:

تعرف هذه النظرية بالمشاركة مشاركة أكثر ديمقراطية وهي نهج بديل للنهج السابق وهي أكثر تفاؤلا وأكثر إيجابا، فإذا كنت تعتقد أنّ فريقك يفتخر بعمله ويرى أنّه تحدي فمن الأرجح أنّك تتبنى أسلوب الإدارة التشاركية وتبني أسلوب الإدارة اللامركزية ممّا يشجّع على إقامة علاقات تعاونية مبنية على الثقة بين المديرين وأعضاء فريقهم. (1)

4-نظرية التوقع:

طوّر هذه النظرية "فكتور فروم" عام 1964، وتفسّر سبب قيام الفرد بإختيار سلوك معين دون غيره، وترى أنّ دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدّد باعتقاد الفرد بأنّ لديه القدرة على القيام بذلك السلوك وأنه سيؤدّي إلى نتيجة معيّنة وأنّ النتيجة ذات أهميّة له. ترى نظريّة التّوقع أنّ أفراد مجموعة من الأهداف وأنّ الأفراد يتم حفزهم من خلال توقّعاتهم حول مواقف العمل، وزملاء العمل والرؤساء، ومن المفترض أن يرتبط كل من الجهد والأداء والتحفيز لتحفيز الفرد وعمليّة التحفيز هي مزيج يتكوّن من ثلاث متغيّرات منفعة العائد، والوسيلة، والتّوقع، تتفاعل مع بعضها البعض لتشكّل قوّة التحفيز على النحو التّالي:

$$\text{قوّة التحفيز} = \text{التّوقع} * (\text{مجموعة منافع العوائد} * \text{الوسيلة})$$

منفعة العائد: هي القيمة التي يعطيها العامل للعائد الذي يرغب الحصول عليه مثل: الترقية والأجر وتحقيق الذات.

الوسيلة: هي تصوّر العامل لقوّة العلاقة بين أداء العمل والعائد الممكن الحصول عليه.

التّوقع: هو تصوّر العامل لقوّة العلاقة بين الجهد والأداء.⁽¹⁾

يرتبط الأداء الوظيفي للإداريين في المؤسسة الجامعيّة نظرية التّوقع من خلال الفكرة الأساسية أنّ الأفراد يبذلون جهدا في العمل بناء على توقّعاتهم بأنّ هذا الجهد سيؤدّي إلى أداء جيّد وأنّ هذا الأداء سيكافئ بمكافآت ذات قيمة لهم.

1-يمينة بوقندورة، لطفي دنبري، المقاربة السلوكية للحوافز، قراءة في إسهامات بعض الرّواد، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، مجلّد 7، عدد 1، 2020، ص ص 279 - 280.

الفصل الثاني

الأداء الوظيفي وطرق تقييمه

تمهيد

أولاً: ماهية الأداء الوظيفي.

- 1- مفهوم الأداء الوظيفي.
- 2- أهمية وعناصر الأداء الوظيفي
- 3- محددات وأنواع الأداء الوظيفي
- 4- مكونات الأداء الوظيفي
- 5- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
- 6- معايير وإجراءات تحسين الأداء الوظيفي.

ثانياً: ماهية تقييم الأداء الوظيفي.

- 1- مفهوم تقييم الأداء
- 2- أهمية تقييم الأداء
- 3- أهداف تقييم الأداء
- 4- قياس الأداء
- 5- خطوات تقييم الأداء

تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء لآتصاله الوثيق بالعنصر البشري في المنظمات، حيث يرتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة في أي منظمة لأنه بشكل أهم أهدافها والنتائج النهائي لجميع الأنشطة داخلها، وتتوقف كفاءة أداة أي منظمة في أي قطاع على كفاءة مواردها البشرية.

ويعد الأداء الوظيفي وتقييمه من العمليات الحيوية المهمة التي يعتمد عليها في الحكم على مدى نجاح المؤسسات والمنظمات في الوصول إلى أهدافها وتحقيق خططها على المدى الطويل أي أن مفهوم الأداء الوظيفي يرتبط بمختلف أوجه النشاطات والأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها الموظفون لذا فالأداء الوظيفي يعد العملية التي يدرك من خلالها الرؤساء والمشرفون مستوى أداء العاملين، ومدى قدرتهم على إنجاز أعمالهم بالكفاءة المطلوبة. ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي واستخلاص أهميته وعناصره ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه، كما سنشير إلى تقييم الأداء وأهدافه والتطرق إلى خطوات هذه العملية.

أولاً- ماهية الأداء الوظيفي:

1- مفهوم الأداء الوظيفي:

- لغة: جاء في معجم الوسيط بالمعاني التالية:

أدى الشيء: قام به، أدى الدين: قضاها، أدى الصلاة: قام بها لوقتها، أدى السعادة: أدلى بها، أدى إليه الشيء: أوصله إليه.

الأداء: التأدية والتلاوة.

ويقابل اللفظ اللاتيني Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي أشتق منها اللفظ الإنجليزي performance التي تعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه، وهو نفس المعنى ذهب إليه قاموس petit la rousse

اصطلاحاً: حظي مفهوم الأداء بالاهتمام الكبير على الصعيدين النظري من قبل الباحثين والأكاديميين والكتاب، والعملية من قبل رجال الأعمال ومديري المؤسسات وصناع القرار، ووجدت تعريفات كثيرة له، اختلفت باختلاف الباحثين ووجهات نظرهم وسيتم عرض بعض هذه التعاريف.⁽¹⁾

1- مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد السادس، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص478.

الفصل الثاني _____ الأداء الوظيفي وطرق تقييمه

-الاتجاه الأول: اعتمدت في تعريفه للأداء الوظيفي على أنه فعل أو نشاط أو سلوك.

-الاتجاه الثاني: اعتمدت في تعريفه للأداء الوظيفي على أنه نتاج ومحصلة لفعل معين.

-الاتجاه الثالث: اعتمدت في تعريفه للأداء الوظيفي على أنه عملية تفاعل بين عدة عوامل.

وسيتم شرح هذه الاتجاهات:

-الاتجاه الأول:

-عمل أو عملية إنجاز مهمة أو وظيفة ما.

-تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.

في هذين التعريفين الأداء عمل ونشاط وفعل يؤدي إلى الهدف المرسوم.عرفته المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بأنه الفعل الإيجابي النشط لاكتساب المهارة أو القدرة أو المعرفة والتمكن الجيد من أدائها، تبعا للمعايير الموضوعية. أضاف هذا التعريف إلى النشاط أو الفعل لأجل اكتساب مهارة والتمكن الجيد والقدرة والمعرفة وذلك حسب المعايير الموضوعية لكنه حكم على الفعل بأنه إيجابي في حين أنه قد يكون إيجابي أو سلبي.

اذن يمكن جمع تعاريف هذا الاتجاه في أن الأداء الوظيفي هو القيام بنشاط يؤدي إلى الهدف المسطر بالاستخدام المعقول للموارد المتاحة تبعا للمعايير الموضوعية.

-الاتجاه الثاني:

عرفته ماينز بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في هذا التعريف الأداء الوظيفي ناتج قيام الموظف بعمله.

الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، وذلك يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد. يضيف هذا التعريف إلى الناتج أنه يشير إلى درجة إتمام المهام المكونة للوظيفة. ومنه يمكن جمع تعاريف هذا الاتجاه في أن الأداء الوظيفي هو الناتج الذي يحققه الموظف عند القيام بعمله، والمعبر عنه بوحدات قياس معينة التي تشير إلى درجة إتمام المهام المكونة لوظيفته خلال فترة زمنية محددة.⁽¹⁾

الفصل الثاني _____ الأداء الوظيفي وطرق تقييمه

-الاتجاه الثالث: هو حصيلة تفاعل عاملي القدرة والدافعية معا، حيث العلاقة القوية بين هذين العاملين والأداء فالفرد قد يمتلك القدرة على أداء عمل معين، ولكنه قد لا يكون قادرة على انجازه بكفاءة وفاعلية إن لم تكن لديه دافعية كافية لأدائه والعكس صحيح.

كما يمكن أن تتوفر لدى الفرد الدافعية الكافية لأداء العمل، لكنه قد لا يؤديه بشكل الصحيح لعدم توفر القدرة على ذلك.

هذا التعريف مع أنه أشار إلى أنه عملية تفاعل، إلا أنه ركز على محددات الأداء وليس الأداء في حد ذاته إذ تعتبر القدرة والدافعية من المحددات الرئيسية للأداء الوظيفي.

إذن فالأداء هو تفاعل بين السلوك والنتائج المترتبة عنه.

من خلال هذه الاتجاهات يمكن تعريف الأداء الوظيفي كما يلي:

"هو سلوك يؤدي إلى الهدف المسطر بالاستخدام المعقول للموارد المتاحة تبعا للمعايير الموضوعية، والنتائج الحاصل من هذا السلوك معبر عنه بوحدات قياس معينة، تشير إلى درجة إتمام المهام المكونة للوظيفة، خلال فترة زمنية محددة.(1)

2- أهمية وعناصر الأداء الوظيفي:

1.2-أهمية الأداء الوظيفي: للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها:

- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود، وتنتج وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل تكلفة وأكثر ربحا.(2)

1- مريم أرفيس، مرجع سبق ذكره، ص481.

2- ماوي عمر، بلقبلي خليفية، نظام الأجور ودوره في تحفيز الأداء الوظيفي لدى العامل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي، تيسمسيلت، 2016م-2017م، ص44.

الفصل الثاني _____ الأداء الوظيفي وطرق تقييمه

-لأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدور حياتها في مراحلها المختلفة، إذ إن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.

-كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.(1)

2.2-عناصر الأداء الوظيفي:

1.2.2-المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، ومنها ما يعددها في:

-المعرفة الإجرائية: وهي مجموعة الخطوات الواجب اتباعها لإنجاز عمل ما، وهي خطوات مرتبطة لتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، ومع أن الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد ونظم وتعليمات إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، حتى تكون الصورة واضحة مع جميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين.

وهذا لا ينافي عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم بين المرؤوس ورئيسه قبل اعتماد أسلوب أمر إيجابي في إنجاز العمل، ولضمان اتفائه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين.(2)

1- ماوي عمر، بلقبلي خليفية، مرجع سبق ذكره، ص45.

2- مريم أرفيس، مرجع سبق ذكره، ص482.

الفصل الثاني _____ الأداء الوظيفي وطرق تقييمه

-**المعرفة الوظيفية:** وهي خريطة ذهنية خاصة بموضوع معين بمعنى الإجابة على "كيف يعمل شيء ما؟"، هذه الخريطة تساعد العامل في تفهم العلاقات بين العوامل المختلفة عن طريق تزويده بصورة ذهنية للموقف، والمعرفة الوظيفية تنشط وتزود المهارات التنظيمية.

-**المعرفة الإدارية:** أن الأداء يتطلب توفر المعرفة، والتي تمثل نشاطا معلوماتية ذهنيا يستخدمه العامل لاختيار السلوك المناسب.

-**معرفة المسؤولية:** إن مصطلح المسؤولية يستخدم للتعبير عن العمل المخصص للفرد، أو الالتزام المترتب على تخصيص هذا العمل.

وهو يعني جميع الواجبات اللازم إنجازها لإتمام عمل ما، وبناء عليه فإن المدير يتولى تحديد المسؤولية لإعفاء الآخرين.

-**معرفة السلطة:** بعد تحديد المسؤولية لا بد من منح السلطة الضرورية لإنجاز العمل بهذا المعنى فإن السلطة تتضمن ناحيتين هما التمكين والنيابة.

2.2.2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، كما تمثل درجة الإتقان وجودة المنتج، وذلك بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة.

3.2.2- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازَه في الظروف العادية للعمل، ومقدرا سرعة هذا الانجاز.

4.2.2- المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل مسؤوله

5.2.2- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل التجديد أو التعويض، فهو رأس مال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن.

6.2.2- التكلفة: وهي كلفة تحقيق النتائج والأهداف، ومقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة لمعرفة مدى اختلاف النتائج بينهما.⁽¹⁾

3- محددات وأنواع الأداء الوظيفي

1.3 محددات الأداء الوظيفي: جذب هذا الموضوع انتباه الكثير من الباحثين والممارسين في

محاولات متعددة لمعرفة ماهية العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي، ولتفسير التذبذب فيه صعودا وهبوطا ومحددات الأداء هي:

-**الدافعية الفردية:** يجب أن يتوفر لكل فرد الدافع على العمل، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.

-**مناخ أو بيئة العمل:** يجب أن يتم تهيئة مناخ العمل، سواء على مستوى التنظيم كله، أو الإدارة، أو التقسيم، أو على جميع المستويات، بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد والتي هي انعكاس لدافعه على العمل.

-**القدرة على أداء العمل المعين:** يجب أن تتوافر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له.

أما (الخزمي) فيذكر أن هناك أربعة عوامل ينتج عن تفاعلها المعنى الذي يستشعره الفرد من الموقف فيما يتعلق بالأداء المطلوب، والعوامل الأربعة هي:

1- ما يعرفه الفرد عما يجب عمله في الموقف.

2- الوسائل المتوفرة للعمل في الموقف.

3- القدرات التي لدى الفرد للعمل في الموقف.

4- ما يمكن أن يشبعه الفرد من حاجات نتيجة العمل في الموقف.(1)

2.3-أنواع الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء كغيره من الظواهر التنظيمية يمكن تصنيفه إلى عدة أنواع أهمها:

1.2.3-حسب معايير المصدر: وفقا لهذا المصدر يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الداخلي

والأداء الخارجي:

1-**الأداء الداخلي:** يطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

-**الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة والذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على وضع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.(2)

1- فايز عبد الرحمان الفروخ، التعليم التنظيمي واثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص45-46.

2- بن يوب دلال ولبيض خيرة، الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة 08ماي 194، قالمة، 2018-2019، ص45.

الفصل الثاني _____ الأداء الوظيفي وطرق تقييمه

-الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

-الأداء المالي: يكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2-الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

2.2.3-حسب معيار الشمولية: وفقا لهذا المصدر يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الكلي والأداء الجزئي:

-الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت في جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، فهذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كاستمرار والشمولية، الربح والنمو، وكما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

-الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع مختلفة تختلف باختلاف المعايير المعتمدة لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن تنقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

3.2.3-حسب معيار الطبيعة: وفقا لهذا المصدر يمكن تقسيم الأداء إلى: أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي.

-الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها، وتتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تنظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...) وتدنيه استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...)⁽¹⁾.

-الأداء الاجتماعي: في حقيقة الأمر الهدف الاجتماعي التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا، وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا، ولتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى خاصة منها الاقتصادية وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

-الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف استراتيجية نظرا للأهمية التكنولوجية.

-الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن للمؤسسة أن تحصل على مزايا من خلال هذه الأهداف ومثال ذلك: تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو المناصب السامية لاستغلالها فيما بعد لصالح المؤسسة.⁽¹⁾

4-مكونات الأداء الوظيفي:

يتكون مفهوم الأداء الوظيفي من مكونين أساسين الأول الكفاءة والثانية الفعالية، بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء فهي تجمع بين الفعالية والكفاءة لذلك فإنه من المفيد أن نتعرض لكل من المفهومين بالتحليل وذلك على النحو التالي:

- **الفعالية:** ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية إلى أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة، انطلاقا من أن الفعالية تمثل معيار درجة تحقيق الأهداف الموضوعية، وقد تعددت وجهات النظر حول ماهية وطبيعة الفعالية، فقد اعتبر المفكرون التقليديون أن الفعالية تتمثل في الأرباح المحققة، وبهذا فإن فعالية المؤسسة تقاس بحجم الأرباح فيها، وقد عرفها أحد أقطاب وجهة النظر هذه وهو فنست بأنها القدرة على تحقيق النشاط بينما عرفها كل من " وولكروروبر " حسب ما أورد " إميل " بأنها « قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصصها في السوق مقارنة بالمنافسة». ⁽²⁾

1- بن يوب دلال ولبيض خيرة، نفس المرجع السابق، ص47.

