

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بغنوان:

اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام
(دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة غرداية)

تحت اشراف:

د. إيمان بوقرة

من اعداد الطالبتين:

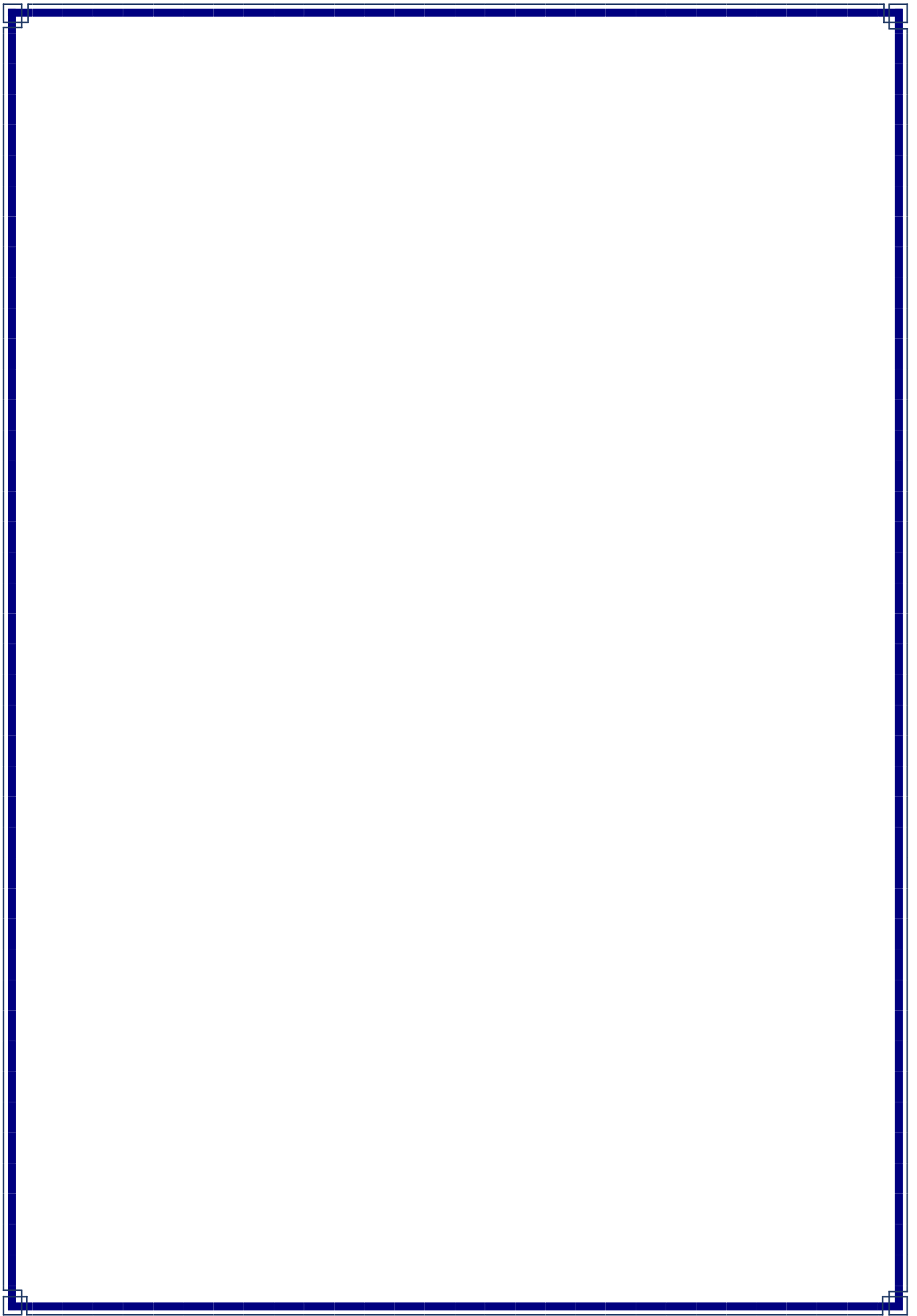
غريب كريمة

حمراني حورية

نوقشت و أجازت بتاريخ ... / 05 / 2025، أمام اللجنة المكونة من:

اسم و لقب الأستاذ	الصفة	الرتبة العلمية	الجامعة
	رئيساً		جامعة غرداية
أ.د. إيمان بوقرة	مشرفاً و مقررأ	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية
	ممتحنأ		جامعة غرداية

الموسم الجامعي: 2024- 2025



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بغنوان:

اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام
(دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة غرداية)

تحت إشراف:
د. إيمان بوقرة

من اعداد الطالبتين:
غريب كريمة
حمراني حورية

نوقشت وأجيزت بتاريخ ... / 05 / 2025، أمام اللجنة المكونة من:

الجامعة	الرتبة العلمية	الصفة	اسم ولقب الأستاذ
جامعة غرداية		رئيساً	
جامعة غرداية	أستاذ التعليم العالي	مشرفاً ومقرراً	أ.د. إيمان بوقرة
جامعة غرداية		ممتحناً	

إلى نبضي الثابت في هذه الحياة...
إلى أمي التي كانت دعاؤها سرّ توفيقِي، ولمستها بلسم قلبي،
وإلى أبي الذي علّمني المعنى الحقيقي للثبات والرجولة،
أهديكما هذا العمل المتواضع
عرفانًا بجميلكما، وشكرًا على كل لحظة صبر ومحبة واحتواء.
لولاكما - بعد فضل الله - لما كنت ما أنا عليه اليوم،
دعاؤكما كان النور الذي أضاء دربي،
وحبكما كان الحصن الذي احتميت به من كل تعب.
أسأل الله أن يبارك في أعماركما، ويحفظكما لي،
وأن يجعلني من البارات بكما، المرفوع شأنهم بدعائكما.
بكل الحب والامتنان

غريب كريمة



إهداء :

إلى من علّمني كيف يكون الصبر زادًا، والتوكل سلاحًا، والرضا راحةً...
إلى أمي وأبي، نبع الحنان والدعاء، وسر النجاح، وشمعتي الطريق...
إلى أساتذتي الكرام، منارة الفكر، ورفقاء المعرفة...
إلى صديقاتي الوفيات، من خففن عني ثقل الأيام، وزرعن في دربي لحظات لا تُنسى...
إلى نفسي، التي رغم التعب، وقفت، وثبتت، ثم ابتسمت في النهاية...

أهدي هذا العمل المتواضع لكل من كان سببًا، ولو بكلمة، في وصولي إلى هذه اللحظة.
شكرًا لكم من القلب... وجعل الله هذا الجهد في ميزان حسناتنا جميعًا.

حمراني حورية



شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تتحقق الغايات، والصلاة والسلام على خير خلقه محمدٍ وعلى آله وصحبه أجمعين.

أُتقدّم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى **أستاذتي المشرفة/ د. ايمان بوقرة**، التي لم تبخل علينا بعلمها وتوجيهاتها القيمة، وكان دعمها العلمي والنفسي سنداَ لنا طيلة فترة إنجاز هذه المذكرة. فلها منا كل التقدير والاحترام و أشكر اللجنة المناقشة على قبول الاستماع لهذا العمل المتواضع.

كما لا يفوتني أن أقدم شكري الخالص إلى **أستاذة قسم/علوم التسيير**، على ما قدّموه لنا من معارف ومهارات خلال سنوات الدراسة، والتي كان لها الأثر الكبير في بناء هذا العمل.

ولا يسعني إلا أن أخص بالشكر **عائلتي الكريمة** التي كانت دائماً الداعم الأول لي، ووفرت لي كل سبل الراحة والظروف الملائمة للتركيز والاجتهاد.

كما أعبر عن امتناني لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل، سواء بالملاحظة أو النقد البناء أو التشجيع.

جزاكم الله عنا كل خير، ووفقنا جميعاً لما فيه الخير والصلاح.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة غرداية، ولتحقيق ذلك، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي عن طريق تصميم استبيان وزع على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 50 عضو تدريس في الكلية المدروسة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: أن هناك تقييم مرتفع لأعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة غرداية لرؤساء أقسامهم، كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أعضاء هيئة التدريس للأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام تعزى للخصائص الديموغرافية لهم.

الكلمات المفتاحية: أداء وظيفي، أعضاء هيئة تدريس، رؤساء أقسام، جامعة غرداية.

Abstract

Abstract : The current study aimed to identify faculty members' attitudes towards the job performance of department heads at the Faculty of Economics, Business and Management Sciences at the University of Ghardaia. To achieve this goal, a descriptive-analytical approach was followed by designing a questionnaire distributed to a simple random sample of 50 faculty members. The study reached several results, the most of which are: There is a high evaluation by faculty members at the Faculty of Economics, Business and Management Sciences at the University of Ghardaia of their department heads. The study also revealed no statistically significant differences in faculty members' evaluation of the job performance of department heads attributable to their demographic characteristics.

Keywords: Job Performance, Faculty members, department heads, Ghardaia University.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
I.	الملخص
II.	قائمة المحتويات
III.	قائمة الجداول
IV.	قائمة الأشكال
V.	قائمة الملاحق
أ - ج	المقدمة
18-6	الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية للأداء الوظيفي
6	تمهيد
10-7	المبحث الأول: الإطار النظري للأداء الوظيفي
8- 7	المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي
9 - 8	المطلب الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي ومؤشراته
10 - 9	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
17-11	المبحث الثاني: مراجعة الادبيات التطبيقية
12 - 11	المطلب الأول: الدراسة العربية
15 -12	المطلب الثاني: الدراسة الأجنبية
17-15	المطلب الثالث: أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية
18	خلاصة الفصل الأول
39-20	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
20	تمهيد
28-21	المبحث الأول: منهجية الدراسة (الطريقة والأدوات)
23-21	المطلب الأول: أسلوب ومتغيرات الدراسة
24-23	المطلب الثاني: أداة الدراسة
28 - 24	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية
37-29	المبحث الثاني: الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة
30-29	المطلب الأول: الوصف الاحصائي للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
37-31	المطلب الثاني: الوصف الاحصائي للأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام
40-38	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
39-38	المطلب الأول: البرهان ان التوزيع المتبع توزيع طبيعي
40-39	المطلب الثاني: مناقشة الفرضيات
41	خلاصة الفصل الثاني
44-43	الخاتمة
48-46	قائمة المراجع
52-50	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
1-1	مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة	15-13
1-2	درجات الموافقة حسب جدول ليكرت الخماسي	21
2-2	توزيع افراد عينة الدراسة وفق لخصائص الديمغرافية	28-27
3-2	المتوسط المرجح لسلم ليكرت الخماسي	29
4-2	درجة الموافقة حول ابعاد المحور الاول الاداء الوظيفي	30

31	درجة الموافقة حول بنود البعد الاول العلاقات الانسانية والعدالة التنظيمية	5-2
33-32	درجة الموافقة حول بنود البعد الثاني التكيف والمرونة	6-2
34	درجة الموافقة حول بنود البعد الثالث أداء المهمة	7-2
36	اختبار التوزيع الطبيعي	8-2
37	اختبار Kruskal-Wallis Test للفروق الاحصائية	9-2

قائمة الأشكال

رقم الأشكال	اسم الأشكال	الصفحة
1-1	النموذج المقترح لدراستنا	ث
1-2	الهيكل التنظيمي ل شعبة العلوم الاقتصادية	23
2-2	الهيكل التنظيمي ل شعبة علوم التسيير	24
3-2	الهيكل التنظيمي ل شعبة العلوم المالية والمحاسبة	25

قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	الرقم
48-50	الاستبيان	1
51	قائمة الأساتذة المحكمين	2

المقدمة

(1) توطئة

تعتبر الإدارة المحرك الأساسي للمجتمعات ، فالمنظمات الناجحة و الكفاءة تساهم في بناء المجتمع ككل. والمنظمة بدورها تتكون من المورد البشري الذي يعتبر العنصر الأساسي فيها و الذي أصبح من الصعب الاستغناء عنه حيث يعتبر هو نقطة الوصل بين المؤسسة و نجاحها وذلك من خلال أدائه الوظيفي. حيث يعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية التي لاقت اهتمام الباحثين و الممارسين حيث يسهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة و رفع كفاءة الموظفين و ابراز مدى قدرتهم على انجاز المهام و اتقانها، ويعد هذا المفهوم ذو أهمية على مستوى المنظمة و الفرد لتأثيره المباشر على القرارات الإدارية الذي من خلاله يتم ابراز نقاط قوة و ضعف المؤسسة. وتسعى الدراسة الحالية الى التعرف على الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام من وجهة نظر هيئة التدريس من خلال دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة غرداية.

(2) مشكلة الدراسة

بناءً على ما تم ذكره يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي:
ماهي اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في جامعة غرداية حول الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام فيها؟
وتتفرع هذه الإشكالية الى الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى الأداء الوظيفي لرؤساء أقسام كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير في جامعة غرداية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
2. هل هناك اختلافات في اتجاهات أعضاء التدريس في كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير في جامعة غرداية حول تقييمهم للأداء الوظيفي لرؤساء أقسامهم تعزى إلى الخصائص الديمغرافية لهم؟

(3) فرضيات الدراسة

تختبر الدراسة الحالية الفرضيتين التاليتين:

1. هناك مستوى مرتفع للأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة غرداية. من وجهة أعضاء هيئة التدريس.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أعضاء التدريس في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في جامعة غرداية حول تقييمهم للأداء الوظيفي لرؤساء أقسامهم تعزى للخصائص الديمغرافية لهم.

(4) أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- التعمق في مفهوم الأداء الوظيفي.
- تحديد مستوى الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في جامعة غرداية و ذلك من وجهة نظر هيئة التدريس.
- فيما إذا كان هناك اختلافات في آراء أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير في جامعة غرداية في تقييمهم للأداء الوظيفي لرؤساء أقسامهم تعزى للخصائص الديمغرافية لهم.

(5) أهمية الدراسة

تتبع الأهمية العلمية للدراسة من خلال أهمية متغير الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في الجامعات الذي يعتبر من الركائز الأساسية للمؤسسات الأكاديمية و على الرغم من الاهتمام المتزايد بدراسة هذا الموضوع إلا أن ما كتب عليه لا يزال يتصف بالندرة النسبية على صعيد الدراسات العربية بشكل عام و الدراسات المحلية بشكل خاص، حيث تساهم هذه الدراسة في أنها تعتبر مكملاً للدراسات العربية و من خلال المناقشة الفكرية

والمفاهيمية لأهم آراء الكتاب و الباحثين حول الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في الجامعات و أساليب تقييمه من وجهة نظر هيئة التدريس.

وتبرز الأهمية العملية من خلال أهمية العينة المبحوثة و المتمثلة في أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير في جامعة غرداية و التي تتضمن عددا متنوعا ذوي المؤهلات و الخبرات العالية، حيث أن آراءهم و تقييماتهم للأداء الوظيفي لرؤساء أقسامهم سوف تسهم في تحسينه و تعزيزه و ذلك بالكشف عن نقاط الضعف و نقاط القوة مما يمكن من خلال استثمار نتائج الدراسة و توصياتها في تحسين كفاءة الإدارة الجامعية و زيادة فعاليتها.

(6) أسباب اختيار الموضوع

أسباب ذاتية:

- اندراج الموضوع ضمن التخصص مما يدعم عملية البحث فيه.
- الميل الشخصي للبحث في المواضيع المتعلقة في الموارد البشرية.
- الرغبة في فهم طبيعة التفاعلات الإدارية داخل الأقسام الجامعية.

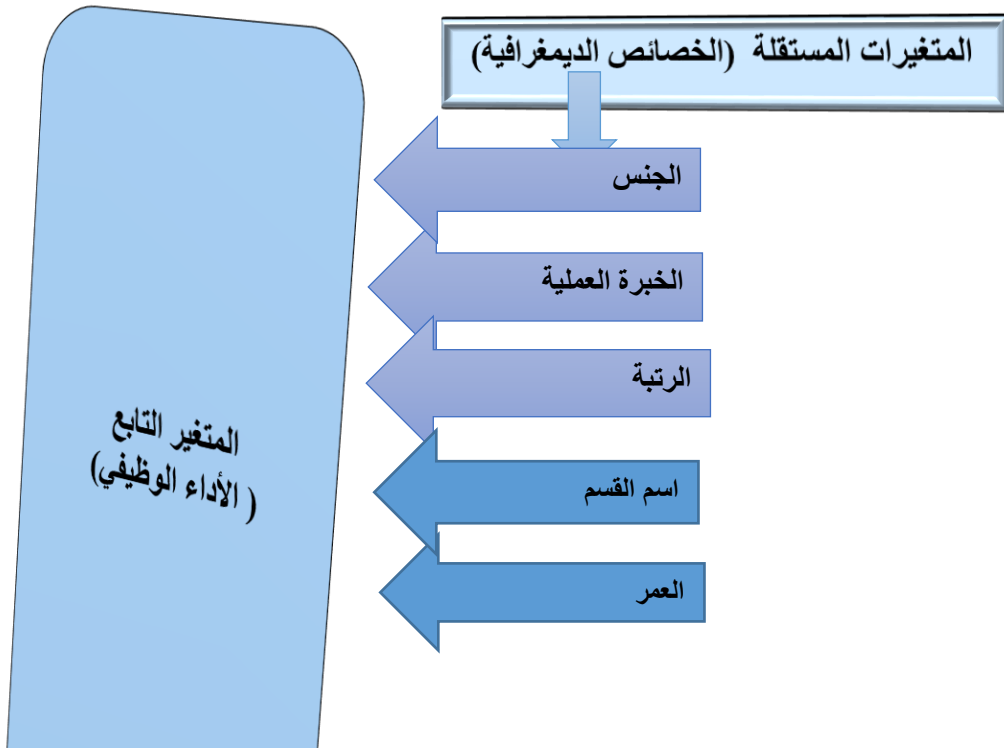
أسباب موضوعية:

- محاولة سد الفجوة بين رئيس القسم و هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في جامعة غرداية.
- -التعمق في فهم وأهمية دور الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام ضمن الهيكل الإداري في الكلية المدروسة في جامعة غرداية.

(7) منهج الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي تحليلي في معالجة هذه الدراسة ، والذي يقوم بوصف الظاهرة المدروسة كما توجد في ارض الواقع وتحليل بيانات الاستبيان واختبار فرضيات بحيث تم تقسيم الدراسة الى جانبين الجانب النظري الذي يشمل مراجعة المفاهيم الدراسة، بالإضافة الى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والجانب الميداني الذي يتم استخدام فيه الاستبيان بهدف جمع البيانات الضرورية لأجراء الدراسة، جيت وزع على مختلف هيئات التدريس في كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في جامعة غرداية سنة 2025 و تم معالجته مخرجات الدراسة بالاعتماد على عدة اختبارات إحصائية باستخدام برنامج SPSS وذلك لمعرفة مستوى الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام من وجهة نظر هيئة التدريس.

الشكل رقم (1-1) يمثل: النموذج المقترح لدراستنا



المصدر: من إعداد الطالبتين

(8) حدود الدراسة:

وتمثلت حدود الدراسة في :

الحدود المكانية : أجريت الدراسة الحالية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية.

الحدود الزمانية : أجريت الدراسة الحالية خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2024/2025.

(9) تحديات الدراسة:

أثناء انجاز هذه الدراسة واجهت الطالبتان صعوبة في توزيع الاستبانات على عينة الدراسة حيث أن هذه العملية تستغرق وقت طويل.

(10) هيكل الدراسة :

بغية الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، وكذلك اختبار مدى صحة الفرضيات، تم تقسيم الدراسة إلى المقدمة والخاتمة بتوسطهما فصلين :

☆ **الفصل الأول:** تناولنا فيه الأدبيات النظرية والتطبيقية للأداء الوظيفي حيث يتكون هذا الفصل من مبحثين، حيث المبحث الأول يتعلق بالإطار النظري للأداء الوظيفي والمبحث الثاني يستعرض الدراسات السابقة التي بحثت في موضوع الدراسة.

☆ **الفصل الثاني:** تطرقنا فيه إلى الجانب الميداني للدراسة: حيث يشمل هذا الفصل ثلاثة مباحث هي: منهجية الدراسة، والوصف الاحصائي للمتغيرات، ومناقشة النتائج التي توصلنا إليها.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية للأداء الوظيفي

تمهيد

أصبحت تشهد المؤسسات المعاصرة ظروف مختلفة عن نظيراتها التقليدية، لا سيما في مواردها البشرية وفي تحقيق أهدافها، إذ بات تحقيق الأهداف مرتبط بقدرة المؤسسة على مواكبة التغيرات الحاصلة سواء في التطور التكنولوجي أو في تحولات بيئة العمل المستمرة واهتمامها بالموارد البشري الذي أصبح بدوره العنصر الأساسي في المؤسسات رغم هذه التطورات، وفي ظل هذه التنوع المستمر واختلاف ظروف العمل تسعى المؤسسات للحفاظ على مواردها البشرية لضمان استمراريتها وبقائها في بيئة عمل إيجابية (يعقوب وغريقة، 2022، ص11).

في ظل هذا السياق يندرج مصطلح **الأداء الوظيفي** ضمن المفاهيم الأساسية نظرا لأهميته بالإضافة الى التحديات التي يواجهها المورد البشري في بيئة العمل والتي بدورها تعيق سيرورة الإدارة في المؤسسة اذ يجب مواجهة هذه التحديات وإيجاد الحلول الصحيحة لها.

وفي هذا الفصل سنتطرق الى مفهوم الأداء الوظيفي ونتعرف على أبعاده ومؤشراته والعوامل المؤثرة عليه بالإضافة الى مراجعة وتوضيح مجموعة من الدراسات السابقة التي بحثت في هذا الموضوع ذات العلاقة بالدراسة، وعليه يمكن تقسيم هذا الفصل الى مبحثين هما:

❖ المبحث الأول: الإطار النظري للأداء الوظيفي.

❖ المبحث الثاني: مراجعة الأدبيات التطبيقية.

المبحث الأول: الإطار النظري للأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية , اذ حظي باهتمام الكثير من الباحثين و المفكرين في العديد من المجالات وذلك لما يحققه من نتائج , حيث أصبح من المحددات الأساسية لنجاح أي مؤسسة و الذي بدوره يعكس مدى كفاءة و فاعلية الموظفين وذلك لأهميته على مستوى الفرد و المؤسسة و في هذا الفصل تم التطرق الى مفهوم الأداء الوظيفي , ابعاده و مؤشرات , و العوامل المؤثرة عليه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يُعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في الإدارة، إذ يُعبر عن مدى تحقيق الفرد للمهام الموكلة إليه، ويُعد مؤشراً على كفاءة الأفراد والمؤسسات في بلوغ أهدافهم.

أولاً : تعريف الأستاذ: الأستاذ هو شخص يتمتع بمعرفة وخبرة في مجال معين، يضطلع بمهمة تعليم الآخرين، سواء في المدارس أو الجامعات أو مؤسسات التعليم الأخرى. يُعرف الأستاذ بدوره التوجيهي والتعليمي، حيث ينقل المعلومات، يشرح المفاهيم، ويُسهّم في تنمية قدرات الطلاب الفكرية والمعرفية، كما قد يُشارك في الأنشطة الثقافية والترفيهية داخل المجتمع.

الفرع الأول: تعريف الأداء

الأداء هو الدرجة التي يتم فيها تحقيق المهام الموكلة للفرد و التي بدورها تُظهر مدى قدرة الفرد على تلبية احتياجات وظيفته، و يُعرف الأداء أنه: ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، و على كل فإن الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول و إدراك الدور و مستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد. و عرفه آخرون أيضاً على أنه محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة ، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (كافي، 2018، ص19-18).