2- امحمد طواهرية، دور الأداء الوظيفي في تفعيل عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر "ل.م.د"، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2020، ص58.

وهذا ينطبق على المؤسسات ذات الطبيعة النوعية أي التي لا تهتم بالجانب المالي كنشاط رئيسي لها كالمؤسسات التربوية و المؤسسات البحثية وبيوت الخبرة... إلخ، ونستنتج مما سبق أن الفعالية تعني أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم، وترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وبالتالي بدرجة تحقيق النتائج، بمعنى آخر فإن الفعالية تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والنتائج المحققة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بتحقيق أهداف المؤسسة واعتمادا على ذلك يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فاعلية وينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل وتقاس الفعالية عادة بإحدى الطريقتين، الأولى نسبة الأهداف المحققة إلى الأهداف المتوقعة وبهذه الطريقة يمكننا الحكم على درجة تحقيق الأهداف، أما الثانية فتعتمد على النسبية بين الإمكانيات المستخدمة إلى الإمكانيات المتوقعة لتحقيق الأهداف.

• **الكفاءة:** لا يوجد اتفاق بين المهتمين على تعريف محددات الكفاءة حيث يتقاطع مع عدة مفاهيم كالإنتاجية، المردودية، الأمثلية.

ونستعرض بعض التعريفات لمفهوم الكفاءة، فقد عرفها كل من " ولسر وروكيرشن" بأنها قدرة المؤسسة ومعنى ذلك أنها تشير إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتقاس من خلال القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو الأقل كلفة حيث نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المدخلات أي استعمال مدخلات أقل، كما تعرف الكفاءة على أنها « الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر »، وهناك تعريف آخر ينظر للكفاءة على أنها « الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات».(1)

ومن هذا التعريف يمكن الاستنتاج أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية وطبيعة استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث لا بد من الاستغلال الرشيد، والمزج بين عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة، كما يمكن الاستنتاج بأن الكفاءة يمكن ترجمتها وتمثيلها في ثنائية (تعظيم الأرباح، مقابل تدني التكاليف)، وهذا يشير إلى أن عملية الإنتاج تعتبر غير كفؤ إذا تطلبت استعمال كمية كبيرة من المدخلات مقارنة بكمية أقل من المخرجات لإنتاج نفس الكمية من الناتج، وهنا يتطلب الإشارة إلى أن الكفاءة في المؤسسة تتأثر بحجم مدخلاتها، بالإضافة إلى عوامل أخرى أهمها المحيط، جودة إدارتها وتنظيمها...إلخ.

نستنتج من التعريفات التي أوردناها سابقا أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج وتدني التكاليف، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة، وتقاس الكفاءة عادة من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات.(1)

5-العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يتأثر العمال بمجموعة من العوامل تتعدد وتختلف باختلاف الوظائف، كما أنه من الصعب تحديد كل هذه العوامل إذ لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموما، لا يؤثر على الأداء.

ويمكن الإشارة إلى عاملين رئيسيين يتأثر أداء الأفراد بهما، وهذين العاملين كما يلي:

• **العوامل الداخلية:** وهي كل ما تحتويه المؤسسة من وظائف متعددة ووسائل مختلفة، وهي تتكون من عدة عوامل:

-**العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة، لما له من فاعلية وديناميكية مؤثرة في جميع عمليات الإنتاج، ومن حيث دوره في اتخاذ القرارات والحلول السريعة لمختلف المواقف، فالعنصر البشري يعتبر الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.(2)

1- امحمد طواهرية، مرجع سبق ذكره، ص60.

2- بلقايد براهيم وبوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، 2017، ص261.

-الإدارة: يقع على عاتق الإدارة مستويات كبرى ذات أهمية بالغة في استخدام فعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، وأكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة، والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة، حيث تؤثر أساليبها على جميع الأنشطة، فإن أي ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز وكفاءة وفعالية الإدارة ككل.

-التنظيم: ويشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقا للتخصصات والسيطرة والتنسيق، إن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف، ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيرا على الأداء وتحقيق الأهداف بكفاية وبمستويات أعلى.

-بيئة العمل: توجد عناصر عديدة تحيط بالعامل أثناء أدائه لوظائفه، وما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية أفقية ورأسية، نظام الحوافز، الاتصال... الخ، أو ما يسمى بالعوامل المنظمة، لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري كما أن عدم انتظام في العمل وبالانسحاب والغيابات والحوادث ودوران العمل، كثيرا ما يؤدي لسلبية بيئة العمل.

-العوامل الفنية: إن الماكينات والمعدات لها دور مركزي في التأثيرات على الأداء، ومجال الصيانة وظروف تشغيل الماكينات والمعدات ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الأدائية، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.

• **العوامل الخارجية:** تتضمن العوامل الخارجية المؤثرة على أداء المؤسسات قائمة من العوامل منها:

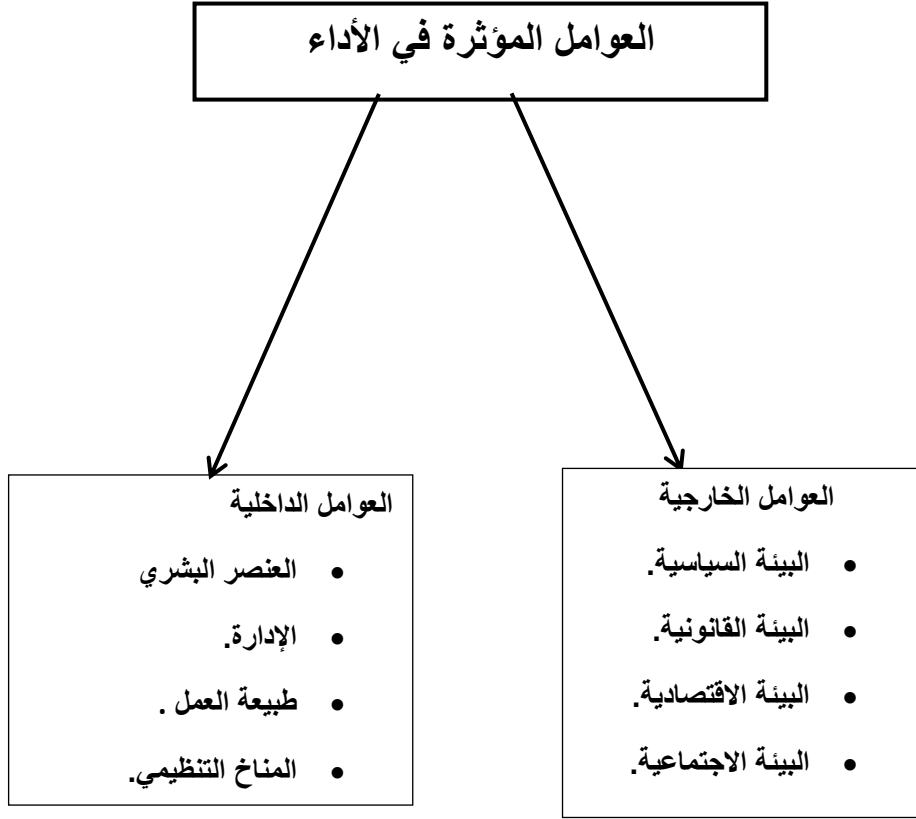
-البيئة الاجتماعية والثقافية: من العادات والتقاليد الموروثة، النزاعات الفردية في المجتمع، نسبة الأمية، أنواع برامج التعليم المهني والفني.

-البيئة الاقتصادية: وذلك من حيث الإطار الاقتصادي العام للدولة (اقتصاد حر أو موجه).

-البيئة السياسية والقانونية: وذلك من حيث النظام السياسي، الاستقرار السياسي، مرونة الأنظمة والتشريعات السياسية الخارجية.⁽¹⁾

ويمكن تلخيص العوامل المؤثرة في الأداء في المخطط الموالي: (1)

الشكل رقم (2-1): العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: بلقايد براهيم وبوري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 262.

6- معايير وإجراءات تحسين الأداء الوظيفي:

1.6-معايير الأداء الوظيفي:

يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة التعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء، بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور، تستخدم هذه المعايير للفرقة بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء، وتتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

-**الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج، الأهداف والتوقعات.

-**الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات، تدريب، تسهيلات.

-**الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن، ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي: المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية.

والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل.

-**الإجراءات:** الإجراءات عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين.⁽¹⁾

1- بهناس حفصة وسليمان حسيبة، الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2019-2020،

2.6- إجراءات تحسين الأداء الوظيفي:

ترى عباس أن هناك بعض الإجراءات التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء من خلال:

-**تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** حيث يميل تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء أهمية عند كل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن عملية التقييم واما إذا كانت قد تمت بموضوعية من عدمه.

-**الحد من الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين:** يتم ذلك من خلال تحديد أسباب تدني أداء العاملين، سواء بسبب الدوافع والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل، حيث تتأثر الدوافع بعدة متغيرات خارجية كالأجور والحوافز الفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتميز بها العاملون كما تتأثر العوامل المرفقية بالكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء مثل ظروف العمل والمواد المستخدمة.

-**تطوير خطة عمل للوصول إلى حلول:** وتتمثل في وضع خطة عمل للحد من مشاكل الأداء ووضع الحلول المناسبة لها وذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة وبين الإدارة والجهات الاستشارية المختصة في تطوير الأداء من جهة أخرى.

-**الاتصالات المباشرة:** تعد الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، لذا يجب تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماطه المناسبة، كما يتضمن العناصر التالية:

- **مستوى الأداء المطلوب:** وهو المستوى المستهدف للأداء والذي تسعى الإدارة إلى الوصول إليه باستغلال جميع الموارد المتاحة والأنشطة المختلفة.
- **مستوى الأداء الفعلية:** وهو الأداء الذي يتم تحقيقه فعلا نتيجة للجهود والأنشطة المبذولة خلال فترة زمنية محددة.
- **فجوة الأداء:** وتظهر عند اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف بالسلب، ويجب على الإدارة معالجة هذه الفجوة للارتقاء بمستوى الأداء الفعلي بالوصول به إلى الأداء المستهدف، تحليل الفجوة: من خلال تحليل الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف والتعرف على أسبابها، ومن ثم اختيار الطريقة المثلى لعلاجها.⁽¹⁾

1- محي الدين نورة وأمدور مفيدة، دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة 08ماي 1945، قالمة، 2021-2022، ص82-83.

- برنامج العمل لتحسين الأداء: يوضع المدخل العلاجي موضع التطبيق، فإن نجحت مساعي النجاح وارتفع مستوى الأداء الوظيفي إلى المستوى المستهدف يجب متابعة الموقف للتأكد من استمرار التحسن أو تستمر دورة النظام في حالة عدم نجاح المدخل العلاجي.⁽¹⁾

ثانياً: ماهية تقييم الأداء الوظيفي:

1- مفهوم تقييم الأداء: يعرف تقييم الأداء بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، هذا ويطلق عليه مسميات أخرى كنظام تقييم الكفاءة ونظام تقارير الكفاءة ونظام تقييم العاملين وأياً كان المسمى فهو يركز بشكل رئيسي على تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل، وعملية التقييم تتبلور في منظمات الأعمال فتصبح وظيفة مخصصة لها قواعد وأصول ويقوم بها متخصصون وأفراد مدربون على أدائها وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي، لذلك فإن تقييم الأداء هو قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدرته واستعداده للتقدم، فالحديث عن تقييم الأداء يقود إلى سياق يعمل كحلقة وصل حقيقية بين الماضي والمستقبل ماضي شاغل الوظيفة ومستقبله والذي يدل على أن أي خلل أو تقصير يعني عدم الإفادة من الماضي ومما سيقدم مستقبلاً حيث أن تقييم أداء الفرد يكون على أساس ما حققه من نتائج فعلية وبناء على ذلك يمنح الحافز المناسب من مكافآت أو ترقية.⁽²⁾

2- أهمية تقييم الأداء:

- أهميته على مستوى المؤسسة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المؤسسة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء معيارية ودقيقة.⁽³⁾

1- محي الدين نورة وأمدور مغيذة، مرجع سابق، ص 83.

2- عهود فلمبان، دنيا تكروني وآخرون، اتجاهات العاملين نحو عملية تقييم الأداء الوظيفي، شبكة الألوكة، أمانة محافظة جدة، المملكة العربية السعودية، ص 14.

3- بالعربي جمعة، تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة غرداية، 2015-2016، ص ص 35، 36.

• أهميته على مستوى المديرين:

-دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
-دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم لتعرف على المشاكل والصعوبات .

• أهميته على مستوى العاملين:

-تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المؤسسة.
-دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليترقب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً.(1)

3-أهداف تقييم الأداء:

تصبح عملية تقييم الأداء أو تقدير مستويات النجاح أو الفشل في الأداء ممكنة بعد معرفة واجبات الوظيفة وتهتم المؤسسات الكبيرة بهذا التقييم اهتماما شديدا، فنراها تعمل على تطبيقه بشكل رسمي ودوري بهدف المقارنة بين الأداء الفعلي للفرد وبين معايير تم تحديدها مسبقا ويبدو أن تلك العملية تعود بفوائد جمة على الفرد و المؤسسة سواء نذكر منها:
-تحصل المؤسسة من خلال عملية تقييم الأداء على أدوات لقياس إنتاجية الفرد وكل قسم وتستفيد أيضا من هذه المعلومات عند اتخاذ قرارات خاصة بالترقية، أو النقل، أو منح زيادات في الأجور كذلك بالنسبة لقرارات الفصل من العمل،ومن خلال عملية التقييم هذه نفحص مدى كفاءة أساليب انتقاء العاملين وتعيينهم، وتزودنا هذه العملية أيضا بمعلومات عن الاحتياجات التدريبية للمؤسسة وللأفراد، وأخيرا تستخدم عملية التقييم كقاعدة لتقدير مدى نجاح أو فائدة أي نوع من التغييرات التنظيمية، مثل: (تغييرات تصميم العمل، أو أنظمتها ، أو تغيير المشرفين ، أو تغييرات ظروف العمل).(2)

1- بالعربي جمعة، مرجع سابق، 36.

2- رونالد- ي ديجيو، ترجمة الدكتور فارس حلمي، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 114-115.

الفصل الثاني _____ الأداء الوظيفي وطرق تقييمه

-تعتبر عملية تقييم الأداء للفرد أساس عملية التقدم في الوظيفة (مثل زيادة الراتب أو الترقية) وتعطيه نوعاً من التغذية الراجعة للمساعدة على تحسين أدائه، والتعرف على جوانب الضعف، وتزوده بمعلومات عن كيفية تحقيق أهداف العمل وأكثر من ذلك تفيد عملية تقييم الأداء الرسمية في تشجيع التفاعل بين المرؤوسين والمشرفين عليها

4- قياس الأداء: يعتبر الأداء الوظيفي واحد من أهم متغيرات العمل إذ تهتم المؤسسات بمتابعته، ومراقبته وقياسه أكثر من أي متغير آخر وهذه مسألة منطقية لأن نجاح أو فشل أية مؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على أداء موظفيها. وهناك عدة أساليب أو طرق لقياس الأداء يطلق عليها المشتغلون بعلم النفس الصناعي و التنظيمي مصطلح معايير الأداء وتميز بعض التصنيفات بين نوعين من المعايير هما:

-**المعايير الكمية الواضحة (الموضوعية):** وتشتمل على عملية قياس الجوانب التي يسهل التعبير عنها كمياً مثل: الوحدات التي يتم إنتاجها، أو كمية المبيعات، أو الوقت الذي تستغرقه عملية معالجة المعلومات

-**المعايير التقديرية المرنة:** فتعني إصدار أحكام أو تقديرات يقوم بها أفراد تتوافر فيهم المعرفة والخبرة الضروريتان لعملية التقدير والحكم ويتم استخدام هذا النوع من المعايير عندما يكون من المتعذر استخدام المعايير الكمية الواضحة المناسبة فمثلاً يصعب استخدام المعايير الكمية الواضحة لتقييم عمل المشرف نظراً لصعوبة تحديد الممثلة للأداء القيادي أو الإشرافي الناجح.⁽¹⁾

5- خطوات تقييم الأداء :

تتكون عملية تقييم أداء العاملين من ستة خطوات متصلة ببعضها البعض:

1- تحديد معايير الأداء: أي الاتفاق بين الرئيس والمرؤوس على العمل الذي سيتم إنجازه وكيف سيتم تقييمه وبالتالي فإن معيار الأداء هو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يحققها العامل (المرؤوس) الذي يؤدي عمله المطلوب. وتمثل معايير الأداء في هذه الحالة القانون الداخلي المتفق عليه بين الرئيس والمرؤوس على الطريقة التي تمكنه من الوصول إلى أفضل أداء وفي نفس الوقت التعرف على القصور في الأداء فور حدوثه ومعايير الأداء عادة هي مسؤوليات العمل المحددة والواردة في توصيف منصب العمل.⁽²⁾

1- رونالد- ي ديجيو، مرجع سابق، ص115.