و كذلك يعرف الأداء على أنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوة او ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط لكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوة الداخلية للفرد و القوة الخارجية المحيطة به (حرايرية، 2015، ص61)

ثانياً: تعريف الأداء الوظيفي:

اختلفت التعاريف المتعلقة بالأداء الوظيفي و نستعرض بعضها فيما يلي:

➤ يُعرف الأداء الوظيفي بأنه "مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص" (الحلبي، 2016، ص9).

➤ ويُعرف بأنه ذلك الفعل الناتج عن أنشطة المؤسسة والذي بدوره يحقق أهداف للمؤسسة عن طريق توزيع المهام والأعمال إلى الموظفين المناسبين. وهذا الأخير يحقق أهداف بالتالي تحقيق أعلى درجات الأداء (شاكر ومحمد، 2023، ص284)

➤ كما يوصف الأداء الوظيفي على أنه ذلك التصرف او السلوك الملحوظ وقابل للقياس والموظف هو الذي يتحكم فيه ولا تقتصر فقط على نتائج هذا الأداء بل أيضاً على طريقة هذا الأداء وقد قسم الأداء الوظيفي الى نوعين أولاً الأداء داخل الدور والذي يقصد به المهام الموكلة للموظف بشكل رسمي اما الثاني لأداء الإبداعي ويقصد به الابتكار اما فكرة جديد او منتج او خدمة... الخ وهذا نتيجة عمل جماعي او تعاون أفراد (Mateusz. et al, 2022,4).

➤ يُعرف الأداء الوظيفي "بأنه تنفيذ الفرد العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة او الجهة التي ترتبط وظيفته بها " ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة" (بوخادة، 2021 ص21)

➤ ويعرف الأداء الوظيفي بأنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بقدرات وإدراك الدور والمهام والذي يسير الى درجة تحقيق وإتمام المهام لوظيفة الفرد" (الزهراني، 2009 ص8)

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للأداء الوظيفي

و بناءً على هذه التعريفات تستنتج الطالبتين " أن الأداء الوظيفي هو الدرجة التي تعبر عن الجهد الذي يقوم به الفرد لتحقيق مهام وظيفته وهو سلوك إداري ناتج عن الموظف والذي يتضمن الخبرة والجودة وحسن التنفيذ بالإضافة إلى التفاعل بين الموظفين والالتزام بالقوانين وأيضاً هو فعل قابل للقياس فيما إذا كان يستطيع الموظف التحكم فيه".

المطلب الثاني: أبعاد ومؤشرات الأداء الوظيفي

إن للأداء الوظيفي عدة أبعاد ومؤشرات تتجلى فيما يلي:

الفرع الأول: أبعاد الأداء الوظيفي: و نستعرضها فيما يلي:

1. أداء المهام **Task Performance** : أن أداء المهمة يعتمد على مدى فهم الفرد لوظيفته بناءً على: القدرات المعرفية و تشمل المعرفة التقنية أو المبادئ اللازمة لضمان أداء الوظيفة و القدرة على التعامل مع مهام متعددة ، المهارات و تشمل تطبيق المعرفة التقنية لإنجاز المهمة بنجاح دون الحاجة إلى الإشراف ، العادات و تشمل القدرة الفطرية على الاستجابة للعمل الموكل و التي قد تسهل أو تعرقل الأداء.(كافي و مولاي ، 2021 ، ص520). كما يشير أداء المهمة إلى السلوكيات التي تساهم في إنتاج السلع أو تقديم خدمة.(Pedro et al, 2019, 196).

2. الأداء التنظيمي **Organisationnel Performance** : هو الوسيلة التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها، حيث أنه يكون لمسيري المؤسسة ضوابط يتم عن طريقها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية.(حماني وزبيري ، 2020 ، ص18). كما يعرف أيضاً على أنه الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي، بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية وأثرها على الأداء"(مداس وآخرون، 2020، ص44).

3. الأداء التكيفي **Adaptive Performance** : " هو تغيير السلوك لتلبية متطلبات البيئة أو الحدث أو الوضع الجديد تشمل ظروف العمل المتغيرة، التحولات التكنولوجية والتغيرات في مهمة الفرد الأساسية وإعادة هيكلة المنظمة وما إلى ذلك" (كافي ومولاي ، 2021 ص521). ويعرف أيضاً على أنه "أداء الموارد البشرية لمهامهم و مسؤولياتهم في مجال عمل غير محدد ومحدد، ويتطلب تكيف العاملين في عملهم و القيام بتغييرات استباقية ومراجعات في سلوكياتهم."(عصمان وشنشونة ، 2024 ، ص516).

الفرع الثاني: مؤشرات الأداء الوظيفي: الأداء الأساس للحكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمات وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات وأهمها: الإنتاجية؛ الروح المعنوية للأفراد العاملين ومعدلات الغياب عن العمل؛ مدى إنجاز المهام والواجبات بدقة وإتقان وسرعة؛ القدرة على الإبداع والابتكار؛ درجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين؛ مستوى التعاون مع فريق العمل والمرونة والقدرة على إنجاز القرارات.

وهناك من قسم هذه المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء الوظيفي إلى ما يلي:

أ. **الفعالية**: الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ووفقاً لهذا المفهوم، فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعلياً إلى الأهداف المخططة مسبقاً، أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه .

ب. **الكفاءة**: وتشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال.(العربي ، 2012، ص323)

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

هناك عدة عوامل مختلفة تؤثر على الأداء الوظيفي حيث سنذكر فيما يلي أهم العوامل ومنها:

1. **نظام المكافآت والحوافز**: " هي الإطار الذي تضعه المؤسسة وتستخدمه لتقديم نوع من المكافأة للموظفين مقابل أدائهم، والهدف هو تعزيز دافعيتهم وتحفيزهم لكي يواصلوا العمل لصالح المؤسسة، تتكون أنظمة المكافآت في الأساس من البرامج والسياسات المرتبطة بالتعويضات، ولكن قد تشمل أيضاً الامتيازات التي سوف تمنح للموظفين وغيرها من المكافآت الإضافية التي تلبي احتياجاتهم." (نعيرات ، 2022، ص14)

2. **التسيب الإداري:** "فالتسيب الإداري في المؤسسة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة." (نعيرات, 2022, ص16)
 3. **العمليات التنظيمية للمؤسسة:** "لها تأثير كبير على أداء الموظف، ليس فقط سياسات وإجراءات العمل بالمؤسسة، لكن الهيكل التنظيمي للمؤسسة بأكمله، فعلى سبيل المثال المؤسسات التي لديها ثقافة بيروقراطية في العمل قد تواجه تحديات من وقت لآخر حيث تعيق البيروقراطية من ارتفاع مستوى أداء الموظفين والحد من الابتكار والإبداع في العمل." (نعيرات, 2022, ص17).
 4. **العدالة العائدة:** "أوضح كل من " بورتر ولولير " أن إحساس الفرد بعدم تناسب مقدار المكافأة المحصلة مع أدائه المحقق يؤثر بشكل مباشر على رضاه الوظيفي، كما أوضح " آدمز " في نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته (مهارات، كفاءات، ساعات العمل، خبرات، المستوى التعليمي... إلخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم، وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا." (عميروش وضيف, 2019, ص26)
 5. **نمط القيادة أو الإشراف:** "تعتبر القيادة أو الإشراف من العمليات الأكثر تأثيراً على دافعية الأفراد للأداء، وكذا مستوى رضاهم عن العمل، حيث يمكن تلخيص ظاهرة القيادة في أنها " ظاهرة محورها التأثير في الآخرين سواء كانوا رؤوسيين في العمل، زملاء، أو أعضاء في المجموعة أو تنظيم غير رسمي، وهذا التأثير يتم من خلال شخص يتمتع بصفات معينة تجعله قادراً على ممارسة هذا التأثير بفعالية، وهو ما يطلق عليه بالقائد. " (عميروش وضيف , 2019, ص27)
 6. **طبيعة العلاقات داخل التنظيم:** "إن أغلب الأعمال التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة لا تتم بصفة مستقلة عن باقي الأعمال بل إن أداء الفرد يتم من خلال علاقات العمل المتداخلة قد تكون بين الرؤساء والمؤوسيين أو زملاء فيما بينهم. وهنا يظهر دور العلاقات الغير رسمية في توجيه سلوك الأفراد وزيادة روحهم المعنوية، ما ينعكس على أدائهم في العمل , فإذا كانت علاقة الأفراد فيما بينهم علاقة تعاون وانسجام ترتفع روحهم المعنوية و يعطون إنتاجية أكثر و يظهرون كفاءة اعلى في الأداء و يحدث العكس اذا كانت هذه العلاقات يسودها نوع من الصراع و عدم التفاهم, فقد يؤدي ذل الى انخفاض معنويات الافراد ولا يتحقق ادائهم بالفاعلية المطلوبة" (عميروش وضيف , 2019, ص27)
- انطلاقاً مما سبق، يمكن الاستنتاج أن الأداء الوظيفي لا يُمثل مجرد نتيجة لنشاط الفرد داخل المؤسسة، بل هو انعكاس لتكامل عدة عوامل تنظيمية وشخصية. كما أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها أصبح مرهوناً بقدرتها على إدارة هذا الأداء بفعالية، في ظل بيئة عمل متغيرة وتحديات متزايدة، ما يستدعي فهماً دقيقاً لمحدداته ومكوناته كأساس لأي تطوير إداري مستقبلي.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة الحالية

يختص هذا المبحث بعرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية والبالغ عددها (10) دراسات، التي تناولت موضوع الدراسة الحالية، بالنسبة لمتغير الأداء الوظيفي، وقد تم عرض الدراسات السابقة بأسلوب تاريخي تنازلي من الاحداث إلى الاقدم حسب سنة الدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات العربية

نذكر من بين الدراسات العربية التي بحثت في موضوع الأداء الوظيفي ما يلي:

- 1) **دراسة (الدراباشي 2024):** أثر المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي: الدور الوسيط لرأس المال البشري في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، ظروف العمل، نمط الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار، وتكنولوجيا العمل) في تحسين أبعاد الأداء الوظيفي المتمثلة في: (سرعة العمل، إتقان العمل، وجودة العمل)، مع دراسة الدور الوسيط لرأس المال البشري في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. اعتمد البحث على المنهج الوصفي الكمي التحليلي، واستخدم أسلوب المسح الشامل، حيث قام بتوزيع

(306) استبانة، استُبعد منها 6 استمارات غير صالحة للتحليل. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لتحليل الإحصاء الوصفي، وبرنامج AMOS لتحليل المسار واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها وجود أثر دال إحصائياً للمناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة، كما بينت النتائج وجود أثر إيجابي جزئي لرأس المال البشري كمتغير وسيط بين المناخ التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي.

(2) دراسة (أحمد و زهو 2023): أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض: قيمت هذه الدراسة الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام من وجهة نظر هيئة التدريس بالتركيز على درجة الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام من وجهة نظر التدريسيين في عدد من كليات جامعة القادسية في العراق، مع تحليل الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء التدريسيين تبعاً لمتغيرات الجنس، واللقب العلمي، وسنوات الخبرة. تم استخدام استبانة أعدّها الباحث لقياس الرضا الوظيفي، وتضمنت (37) فقرة موزعة على خمسة محاور هي: طبيعة العمل، العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الرؤساء، الفرص المستقبلية للترقية، والحوافز المادية والمعنوية حيث بلغ عدد أفراد العينة (96) تدريسياً وتدرسية. أظهرت عديد من النتائج كان أهمها: أن مستوى الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام من وجهة نظر التدريسيين جاء بدرجة متوسطة، لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء التدريسيين تبعاً لمتغير الجنس، وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير اللقب العلمي لصالح حملة الألقاب العلمية العليا، كما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح أصحاب الخبرة الأطول.