2- عبد الناصر موسى، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 06 جوان 2004، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص10.

الفصل الثاني _____ الأداء الوظيفي وطرق تقييمه

2-نقل توقعات الأداء للعاملين: والمقصود بهذه الخطوة الاتصال بالأفراد العاملين وتوضيح المسؤوليات والأهداف الرئيسية للأعمال التي يقومون بها مع شرح أهمية عناصر الأداء وهذا من أجل خلق تفاهم متبادل فيما يتعلق بكيفية تقييم الأداء.

3-قياس الأداء: وتكون هذه الخطوة بجميع معلومات حول الأداء الفعلي للأفراد العاملين بطرق مثل: ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الشفهية والمكتوبة، التقارير الاحصائية، غير أن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جميع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في عملية القياس.

4-مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع: وهذا من أجل كشف الانحرافات بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي.

5-مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: أي أن يقوم الرئيس بمناسبة نتائج الأداء مع مرؤوسه من أجل توضيح الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في أدائه، بالإضافة إلى أن المناقشة تخاف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي.

6-الاجراءات التصحيحية: وهناك يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء ثم تحليل هذه الانحرافات بكافة أبعادها للوصول للأسباب الرئيسية وراء ذلك والقيام بتصحيحها أو معالجتها.(1)

(1)عبد الناصر موسى، مرجع سابق، ص10.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل قمنا بتناول الأداء الوظيفي، الذي يعتبر مجموعة من الواجبات والمهام المرتبطة بالوظيفة والتي يقوم بها الفرد من أجل تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة، كما تم التطرق إلى مختلف جوانبه، عناصره محدداته، أبعاده، حيث سلطنا الضوء على عملية تقييم الأداء التي تعتبر عملية ضرورية لآبد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستوى المطلوب، مع التطرق إلى العوامل المؤثرة في الأداء الذي يعتبر المحرك الأساسي لبلوغ الأهداف المرجوة.

الفصل الثالث

الأسس المنهجية في الدراسة.

تمهيد.

أولاً: المنهجية المتبعة في الدراسة.

1- منهج الدراسة

2- وسائل جمع البيانات.

ثانياً: مجالات الدراسة.

1- المجال المكاني.

2- المجال الزمني.

3- المجال البشري.

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية أهم خطوة تتوقف عليها دقة النتائج في الدراسات الاجتماعية وللوصول إلى نتائج علمية دقيقة لا بد من الاستناد إلى منهجية علمية تحدّد مسار العمل الميداني من خلال إتباع سلسلة من الخطوات المنهجية المترابطة ويتمثل الإطار المنهجي لدراستنا الميدانية على جملة من العناصر وتمّ تقسيمها إلى مبحثين حيث تناول المبحث الأول المنهجية المتبعة في الدراسة ليضمّ: منهج الدراسة ووسائل جمع البيانات، بينما تطرّقنا في المبحث الثاني مجالات الدراسة (المجال المكاني، الزماني، البشري).

أولاً: المنهجية المتبعة في الدراسة:

1- منهج الدراسة:

نظراً لطبيعة الموضوع وأهدافه التي يسعى لتحقيقها والوصول إلى ضبط موضوعي لجوانب موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يعرفه بأنه: 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. (1)

2- وسائل جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على أدوات لجمع المعلومات اللازمة للتعرف على تطوير الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بالمؤسسة الجامعية وهي كالتالي:
- الإستبيان:

يعرف بأنه "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في الاستمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها. (2)

تم اختيار الاستبيان كأداة أولية لجمع البيانات في هذه الدراسة نظراً لفعاليته في التعرف على الأداء الوظيفي للإداريين لدى موظفي المؤسسة الجامعية والعوامل المؤثرة فيه حيث يساعد في الحصول على معلومات مباشرة من المعنيين حول أدائهم ووجهات نظرهم، وكذلك يتيح لجمع بيانات من عدد كبير من الموظفين مما يعزز شمولية ودقة موضوع الدراسة.

ولهذا قمنا باستخدام هذه الأداة (الاستبيان)، التي عرضت على موظفي كلية العلوم الاجتماعية، حيث يتمثل عددهم في 25 موظف، ويتكوّن الاستبيان من 04 محاور رئيسية تحتوي في مجملها على 27 سؤالاً.

1- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 1999، 46.

2- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2007، ص67.

-المحور الأول: البيانات الأوليّة.

-المحور الثاني: العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي للإداريين بالمؤسسة الجامعية.

-المحور الثالث: دور التطوير المهني في تحسين الأداء الوظيفي للإداريين.

-المحور الرابع: آليات تقييم أداء الإداريين بالمؤسسة الجامعية.

-المقابلة:

تعرف المقابلة على أنها محادثة موجّهة يقوم بها فرد مع فرد آخر، أو أفراد آخرين لاستغلالها

في بحث علمي، أو أنها عبارة عن تبادل لفظي يتم بين القائم بالمقابلة وبين المبحوث.⁽¹⁾

إعتمدنا على أداة المقابلة كأداة ثانوية لجمع البيانات نظرا لما توفره من معلومات حول

موضوعنا وخاصة أنها تتيح التفاعل المباشر مع المبحوث مما تساعد على توضيح الأفكار وفهم الدوافع والخلفيات التي قد لا يمكن الوصول إليها من خلال الاستبيان.

أجرينا المقابلة مع موظف بكلية العلوم الاجتماعية، الأمين العام يوم 2025/04/13 على

الساعة 9:00 حيث تضمّ المقابلة ثلاث محاور تحتوي في مجملها على 22 سؤالاً.

أسئلة المقابلة:

المحور الأول: العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي للإداريين بالمؤسسة الجامعية.

س1: هل ترى أنّ بيئة العمل الفيزيولوجية تساعدك على أداء عملك بكفاءة؟

س2: ما مدى تأثير بيئة العمل على أداء مهامك؟

س3: هل توفر المؤسسة الأدوات والتقنيات اللازمة لإنجاز المهام الإدارية؟

س4: هل تلقيت دورات تدريبية متعلّقة بمهامك في المنصب؟

س5: في حالة نعم ما هو نوع التدريب؟

س6: ما العوامل التي تراها أكثر تحفيزا لك على تحسين أدائك؟

س7: هل تقدّم لك حوافز لتشجيعك على تنمية أدائك؟

س8: هل تؤثر العلاقات مع الزملاء على أدائك الوظيفي؟

1- محمد جلال الغندور، البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، دار الجوهرة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،

س9: هل تجد صعوبات أثناء أداء عملك؟

المحور الثاني: دور التطوير المهني في تحسين الأداء الوظيفي للإداريين.

س10: هل استفدت من تربيّات ميدانيّة بخصوص عملك؟

س11: إذا كانت الإجابة بنعم، ما نوع التربيّ الذي استفدت منه؟

س12: هل تعتقد أنّ التّدريب الذي تلقّيته ساهم في تحسين أدائك الوظيفي؟

س13: هل تشعر أنّ هناك دعم كافٍ من قبل إدارتك لرفع التطوير المهني؟

س14: هل تعتقد أنّ التّدريب والتّطوير المهني ضروري لتحسين أداء الإداريين؟

س15: ما هي إقتراحاتك لتحسين برامج التّدريب والتّطوير المهني في المؤسسة؟

المحور الثالث: آليات تقييم أداء الإداريين بالمؤسسة الجامعية

س16: ما هي الآليات المستخدمة في تقييم أدائك؟

س17: من يقوم بتقييمك؟

س18: هل هذا التّقييم مستمر أم متقطّع؟

س19: ما هي وتيرته؟

س20: ما هو الغرض من تقييم أدائك؟

س21: هل ترى هذا التّقييم كافٍ للتعرف على قدراتك في العمل؟

س22: ما هي إقتراحاتك بخصوص التّقييم؟

-ملخص الإجابات:

المحور الأوّل: العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي للإداريين بالمؤسسة الجامعيّة.

ج1: نعم تساعدني البيئة الفيزيولوجيّة على أداء عملي بكفاءة.

ج2: تؤثر بيئة العمل بصفة متوسطة على أداء مهامي.

ج3: نعم توفر المؤسسة الأدوات والتّقنيات اللازمة لإنجاز المهام الإداريّة في حدود الإمكانيات التي

تمتلكها وذلك راجع إلى عدم وجود مقرّ ثابت يسمح لإنجاز المشاريع.

ج4: نعم تلقّيت دورات تربيّية متعلّقة بمهامي في المنصب.

ج5: وتتمثّل هذه الدورات في: مهارات قياديّة ومهارات التّواصل.

ج6: من بين العوامل التي أراها أكثر تحفيزاً على تحسين أدائي هي زيادة فرص التّرقية.

ج7: نعم تقدّم لي حوافز لتشجيعي على تنمية أدائي يتمثل نوعها في حوافز ماديّة ومعنويّة.

ج8: نعم تؤثر العلاقات مع الزملاء على أدائي الوظيفي وذلك عندما تسود أجواء إيجابية ويكون هناك تواصل مع الموظّفين وخلق بيئة العمل من النزاعات والخلافات.

ج9: نعم أوجد صعوبة أثناء أداء عملي ألا وهي: ثقل المسؤوليات وبعد المسافة.

المحور الثاني: دور التطوير المهني في تحسين الأداء الوظيفي للإداريين

ج10: نعم استفدت من تربيّصات ميدانيّة بخصوص عملي.

ج11: يتمثل هذا النوع من التربيّص داخل وخارج الوطن.

ج12: نعم ساهم هذا التّدريب الذي تلقّيته في تحسين أدائي الوظيفي.

ج13: نعم هناك دعم من قبل الإدارة لرفع التّطوير المهني ولكن ذلك بما يتناسب مع إمكانيّتها ومواردها المتاحة.

ج14: نعم يعد التّدريب والتّطوير المهني ضروري لتحسين أداء الإداريين وذلك عند تقديم تكوين للموظّف في أي مجال من حيث الجانب التّطبيقي يسهم ذلك في تعزيز مهاراته العمليّة وزيادة كفاءته في أداء المهام.

ج15: إقتراحات لتحسين برامج التّدريب والتّطوير المهني في المؤسسة.

-التّخصّص الذي له الدّور في تعزيز المهارات ورفع كفاءة الأداء ومن جودة العمل.

المحور الثالث: آليات تقييم أداء الإداريين بالمؤسسة الجامعية

ج16: الآليات المستخدمة في تقييم الأداء هي استمارة تقييم الموظّف السنوي.

ج17: الذي يقوم بتقييمي المسؤول المباشر وهو العميد " العابد عبد اللّطيف".

ج18: يعتبر هذا التّقييم مستمر وتيرته سنوي.

ج19: الغرض من تقييم أدائي هو التّرقية وتحسين الأداء.

ج20: نعم هذا التّقييم كافٍ للتعرّف على قدراتي في العمل وذلك لأنّه يعتمد على معايير واضحة ومحدّدة تتيح إبراز الخبرات.

ج21: إقتراحات بخصوص التّقييم.

-أرى أنّ التّقييم مبني على الجانب النظري أكثر من الجانب التّطبيقي، الذي يساهم في التّقليل من فعاليته ولا يعكس الأداء الحقيقي للموظّف لذلك يجب الاعتماد على التّقييم النظري والتّطبيقي معاً سيكون هناك تقييم أكثر فعاليّة.

ثانياً: مجالات الدراسة:

1-المجال المكاني:

يتمثل المجال المكاني في المجال الجغرافي الذي أجريت فيه الدراسة وكان ذلك في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-.

تمّ تشكيل كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12- 242 في 04 جوان 2012م التي تحتوي على التخصصات التالية:

-التخصصات التي تدرّس في الطّورين الأوّل والثّاني:

- جذع مشترك علوم اجتماعية.

- جذع مشترك علوم إنسانية.

- ليسانس علم اجتماع العام.

- ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل.

- ماستر علم اجتماع الاتّصال.

- ليسانس علم النفس التّنظيم والعمل.

- ليسانس علم النفس العيادي.

-التخصصات التي تدرّس في الطّور الثالث:

- دكتوراه علم اجتماع تنظيم وعمل.

- دكتوراه علم اجتماع الاتّصال.

- دكتوراه علم اجتماع التربية.

- يؤطّرها مجموعة من الأساتذة عددهم حالياً 49 أستاذاً من مختلف الرّتب أمّا عدد الطّلاب

الإجمالي في جميع المستويات والتّخصص هو 937 طالباً.

2-المجال الزّماني:

وهي الفترة الزّمنية التي تمّت فيها عملية البحث بشقّيه النظري والميداني وانقسمت إلى ثلاث

مراحل:

الفصل الثالث _____ الأسس المنهجية في الدراسة

المرحلة الأولى: تمّ في هذه المرحلة تصميم هيكل البحث وتحرير الجانب النظري وامتدّت من شهر أكتوبر إلى شهر مارس.

المرحلة الثانية: تمّت فيها الدراسة الميدانية باستخدام أدوات جمع البيانات وتمثّلت في الاستبيان والمقابلة وامتدّت من شهر مارس إلى منتصف شهر أبريل.

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة تمّ عرض البيانات وتصنيفها وتحليلها ثمّ استنتاج النتائج والتي امتدّت من نهاية منتصف شهر أبريل إلى شهر ماي.

3-المجال البشري:

يشمل المجال البشري لدراستنا في الموظّفين الإداريين في كليّة العلوم الاجتماعيّة والإنسانيّة بجامعة الشاذلي بن جديد -الطّارف- بحيث قدر عددهم 25 موظّف.

فقد اعتمدنا أسلوب المسح الشّامل في دراستنا بدلاً من الاكتفاء بالعينة نظراً لصغر عدد الإداريين بالمؤسسة الجامعيّة ولضمان الحصول على بيانات دقيقة وممثّلة لكامل مجتمع الدراسة ممّا يضمن دقّة النتائج وموضوعيّتها.

الفصل الرابع

عرض البيانات وتحليلها ونتائج الدراسة.

أولاً: عرض البيانات وتحليلها.

ثانياً: نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات
الفرعية.

ثالثاً: النتائج العامة للدراسة

أولاً: عرض وتحليل النتائج:

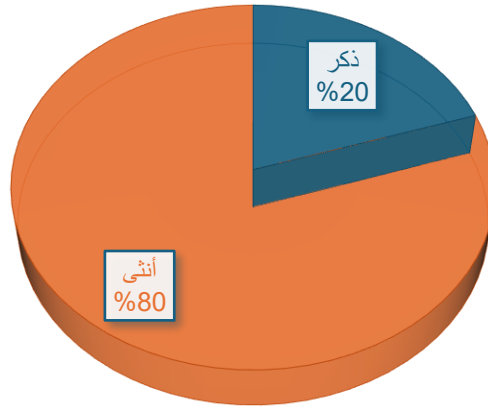
يعدّ تحليل البيانات الأولية خطوة أساسية لفهم واقع الأداء الوظيفي للإداريين في المؤسسة الجامعية، من خلال هذا التحليل يمكن تسليط الضوء على السمات العامة للعيّنة التي تساعد في تفسير نتائج الدراسة بشكل موضوعي ودقيق.

المحور الأول: تحليل البيانات الأولية.

جدول رقم 01: توزيع المبحوثين حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
20%	05	ذكر
80%	20	أنثى
100%	25	المجموع

شكل رقم 02: توزيع المبحوثين حسب الجنس.



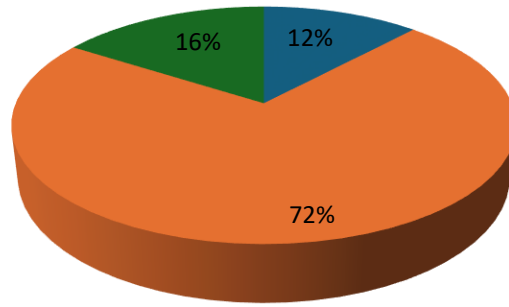
نلاحظ من خلال معطيات الجدول الواردة أعلاه أنّ عدد الذكور في العيّنة هو 5 أفراد، أي ما يمثل 20% من إجمالي العيّنة وعدد الإناث هو 20 فرداً، أي ما يمثل 80% من إجمالي العيّنة، ويعود هذا التباين في النسب، أي هناك تفوّق عددي واضح للإناث على الذكور، بمعنى أنّ الإناث يشكّلن الغالبية العظمى (أربع أضعاف عدد الذكور)، وقد يرجع لطبيعة العمل في المؤسسة التي يطغى عليها العمل الإداري أكثر من الميداني ممّا يجعلها توظّف الإناث بكثرة.

جدول رقم 02: توزيع المبحوثين حسب فئات الأعمار.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
12%	3	من 25 إلى أقل من 35 سنة
72%	18	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة
16%	4	من 45 سنة فما فوق
100%	25	المجموع

شكل رقم 03: توزيع المبحوثين حسب فئات الأعمار

■ من 45 سنة فما فوق ■ من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة ■ من 25 إلى أقل من 35 سنة



نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (02) توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية، حيث يتضح أنّ الفئة العمرية الممتدة من 35 إلى أقل من 45 سنة تتمثل النسبة الأكبر بنسبة 72% بمعنى أنّ الغالبية العظمى من أفراد العينة تنتمي إلى هذه الفئة العمرية، ممّا يعني أنّ الدراسة تركز بالأساس على فئة متوسطة العمر التي غالباً ما تتمتع بخبرة مهنية وحياتية معتبرة، أمّا الفئة التي تتجاوز أعمارهم من 45% سنة فما فوق فقد مثلت 16% من العينة، فهي نسبة تشير إلى وجود شبهة من الفئة الأكبر سناً، ممّا يساهم في تنوع الخبرات، بينما نجد الفئة العمرية من 25 سنة إلى أقل من 35 فقد شكّلت نسبة 12% فقط، حيث يستدل من هذه النسبة أنّ الفئة العمرية الشابة تمثل أقلية في العينة

الفصل الرابع _____ عرض البيانات وتحليلها ونتائج الدراسة

المدرسة، حيث نستنتج في الأخير أنّ الفئة العمرية من 35 إلى أقل من 45 سنة تمثل النسبة الأكبر مما يعني أنّها تتركز على الفئة متوسطة العمر باعتبارها تتمتع بخبرة مهنية.

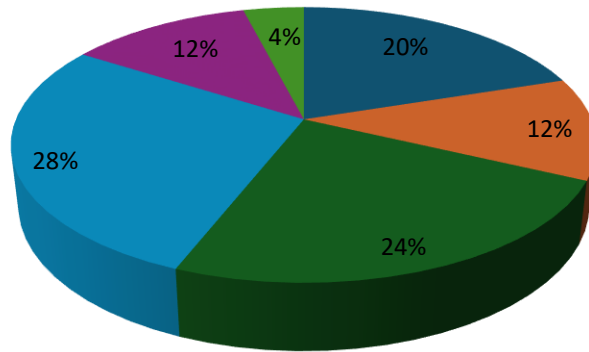
حيث تشكّل الفئة العمرية من 35 إلى أقل من 45 سنة النسبة الأكبر من الموظّفين الإداريين، حيث يبلغ عددهم 18 موظّف حيث تضم 14 موظّفة و 4موظّفين، ما يعكس تركّز الخبرات الإدارية في هذه المرحلة العمرية، وتبرز أهمية هذه الفئة في إستقرار و استمرارية العمل الإداري وتعد هذه الفئة عنصرا أساسيا في الهيكل الإداري.

جدول رقم 03: توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي.

المؤهلات العلمية	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	5	20%
بكالوريا	3	12%
ليسانس	6	24%
ماستر	7	28%
دكتوراه	3	12%
مهندس	1	4%
المجموع	25	100%

شكل رقم 04: توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي

■ مهندس ■ دكتوراه ■ ماستر ■ ليسانس ■ بكالوريا ■ ثانوي



الفصل الرابع _____ عرض البيانات وتحليلها ونتائج الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) الذي يعرض توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي أنّ فئة الحاصلين على شهادة الماستر تمثل النسبة الأكبر من إجمالي العينة، حيث بلغت 28%، ثمّ تليها فئة الحاصلين على شهادة الليسانس بنسبة 24%، أمّا فئة الحاصلين على مستوى ثانوي فقد بلغت نسبتهم 20%، من مجموع العينة، وبالنسبة 12% فهي نسبة لفتّي البكالوريا والدكتوراه، فقد سجّلت أقل نسبة تمثيل ضمن العينة.

ونستنتج من هذه النتائج أنّ غالبية المبحوثين ينتمون إلى فئات ذات مستوى جامعي، سواء في الطّور الأوّل (ليسانس) أو الثّاني (ماستر)، ممّا قد يعكس إهتمام العينة بالتحصيل الأكاديمي العالي. كما أنّ النسبة المعتبرة لحاملي شهادات الدراسات العليا (ماستر ودكتوراه) قد تؤثر إيجابيا على جودة البيانات المستخلصة من الدراسة، فإنّ وجود فئات تعليمية أدنى (ثانوي بكالوريا) يشير إلى تنوع المستويات الفكرية والتعلمية في هذه المؤسسة، ويظهر بصفة عامّة توزيع المؤهلات العلمية للعينة توازنًا نسبيًا مع ميل واضح نحو الفئات ذات المستوى الجامعي.

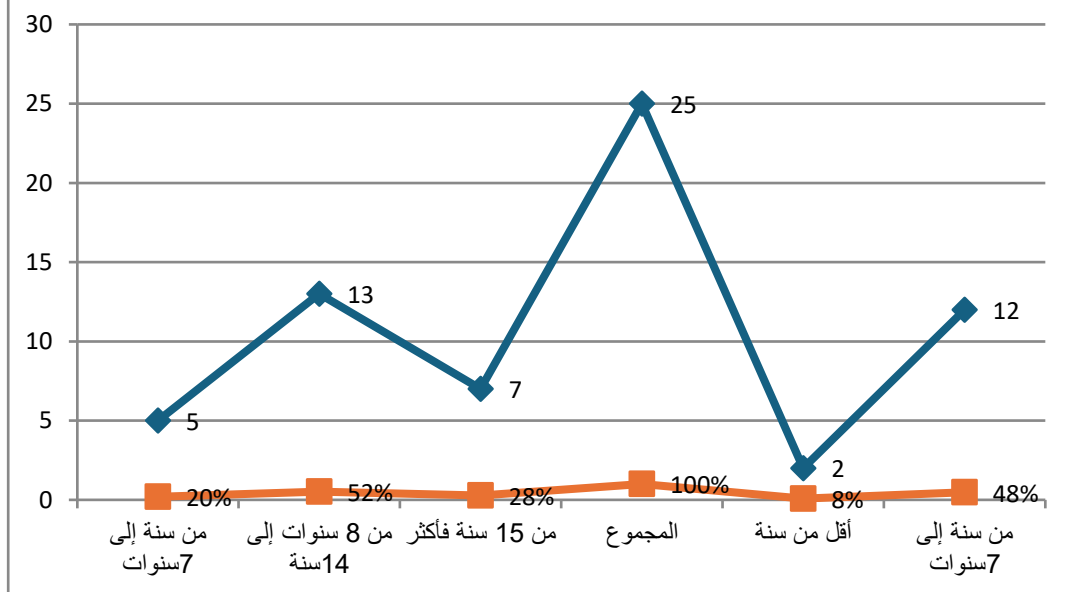
حيث أنّ في توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي، يتّضح أنّ هناك 3 مبحوثين يحملون شهادة الدكتوراه، وهم يشغلون مناصب قيادية في الإدارة المرتبط بتولّي مناصب المسؤولية وهي موزعة كالتّالي:

رئيس قسم علم النفس، نائب رئيس قسم، نائب رئيس قسم علم الاجتماع، ويشير هذا التوزيع إلى أنّ المؤهل العلمي (الدكتوراه)، يعد عاملا مهما في الوصول إلى المناصب القيادية داخل الإدارة ومنه نستنتج أنّ هناك علاقة طردية واضحة بين مستوى التأهيل العلمي والموقع الإداري.

جدول رقم 04: توزيع المبحوثين حسب الأقدمية العامة وفي منصب العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
20%	5	من سنة إلى 7 سنوات	العامة
52%	13	من 8 سنوات إلى 14 سنة	
28%	7	من 15 سنة فأكثر	
100%	25	المجموع	
8%	2	أقل من سنة	في المنصب الحالي
48%	12	من سنة إلى 7 سنوات	
32%	8	من 8 سنوات إلى 14 سنة	
12%	3	من 15 سنة فأكثر	
100%	25	المجموع	

شكل رقم 05: توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي



نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل من الناحية العامة وفي المنصب الحالي، حيث أنّ نلاحظ الأقدمية في العمل العامة أنّ أكبر نسبة من العينة 52% تتراوح مدة خبرتهم بين 8 إلى 14 سنة، تليها فئة 15 سنة فأكثر بنسبة 28%، أما الفئات أقل خبرة من سنة إلى 7 سنوات فقد شكّلت 20% من العينة، (يمثّل توزيعاً طبيعياً).

في الأخير نستنتج أنّ النتائج توضح أنّ غالبية العاملين يتمركزون ضمن الفئة المتوسطة من حيث الأقدمية، ممّا قد يعطي للمؤسسة توازناً جيّداً بين الخبرة والكفاءة دون مشاكل كبيرة بتقدم الكادر الوظيفي أو نقص الخبرة.

ونلاحظ من خلال الجدول السابق توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل من ناحية العمل في المنصب الحالي حيث تمّ تصنيف الموظّفين إلى فئات زمنية حسب مدة شغلهم للمناصب، يتبيّن أنّ نسبة 8% من الموظّفين منصبهم منذ شهر إلى سنة، بينما يمثّل الموظّفين الذين تتراوح مدة شغلهم للمناصب بين سنة و7 سنوات الأكبر بنسبة 48%، كما يشكّل الموظّفون الذين تتراوح أقدميتهم بين 8 و14 سنوات نسبة 32%.

أمّا من تجاوزت أقدميتهم 15 سنة فما فوق فيمثّلون 12%. ومنه نستنتج أنّه يعكس هذا التوزيع توازناً بين الخبرات الجديدة والخبرات الطويلة، ممّا يدل على وجود إستقرار نسبي وظيفي في شغل المناصب ويفتح المجال للاستفادة من الخبرات المختلفة داخل المؤسسة.

- بخصوص مسمّى المنصب:

فإنّ أغلب الموظّفون يدركون مسمّى منصبهم ويساعدهم ذلك في فهم والتّعرف على المهام المنوطة بحكم.

المحور الثاني: العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي للإدرايين بالمؤسسة الجامعية.

جدول رقم 06: تأثير بيئة العمل الفيزيولوجية على الأداء.

فضاء العمل		الهدوء		التّهوئية		الإضاءة		الحرارة		
نسبة مئوية	تكرارات	نسبة مئوية	تكرارات	نسبة مئوية	تكرارات	نسبة مئوية	تكرارات	نسبة مئوية	تكرارات	
36%	9	28%	7	40%	10	56%	14	36%	9	جيد
44%	11	60%	15	52%	13	38%	8	48%	12	متوسط
20%	5	12%	3	8%	2	12%	3	16%	4	رديئة
100%	25	100%	25	100%	25	100%	25	100%	25	المجموع

حسب رأي الباحثين نلاحظ من خلال الجدول رقم (06)، بيئة العمل الفيزيولوجية بين جيد ومتوسط ورديئة حيث أنّ الحرارة داخل بيئة العمل قد حققت 48%، من نسبة الفئة المتوسطة وفئة جيدة حققت 36% ورديئة بنسبة 16%، وهذا يعني أنّ ارتفاع الحرارة في الفئة المتوسطة التي تقدّر بـ 48% قد يشير إلى نقص التّهوئية أو سوء توزيع مكيفات الهواء.

أما بالنسبة للإضاءة فإنّ أكبر نسبة تقدّر بـ 56% وهي تمثّلها الفئة الجيدة والفئة المتوسطة تقدّر بـ 32% و12% تمثّلها الفئة الرديئة، من خلال هذه النتائج يتّضح لنا الفئة الجيدة هي أكبر نسبة وهذا يعني توفير مستوى مناسب من شدة الإضاءة الطبيعيّة والإصطناعيّة يقلّل إجهاد العين ويعزّز الانتباه والتركيز ممّا يرفع أداء الموظف وكفاءته في إنجاز المهام ويعزّز الانضباط الوظيفي بما ينعكس إيجابيا على الإنتاجية الشاملة للمؤسسة.

أما فيما يخص التّهوئية فإنّ أكبر نسبة هي الفئة المتوسطة والتي تقدّر بـ 52%، تمّ تأتي نسبة 40% للفئة الجيدة و8% للفئة الرديئة ومن خلال النتائج الموضحة يتبين لنا أنّ التّهوئية داخل بيئة العمل متوسطة، فهذا يعني أنّ معدّل تجديد الهواء الخارجي إلى الدّخل يقع في نطاق متوسط، وهو مستوى يعتبر مقبولا من حيث جودة الهواء ولكن دون الوصول إلى ظروف التّهوئية المثالية.

الفصل الرابع _____ عرض البيانات وتحليلها ونتائج الدراسة

أما بالنسبة للهدوء فأكثر نسبة هي الفئة المتوسطة التي تقدر بـ 60% والفئة الجيدة تقدر بـ 28%، والفئة الرديئة 12%، وهذا يعني من خلال النتائج أنّ مستويات الضوضاء موجودة لكنها ليست مزعجة.

أما فيما يخص فضاء العمل فإنّ أكبر نسبة هي الفئة المتوسطة وهي تقدر بنسبة 44% ثمّ تليها نسبة 36% وهي الفئة الجيدة وبعدها الفئة الرديئة 20% ومنه نستنتج أنّ فضاء العمل في المؤسسة متوسط أي أنّ ليست مثالية ولا سيئة بل في المستوى الوسط.

في الأخير نستنتج أنّ بيئة العمل فيزيولوجية تلعب دورا مهما في راحة الفرد وأدائه. في هذه البيئة تكون درجة الحرارة متوسطة، ممّا يساعد على الحفاظ على تركيز الجسم دون الشعور بالبرد والحر الشديد.

كما أنّ الإضاءة جيدة تتيح رؤية واضحة وتقلل من إجهاد العين، ممّا يعزز الإنتاجية من جهة أخرى، توفر التهوية المتوسطة تدفقا مقبولا للهواء ويسمح بتجديد الأكسجين دون التسبب في تيارات مزعجة، أمّا من الهدوء فهو متوسط، بحيث توجد بعض الأصوات الخفيفة التي لا تعيق التركيز بشكل كبير.

وأخيرا فإنّ فضاء العمل متوسط المساحة يوفر مساحة كافية للتحرك والعمل براحة دون الشعور بالضيق أو الفوضى، كلّ هذه العناصر تخلق بيئة عمل مريحة نسبيا، مناسبة لأداء المهام بكفاءة.