(3) دراسة (الحربي و اليامي 2023): الأداء الوظيفي من وجهة نظر التدريسيين: هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض في السعودية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم توزيعها على عينة من العاملين الإداريين والفنيين في شركات المياه. وتناولت الدراسة عدة محاور رئيسية من بينها: وضوح معايير التقييم، عدالة التقييم، دور التغذية الراجعة، وأثر نتائج التقييم على التحفيز وتحسين الأداء. واتبع الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، بحيث تكونت العينة من (374) من العاملين في شركة المياه في مدينة الرياض وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، بحيث أظهرت النتائج أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح وعدالة معايير التقييم وبين رضا الموظفين عن نظام التقييم. يؤثر نظام تقييم الأداء الحالي بشكل معتدل على مستويات التحفيز الوظيفي، مما يشير إلى الحاجة لمراجعتة وتطويره. هناك تفاوت في فهم الموظفين لأهداف التقييم، مما يؤثر سلباً على فاعلية تطبيقه.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

نذكر من بين الدراسات الأجنبية التي بحثت في موضوع الأداء الوظيفي ما يلي:

(1) دراسة (EKUNDAYO and ADESOLA, 2022): "Institutional Factors and Academic Staff Job Performance in Public Universities in Southwest

الدراسة العوامل المؤسسية وأداء أعضاء هيئة التدريس الوظيفي في الجامعات الحكومية بجنوب غرب نيجيريا لتحليل العلاقة بين العوامل المؤسسية وأداء أعضاء هيئة التدريس الوظيفي في جنوب غرب نيجيريا. وقد تناولت الدراسة مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية، كما بحثت مدى ملاءمة العوامل المؤسسية في تلك الجامعات. وركزت الدراسة بشكل خاص على العلاقة بين بعض العوامل المؤسسية مثل البنية التحتية (المرافق المادية) وعبء العمل الواقع على أعضاء هيئة التدريس. اعتمد الباحث على تصميم بحث وصفي من نوع الدراسات المسحية، حيث تكون مجتمع الدراسة من 12844 عضو هيئة تدريس في الجامعات الحكومية الواقعة في جنوب غرب نيجيريا. أما عينة الدراسة فقد شملت 90 رئيس قسم و 900 عضو هيئة تدريس من الجامعات الحكومية. أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين المرافق المادية وفعالية أداء أعضاء هيئة التدريس. ويعني ذلك أن جودة الأنشطة التدريسية، ومخرجات البحث العلمي، وخدمة المجتمع لدى أعضاء هيئة التدريس قد تكون مرتبطة بتوفر قاعات دراسية مناسبة، ومكتبة إلكترونية، ومختبرات، ومكتبة تقليدية، ومكاتب لأعضاء هيئة التدريس، ومرافق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن هذه النوعية من المرافق تلعب دوراً حيوياً في دعم أعضاء هيئة التدريس في إنتاج المعرفة واكتسابها وتبادلها، مما يمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة. لذا أوصت

الدراسة على أنه ينبغي على الجهات المالكة للمؤسسات العامة في جنوب غرب نيجيريا أن تُعطي أولوية لتوفير المرافق المادية المناسبة، وذلك بهدف تحسين جودة التدريس والبحث العلمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

(2) دراسة (Avunduk, 2021): "The Relationship between Job Satisfaction and Job Performance: A Study on Sports Industry"

الوظيفي والرضا الوظيفي للأفراد العاملين في صناعة الرياضة في تركيا. تكونت عينة الدراسة من 423 شخصاً (317 ذكراً و106 إناث) يعملون في صناعة الرياضة في إسطنبول، وتم اختيارهم باستخدام طريقة العينة الهادفة. في هذه الدراسة، تم استخدام "مقياس الرضا الوظيفي في مينيسوتا" الذي طوره وايس وآخرون (1967) وتم تكييفه إلى التركية بواسطة بايكان (1985)، و"مقياس الأداء الوظيفي" الذي طوره كيركمان وروزن (1999) وتم تكييفه إلى التركية بواسطة تشول (2008) كأدوات لجمع البيانات. تم تحليل البيانات باستخدام اختبار t المستقل، وتحليل التباين (ANOVA)، وتحليل الارتباط لبيرسون. أظهرت النتائج أن الأفراد لا يختلفون وفقاً لنوع جنسهم من حيث مستويات الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لديهم. كما تبين أن هناك فرقاً ذا دلالة إحصائية في بُعد "الرضا الخارجي" لمقياس الرضا الوظيفي وفقاً للحالة الاجتماعية، وكذلك فروق إحصائية في بُعد "الرضا الداخلي" و"الرضا الخارجي" لمقياس الرضا الوظيفي وفقاً لساعات العمل للمشاركين. علاوة على ذلك، تبين أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية وفقاً للحالة الاجتماعية للمشاركين ومدة عملهم. أخيراً، تم تحديد وجود علاقة إيجابية ولكن منخفضة المستوى بين أبعاد مقياس الرضا الوظيفي ومقياس الأداء الوظيفي. ونتيجة لذلك، تبين أن مستويات الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للأفراد تختلف وفقاً لخصائصهم الاجتماعية والديموغرافية، وكلما زاد رضاهم الوظيفي، زاد أدائهم الوظيفي.

(3) دراسة (Aktaruzzaman and Abdur, 2021): "The Effects of Performance Management System on Employee Performance: a case study"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير إدارة الأداء على إنتاجية الموظفين في شركة المنتجات الغذائية الاستهلاكية المحدودة في بنغلاديش. وبشكل أكثر تحديداً، سعت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير تقييم الأداء، واستكشاف مدى تأثير التدريب والتطوير، وتحديد مدى تأثير أنظمة المكافآت، ومقارنة مدى تأثير التغذية الراجعة والتدريب على إنتاجية الموظفين. لاختبار أربع (04) فرضيات وتحقيق أهداف هذا البحث، تم تطبيق استبيان منظم لجمع البيانات الأولية للتحليل والتفسير. يتكون هذا الاستبيان من 30 سؤالاً (مقياس ليكرت) تمثل جميع متغيرات هذه الورقة. تم اختيار عينة عشوائية من 75 استبياناً تم توزيعها وإعادتها لضمان استجابة عالية من الموظفين. ينقسم تحليل البيانات إلى ثلاثة أقسام رئيسية: الإحصاء الوصفي؛ الإحصاء الاستدلالي؛ نموذج هيكل باستخدام برنامج SPSS، خلصت الدراسة إلى أن: تدريب وتطوير الموظفين بشكل مستمر يؤثر على إنتاجيتهم بشكل أكبر، كما أشارت النتائج. يمكن مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب، وبالتالي، تُقِيم النتائج وتوضع خطة تطوير بناءً على نقاط الضعف. كما يؤثر التدريب والتغذية الراجعة على الإنتاجية. يجب وضع سياسات تدريب وتغذية راجعة فعالة وكفؤة لتزويد الموظفين بالمهارات باستمرار. مع تطور التكنولوجيا، هناك حاجة إلى تحسين مستمر.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

الفرع الأول: وصف الدراسة الحالية: هي دراسة أكاديمية، تناولت الدراسة الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، حيث تمت الدراسة بجامعة غرداية على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبيان، أنجزت خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2024-2025 م.

الفرع الثاني: أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
و سيتم توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للأداء الوظيفي

الجدول رقم (1-1): أوجه التشابه والاختلاف للدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

الرقم	الدراسة السابقة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسات العربية			
1	دراسة (الدرياشي، 2024)	- اعتمد الباحث المنهج الوصفي باستخدام الاستبيان. - دراسة كيفية تحسين الأداء الوظيفي.	- دراسة الدور الوسيط لرأس المال البشري في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي. - طبقت على الأردن. - تمت الدراسة في سنة 2024.
2	دراسة (أحمد و زهو، 2023)	- شملت الدراسة تقييم الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام من وجهة نظر هيئة التدريس. - اعتمد الباحث المنهج الوصفي باستخدام الاستبيان.	- اهتمت بقياس الرضا الوظيفي للتدريسيين. - طبقت في جامعة القادسية في العراق. - تمت في سنة 2023.
3	دراسة (الحربي و اليامي، 2023)	- اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان. - تقييم الأداء الوظيفي.	- قيمت أداء العاملين. - طبقت على شركات المياه. - طبقت في السعودية. - تمت في سنة 2023.
الدراسات الأجنبية			
1	دراسة (EKUNDAYO and ADESOLA, 2022)	- اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان. - تقييم الأداء الوظيفي.	- اهتمت بتقييم الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. - طبقت في نيجيريا. - بحثت في العوامل المؤسسية. - تمت في سنة 2022.
2	دراسة (Avunduk, 2021)	- اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان. - تقييم الأداء الوظيفي.	- اهتمت بتقييم الرضا الوظيفي للعاملين. - طبقت في المؤسسات الرياضية. - طبقت في تركيا. - تمت في سنة 2021.
3	دراسة (Aktaruzzaman and Abdur, 2021)	- اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان. - تقييم الأداء الوظيفي.	- بحثت في إنتاجية العاملين. - طبقت في شركات المنتجات الغذائية. - طبقت في بنغلاديش. - تمت في سنة 2021.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة.

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن الدراسة الحالية قد استفادت من الدراسات السابقة في تكوين الفكرة العامة لها والمنهجية المتبعة فيها وتحديد متغيرات الدراسة ومدى الاختلاف بينها وبين الدراسات السابقة المذكورة.

خلاصة الفصل

اختص الفصل الأول من هذه الدراسة باستعراض وتفصيل كل من الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية، وذلك من خلال مبحثين، تناولنا فيه الأدبيات النظرية والتطبيقية للأداء الوظيفي فيما يتعلق بالإطار النظري للأداء الوظيفي والمبحث الثاني يستعرض الدراسات السابقة التي بحثت في موضوع الدراسة.

تناولت الدراسة في الفصل الأول مفهوم الأداء الوظيفي باعتباره من المفاهيم الأساسية في مجال دراستنا، حيث يساهم بشكل كبير في تحديد نجاح المؤسسات وفعالية الموظفين. تم التطرق إلى العديد من الجوانب المرتبطة بالأداء الوظيفي، من أبرزها تعريفات الأداء الوظيفي وأبعاده الرئيسية، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه.

كما أظهرت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الأداء الوظيفي اهتمامًا واضحًا بتحديد المفهوم الدقيق لهذا المتغير، حيث تنوعت تعريفاته تبعًا للمنظور النظري والمنهجي المتبع. فقد عرفه بعض الباحثين على أنه مدى تحقيق الفرد للمهام والواجبات الوظيفية المناطة به بكفاءة وفعالية، بينما ركز آخرون على مستوى السلوكيات والنتائج التي يسهم بها الموظف في تحقيق أهداف المؤسسة. وتوصلت العديد من الدراسات إلى أن الأداء الوظيفي يتكون من أبعاد رئيسية، أبرزها: الأداء المهني، السلوك التنظيمي، الالتزام بالوقت، وجودة الإنتاج، والتفاعل مع الزملاء والعملاء. كما كشفت هذه الدراسات عن مجموعة من العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، من بينها الرضا الوظيفي، الدافعية، المناخ التنظيمي، القيادة، التكوين والتدريب، ونظام الحوافز. وبالتالي، فإن هذه الدراسات توفر أساسًا علميًا ومعرفيًا يمكن الاعتماد عليه لفهم وتحليل أداء الموظفين في مختلف السياقات التنظيمية، وهو ما يُثري الإطار المفاهيمي للدراسة الحالية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة التي اعتمدت عليها هذه الدراسة الأكاديمية لتحقيق أهدافها، ويهدف إلى تسليط الضوء على الأدوات والطريقة التي تم استخدامها لجمع وتحليل البيانات. يشمل شرحاً شاملاً حول أسلوب الدراسة المتبع، وطبيعتها، بالإضافة إلى عرض المتغيرات التي تم قياسها وأساليب القياس المستخدمة. كما يتم تناول الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، سواء كانت مصادر أولية أو ثانوية، والتي أسهمت بشكل رئيسي في توجيه هذه الدراسة نحو تحقيق أهدافها.

كما يتضمن هذا الفصل الوصف الإحصائي لعينة الدراسة، حيث سيتم إجراء الإحصائيات الوصفية المناسبة لنوعية المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وكذا البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة وقياس مدى رضا أعضاء هيئة التدريس عن الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. وأخيراً فقد تم إجراء اختبارات والتحليل والنماذج الإحصائية المناسبة لكل فرضية من فرضيات الدراسة لمعرفة مدى صحتها، بالإضافة إلى مناقشة وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها. وبناء على ما تقدم فيمكن تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية هي:

- ✎ **المبحث الأول:** منهجية الدراسة (الطريقة والأدوات).
- ✎ **المبحث الثاني:** الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة.
- ✎ **المبحث الثالث:** اختبار فرضيات الدراسة و مناقشة نتائجها.

الفرع الأول: نبذة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير في جامعة غرداية.

تُعد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة غرداية إحدى الكليات الست المكونة للجامعة، وقد تأسست مع بداية الموسم الجامعي 2008/2009، قبل أن تتحول الجامعة إلى مؤسسة مستقلة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-248 المؤرخ في 4 جوان 2012.

تضم الكلية عدة أقسام أكاديمية، منها قسم العلوم المالية والمحاسبة، وقسم علوم التسيير، وقسم العلوم الاقتصادية، وتقدم برامج دراسية في التخصصات التالية:

- العلوم الاقتصادية؛
- العلوم التجارية؛
- علوم التسيير؛
- العلوم المالية والمحاسبة؛

تسعى الكلية إلى توفير تكوين أكاديمي متكامل في مجالات الاقتصاد والتجارة والإدارة، مع التركيز على الجوانب التطبيقية والبحثية، حيث تنظم فعاليات علمية مثل الندوات والمؤتمرات، وتشارك في مشاريع بحثية بالتعاون مع مخابر متخصصة .

الفرع الثاني: أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة غرداية

تضم الكلية أربعة أقسام، يسعى كل منها لتطوير البحث العلمي والسهر على تكوين كوادر ونخب تسهم وبشكل معتبر في رفع الإنتاج الاقتصادي المحلي والوطني.

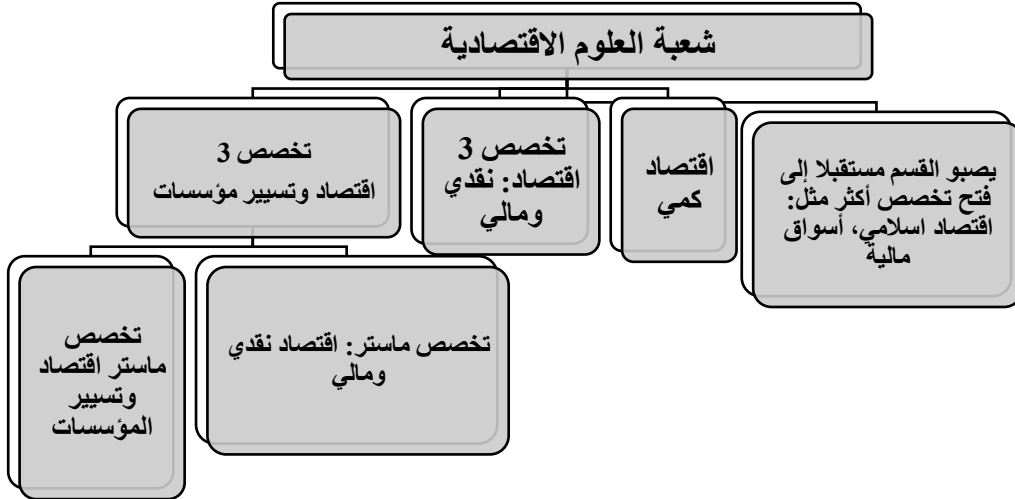
أ. قسم العلوم الاقتصادية:

يضم القسم:

- رئيس القسم د.بوهريرة عباس
- مساعد رئيس القسم للتعليم في التدرج : د.نعاس صلاح الدين
- مساعد رئيس القسم للبحث العلمي د.حميدات عمر

يمكن لأي طالب جذع مشترك في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، اختيار شعبة العلوم الاقتصادية والتي تتضمن مجموعة من التخصصات المهمة تخصص رئيسي وتخصص ثانوي . حيث تقدم الكلية ستة تخصصات: الاقتصاد النقدي والمالي، اقتصاد وتسيير المؤسسات، الاقتصاد الكمي، نفسر ذلك حسب الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم (2-1) : الهيكل التنظيمي ل شعبة العلوم الاقتصادية



المصدر: <https://fsecg.univ-ghardaia.edu.dz> يوم 11/05/2025 إلى الساعة 19.23

كما يصبو القسم مستقبلا على استقبال تخصصات أخرى سيما المتعلقة بالمالية الإسلامية والأسواق المالية.

ب. قسم العلوم التجارية:

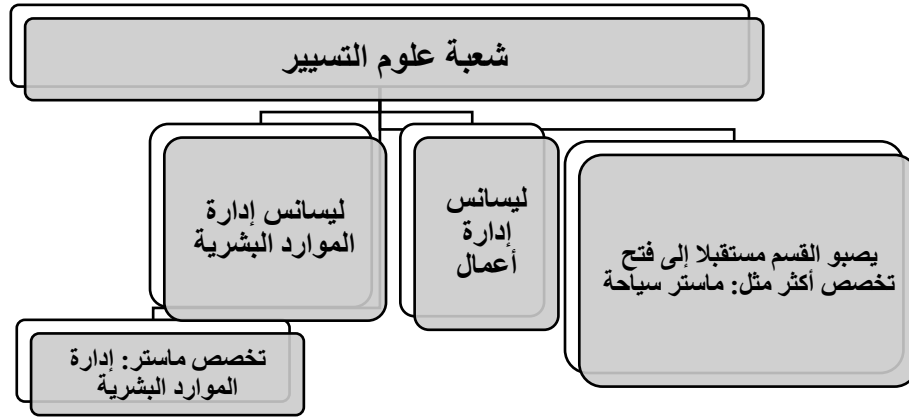
يُعد قسم العلوم التجارية أحد الأقسام الأكاديمية التابعة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية . يهدف هذا القسم إلى توفير تكوين أكاديمي متكامل في مجالات التجارة والتسويق، مع التركيز على الجوانب التطبيقية والبحثية. حيث يقدم قسم العلوم التجارية برامج دراسية في مختلف التخصصات التجارية، مع التركيز على تطوير مهارات الطلبة في مجالات التسويق، التوزيع، وإدارة

الأعمال يُشرف على هذه البرامج فريق من الأساتذة المتخصصين، ويُعتمد في التدريس على مقاييس ومعاملات محددة لضمان جودة التكوين.

ت. قسم علوم التسيير:

قبل تحولها إلى جامعة (المرسوم التنفيذي رقم 12-248 المؤرخ في 04 يونيو 2012) تم إفتتاح قسم علوم التسيير منذ الموسم الجامعي 2008/2009 وهو نفس الموسم الذي تم فيه تأسيس معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي غرداية، حيث بدأ تكوين الطلبة في الأولى جذع مشترك بنظام تكوين LMD ، وشهد الموسم الجامعي 2010/2011 تخرج أوائل دفعة بالقسم في التخصص الوحيد آنذاك. يسعى القسم ووفق أهداف مسطرة في تأطير وتكوين كوادر وطنية قادرة على الدخول إلى سوق العمل بما يؤهلها مباشرة إلى المساهمة فيه، يأتي هذا بعد ادراج عدة تخصصات من شأنها تحقيق آمال وتطلعات الطلبة في دخول سوق العمل بما يؤهلهم لذلك، وفي هذا الخصوص يمكن لأي طالب جذع مشترك في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، اختيار شعبة علوم التسيير والتي تتضمن مجموعة من التخصصات المهمة تخصص رئيسي وتخصص ثانوي . حيث يقدم القسم تخصصات إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية، إدارة اعمال السياحة (مهني).

الشكل رقم (2-2): الهيكل التنظيمي ل شعبة علوم التسيير



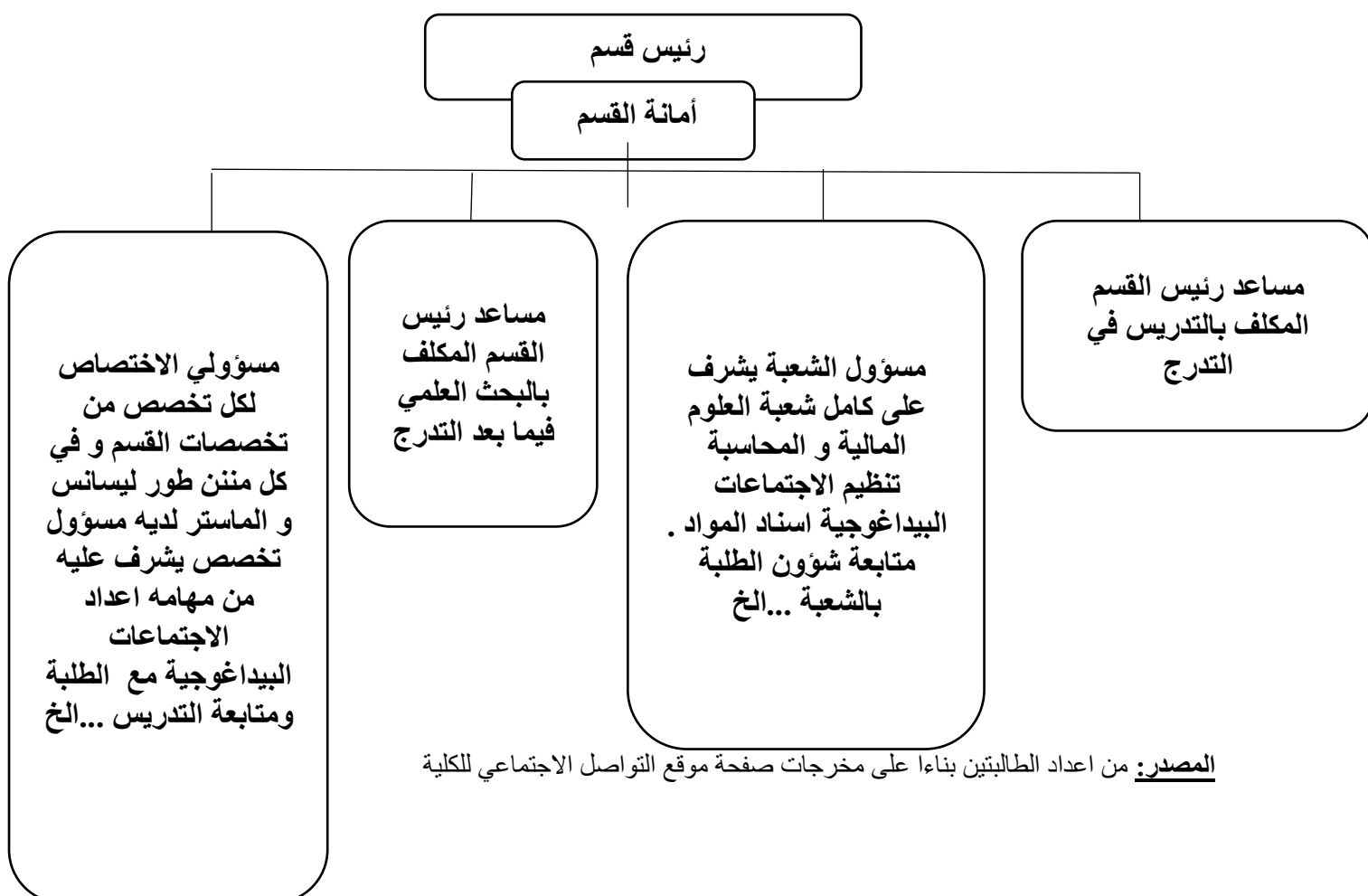
المصدر: <https://fsecg.univ-ghardaia.edu.dz> يوم 11/05/2025 على الساعة 19:44

عملا بتوجيهات الوزارة الوصية فإن قسم علوم التسيير يسعى إلى تحقيق أهداف مسطرة وفق استراتيجية من شأنها المساهمة في تأطير وتكوين كوادر وطنية قادرة على الدخول إلى سوق العمل بما يؤهلها مباشرة إلى المساهمة فيه.