وهذا يتماشى مع المقابلة التي أجريناها مع الأمين العام للمؤسسة بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية التي أجريت يوم الأحد 13 أبريل 2025 على الساعة 9.00، حيث طرحنا عليه سؤال هل ترى أنّ بيئة العمل فيزيولوجيا تساعد على أداء العمل بكفاءة؟.

فكانت إجابته واضحة وأجاب بنعم بيئة العمل فيزيولوجيا من حرارة، إضاءة، تهوية، الهدوء وفضاء العمل، لا تعرقل الأداء وتساعد كلّ الموظّفين الإداريين في أداء عملهم بكفاءة، وهي متوازنة وتحقق بيئة عمل مريحة تحفّز الأداء وتحافظ على الصّحة الفيزيولوجية للموظّفين.

لذلك نلاحظ تطابق بين عموم إجابات المبحوثين وتصريح الأمين العام.

جدول رقم 07: تأثير بيئة العمل على أداء المهام

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
قوي	13	52%
متوسط	11	44%
ضعيف	1	4%
المجموع	25	100%

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أنّ بيئة العمل تلعب دوراً محورياً في التأثير على أداء الأفراد. حيث أظهرت النتائج أنّ نسبة كبيرة من العينة بلغت 52%، ترى أنّ بيئة العمل تؤثر بشكل قوي على أدائهم الوظيفي، كما أشار 44% من الأفراد إلى أنّ تأثير بيئة العمل متوسطة، بينما بلغت نسبة الذين يرون أنّ التأثير ضعيف فقط، 4% (فرد واحد).

في الأخير نستنتج أنّ هذه النتائج تشير بوضوح إلى أنّ الغالبية العظمى من الأفراد تغزوا تفاوت أدائهم إلى طبيعة بيئة العمل، ممّا يبرز أهمية توفير بيئة عمل محفّزة وداعمة لضمان تحقيق أعلى مستويات الأداء والإنتاجية، كما أنّ انخفاض نسبة من يرون أنّ لتأثير بيئة العمل ضعيف يؤكّد أنّ العوامل البيئية لا يمكن إغفالها عند تقييم أداء الموظفين.

وهذا يتماشى مع المقابلة التي أجريناها مع الأمين العام للمؤسسة في كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية الشاذلي بن جديد -الطّارف- التي أجريت يوم الأحد 13 أفريل 2025 على الساعة 9.00، حيث طرحنا عليه سؤال: ما مدى تأثير بيئة العمل على أداء مهامك؟.. وصرّح لنا بأنّ تأثير بيئة العمل على أداء مهامه يكون هذا التأثير تأثير متوسط.

جدول رقم 08: توفر المؤسسة الأدوات والتقنيات اللازمة لإنجاز المهام الإدارية.

أجهزة الكمبيوتر		الطابعات		وسائل الاتصال		اللوازم المكتبية		
تكرارات	نسبة مئوية	تكرارات	نسبة مئوية	تكرارات	نسبة مئوية	تكرارات	نسبة مئوية	
16	64%	15	60%	8	32%	16	64%	بشكل جيد
9	36%	7	28%	7	28%	7	28%	بشكل ضعيف
0	0%	3	12%	10	40%	2	8%	غير متوفرة
25	100%	25	100%	25	100%	25	100%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08)، الذي يوضح توفر المؤسسة الأدوات والتقنيات اللازمة لإنجاز المهام الإدارية، حيث أن نسبة الأجهزة المتوفرة بحالة جيدة تبلغ 64% وهو مؤشر إيجابي يدل على جاهزية أغلب الأجهزة للاستخدام الفعال، بينما نسبة الأجهزة المتوفرة بشكل ضعيف تبلغ 36%، مما يشير إلى وجود بعض الأجهزة التي قد تحتاج إلى صيانة أو تحديث لتحسين أدائها حيث أنه لا توجد أجهزة غير متوفرة 0% مما يعني أن المؤسسة لا تعاني من نقص في أجهزة الكمبيوتر. ومن هنا نستنتج أن المؤسسة توفر أجهزة كمبيوتر بشكل جيد جدا لدعم إنجاز المهام الإدارية مع الحاجة إلى تحسين حالة بعض الأجهزة لضمان أداء أعلى.

أما بالنسبة إلى الطابعات توفرها داخل المؤسسة وسيلة أساسية لدعم إنجاز المهام الإدارية اليومية حيث أن تشير البيانات إلى أن العدد الأكبر يمثل نسبة 60% مما يدل على أن أغلب الإدارات مجهزة بشكل جيد من حيث توفر هذه الوسائل التقنية، في المقابل نجد أن هناك نسبة 28% بشكل ضعيف وهو ما يعكس تغطية مقبولة لبعض الوحدات الأخرى في حين أن نسبة 12% فقط غير متوفرة مما قد يشير إلى حاجة بعض الإدارات إلى مزيد من الدعم في هذا الجانب وعليه يظهر

الفصل الرابع _____ عرض البيانات وتحليلها ونتائج الدراسة

أن المؤسسة تسعى إلى تعزيز الأداء الإداري عبر توفير الوسائل التكنولوجية الأساسية، مما يساهم في تسريع سير العمل وتحسين مستوى الخدمات المقدمة.

بينما لوسائل الاتصال وماذا توفرها داخل المؤسسة لإنجاز المهام الإدارية حيث أن تم تصنيفها إلى ثلاث فئات بناء على حسب توفرها حيث تمثل بنسبة 40% وهي النسبة الأكبر التي توضح أن وسائل الاتصال غير متوفرة مما يعكس حاجة ماسة إلى توفيرها لتسهيل إنجاز المهام الإدارية بفعالية أكبر ثم تليها نسبة 32% من وسائل الاتصال المتوفرة بشكل جيد مما يسهم بشكل إيجابي في دعم سائر العمل الإداري،

أما بنسبة 28% من الوسائل المتوفرة بشكل ضعيف مما يشير إلى وجود قصور نسبي يتطلب تحسين هذه الوسائل أو تطويرها.

ومن هنا نستنتج إلى ضرورة تعزيز الوسائل المتوفرة والعمل على سد الفجوات في الوسائل الغير متوفرة لضمان بيئة عمل وكفاءة وسرعة.

أما فيما يخص اللوازم المكتبية ومدى توفرها لإنجاز المهام الإدارية، حيث يتبين أن الغالبية العظمى 64% ترى أن اللوازم متوفرة بشكل جيد مما يدل على دعم جيد للعمل الإداري بينما أشار 28% إلى توفر ضعيف إلى اللوازم، مما قد يؤثر سلباً على كفاءة الأداء أما نسبة 8% فقد أكدت عدم توفر اللوازم، وهو مؤشر يحتاج إلى معالجة فورية لضمان سير العمل بسلاسة.

في الأخير نستنتج من خلال جدول رقم (08)، أن المؤسسة تتمتع بتوفير جيد للأدوات والتقنيات اللازمة لإنجاز المهام الإدارية، حيث تتوفر أجهزة الكمبيوتر والطابعات بشكل جيد مما يسهم في دعم كفاءة الأداء الإداري. كما أن اللوازم المكتبية متوفرة بشكل مناسب لتلبية إحتياجات العمل ومع ذلك، تفتقر المؤسسة إلى وسائل الاتصال، مما قد يؤثر على سرعة إنجاز بعض العمليات الإدارية ويتطلب إيجاد حلول لتحسين قنوات الاتصال.

وهذا ما تطرقنا إليه خلال أدائنا المقابلة التي أجريت مع الأمين العام، حيث طرحنا عليه

سؤال: هل توفر المؤسسة الأدوات والتقنيات اللازمة لإنجاز المهام الإدارية؟

فقد أجابنا كالتالي: تتوفر المؤسسة على الأدوات والتقنيات اللازمة لإنجاز المهام الإدارية

وتوفر في حدود الإمكانيات ولا يوجد مقر ثابت لتوفير المشاريع.

جدول رقم 09: تلقي دورات تدريبه متعلقة بالمهام في المنصب.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	7	28%
لا	18	72%
المجموع	25	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09)، أن الغالبية العظمى من الأفراد لم يتلقوا دورات تدريبه حيث بلغت نسبتهم 72% من اجمالي العينة بين النسبة الذين تلقوا دورات تدريبه لم تتجاوز 28% وهذا يدل على قلة الوعي وقلة توفر مثل هذه الدورات لدى العينة المستهدفة، مما قد يشير الى حاجة ماسة لتعزيز برامج تدريب المرتبطة بالإدارة، بهدف رفع مستوى الوعي والمهارات للتعامل مع مشاعر الغضب بشكل إيجابي.

ونلاحظ كذلك وجود علاقه بين متغير الجنس والمستوى التعليمي لدى الموظفينالذين تلقوا دورات تدريبه متعلقة. بالمهام في المنصب فقد تبين أن الاناث اللواتي تلقينا التدريب وعددهن ثلاثة يتمتعن بمستوى تعليمي عالي، إذ يحملن شهادات الماستر وليسانس ومهندس، مما يدل على أنهن يملين إلى شغل وظائف تتطلب مؤهلات أكاديمية متقدمة في المقابل، فإن الذكور أربعة الذين تلقوا تدريب يملكون مستويات تعليمية أقل نسبيا،وهي الثانوية وليسانس والبيكالوريا، ومنه نلاحظ أن العلاقة بين الجنس والمستوى التعليمي في سياق تلقي الدورات التدريبية تعكس ربما اختلافا في المساواة المهنية أو في متطلبات التوظيف بين الذكور والاناث، فقد يكون حصول الإناث على دورات تدريبه مشروطا بتحقيق مستوى تعليمي أعلى من جهة أخرى فقد يتيح للذكور فرص تدريبه أوسع حتى بمستويات تعليمية أقل، هذا النمط يستدعي الانتباه إلى السياسات الإنصاف في التدريب والتطور المهني لضمان تكافؤ الفرص بين الجنسين.

الجدول رقم 10: نوع التدريب الذي تلقاه المبحوثون

النسبة المئوية	التكرارات	نوع التدريب
8%	2	مهارات قيادية
8%	2	إدارة الوقت
12%	3	مهارات التواصل
0%	0	تقنيات حاسوبية
0%	0	لغات أجنبية
28%	7	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أنّ المحتوى التدريبي قد ركّز على ثلاثة أنواع من المهارات وهي: المهارات القيادية بنسبة 8%، وإدارة الوقت بنسبة 8%، ومهارات التواصل بنسبة 12% وهي أكبر نسبة اعتمدت عليها المؤسسة، هذا التوزيع يعكس إهتمام البرنامج بتنمية الجوانب الشخصية والمهنية الأساسية للمتدربين خاصة المهارات المتعلقة بالقيادة والتواصل وإدارة الذات. في المقابل لم يتم تخصيص أي نسبة للتدريب على المهارات التقنية الحاسوبية أو اللغات الأجنبية، ممّا يشير إلى وجود فجوة في المحتوى التدريبي، خصوصا مع تزايد أهمية إتقان التكنولوجيا واللغات الأجنبية في سوق العمل الحديث.

وهذا ما يتماشى مع السؤال الذي تمّ طرحه مع الأمين العام حين إجراء المقابلة حيث طرحنا

عليه سؤال: ما نوع التدريب الذي تلقّيته؟

فأجاب كالتالي: التدريب الذي تلقّيته هو تدريب مهني، مهارات قيادية، ومهارات التواصل،

بحكم أهمية إستراتيجية المنصب.

الجدول رقم 11: العوامل الأكثر تحفيزا على تحسين الأداء .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
رفع الراتب	10	40%
رفع منح الأداء الوظيفي	6	24
زيادة فرص الترقية	9	36%
المجموع	25	100%

بحسب رأي المبحوثين نلاحظ من خلال الجدول رقم(11) العوامل الأكثر تحفيزا لتحسين الأداء الوظيفي حيث أظهرت النتائج أنّ رفع الراتب جاء في المرتبة الأولى بنسبة 40%، ممّا يؤكّد أنّ الحافز المالي يعد المحرك الأساسي لرفع الأداء، تلاه عامل زيادة فرص الترقية بنسبة 36%، ممّا يعكس أهمية تنمية المهارات والتطوير المهني لدى الأفراد، في حين أنّ رفع منح الأداء الوظيفي جاء في المرتبة الأخيرة بنسبة 24%، وهو ما يشير إلى أنّ تحسين الوضع الوظيفي وحده لا يعد دافعا قويا مقارنة بالعوامل الأخرى.

بشكل عام يتضح أنّ العوامل المالية والتدريبية هي الأكثر تأثيرا في تحفيز الأفراد نحو تحسين أدائهم.

وعند طرح هذا السؤال مع الأمين العام أثناء المقابلة أجيب عنه كالتالي: العامل الأكثر تحفيزا على تحسين الأداء هو زيادة فرص الترقية وذلك لتحسين أداء الموظفين ونجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

الجدول رقم 12: الحصول على حوافز مشجعة على الاداء

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
28%	7	نعم
72%	18	لا
100%	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن نسبة كبيرة من أفراد العينة بلغت 72% من الأفراد أجابوا بـ "لا"، مما يدل على أن الحوافز المقدمة لا تسهم في تحسين الأداء، في المقابل نجد 28 فقط أجابوا بـ "نعم" وأقرّوا بدورها الإيجابي. وتشير هذه النتيجة إلى وجود خلل واضح في نظام الحوافز المتّبع داخل المؤسسة.

في الأخير نستنتج أن النتائج هذا الجدول أهمية مراجعة السياسات التحفيزية المتّبعة، نظرا لما للحوافز من دور حاسم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف المؤسسية المنشودة. ولقد قمنا بإجراء مقابلة مع الأمين العام للمؤسسة، حول هل تقدّم لكم المؤسسة حوافز لتشجيعكم على تنمية ادائكم؟ بـ نعم المؤسسة توفر حوافز مادية كالمكافآت المالية، وحوافز معنوية مثل شهادة التقدير والدعم المعنوي وذلك بهدف رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحفيز العاملين، إلا أن نتائج الدراسة قدّرت أن غالبية أفراد العينة لا يشعرون بتأثير هذه الحوافز على أدائهم الوظيفي مما يدل على وجود فجوة بين الحوافز المقدمة ومدى فعاليتها من وجهة نظر الموظّفين.

جدول رقم 13: تأثير العلاقات مع الزملاء على الأداء الوظيفي

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	76%
لا	6	24%
المجموع	25	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أنّ 76% من الموظّفين يرون أنّ للعلاقات مع الزملاء لها تأثيراً ملموساً على أدائهم الوظيفي، مقابل 24% لا يرون تأثير واضح. وتشير هذه النتائج إلى أهميّة بناء علاقات مهنيّة قويّة وإيجابية مع الزملاء داخل بيئة العمل، حيث تسهم هذه العلاقات في تعزيز روح المعنويّة، ورفع معدّلات الإنتاجيّة، وتحقيق التّعاون الفعّال.

كما تبرز النتائج الحاجة إلى أن تسعى الإدارات إلى تعزيز ثقافة التّعاون والدّعم بين الموظّفين، لما لها من دور جوهري في تحقيق أهداف المؤسّسة وتحسين بيئة العمل بشكل جيّد. أهميّة العلاقات الإنسانيّة داخل العمل ضروريّة لخلق بيئة إيجابيّة، فهي تعزّز التّعاون وتحسّن التّواصل وتزيد من الرّضا الوظيفي، ممّا ينعكس إيجابياً على الإنتاجيّة والإستقرار المهني وتقلّل من التّوتر والصّراعات وتحقّق التّوازن بين الكفاءة المهنيّة والرّاحة النفسيّة في بيئة العمل.

وضمن منهجيّة البحث الميداني تمّ إجراء مقابلة مع الأمين العام في إطار جمع البيانات لدراسة تأثير العلاقات مع الزملاء على الأداء الوظيفي، حيث تمّ سؤاله على: هل تؤثر هذه العلاقات على أدائه الوظيفي؟ وقد أجاب بـ نعم. مؤكّداً أنّ للعلاقة مع الزملاء تأثيراً إيجابياً يتمثّل في تعزيز التّفاهم والتّعاون بين الموظّفين، مع غياب التّزاعات والصّراعات داخل بيئة العمل، ممّا يساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء وتحقيق بيئة عمل مستقرّة ومنتجة.