ث. قسم العلوم المالية والمحاسبة

تم انشاء هذا القسم خلال الموسم الجامعي 2015-2014 بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية، يتبنى هذا القسم كافة المقاييس والمواد ذات العلاقة بمجال المحاسبة والتسيير والتحليل المالي والتدقيق والبرمجيات المالية والمحاسبية في ظل التكنولوجيا المالية. يتنمّل تقسيم القسم حسب الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي ل شعبة علوم المالية والمحاسبة



المبحث الأول: منهجية الدراسة (الطريقة والأدوات)

يهدف هذا المبحث إلى إيضاح المنهجية المتبعة في الدراسة، وذلك من خلال مجتمع وعينة الدراسة، وطرق جمع البيانات، وأداة الدراسة، ونموذج الدراسة، بالإضافة إلى تعريف وقياس متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: أسلوب و متغيرات الدراسة

يختص هذا المطلب بتوضيح أسلوب وطبيعة الدراسة الحالية، بالإضافة إلى التعريف بمتغيراتها واعطاء نبذة عن النموذج المقترح فيها، وذلك من خلال الفروع التالية:

الفرع الأول: أسلوب الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ، ويعبر عنها تعبيراً عملياً وكمياً ولا يقف هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة، من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، إنما يعمد كذلك إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها، للوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وحسينه بالاعتماد على مصدرين لجمع المعلومات، هما:

- ☑ **أولاً: المصادر الثانوية** وتشمل المعلومات والبيانات التي تم الاعتماد عليها من الدراسات المنشورة بالإضافة إلى المقالات و الرسائل الجامعية و الأطروحات التي بحثت في موضوع الدراسة.
- ☑ **ثانياً: المصادر الأولية:** تمثلت في تصميم أداة الدراسة و هي استبيان وزع على أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في جامعة غرداية.

الفرع الثاني: طبيعة الدراسة

تصنف هذه الدراسة ضمن الدراسات الميدانية لأنها اعتمدت في جمع البيانات الأولية على الاستبيان التي تم تطويره وتوزيعه على أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في جامعة غرداية لاستكشاف اتجاهات أعضاء التدريس في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في جامعة غرداية حول تقييمهم للأداء الوظيفي لرؤساء أقسامهم.

الفرع الثالث: المتغيرات وكيفية قياسها

تتقسم متغيرات الدراسة إلى التغير التابع و المتغيرات المستقلة، كما يلي:

☒ **أولاً: المتغير التابع: الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام:**

حيث تم قياسه بالمتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد المبحوثين على أسئلة الاستبيان في الجزء الثاني منه و المتمثل في أبعاد الأداء الوظيفي التالية: العلاقات الإنسانية والعدالة التنظيمية، التكيف والمرونة، أداء المهمة.

☒ **ثانياً: المتغيرات المستقلة: الخصائص الديمغرافية لأعضاء هيئة التدريس: و تتمثل في**

- ☞ **الجنس أو النوع الاجتماعي أو الجندرية:** حيث تم قياسه بالمتوسط الحسابي لإجابات الأفراد المبحوثين على أسئلة الاستبيان في الجزء الأول منه المتعلق بالخصائص الديمغرافية لأعضاء هيئة التدريس و تحديداً في السؤال الأول، و قد اقترح اختيارين للإجابة هما: ذكر و أنثى.
- ☞ **الفئة العمرية:** حيث تم قياسها بالمتوسط الحسابي لإجابات الأفراد المبحوثين على أسئلة الاستبيان في الجزء الأول منه المتعلق بالخصائص الديمغرافية لأعضاء هيئة التدريس و تحديداً في السؤال الثاني: و قد تم اقتراح أربعة اختيارات حسب الفئات العمرية كما يلي:

- **الفئة العمرية الأولى:** 30 سنة فأقل.

- **الفئة العمرية الثانية:** من 31 سنة إلى 40 سنة.

- **الفئة العمرية الثالثة:** من 41 سنة إلى 50 سنة.

- **الفئة العمرية الرابعة:** 50 سنة فأكثر.

- ☞ **الخبرة العملية:** حيث تم قياسها بالمتوسط الحسابي لإجابات الأفراد المبحوثين على أسئلة الاستبيان في الجزء الأول منه المتعلق بالخصائص الديمغرافية لأعضاء هيئة التدريس و تحديداً في السؤال الثالث: و قد تم اقتراح أربعة اختيارات مقسمة إلى فئات كما يلي:

- **الفئة الأولى:** أقل من 5 سنوات.

- **الفئة الثانية:** من 5 سنوات إلى 10 سنوات.

- **الفئة الثالثة:** من 11 سنة إلى 15 سنة.

- **الفئة الرابعة:** 16 سنة فأكثر.

- ☞ **الرتبة العلمية لعضو هيئة التدريس:** حيث تم قياسها بالمتوسط الحسابي لإجابات الأفراد المبحوثين على أسئلة الاستبيان في الجزء الأول منه المتعلق بالخصائص الديمغرافية لأعضاء هيئة التدريس و تحديداً في السؤال الرابع: و قد تم اقتراح سنة اختيارات حسب الفئات التالية و المعبرة عن الرتبة العلمية للأستاذ:

- **أستاذ التعليم العالي،**

- **محاضر أ؛**

- **محاضر ب؛**

- مساعد أ؛
- مساعد ب؛
- غير ذلك، يرجى ذكره؛
- ◀ القسم الذي يدرس فيه عضو هيئة التدريس: حيث تم قياسها بالمتوسط الحسابي لإجابات الأفراد المبحوثين على أسئلة الاستبيان في الجزء الأول منه المتعلق بالخصائص الديمغرافية لأعضاء هيئة التدريس و تحديداً في السؤال الخامس: وقد تم اقتراح أربعة اختيارات هي:
- قسم العلوم الاقتصادية؛
- قسم علوم التسيير؛
- قسم العلوم التجارية؛
- قسم العلوم المالية و المحاسبية؛

المطلب الثاني: أداة الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى التعريف بالأداة المستخدمة في جمع البيانات الضرورية للدراسة، وذلك من خلال ثلاثة فروع كالتالي :

الفرع الأول : وصف أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، حيث تم تصميمه بهدف قياس الأبعاد المختلفة للأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في جامعة غرداية. يتكون الاستبيان من جزئين رئيسيين:

1. الجزء الأول: البيانات الديمغرافية يتضمن هذا الجزء مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى جمع معلومات أساسية حول المشاركين في الدراسة، مثل: الجنس -العمر-الرتبة العلمية-اسم القسم-الخبرة العملية

يساعد هذا الجزء في توفير خلفية ديمغرافية حول أفراد عينة الدراسة، مما يساهم في تحليل النتائج وفقاً لهذه الخصائص.

الجزء الثاني: الأبعاد الخاصة بالأداء الوظيفي هذا الجزء يحتوي على مجموعة من 15 سؤال يغطي الأبعاد الثلاثة للأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام، وهي:

البعد الأول: العلاقات الإنسانية والعدالة التنظيمية: يهدف هذا البعد إلى قياس مدى تحقيق رؤساء الأقسام لمبادئ العدالة والمساواة في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى تقييم وجود العلاقات الإنسانية داخل الأقسام. ويتكون هذا البعد من 5 أسئلة.

البعد الثاني: التكيف والمرونة: يركز هذا البعد على قياس قدرة رؤساء الأقسام على التعامل مع التغيرات الإدارية والتكيف مع التحديات التي قد تواجهها الأقسام، ويتكون هذا البعد من 5 أسئلة.

البعد الثالث: أداء المهمة: يتم من خلال هذا البعد تقييم قدرة رؤساء الأقسام على تنفيذ المهام والمسؤوليات المرتبطة بوظائفهم بكفاءة وفاعلية. ويتكون هذا البعد من 5 أسئلة.

تم تصميم الأسئلة في الاستبيان بشكل متدرج يعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (من "موافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة")، حيث يتيح للمشاركين التعبير عن مدى اتفاقهم أو اختلافهم مع كل بيان يتم طرحه. هذا التصميم يساعد في جمع بيانات دقيقة وقابلة للتحليل الاحصائي، و الجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (1-2): درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	1	2	3	4	5

المصدر: (عبد الفتاح، 2013)

الفرع الثاني : صدق أداة الدراسة

من أجل إعداد إستبانة وفق شكل علمي ومنهجي استعانة الباحثة بمجموعة من الأساتذة من كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في جامعة غرداية في تحكيم الإستبانة للاستعانة بخبراتهم وتوجيهاتهم حيث بلغ عدد وقد تحصلت الطالبتين على جملة من الملاحظات والتعديلات والتي تم الالتزام بتطبيقها خاصة فيما يتعلق بإعادة الصياغة لبعض العبارات وحذف و إضافة عبارات أخرى، الى غاية الوصول الى إعداد إستبانة إستبيان في شكلها النهائي.

الفرع الثالث : ثبات أداة الدراسة

تشير نتائج الدراسة و المتعلقة بمعامل ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة (الاستبيان) إلى أن قيمة ألفا كرونباخ هي 0.934 ل15 فقرة من الفقرات المطروحة. هذه القيمة تُعتبر مرتفعة جدًا، مما يدل على أن الاستبيان يمتاز بدرجة عالية من الثبات الداخلي. بعبارة أخرى، تُظهر الأسئلة أو البنود المضمنة في الاستبيان اتساقًا جيدًا في قياس المفاهيم المستهدفة، مما يعزز موثوقية النتائج التي سيتم استخلاصها من البيانات.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

يختص هذا المطلب بتعيين مجتمع الدراسة و نوع العينة المأخوذة منه، فضلا عن الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات التي جمعت بواسطة الاستبيان بغرض اختبار الفرضيات واستخراج النتائج.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من 103 عضو هيئة تدريس موزع على أقسام كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في جامعة غرداية خلال الربع الأول من سنة 2025، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة منهم مكونة من 50 أستاذ تم توزيع لاستبيان عليهم، استرد منها 30 استبيان حيث بلغت نسبة الاستجابة 60 بالمائة، و هي نسبة جيدة.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المعتمدة

اعتمدت الدراسة على استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وأهداف البحث، حيث تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات. وتم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) ، الذي يقابله مستوى ثقة قدره (95%)، كمعيار للحكم على دلالة النتائج الإحصائية. وقد تم تطبيق الأساليب التالية:

أولاً: مؤشرات الإحصاء الوصفي: وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات البيانات الديمغرافية، بالإضافة إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء الوظيفي.

ثانياً: اختبار ثبات الاستبيان: باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) .

ثالثاً: مؤشرات الإحصاء الاستدلالي: حيث تم اللجوء إلى الاختبارات اللامعلمية لأن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، و التي تمثلت في:

- اختبار مان ويتني لاختبار الفروق بين متوسطات مجموعتين مستقلتين (مثل الفروق حسب الجنس أو الرتبة)

- اختبار كروكسال واليس. لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تبعًا لاختلافات الفئات العمرية أو سنوات الخبرة العملية، القسم، و الرتبة.

المبحث الثاني: الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة

يهتم هذا المبحث بعرض الاحصاءات الوصفية لعينة الدراسة، وذلك باعتماد التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بما يناسب طبيعة كل متغير، وذلك من خلال مطلبين

المطلب الأول: الوصف الاحصائي للمتغيرات المستقلة

لتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بالخصائص الديمغرافية، يتم وصف هذه الأخيرة بالتفصيل استنادا الى الاجابات افراد عينة الدراسة الواردة في الاستبانة ضمن فقرات البيانات الديمغرافية على النحو التالي في الجدول المبين أسفله.