الجدول رقم 14: وجود صعوبات أثناء العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
44%	11	نعم
56%	14	لا
100%	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) الذي يوضح توزيع الصعوبات أثناء أداء العمل ويتضح من خلال الجدول أن أكثر من النصف لا يجدون صعوبات بخصوص أداء مهامهم بنسبة 56% من الموظفين أكدوا أنهم لا يواجهون صعوبات أثناء أداء مهامهم الوظيفي، مما يدل على توفير بيئة عمل مناسبة تسهل عليهم تنفيذ أعمالهم بكفاءة. في المقابل، أشار 44% من الموظفين إلى أنهم يواجهون بعض الصعوبات خلال تنفيذ العمل، مما يعكس وجود تحديات قد ترتبط بطبيعة العمل.

ومن خلال المقابلة مع الأمين العام للمؤسسة حول الصعوبات أثناء أداء العمل و طرحنا عليه سؤال: هل تواجه صعوبات أثناء أداء عملك؟ فأجاب ب نعم، وأوجه بعض الصعوبات أثناء أداء عملي، ومن أبرزها بعد المسافة بين بعض مواقع العمل، مما يستهلك وقتا و جهدا إضافيا كذلك أواجه أحيانا تحديات مرتبطة بنقل المسؤوليات بين الأقسام المختلفة، مما قد يؤدي إلى بعض التأخير أو الإرتباك في تنفيذ المهام. ومع ذلك، نسعى دائما إلى تجاوز الصعوبات من خلال تحسين التنسيق الداخلي وتطوير وسائل العمل.

المحور الثالث: دور التطوير المهني في تحسين الأداء الوظيفي للإداريين.

جدول رقم 15: الاستفادة من تربصات ميدانية بخصوص العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
60%	15	نعم
40%	10	لا
100%	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) الذي يوضح الاستفادة من التربصات الميدانية بخصوص العمل يتضح لنا أن 60% من الموظفين أكدوا أنهم استفادوا من التربصات الميدانية المتعلقة بعملهم، بينما أشار 40% أنهم لم يستفيدوا بالشكل المطلوب. ومنه نستنتج أن الغالبية من المبحوثين ترى أثرا إيجابيا للتربصات في تحسين مهاراتهم ومعارفهم المهنية، مما يساهم في تعزيز جودة الأداء الوظيفي.

وفي إطار جمع المعطيات الميدانية أجرينا مقابلة مع الأمين العام للمؤسسة حيث طرحنا عليه سؤالا حول مدى استفادته من التربصات المهنية المتعلقة بطبيعة عمله؟ وأجاب بـ نعم مؤكداً أن التربصات ساهمت في تطوير مهاراته وتحسين أدائه المهني بما يواكب متطلبات العمل.

حيث أننا بحثنا عن تفسير الاختلاف بين الجدولين (9) و(15)، حيث وجدنا أن الجدول رقم (09) يتناول مسألة تلقي الموظفين لدورات تدريبية تتعلق بالمهام الوظيفية حيث تشير النتائج إلى أن 72% من الموظفين تلقوا تدريباً، مقابل 28% لم يتلقوا أي تدريب أما الجدول رقم (15) يتعلق في مدى الاستفادة من هذه التكوينات في تحسين الأداء الوظيفي، حيث يرى 60% من الموظفين أن التكوينات مفيدة، بينما يرى 40% عكس ذلك. لهذا التباين في النتائج يعكس وجود فجوة بين تنظيم التكوينات ومدى فعاليتها فرغم أن الغالبية تلقت دورات تدريبية، إلا أن نسبة أقل ترى أن لها تأثيراً إيجابياً على الأداء، مما يدل على محتوى التكوين أو طريقة تقديمه قد لا تكون ملائمة أو كافية لتحقيق الأثر المرجو.

جدول رقم 16: نوع التّربّصات المستفاد منها.

النسبة المئوية	التكرارات	نوع التّربّصات
28%	7	داخل الوطن
32%	8	خارج الوطن
60%	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16)، أنّ نسبة المستفيدين من التّدريب داخل الوطن بلغت 28% من إجمالي العيّنة، بينما كانت نسبة المستفيدين من التّدريب خارج الوطن أعلى قليلا وبلغت 32%، بعدد 8 أفراد، ويبلغ إجمالي المستفيدين من تدريب داخل الوطن وخارجه 60% من العيّنة المدروسة، ممّا يدلّ على أنّ أكثر من نصف الأفراد قد استفادوا من فرص تدريبية. يشير هذا إلى أهميّة كل من التّدريب المحلي والدولي في تعزيز قدرات الأفراد، مع ملاحظة تقارب النسب بين نوعيّة التّدريب.

ومن خلال مقابلتنا مع الأمين العام للمؤسسة، سألناه عن نوع التّربّصات التي استفاد منها فأخبرنا أنّه شارك في تربّصات داخل الوطن وخارجه ممّا أتاح له فرصة لتطوير خبراته.

جدول رقم 17: مساهمة التدريب في تحسين الأداء الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
44%	11	نعم
16%	14	لا
40%	10	إلى حد ما
100%	25	المجموع

حسب رأي الموظفين نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) الذي يوضح مساهمة التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، ويتضح لنا أن غالبية الموظفين 44% يرون أن التدريب قد ساهم في تحسين أدائهم الوظيفي، في مقابل 16% إعتبروا أن التدريب لم يؤثر بينما أشار 40% إلى أن أثر التدريب يظهر أحيانا فقط، هذا التوزيع يعكس أهمية برامج التدريب في دعم وتحسين كفاءة الموظفين مع وجود نسبة معتبرة ترى أن الأثر قد يكون ظرفيا أو محدودا.

ومن خلال المقابلة التي أجريناها مع الأمين العام للمؤسسة طرحنا عليه سؤالا حول ما إذا كان يعتقد أن التدريب الذي تلقاه ساهم في تحسين أدائه الوظيفي؟ وقد أكد لنا أن التدريب، سواء داخل الوطن أو خارجه، كان له تأثير إيجابي وملحوس على تطوير مهاراته وتعزيز كفاءته المهنية.

جدول رقم 18: المساهمة في الدعم الكافي من قبل الإدارة لرفع التطوير المهني.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
24%	6	نعم
28%	7	لا
48%	12	إلى حد ما
100%	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) الذي يوضح المساهمة في الدعم الكافي من قبل الإدارة لرفع التطوير المهني، حيث تشير نتائج الجدول إلى أن 48% من العينة يرون أن الدعم الإداري للتطوير المهني متوفر إلى حد ما، بينما عبّر 28% عن عدم شعورهم بتوفر هذا الدعم، وأكدت 24% فقط وجود دعم كافٍ، وتعكس هذه النسب تفاوت في وجهات نظر الأفراد المستجوبين. مما قد يدل على أن الدعم الإداري للتطوير المهني لا يتم بصورة متساوية أو قد يتأثر بعدة عوامل مثل: الموارد المتاحة أو السياسة التنظيمية المتبعة.

الفصل الرابع _____ عرض البيانات وتحليلها ونتائج الدراسة

وأجرينا مقابلة مع الأمين العام للمؤسسة، طرحنا عليه سؤالاً حول إذا كان هناك دعم كافٍ من قبل الإدارة لرفع مستوى التطوير المهني، أجب بأن الإدارة توفر دعماً حسب الإمكانيات المتاحة، مؤكداً أنّ الدعم موجود لكنّه ليس كاملاً بل يتم إلى حد ما.

جدول رقم 19: مدى ضرورة التطوير المهني للأداء.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
92%	23	نعم
4%	1	لا
4%	1	إلى حد ما
100%	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) الذي يوضح التدريب والتطوير المهني ضرورة تحسين أداء الإداريين، حيث تشير بيانات الجدول إلى أنّ 92% من أفراد العينة أكدوا على أهمية التدريب والتطوير في تحسين أداء العاملين، في حين أنّ 80% من العينة (بنسبة متساوية بين "لا" و "إلى حد ما")، لم يبدوا ذات القناعة المطلقة، وتدل هذه النسب على وجود وعي مرتفع بأهمية التدريب كوسيلة إستراتيجية لدعم الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة الموارد البشرية، ممّا يؤكد الحاجة إلى تكثيف برامج التطوير المهني داخل المؤسسة.

أجرينا مقابلة مع الأمين العام حول هل تعتقد أنّ التدريب والتطوير المهني ضروري لتحسين أداء الإداريين؟، فأجاب بـ نعم ضروري عند وجود تكوين في أي مجال يستفيد في التطبيقي وله دور كبير جلهم يرون أنّ التطوير المهني مطلباً أساسياً بخصوص الأداء.

جدول رقم 20: الاقتراحات لتحسين برامج التدريب والتطوير المهني في المؤسسة.

الاقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية
أن تكون التبرّصات حسب الاختصاص	8	32%
يتعلق بالرقمنة	5	20%
فرص التدريب	3	12%
تعميم التدريب على جميع المناصب الوظيفية	4	16%
الترقية	3	12%
استخدامه في وضع برامج تدريبية	2	8%
المجموع	25	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) الذي يوضّح إقتراحات الموظفين حول سبل تحسين برامج التدريب والتطوير المهني داخل المؤسسة، حيث ظهرت أعلى نسبة 32% ترتكز حول ضرورة ربط تربّصات باختصاص الموظفين ممّا يدل على وعي الأفراد بأهميّة التّكوين المهني المخصّص في تعزيز الكفاءة والأداء الوظيفي، في المرتبة الثانية، برز أهميّة الرّقمنة بنسبة 20% وذلك يعمل على تحسين مهاراتهم التّقنية، حيث تعدّ الرّقمنة عاملاً أساسياً في تعزيز الكفاءة وتطوير الأداء، من خلال تسريع العمليات وخفض تكاليف وتدبير الوصول إلى المعلومات والخدمات، كما أنّ تعميم فرص التدريب على جميع المناصب الوظيفية بنسبة 16%، في حين الحاجة إلى فرص للتبرّصات بنسبة 12%، ثمّ تليها الترقية بنسبة 12%، ووضع برامج تدريبية بنسبة 8%، فهي تبرز الحاجة إلى إنتاج سياسة تدريبية شفافة وتضمن شمولية وإستدامة برامج التطوير.

ومنه نستنتج ضرورة أنّ تعتمد المؤسسة مقاربة تكوينية شاملة ومتكاملة تجمع بين التّخصص والرقمنة والمساواة بما يسهم في الرّفح من مستوى الرّأس المال البشري وتحقيق أهداف التّمية المؤسسية. حيث من الإقتراحات التي تكلم عليها الأمين العام أثناء المقابلة حيث قال أنّ الإقتراح الأنسب لتحسين برامج التدريب والتطوير المهني في المؤسسة وهو أن تكون التبرّصات والتدريبات في اختصاص كل موظّف وهذا ما يتماشى مع ما توصلنا إليه.

المحور الرابع: تقييم أداء الموظفين الإداريين بالمؤسسة الجامعية.

جدول رقم 21: الآليات المستخدمة في تقييم الأداء

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
52%	13	الكشف عن الحضور
16%	4	الانضباط
8%	2	مردودية الموظف
12%	3	المراقبة
4%	1	مهارات التواصل ومهارات قيادية
8%	2	السلوك الأخلاقي والمهني
100%	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) الآليات المستخدمة في تقييم أداء الموظفين، يتبين أن أعلى نسبة اعتمدت عليها المؤسسة هي الكشف عن الحضور بنسبة 16%، ثم مردودية الموظف بنسبة 8%، والمراقبة بنسبة 12%، بينما حظيت مهارات التواصل والمهارات القيادية بنسبة 4%، والسلوك الأخلاقي والمهني بنسبة 8%.

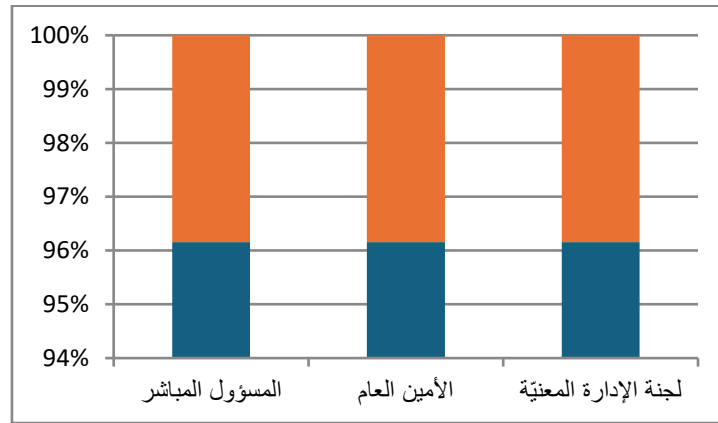
نستنتج في الأخير أن المؤسسة تركز بدرجة كبيرة على حضور الموظف وانضباطه باعتبارها مؤشرات رئيسية للأداء، مع إيلاء أهمية أقل للمهارات الناعمة والسلوكيات المهنية التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

وهذا يتماشى مع إجابة سؤال المقابلة التي أجريت مع الأمين العام حيث طرحنا عليه: ما هي آليات التقييم المستخدمة في تقييم الأداء؟ فكانت الإجابة من الآليات الضرورية تقييم على استمارة، وتقييم الموظف السنوي، وتقييم على المردودية.

جدول رقم 22: بيان المسؤول عن تقييم الموظف

النسبة المئوية	التكرارات	الاقتراحات
64%	16	المسؤول المباشر
32%	8	الأمين العام
4%	1	لجنة الإدارة المعنية
100%	25	المجموع

شكل رقم (06): يمثل بيان المسؤول عن تقييم الموظف



نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) الذي يوضح أن تقييم الأداء تمّ من خلال ثلاث جهات رئيسية حيث جاءت أعلى نسبة تقييم من قبل المسؤول المباشر بنسبة 64%، ممّا يعكس حرصه الكبير على متابعة الأداء، تلاه الأمين العام بنسبة 32% من خلال ثمانية تقييمات، ممّا يدل على دور فاعل في عملية التقييم، وإن كان أقل من دور المسؤول المباشر، أمّا اللجنة الإدارية المعنية فقد شاركت بنسبة 4% فقط، ممّا يشير إلى دور محدود في التقييم.

بشكل عام نستنتج تركز عملية التقييم بشكل رئيسي بيد المسؤول المباشر، مع ضرورة تعزيز مشاركة بقية الأطراف لتحقيق تقييم أكثر شمولية و توازنا. وقد يشير هذا إلى موضوعية في عملية التقييم.

الفصل الرابع _____ عرض البيانات وتحليلها ونتائج الدراسة

كما يتماشى هذا مع سؤال المقابلة التي أجريناها مع الأمين العام بالمؤسسة حيث طرحنا عليه سؤال من يقوم بتقييمك فأجاب يقوم بتقييمي المسؤول المباشر .

جدول رقم 23: طبيعة إستمرارية تقييم الموظفين

نوع التقييم	التكرارات	النسبة المئوية
التقييم المستمر	14	56%
التقييم المتقطع	11	44%
المجموع	25	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) الذي يوضح توزيع نوع التقييم المعتمدة حيث تبين أن التقييم المستمر يمثل النسبة الأكبر من التكرارات أي ما يعادل 56%، في حين بلغ نسبة التقييم المتقطع نسبة 44%، ومن هنا نستنتج أن التقييم المستمر يحظى باهتمام أكبر مقارنة بالتقييم المتقطع، مما يدل على الوعي بأهمية المتابعة المستمرة لأداء الأفراد والإعتماد عليه قد يعبر عن توجه المؤسسة نحو تدعيم التطوير المستمر لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

وهذا ما يتماشى مع سؤال المقابلة التي أجريت مع الأمين العام حيث طرحنا عليه سؤال: ما نوع التقييم الذي تعتمده؟ فأجاب نوع التقييم المعتمد تقييم مستمر وهو مرتبط بالمنصب.

جدول رقم 24: وتيرة تقييم الموظفين

وتيرته	التكرارات	النسبة المئوية
يومية	13	52%
سنوية	10	40%
شهرية	2	8%
المجموع	25	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) الذي يوضح وتيرة التقييم حيث يتضح لنا أن التقييم اليومي يحتل النسبة الأكبر بواقع 52 من إجمالي التقييمات، يليه التقييم السنوي بنسبة 40، بينما جاء التقييم الشهري في المرتبة الأخيرة بنسبة 8.

ومنه نستنتج أن أهمية التقييم المستمر في تحقيق أهداف المتابعة والتحسن المستمر، مما قد يؤدي إلى تعزيز مستويات الأداء وضمان تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية.

الفصل الرابع _____ عرض البيانات وتحليلها ونتائج الدراسة

وهذا يتماشى مع سؤال المقابلة التي أجريناها مع الأمين العام حيث طرحنا عليه سؤال: ماهي وتيرة التقييم فأجاب كالتالي: وتيرة التقييم هو تقييم مستمر.

جدول رقم 25: يبين الغرض من تقييم الأداء لدى الموظفين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الترقية	16	64%
تحسين الأداء	7	28%
التربصات	2	8%
المجموع	25	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) الذي يوضح الغرض الرئيسي من تقييم الأداء، كانت الترقية بنسبة 64%، مما يعكس تركيز المؤسسة على تعزيز المسار الموظفين، كما أظهر أنّ تحسين الأداء جاء بنسبة 28%، في حين سجّلت التربصات بنسبة 8% فقط، في الأخير نستنتج أنّ اعتماد المؤسسة بشكل أساسي على الترقية كغرض لتقييم التنمية المستدامة للموارد البشرية يتطلب تعزيز الاهتمام بتحسين الأداء وتوسيع فرص التربصات، بما يضمن تحقيق توازن شامل بين التطوير الفردي والتكامل المؤسسي.

حيث أنّ أثناء إجرائنا للمقابلة مع الأمين العام للمؤسسة فأطرحنا عليه سؤال: على ما الغرض من تقييم الأداء؟ فأجاب: الغرض من تقييم الأداء هو الترقية وتحسين الأداء.

جدول رقم 26: التقييم كافٍ للتعرف على قدراتكم في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
24%	6	نعم
60%	15	لا
16%	4	إلى حد ما
100%	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) تقييم مدى كفاية أدوات التقييم في التعرف على قدرة المتدربين على أداء العمل، حيث توضّح البيانات أنّ نسبة 24% من المتدربين يرون أنّ التقييم كان كافياً للتعرف بدقة على قدرتهم، بينما يرى 60% أنّ التقييم لم يكن كافياً، في حين عبّر 16% على أنّ التقييم كان كافياً إلى حدّ ما.

تؤكد النتائج أهمية إعادة النظر في أدوات التقييم المستخدمة، على ضرورة تطويرها بما يناسب مع الأهداف التدريبية، وتبني أساليب تقييم أكثر موضوعية وتتوّعا لضمان التعرف بدقة على قدرات المتدربين وتحقيق الأهداف المنشودة من البرامج التدريبية.

حيث تشير النتائج إلى أنّ 60% من المشاركين الذين أجابوا بـ "لا" حيث يرون أنّ آلية التقييم المتبعة غير كافية للتعرف بدقة على قدراتهم في العمل، يعزى ذلك إلى الإعتماد بشكل كبير على (معيار الحضور) والذي يعتبر أعلى نسبة في الجدول رقم (21)، والذي يستخدم بنسبة 52%، كوسيلة رئيسية في تقييم الأداء، إنّ هذا الإعتماد على الحضور كمؤشّر شكلي لا يعكس الجوانب النوعية لأداء الموظف يؤدي إلى تقييم غير شامل. كما أنّ هذه الآليات قد تسهم في ضعف رضا العاملين عن نظام التقييم وتشكّل عائقاً أمام تحسين الأداء العام.

حيث طرح سؤال على الأمين العام أثناء المقابلة: هل ترى أنّ هذا التقييم كافٍ على قدرتك في العمل؟

فأجاب كالتالي: يجب أن يكون تقييم اجتماعات وتربّصات، بحيث يحضر المسؤول ويرى كل موظّف أين وصل في الأداء الوظيفي الذي يخصّه نظرياً العمل يكون، ليصل إلى مرتبط التواصل بين العامل ورب العمل.

جدول رقم 27: الإقتراحات بخصوص التقييم.

النسبة المئوية	التكرارات	الإقتراحات
24%	6	التركيز على المردودية الفردية
16%	4	تعزيز الجانب العملي والميداني في التقييم
12%	3	تطوير وتحسين آليات وأدوات التقييم
12%	3	الإبتعاد عن التقييم الشخصي والتحيز
12%	3	ربط التقييم بالتشريعات والقوانين
16%	4	تعزيز العلاقات الإجتماعية والإحترام المهني
4%	1	التكثيف مع التكوينات والتربصات
4%	1	وضع برامج تقييم واضحة
100%	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول (27) الذي يوضح الإقتراحات بخصوص التقييم، حيث أكدوا على ضرورة التركيز على المردودية الفردية كمياري أساسي للتقييم بنسبة 24%، ثم تليها الدعوة إلى تعزيز الجانب العملي والميداني وتعزيز العلاقات الإجتماعية والإحترام المهني لكل منهما نسبة 16% كما أشار 12% من الموظفین على أهمية تطوير وتحسين آليات التقييم كما دعا 12% آخرون إلى الإبتعاد عن التحيز الشخصي وجعل التقييم أكثر موضوعية، واعتبروا 12% ضرورة الإعتدال على التشريعات والقوانين في عملية التقييم كما أظهرت النتائج إهتمام 8% لتكثيف من التكوينات والتربصات وكذلك وضع برامج تقييم واضحة إلى كل منها على نسبة 4%.

ومنه نستنتج أن الموظفین الإداريين بالمؤسسة الجامعية يدركون أهمية جعل التقييم الوظيفي أكثر موضوعية ومبنيا على نتائج الأداء الفعلي، مع ضرورة تطوير آلياته وربطه بالتشريعات القانونية مع التأكيد على دور البيئة المهنية والعلاقات الإنسانية في تحسين دقة وعدالة التقييم.

الفصل الرابع _____ عرض البيانات وتحليلها ونتائج الدراسة

- وهذا يتماشى مع إجابة الأمين العام للمؤسسة أثناء إجراء المقابلة طرحنا عليه سؤال: ما هي اقتراحاتك بخصوص التقييم؟ فأجاب كالتالي: يجب أن يكون التقييم الجانب النظري أكثر من التطبيقي وورشات عمل ميدانية ويجب أن يكون هناك جانب إجتماعي.

ثانيا: نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات الفرعية:

1- نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الأول:

من خلال تحليلنا للجداول السابقة والمتعلقة بمحتوى التساؤل الفرعي الأول والتي جاءت على النحو التالي:

- ما هي العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي للإداريين بالمؤسسة الجامعية؟
- تأكيد أكثر من نصف المبحوثين على أن هناك تأثير لبيئة العمل الفيزيولوجية على الأداء ومنه نستج أن بيئة العمل الفيزيولوجية تلعب دورا مهما في راحة الفرد وأدائه وتعتبر مريحة نسبيا مناسبة لأداء المهام بكفاءة.

- تأكيد أكثر من نصف المبحوثين على أن هناك تأثير بيئة العمل على أداء المهام بشكل قوي على أداء الموظفين وأن الغالبية العظمى من الأفراد تغزو تفاوت أدائهم إلى طبيعة بيئة العمل، مما يبرز أهمية توفير بيئة عمل محفزة وداعمة لضمان تحقيق أعلى مستويات الأداء والإنتاجية.

- تأكيد غالبية المبحوثين على توفير المؤسسة للأدوات والتقنيات اللازمة لإنجاز المهام الإدارية، وأن المؤسسة تتمتع بتوفير جيد للأدوات والتقنيات اللازمة لإنجاز المهام الإدارية، حيث تتوفر أجهزة الكمبيوتر والطابعات ما يساهم في دعم الكفاءة الأداء الإداري.

- تأكيد غالبية المبحوثين لا يوافقون على تلقي دورات تدريبية متعلقة بالمهام في المنصب وهي تشير إلى حاجة ماسة لتعزيز برامج تدريبية مرتبطة بالإدارة.

- تأكيد نسبة قليلة من المبحوثين على نوع تدريب الذي تلقوه من مهارات التواصل.

- تأكيد نسبة أقل من نصف المبحوثين على رفع الراتب من العوامل الأكثر تحفيزا على تحسين الأداء الذي يعتبر المحرك الأساسي لرفع الأداء وهي الأكثر تأثيرا.

- تأكيد غالبية من المبحوثين على عدم حصولهم على حوافز مشجعة على الأداء، وهذا يعمل على تحقيق الأهداف المؤسسة المنشودة.

الفصل الرابع _____ عرض البيانات وتحليلها ونتائج الدراسة

-تأكيد غالبية من المبحوثين الذين يروا أنّ العلاقات مع الزملاء لها تأثيرا ملموسا في أداء الوظيفة، ومنه نستنتج أنّ الإدارة تسعى إلى تعزيز ثقافة التعاون والدعم بين الموظف ولها دور جوهري في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين بيئة العمل بشكل جيد.

-تأكيد نسبة أكثر من نصف المبحوثين على أنّهم لا يجدون صعوبات بخصوص أداء مهامهم مما يدل على توفير بيئة عمل مناسبة تسهل عليهم العمل بكفاءة.

-انطلاقا من النتائج السابقة لمحتوى بيانات التساؤل الفرعي الأول من الدراسة والتي كانت مركزة أساسا على العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي للإداريين بالمؤسسة الجامعية بعدة عوامل مترابطة تؤدي دورا حيويا في تعزيز أو إعاقة كفاءتهم في العمل، من أبرز هذه العوامل المؤهلات العلمية والخبرة العملية التي تمكن الإداري من أداء مهامه بكفاءة، إلى جانب القدرات و المهارات الفردية كالتواصل واتخاذ القرار، كما تلعب العوامل التنظيمية دورا مهما، مثل وضوح الأدوار والسياسات الإدارية المتبعة والنمط القيادة السائدة ومدى توفر بيئة عمل دائمة وموارد كافية، إضافة إلى أهمية فرص التدريب والتطوير المستمر التي ترفع من مستوى الأداء وتحفيز الموظف على العطاء، إن توافر هذه العوامل بشكل متكامل يسهل في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق كفاءة العمل الإداري داخل المؤسسة الجامعية.

2-نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الثاني:

من خلال تحليلنا الجداول السابقة المتعلقة لمحتوى التساؤل الفرعي الثاني والتي جاءت على

النحو التالي:

ما هو دور التطوير المهني في تحسين الأداء الوظيفي للإداريين؟

-تأكيد أكثر من نصف الموظفين الذين استفادوا من تربية ميدانية بخصوص العمل ولها، أثر إيجابي في تحسين مهاراتهم ومعارفهم المهنية ويسهم في تعزيز جودة الأداء الوظيفي.

-تأكيد نسبة ضئيلة من الموظفين الذين استفادوا من تربية خارج الوطن، وهذا يعمل على اتاح فرص لتطوير خبراتهم ويعمل على تعزيز قدرات الأفراد.

-تأكيد نسبة أقل من نصف الموظفين أكدوا على أنّ التدريب ساهم في تحسين الأداء الوظيفي وأنّ أهمية برامج التدريب والتحسين كفاءة للموظفين.

الفصل الرابع _____ عرض البيانات وتحليلها ونتائج الدراسة

-تأكيد نسبة أقل من نصف الموظفين أنّ المساهمة في الدعم كافٍ من قبل الإدارة لرفع التطوير المهني إلى حد ما أي بمعنى دعم متوسط.

-تأكيد غالبية الموظفين على ضرورة التطوير المهني للأداء وهذا يعمل على تحسين أداء العاملين، وتدل هذه النسبة على وجود وعي مرتفع بأهمية تدريب كوسيلة استراتيجية لدعم الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة الموارد البشرية.

-تأكيد نسبة قليلة من الاقتراحات لتحسين برامج التدريب والتطوير المهني في المؤسسة وأن تكون الترقيات حسب الإختصاص، مما يدل على وعي الأفراد بأهمية التكوين المهني المخصص لتعزيز الكفاءة والأداء الوظيفي.

وانطلاقاً من النتائج السابقة لمحتوى بيانات التساؤل الفرعي الثاني من الدراسة والتي كانت مركزة أساساً على دور التطوير المهني في تحسين الأداء الوظيفي للإداريين، حيث يعد أحد الركائز الأساسية لتحسين الأداء الوظيفي للإداريين، حيث يساهم في رفع كفاءاتهم وتنمية مهاراتهم القيادية والتنظيمية من خلال التدريب المستمر واكتساب المعارف الحديثة، يتمكن الإداريون لمواكبة التطورات التقنية والإدارية، واتخاذ القرارات أكثر فاعلية، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز الرضا والانتماء الوظيفي، من خلال تبني خطط تدريبية مدروسة وتوفير بيئة داعمة للتعلم المستمر، يمكن للمؤسسة أن تعزز من قدرات إدارييها وتضمن أداء وظيفياً متميزاً يواكب متطلبات العصر ويحقق الأهداف التنظيمية بكفاءة، لذا فإن الإستثمار في التطوير المهني لم يعد خياراً، بل ضرورة استراتيجية لنجاح مؤسسة واستدامة تميزها.

3-نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الثالث:

من خلال تحليلنا للجداول السابقة والمتعلقة بمحتوى التساؤل الفرعي الثالث والتي جاءت على النحو التالي:

ماهي آليات تقييم أداء الموظفين الإداريين بالمؤسسة الجامعية؟

-تأكيد نسبة نصف الموظفين من الآليات المستخدمة في تقييم الأداء المعتمد عليها المؤسسة هي الكشف عن الحضور وهي تركز عليها بدرجة كبيرة للحصول الموظف على انضباطه وبإعتباره مؤشر رئيسي في الأداء.

الفصل الرابع _____ عرض البيانات وتحليلها ونتائج الدراسة

-تأكيد نسبة أكثر من نصف الموظّفين على أنّ المسؤول المباشر من يقوم بتقييم الموظفين، مما يدل على دور فاعل في عملية التقييم، مع ضرورة تعزيز مشاركة فعالة أكثر شمولية وتوازنا.

-تأكيد نسبة أكثر من نصف الموظّفين أنّ طبيعة استمرارية التقييم، تقييم مستمر، حيث يحظى باهتمام أكبر، مما يدل على وعي بأهمية المتابعة المستمرة الأداء الأفراد والإعتماد عليه قد يعبر عن توجه المؤسسة نحو تدعم التطور المستمر لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

-تأكيد نصف الموظّفين أنّ وتيرة التقييم اليومي، وهذا يعمل على تحقيق أهداف المتابعة لتحسين المستمر، مما قد يؤدي إلى تعزيز مستويات الأداء وضمان تحقيق المنشودة بكفاءة وفعالية.

-تأكيد أكثر من نصف الموظّفين أنّ الغرض من تقييم الأداء لدى الموظفين هي الترقية مما تعمل على تعزيز المسار الوظيفي وبغرض تقييم التنمية المستدامة للموارد البشرية، بما يضمن تحقيق توازن شامل بين التطوير الفردي والتكامل الرئيسي.

-تأكيد نسبة أكثر من نصف الموظّفين على أنّ التقييم غير كافٍ للتعرف على قدرات الموظفين في العمل، وهذا يدعو على ضرورة تطويرها بما يتناسب مع الأهداف التدريبية، وتبني أساليب أكثر موضوعية، وتنوعا لضمان تعرف بدقة على قدرات المندوبين وتحقيق الأهداف المنشودة من البرامج التدريبية.

-تأكيد نسبة ضئيلة من الموظّفين على ضرورة التركيز على المردودية الفردية للتقييم، كمعيار أساسي للتقييم.