الجدول رقم (2-2) توزيع افراد عينة الدراسة وفق لخصائص الديمغرافية

المتغير (الخاصية)	الوصف	التكرار	النسب المئوية
-------------------	-------	---------	---------------

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

الجنس	ذكر	16	53,3%
	انثى	14	46,7%
	المجموع	30	100%
العمر	من 30 سنة فأقل	3	10%
	من 31 الى 40 سنة	16	53,3%
	من 41 الى 50 سنة	10	33,3%
	من 50 سنة فأكثر	1	3,3%
	المجموع	30	100%
الخبرة المهنية	اقل من 50 سنوات	14	46,7%
	من 5 الى 10 سنوات	7	23,3%
	من 11 الى 15 سنة	7	23,3%
	من 16 سنة فأكثر	2	6,7%
	المجموع	30	100%
الرتبة العلمية	رتبة استاذ	9	30%
	محاضر أ	14	46,7%
	محاضر ب	3	10%
	مساعد أ	3	10%
	مساعد ب	1	3.3
	المجموع	30	100%
اسم القسم	العلوم الاقتصادية	6	20%
	قسم علوم التسيير	12	40%
	قسم علوم التجارية	5	16,7%
	قسم علوم المحاسبة والمالية	7	23,3%
	المجموع	30	100%

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

✓ أن أفراد عينة الدراسة توزعوا حسب الجنس بشكل متقارب، حيث بلغت نسبة الذكور (53.3%) وعددهم (16) أستاذًا، في حين بلغت نسبة الإناث (46.7%) وعددهم (14) أستاذة. ويُعبر هذا التوزيع عن توازن نسبي بين الجنسين ضمن عينة الدراسة، مما يساهم في تحقيق قدر من الموضوعية في تحليل النتائج المتعلقة بمتغير الجنس

✓ أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين (31 إلى 40 سنة)، حيث بلغت نسبتهم (53.3%) بعدد (16) أستاذًا، تليها الفئة العمرية (41 إلى 50 سنة) بنسبة (33.3%) وعددهم (10) أستاذة. بينما شكلت الفئة العمرية (30 سنة فأقل) نسبة (10%) وعددهم (3) أستاذة، وسُجلت أقل نسبة لدى الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) بنسبة (3.3%) بمعدل أستاذ واحد فقط. ويوحى هذا التوزيع أن عينة الدراسة يغلب عليها الطابع الشبابي، مع تمثيل معقول للفئات العمرية الأكبر سنًا.

✓ أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية تقل عن 5 سنوات، حيث بلغت نسبتهم (46.7%) وعددهم (14) أستاذًا. كما أن هناك تساويًا بين فئتي (5 إلى 10 سنوات) و(11 إلى 15 سنة) بنسبة (23.3%) لكل منهما بعدد (7) أستاذة لكل فئة. بينما سجلت أدنى نسبة في فئة (16 سنة فأكثر) بنسبة (6.7%) وعددهم (أستاذان اثنان). و هذا يدل أن أغلب الأساتذة من عينة الدراسة حديثي التوظيف.

✓ أن أغلب أفراد العينة يحملون رتبة "محاضر أ"، حيث بلغت نسبتهم (46.7%) بعدد (14) أستاذًا، تليهم فئة الأساتذة بنسبة (30%) وعددهم (9) أستاذة. بينما توزعت بقية العينة على رتب "محاضر ب" و"مساعد أ"

بنسبة (10%) لكل منهما، في حين كانت أقل نسبة لرتبة "مساعد ب" والتي بلغت (3.3%) ، مما يدل على أن غالبية الأساتذة المستجوبين هم من مصاف الأستاذية.

✓ أن أعلى نسبة من أفراد العينة ينتمون إلى قسم "علوم التسيير" بنسبة (40%) وعددهم (12) أستاذًا، تليها نسبة المنتسبين إلى قسم "علوم المحاسبة والمالية" بنسبة (23.3%) وعددهم (7) أساتذة. أما قسم التجارية بنسبة (16.7%) وعددهم (5) أساتذة. ويُشير هذا التوزيع إلى تمثيل جيد لمختلف أقسام الكلية ضمن عينة الدراسة، مما يساهم في تنوع الآراء حول الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام.

المطلب الثاني : الوصف الإحصائي للمتغير التابع.

في هذا المطلب سيتم توضيح الوصف الإحصائي الخاص بالأبعاد الثلاثة للأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في جامعة غرداية.

الفرع الأول: الوصف الإحصائي للأداء الوظيفي

وسيتم استعراض المقاييس الإحصائية المناسبة، وذلك وفق مرحلتين التاليتين:

← **المرحلة الأولى:** تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تصميم فقرات الاستبيان، حيث يقدم خمسة

بدائل للإجابة. هذا المقياس يتيح قياس مستوى موافقة المستجيبين بدقة، مما يسهل أيضًا عملية ترميز

البيانات وتحليلها إحصائيًا باستخدام البرامج المناسبة مثل SPSS.

← **المرحلة الثانية :** تم تقدير الفئات التي ينتمي إليها المتوسط (المرجح س) كما يلي:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية "Statistical Package for Social Sciences" والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول فئات المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور البحث ، تم حساب المدى ($4=5-1$)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح أي ($0.80=5/4$) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى، كما يبينه الجدول التالي:

الجدول (2-3) : المتوسط المرجح لسلم ليكرت الخماسي

المتوسط المرجح	درجة الموافقة
من 1.00 وحتى 1.80	غير موافق بشدة – درجة موافقة منخفضة جداً -
من 1.81 وحتى 2.60	غير موافق – درجة موافقة منخفضة -
من 2.61 وحتى 3.40	محايدة – درجة موافقة متوسطة -
من 3.41 وحتى 4.20	موافق – درجة موافقة مرتفعة -
من 4.21 وحتى 5.00	موافق بشدة – درجة موافقة مرتفعة جداً -

ينتاول الجدول رقم (3-4) نتائج تقييم أعضاء هيئة التدريس في جامعة غرداية حول أبعاد الأداء الوظيفي، التي تشمل العلاقات الإنسانية والعدالة التنظيمية، التكيف والمرونة، وأداء المهمة. يتم تحليل هذه النتائج باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقييم درجة الموافقة على كل بعد من الأبعاد الثلاثة، كما يتم تقديم ترتيب الأبعاد بناءً على مستوى الموافقة.

الجدول : (2-4) درجة الموافقة حول ابعاد المحور الاول الاداء الوظيفي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الاجابات
أداء المهمة	3.79	0.910	1	موافق

العلاقات الانسانية والعدالة التنظيمية	3.75	1.0112	2	موافق
التكيف والمرونة	3.47	0.987	3	موافق
كل الابعاد	3.67	0.969	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق الاتجاه العام للمبحوثين نحو الموافقة بدرجة عالية بدلالة قيمة المتوسط الحسابي العام و البالغ 3.67، فقد احتل بعد أداء المهمة على أعلى درجة من الموافقة، يليه العلاقات الإنسانية والعدالة التنظيمية، ثم التكيف والمرونة. هذا الترتيب يعكس أن أعضاء هيئة التدريس يقدرون أكثر قدرة رئيس القسم على تنفيذ مهامه بفعالية، تليها العوامل المرتبطة بالعدالة والعلاقات الإنسانية داخل القسم، في حين أن التكيف مع التغيرات الإدارية قد يحتاج إلى بعض التحسينات. من خلال التحليل، يمكننا ملاحظة أن درجة الموافقة على الأبعاد الثلاثة المتعلقة بالأداء الوظيفي تشير إلى تقييم إيجابي بشكل عام من قبل أعضاء هيئة التدريس في جامعة غرداية. وعلى الرغم من ذلك، يبدو أن هناك مجالاً لتحسين القدرة على التكيف مع التغيرات الإدارية، مما قد يتطلب مزيداً من الدعم والتدريب لضمان قدرة رئيس القسم على مواجهة التحديات المستقبلية بشكل أفضل، و فيما يلي نستعرض المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للأبعاد الثلاثة المبينة في الجدول بشيء من التفصيل كما يلي:

📊 سجل أداء المهمة أعلى درجة موافقة بمعدل متوسط حسابي 3.79 مع انحراف معياري 0.910. يشير هذا إلى أن غالبية أعضاء هيئة التدريس يوافقون على قدرة رئيس القسم على تنفيذ المهام المرتبطة بوظيفته بكفاءة وفعالية. الانحراف المعياري المنخفض هنا يعكس توافقاً كبيراً بين المشاركين على هذا البعد، مما يعزز من فكرة أن الأداء الوظيفي في هذا الجانب يعتبر جيداً وملموساً.

حصل بعد العلاقات الإنسانية والعدالة التنظيمية على متوسط حسابي قدره 3.75 مع انحراف معياري 1.011. يشير هذا إلى أن معظم المشاركين في الدراسة يوافقون بشكل عام على فعالية ممارسات رئيس القسم فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية والعدالة التنظيمية. الانحراف المعياري المنخفض نسبياً يدل على توافق جيد بين المشاركين حول هذه الممارسات، مما يعكس استقراراً في الرأي حول هذا البعد.

📊 حصل بعد التكيف والمرونة على متوسط حسابي قدره 3.47 مع انحراف معياري 0.987 على الرغم من أن المشاركين يميلون إلى الموافقة على قدرة رئيس القسم في التعامل مع التغيرات الإدارية، إلا أن المتوسط الحسابي يعكس درجة موافقة أقل مقارنة بالبعدين الآخرين. كما أن الانحراف المعياري يُظهر

بعض التنوع في الآراء حول هذا البعد، مما يعني أن بعض الأعضاء قد يرون أن التكيف مع التغيرات الإدارية قد يحتاج إلى تحسين.

الفرع الثاني : الوصف الاحصائي لبعد العلاقات الإنسانية والعدالة التنظيمية

و هو موضح في الجدول التالي

الجدول : (5.2) درجة الموافقة حول بنود البعد الاول العلاقات الانسانية والعدالة التنظيمية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الاجابات
يوزع رئيس القسم الأعباء التدريسية والإدارية بشكل عادي	3.86	0.973	1	موافق
يأخذ رئيس القسم مقترحات وشكاوي أعضاء هيئة التدريس بعين الاعتبار	3.86	0.973	1	موافق
يظهر التقدير لجهود أعضاء هيئة التدريس ويعترف بإنجازاتهم	3.70	1.022	2	موافق
يعزز روح الفريق والاحترام المتبادل بين أعضاء هيئة التدريس ويتعترف بإنجازاتهم	3.70	1.033	3	موافق

يتبع رئيس القسم إجراءات عادلة وواضحة عند اتخاذ القرارات	3.63	1.055	4	موافق
البعد ككل	3.75	1.0112		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

في هذا الجدول السابق، تم عرض نتائج الأبعاد المتعلقة بالعلاقات الإنسانية والعدالة التنظيمية في جامعة غرداية، من خلال تقييم مدى موافقة أعضاء هيئة التدريس على مجموعة من العبارات التي تمثل هذه الأبعاد. يتم تحليل هذه النتائج باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، مع ملاحظة الترتيب العام للعبارات وفقاً لمستوى الموافقة، بالإضافة إلى اتجاه الإجابات.

• **العبارتين الأوليتين:** حصلت الفقرة "يوزع رئيس القسم الأعباء التدريسية والإدارية بشكل عادي" على نفس المتوسط الحسابي الذي قدره 3.86 مع انحراف معياري 0.973. مع الفقرة (يأخذ رئيس القسم مقترحات وشكاوي أعضاء هيئة التدريس بعين الاعتبار) هذا يشير إلى أن المشاركين في الدراسة يميلون إلى الموافقة على أن رئيس القسم يوزع الأعباء بشكل متوازن وعادل. كما أن الانحراف المعياري المنخفض نسبياً يدل على توافق الآراء حول هذه العبارة، مما يعزز من استقرار التقييمات، كما يدل

ذلك أيضاً إلى أن المبحوثين يعتقدون أن رئيس القسم يهتم بمقترحات الأعضاء واهتماماتهم.

• **العبارة الثانية:** " يظهر التقدير لجهود أعضاء هيئة التدريس ويعترف بإنجازاتهم" حصلت على متوسط حسابي قدره 3.70 مع انحراف معياري 1.022. هذه النتيجة تشير إلى أن المشاركين يعتقدون أن رئيس القسم يظهر تقديرًا لجهود أعضاء هيئة التدريس ويعترف بإنجازاتهم، مما يساهم في تعزيز روح الحوافز والتحفيز داخل القسم. كما أن الانحراف المعياري المنخفض يعكس درجة عالية من التوافق بين الآراء حول هذه الممارسة.