انطلاقا من النتائج السابقة لمحتوى البيانات التساؤل الفرعي الثالث من الدراسة والتي كانت مركزة أساسا على آليات تقويم أداء الموظّفين الإداريين بالمؤسسة الجامعية، أنّ أغلب المؤسسات تعتمد على بطاقات تقييم تقليدية تركز على الانضباط وجودة الإنتاج، لكنها تقتصر في كثير من الأحيان إلى مؤشرات كمية دقيقة لقياس الأداء، كما بينت النتائج أنّ هناك ضعفا في استخدام أساليب التقييم الحديثة، أشارت الدراسات أيضا أن الموظّفين يرون أن آليات التقييم الحالية لا تعكس بشكل كافٍ جهودهم الفعلية، مما يؤثر على دافعتهم، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير آليات التقويم لتكون أكثر شمولية وموضوعية، وربط نتائجها ببرامج التحفيز والتطوير المهني.

ثالثاً: النتائج العامة للدراسة:

انطلاقاً من النتائج الفرعية السابقة، يمكن استخلاص النتيجة العامة للبحث والتي مفادها أنّ ر أداء الإداريين في المؤسسة الجامعية يتأثر بعدة عوامل من أبرزها بيئة العمل الفيزيولوجية وتأثيرها على أداء المهام، توفير المؤسسة للأدوات والتقنيات اللازمة. حيث يلعب التطوير المهني دوراً محورياً في تحسين هذا الأداء من خلال الاستفادة من تربيّصات ميدانية بخصوص العمل وتقديم الدعم الكافي من قبل الإدارة لرفع التطوير المهني. أمّا بخصوص آليات تقييم الأداء فتشمل التقييم المستمر من طرف المسؤول المباشر وذلك بغرض الترقية وتحسين الأداء، وذلك من خلال جعل لتقييم الوظيفي أكثر موضوعية ومبنية على نتائج الأداء الفعلي.

الخاتمة

الخاتمة:

تبين من دراستنا الميدانية هذه أن الأداء الوظيفي حجر الزاوية في نجاح أي مؤسسة وهو ليس مجرد عملية إدارية روتينية بل هو عملية مستمرة ومتكاملة تتطلب التخطيط والتنفيذ والمتابعة وذلك لما له دور مهم في دعم المنظومة الجامعية وتعزيز كفاءتها. فالموظفون الإداريون الأكفاء يسهمون في تعزيز بيئة جامعية فعالة ومنظمة مما ينعكس إيجاباً على مخرجات التعليم العالي، لذلك من الضروري الاستثمار لتطوير مهاراتهم وتوفير بيئة عمل محفزة ووضع آليات تقييم عادلة.

فتقييم الإداريين لا يهدف فقط إلى قياس مدى تحقيقهم للمهام والواجبات بل يتعداه ليكون أداة لتحسين الأداء وتطوير القدرات المهنية. كما أن عملية التقييم تساهم في تعزيز مبدأ العدالة والشفافية وتحفز الموظفين على بذل مزيد من الجهد من خلال ربط الأداء بالتحفيز والترقية.

وعليه فإنّ نجاح المؤسسة الجامعية وقدرتها على تحقيق أهدافها والإستراتيجية، وتحسين جودة خدماتها مرهون بمدى فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي الذي ينبغي أن يكون شاملاً، موضوعياً، ومبنياً على مؤشرات واضحة ومعايير عادلة تضمن الإرتقاء بالأداء الوظيفي بشكل مستدام.

وهذا ما تم التوصل إليه من خلال بحثنا هذا مما يفتح المجال أمام العديد من الآفاق البحثية التي يمكن استثمارها في الدراسات اللاحقة من ضمن هذه الآفاق:

- توضيح المهام والمسؤوليات لكل موظف لضمان عدم التداخل وتحقيق العدالة في توزيع الأعمال.

- توفير بيئة عمل صحية داعمة ومحفزة تساعد على الإبداع والالتزام الوظيفي.

- تشجيع التواصل الفعال بين الإداريين والإدارات العليا لضمان وضوح الأهداف والتعليمات.

- تنظيم دورات تدريبية متخصصة لتطوير المهارات الإدارية واستخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل.

- تقديم حوافز مادية ومعنوية مثل: التقدير والترقيات المبنية على الأداء.

- اعتماد معايير دقيقة وموضوعية لتقييم أداء الإداريين.

-مراجعة أدوات التقييم بشكل دوري لتتماشى مع التطورات في بيئة العمل الجامعية.

-ربط نتائج التقييم بخطط التحفيز والتطوير.

-بالنظر لأهمية الموضوع فإننا نوصي بضرورة إجراء بحوث ميدانية تتعلق بالموضوع لتغطية جوانب أخرى كثيرة، لا سيما ما يتعلّق بالأداء الوظيفي للإداريين بالمؤسسة الجامعية مثل: تأثير بيئة العمل على أداء الموظّفين، التحدّيات التي تواجه الإداريين في أداء المهام، التزام الإداريين بالقيم التنظيمية وتأثيرها على أداء المؤسسة الجامعية، أثر برامج التّدريب والتّطوير المهني على تحسين الأداء.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

- 1- رونالد- ي ديجيو، ترجمة الدكتور فارس حلمي، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 2- عبد الناصر موسى، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 06 جوان 2004، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 3- عدان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي بعلم نرتقي، عمان، 2019.
- 4- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2007.
- 5- عمر سرار، أثر الرضا عن العمل على أداء العاملين: دراسة ميدانية في وحدة الصّمامات والمضخّات بالبرواقية في ولاية المدية، المدية.
- 6- عهدو فلمبان، دنيا تكروني وآخرون، اتجاهات العاملين نحو عملية تقييم الأداء الوظيفي، شبكة الألوكة، أمانة محافظة جدة، المملكة العربية السعودية.
- 7- فايز عبد الرحمان الفروخ، التعليم التنظيمي واثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- 8- محمد جلال الغندور، البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، دار الجوهرة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2015.
- 9- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 1999.

ثانياً: المذكرات الجامعية:

- 10- امحمد طواهرية، دور الأداء الوظيفي في تفعيل عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر "ل.م.د"، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2020.

- 11- بالعربي جمعة، تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة غرداية، 2015-2016.
- 12- بن يوب دلال ولبيض خيرة، الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة 08 ماي 194، قالمة، 2018-2019.
- 13- بهناس حفصة وسليمان حسيبة، الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2019-2020.
- 14- لكحل إيناس، الأداء الوظيفي للمؤسسة الجامعية في ظل الأزمات- جائحة كورونا النموذج- مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2021/2020.
- 15- ماوي عمر، بلقبلي خليفية، نظام الأجور ودوره في تحفيز الأداء الوظيفي لدى العامل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي، تيسمسيلت، 2016م-2017م.
- 16- محمد طواهرية، دور الأداء الوظيفي في تفعيل عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر "ل.م.د"، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2020.
- 17- محي الدين نورة وأمدور مفيدة، دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2021-2022.

ثالثا: المجالات:

- 18- بلقايد براهيم وبوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدية وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، 2017.
- 19- العلمي فريدة، روابحي زيقية، دور الجامعة بين جدلية إنتاج المعرفة وتحقيق الأهداف المطلوبة من المجتمع، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، العدد السابع، جامعة مسيلة، سبتمبر 2017.

- 20- مريم أرفيس، الاداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، مجلة التغير الاجتماعي، العدد السادس، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 21- يمينة بوقندورة، لطفي دنبري، المقاربة السلوكية للحوافز، قراءة في إسهامات بعض الرّواد، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، مجلد 7، عدد 1، 2020.

رابعاً: مواقع إلكترونية:

- 22- فاطمة بكدي، المحاضرة الثامنة نظرية التحفيز، ص7- <http://elearning.univ-7>
- dbkm.dz/pluginfile.php/115089/mod_resource/content/1/ بتاريخ 2025/01/24 سا: 13
- 23- م.م أسرار عبد الزهرة، الوظيفة العامة والموظف العام، المحاضرة الرابعة، جامعة بغداد. <https://coadec.uobaghdad.edu.iq/wp->
- [content/uploads/sites/9/2018/11](https://coadec.uobaghdad.edu.iq/wp-content/uploads/sites/9/2018/11) بتاريخ: 2025/01/24 سا: 10

الملاحق

1- الإستهبيان



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDI

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

استمارة:

استمارة استبيان حول:

تطوير الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بالمؤسسة الجامعية

-دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية بالطارف-

تحت إشراف الأستاذة(ة):

د/ العابد عبد اللطيف

إعداد الطالبتان :

- معطى الله رقية

- عجل إكرام

ملاحظة:

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة، وتتعهد بأن المعلومات الواردة في الاستمارة

تبقى سرية ولا توظف إلا لأغراض البحث العلمي

شكرا على تعاونكم مسبقا

السنة الجامعية : 2024 / 2025 م

المحور الأول: البيانات الأولية:

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

• ما هو عمرك؟

3- المؤهل العلمي:

• ثانوي

• باكالوريا

• ليسانس

• ماستر

• أخرى تذكر

4- الأقدمية في العمل:

• العامية: سنة أشهر

• في المنصب الحالي: سنة أشهر

5- ما هي وظيفتك؟

المحور الثاني: العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي للإداريين بالمؤسسة الجامعية:

6- هل ترى أنّ بيئة العمل الفيزيولوجية تساعدك على أداء عملك بكفاءة؟

لا	نعم	بيئة العمل الفيزيولوجية
		الحرارة
		الإضاءة
		التهوية
		الهواء

7- ما مدى تأثير بيئة العمل على أداء مهامك؟

جيد متوسط رديء

8- هل توفر المؤسسة الأدوات والتقنيات اللازمة لإنجاز المهام الإدارية؟

الأدوات	متوفرة	غير متوفرة
أجهزة الكمبيوتر والمحمول		
الطابعات		
الهواتف الأرضية والمحمولة		
الأوراق والملفات		

9- هل تلقيت دورات تدريبية متعلقة بمهامك في المنصب؟

نعم لا

10- ما العوامل التي تراها أكثر تحفيزاً لك على تحسين أدائك؟

رفع الراتب تحسين بيئة العمل زيادة فرص الترقية

11- هل تقدم لكم حوافز لتشجيعكم على تنمية الأداء؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ [نعم] ما هو نوعها؟

.....

12- هل تؤثر العلاقات مع الزملاء على أدائك الوظيفي؟

نعم لا

فيما يتمثل هذا التأثير؟

13- هل تلقى صعوبات أثناء أداء عملك؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ [نعم] : أيها أكثر تأثيراً عليه:

.....

المحور الثالث: دور التطوير المهني في تحسين الأداء الوظيفي للإداريين :

14- هل استفدت من تربيّصات ميدانيّة بخصوص عملك؟

نعم لا

15- إذا كانت الإجابة بـ [نعم] ما نوع البرامج التدريبية التي تلقّيتها؟

- مهارات قياديّة.

- إدارة الوقت.

- مهارات التّواصل.

- تقنيّات حاسوبية.

- لغات أجنبيّة.

- غير ذلك، أذكرها

16- هل تعتقد أنّ التّدريب الذي تلقّيته ساهم في تحسين أدائك الوظيفي؟

نعم لا إلى حدّ ما

علّل إجابتك :

17- هل تشعر أنّ هناك دعم كافٍ من قبل إدارة المنظّمة لرفع التطوير المهني؟

نعم لا إلى حدّ ما

18- هل تعتقد أنّ التّدريب والتّطوير المهني ضروري لتحسين أداء الإداريين؟

نعم لا إلى حدّ ما

إذا كانت الإجابة بـ [نعم]، برّر إجابتك:

.....

19- ما هي اقتراحاتك لتحسين برامج التّدريب والتّطوير المهني في المؤسسة؟

.....

المحور الرابع: آليات تقويم أداء الموظفين الإداريين بالمؤسسة الجامعية:

20- ما هي الآليات المستخدمة في تقييم أدائكم؟

.....

21- من يقوم بتقييمكم؟

.....

22- هل هذا التقييم مستمر أو منقطع؟

..... ما هي وتيرته؟

23- ما هو الغرض من تقييم أدائكم؟

- الترقية.

- تحسين الأداء.

..... - أخرى تذكر

24- هل ترون أنّ هذا التقييم كافٍ للتعرف على قدراتكم في العمل؟

.....

25- ما هي اقتراحاتكم بخصوص التقييم؟

.....

.....

.....

.....

2- ترخيص الدراسة الميدانية في الكلية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
Université Chadli Bendjedid - El Tarf
شعبة العلوم الاجتماعية والإنسانية
Faculté des sciences sociales et humaines
قسم علم الاجتماع
Département de Sociologie

الطرف في: _____
المرجع رقم: _____

السيد/ مدير المؤسسة

الموضوع: طلب إذن بمتابعة المؤسسة لانجاز بحث علمي ميداني

نحن رئيس قسم علم الاجتماع بجامعة الطارف نلتزم منكم التفضل بالسماح للطلبة الآتية
أسماءهم:

.....**مدحتي الله رقتة**.....**عجل إكرام**.....

بدخول مؤسساتكم مع الالتزام بنظامها الداخلي وإجرائاتها التنظيمية والقانونية تصد إجراء
بحث ميداني لمذكرة التخرج ماستر علم الاجتماع

- لسانس علم الاجتماع L.M.D

تحت عنوان: تكوين الأداء الوظيفي للإداريين بالمؤسسة الجامعية
دراسة ميدانية بمؤسسة: كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية - جامعة الشاذلي بن جديد الطارف
و ذلك لفترة من إلى على أن تتحمل المؤسسة المستقبلة
أي تابعات مالية

و أخيرا نلتزم منكم في هذا الإطار تسهيل مهامهم ذات الصلة بالبحث العلمي.

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

توقيع الطلة

رأى و توقيع المؤسسة المستقبلة
عن مدير الجامعة وبتفويض منه
تلمحة الى المؤسسة المستقبلة: جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
تحتفظ الطالبة) نسخة تالية

جامعة الشاذلي بن جديد
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
الإدارة: الأستاذة: منة الله
الإدارة: الأستاذة: منة الله

3- نموذج لبطاقة التقييم

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

بطاقة تقييم الموظف لسنة 2023
الخاصة بإسلاك الموظفين الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح
طبقا للمرسوم التأسيسي رقم 165-19 المؤرخ في 2019/05/27 المحدد كليات تقييم الموظف

اسم و لقب الموظف: _____
تاريخ الميلاد: _____
الرتبة الحالية: _____
المنصب الحالي المشغول: _____
تاريخ التعيين في الرتبة الحالية: _____
تاريخ أول تعيين: _____

الحالة العائلية: _____
تاريخ الترقية في الدرجة الحالية: _____

1- النقطة المرقمة:

رقم	معايير التقييم	سلم التقدير	النقطة الممنوحة
1	احترام الواجبات العامة والواجبات القانونية الأساسية من خلال:		
1	- الأمانة و عدم التحيز	2	
2	- تنفيذ المهام الموكلة له	2,5	
3	- الالتزام بالوقت والانضباط،	2,5	
4	- السلوك المحترم و المسؤول	2	
5	- اللياقة في علاقته مع المسؤولين المتلمين وزملاء العمل والمرؤمين ومنتعملي المرفق العام	11	0
المجموع الجزئي			
ب	الكفاءة المهنية، من خلال:		
1	- التحكم في ميدان النشاط و المناهج و التقنيات و الإجراءات ذات الصلة،	1	
2	- قدرات التحليل و التلخيص و حل المشاكل،	1	
3	- قدرات التعبير الكتابية و الشفهية،	1	
4	- قدرات الاستباق و التكيف و الابتكار	4	0
المجموع الجزئي ب			
ج	الفعالية و المرودية، من خلال:		
1	- تحقيق الأهداف المحددة،	1	
2	- الفعالية في تأدية المهام و آجال تنفيذها	2	0
المجموع الجزئي ج			
د	كيفية الخدمة، من خلال:		
1	- روح العمل الجماعي	1	
2	- القدرة على التواصل	1	
3	- روح المبادرة و الدينامية	3	0
المجموع الجزئي د			
المجموع العام			
0			

2- رأي المعني حول النقطة المرقمة و التوقيع:

.....
.....
.....
.....
.....

3- تقدير ذو الطابع العام من طرف المسؤول السلمي المباشر أو المسؤول السلمي الأعلى:

.....
.....
.....
.....
.....

الطرف في:

5 - تحديد موقع الكلية