• **العبارة الثالثة:** يعزز روح الفريق والاحترام المتبادل بين أعضاء هيئة التدريس ويتعرف بإنجازاتهم" حصلت على متوسط حسابي قدره 3.70 مع انحراف معياري 1.033. رغم أن المتوسط الحسابي اتفاق عام على أن رئيس القسم يعزز بيئة العمل التعاونية والاحترام المتبادل

• **العبارة الرابعة:** " يتبع رئيس القسم إجراءات عادلة وواضحة عند اتخاذ القرارات" سجلت متوسطاً حسابياً قدره 3.63 مع انحراف معياري 1.055. رغم أن المشاركين يوافقون على هذه العبارة، فإن المتوسط الحسابي يعكس درجة موافقة أقل مقارنة بالعبارتين السابقتين. يشير الانحراف المعياري الأعلى إلى تفاوت أكبر في إجابات المشاركين، مما قد يدل على وجود بعض التباين في الآراء حول شفافية وعدالة الإجراءات المتبعة من قبل رئيس القسم.

بشكل عام، تظهر النتائج توافقاً إيجابياً مع الفقرات الخاصة بالعلاقات الإنسانية والعدالة التنظيمية لرؤساء الأقسام في الكلية المدروسة في جامعة غرداية. من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس التابعين لهم، مما يعكس بيئة عمل تدعم المساواة والتعاون. بالرغم من ذلك، هناك بعض الاختلافات الطفيفة في الآراء، خصوصاً فيما يتعلق بشفافية الإجراءات المتبعة عند اتخاذ القرارات، وهو ما يستدعي الاهتمام لتحسين هذه الممارسات في المستقبل.

الفرع الثالث: الوصف الاحصائي لبعد المرونة و التكيف

و هو موضح حسب الجدول التالي:

الجدول : (2-6) درجة الموافقة حول بنود البعد الثاني التكيف والمرونة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الاجابات
يظهر رئيس القسم مرونة في التعامل مع التحديات	3.70	0.868	1	موافق
يتسم رئيس القسم أساليب عمل مرنة تساعد على التكيف مع متطلبات العصر	3.63	0.897	2	موافق

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

يتعامل رئيس القسم بكفاءة مع التغيرات الادارية وإدارة الأزمات	3.56	0.964	3	موافق
يوفر رئيس القسم حلول مبتكرة للمشاكل التي يواجهها	3.26	0.987	4	محايد
يتمتع رئيس القسم بالقدرة على اتخاذ القرارات	3.23	1.222	5	محايد
البعد ككل	3.74	0.987		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

يعرض هذا الجدول نتائج تقييم أعضاء هيئة التدريس في جامعة غرداية لمدى قدرة رئيس القسم على التكيف والمرونة في أداء مهامه الإدارية، من خلال خمسة فقرات تم قياسها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، الموضحة كالتالي:

الفقرة الأولى: (يظهر رئيس القسم مرونة في التعامل مع التحديات) حقق أعلى متوسط حسابي قدره 3.70 بانحراف معياري 0.868، مما يدل على أن أفراد العينة يوافقون على أن رئيس القسم يتسم بالمرونة في مواجهة التحديات، مع تباين بسيط في الآراء.

الفقرة الثانية: (يتسم رئيس القسم بأساليب عمل مرنة تساعد على التكيف مع متطلبات العصر) سجل متوسطاً حسابياً قدره 3.63 مع انحراف معياري 0.897، وهو ما يدل أيضاً على درجة موافقة مرتفعة، مع درجة عالية من التجانس بين آراء المشاركين.

الفقرة الثالثة: البند السادس (يتعامل رئيس القسم بكفاءة مع التغيرات الإدارية وإدارة الأزمات) جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.56 وانحراف معياري 0.964، مما يشير إلى موافقة مرتفعة على قدرة رئيس القسم على التكيف مع التغيرات المفاجئة وإدارة المواقف الطارئة.

الفقرة الرابعة: (يوفر رئيس القسم حلول مبتكرة للمشاكل التي يواجهها) متوسطاً حسابياً 3.26 و بانحراف معياري 0.987.

الفقرة الخامسة: (يتمتع رئيس القسم بالقدرة على اتخاذ القرارات) متوسطاً حسابياً قدره 3.23 بانحراف معياري مرتفع نسبياً 1.222.

يندرج تقييم الفقرتين الرابعة و الخامسة ضمن درجة محايد في الموافقة ، مما يعكس تردداً أو تفاوتاً في آراء أعضاء هيئة التدريس حول قدرة رئيس القسم على الإبداع في حل المشكلات واتخاذ القرارات الفعالة. بشكل عام، تعبر النتائج عن وجود تقييم مرتفع لقدرة رئيس القسم على التكيف والمرونة، مع تسجيل أعلى درجات الموافقة فيما يتعلق بمرونته في التعامل مع التحديات. ومع ذلك، فإن المؤشرات المحايدة بخصوص الإبداع في الحلول واتخاذ القرارات تشير إلى وجود بعض القصور أو الحاجة إلى تطوير مهارات رئيس القسم في هذه المجالات لضمان استجابة أكثر فاعلية لمتطلبات العمل الحديثة.

الفرع الرابع: الوصف الاحصائي لبعد أداء المهمة

و هو موضح حسب الجدول التالي:

الجدول : (2-7) درجة الموافقة حول بنود البعد الثالث أداء المهمة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الاجابات
يضمن التزام القسم بسياسات والقوانين الجامعية	3.96	0.718	1	موافق
يتواصل بوضوح مع اعضاء هيئة التدريس لضمان فهم الاهداف والتوقعات	3.90	0.855	2	موافق
يتخذ قرارات إدارية مبنية على بيانات واضحة وتحليل دقيق	3.76	0.897	3	موافق

يحرص رئيس القسم على تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وتقديم التوصيات والتوجيهات	3.76	0.897	3	موافق
يحسن رئيس القسم إدارة الموارد البشرية والمادية للقسم بكفاءة	3.60	1.184	4	موافق
البعد ككل	3.79	0.910		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

يعرض هذا الجدول تقييم أفراد العينة بجامعة غرداية لمستوى أداء رئيس القسم في إدارة المهام والمسؤوليات المرتبطة بوظيفته، وذلك من خلال خمسة بنود رئيسية.

• **الفقرة الأولى: (يضمن التزام القسم بسياسات والقوانين الجامعية) احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.96 وانحراف معياري 0.718، مما يشير إلى اتفاق قوي بين أفراد العينة على أن رئيس القسم يحرص على احترام السياسات والقوانين الجامعية، مع وجود تجانس كبير في الإجابات.**

• **الفقرة الثانية: البند الخامس عشر (يتواصل بوضوح مع أعضاء هيئة التدريس لضمان فهم الأهداف والتوقعات) جاء في المرتبة الثانية بمتوسط 3.90 وانحراف معياري 0.855 .**

• **الفترتين الثالثتين: الفقرة (يتخذ قرارات إدارية مبنية على بيانات واضحة وتحليل دقيق) سجلت نفس المتوسط الحسابي 3.76 وانحراف معياري 0.897، مع الفقرة (يحرص رئيس القسم على تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وتقديم التوصيات والتوجيهات) مما يعكس موافقة مرتفعة على ممارسات التقييم واتخاذ القرار بشكل مستند إلى معطيات موضوعية.**

• **الفقرة الرابعة: البند الحادي عشر (يحسن رئيس القسم إدارة الموارد البشرية والمادية للقسم بكفاءة) سجل أدنى متوسط بين البنود الخمسة وهو 3.60 مع انحراف معياري 1.184، إلا أنه لا يزال ضمن فئة "موافق"، مما يدل على تقييم إيجابي معتدل لكفاءة رئيس القسم في إدارة الموارد.**

تشير النتائج إلى أن أداء رئيس القسم من حيث تنفيذ المهام والمسؤوليات يحظى بتقييم مرتفع من حيث درجة الموافقة. ويبرز بشكل خاص التزامه بالقوانين الجامعية ووضوحه في التواصل، فيما توجد بعض التباينات الطفيفة المتعلقة بمدى فاعلية إدارة الموارد. هذه النتائج تؤكد على أهمية المحافظة على نقاط القوة الحالية مع العمل على تطوير الجوانب المتعلقة بإدارة الموارد وتحسين فعالية التواصل مع جميع أعضاء هيئة التدريس

المبحث الثالث : اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يتضمن هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها، اعتماداً على برنامج SPSS الاحصائي ، وباستخدام عدة اساليب احصائية مناسبة لكل فرضية

المطلب الاول : البرهان ان التوزيع المتبع توزيع طبيعي

قبل اختبار الفرضيات تجدر الإشارة هنا بضرورة إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة نوع الاختبارات الإحصائية (إما معلمية أو لامعلمية) التي يتم استخدامها لاحقاً لاختبار كل فرضية. و نميز هنا بين فرضيتين

الفرضية الصفرية (H_0) : بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة: (H_1) : بيانات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم: (2-8) اختبار التوزيع الطبيعي

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
total	,179	30	,015	,904	30	,011
total2	,239	30	,000	,743	30	,000

بعد تطبيق اختبارات التوزيع الطبيعي على بيانات الدراسة، تم الاعتماد على اختبار كولموغوروف-سميرنوف نظراً لصغر حجم العينة (30 فرداً). وقد أظهرت النتائج أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) لاختبار كولموغوروف-سميرنوف بلغت 0.000، وهي أقل من المستوى المعنوي المعتمد (0.05). كما دعمت نتائج اختبار شابيرو-ويلك هذا الاستنتاج، حيث بلغت قيمة الدلالة أيضاً 0.00 بناءً على ذلك، يتضح أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي. وعليه، وبما أن نتائج كلا الاختبارين دلت على انعدام التوزيع الطبيعي للبيانات، فإنه سيتم لاحقاً استخدام الأساليب الإحصائية غير المعلمية في اختبار الفرضيات وتحليل النتائج، لضمان صحة ودقة الاستنتاجات المستخلصة من الدراسة.

و تنص الفرضية الاولى في الدراسة على ما يلي: "هناك مستوى مرتفع للأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة غرداية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

لاختبار صحة هذه الفرضية نلجأ إلى نتائج الوصف الاحصائي للمتغير التابع و المتمثل في الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام حيث يتضح لنا من الجدول السابق رقم (2-4) أن المتوسط العام لإجابات أعضاء هيئة التدريس حول تقييمهم لمستوى الأداء الوظيفي لرؤساء أقسامهم قد بلغ 3.67 و هو يندرج ضمن مستوى موافقة مرتفع و بهذا نثبت صحة الفرضية الأولى.

المطلب الثاني: مناقشة الفرضيات

و تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة احصائية لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية في جامعة غرداية حول تقييمهم لمستوى الأداء الوظيفي لرؤساء أقسامهم تعزى للخصائص الديمغرافية لهم"

الفرع الأول : مناقشة الفرضية الأولى

لاختبار الفرضية التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية تبعاً لمتغير الجنس، تم استخدام اختبار Mann-Whitney U كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-8) اختبار Mann-Whitney U Test للفروق الاحصائية

الجنس	Man-Whitney U	Wlicoxon w	z	Exact Sig
ذكر-انثى	109.500	245.500	-0.104	0.918

وقد أظهرت نتائج الاختبار أن قيمة (U) بلغت 109.500، وقيمة (Z) كانت -0.104، بينما كانت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) تساوي 0.918. بما أن مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05، فهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييمهم للأداء الوظيفي. وعليه، نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

الفرع الثاني : مناقشة الفرضية الثانية

لاختبار الفرضية التي تنص على "وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأداء الوظيفي تعزى للخصائص الديمغرافية (العمر، الخبرة المهنية، الرتبة الأكاديمية، القسم المنتمي إليه) "، تم استخدام اختبار Kruskal-Wallis كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-9) اختبار Kruskal-Wallis Test للفروق الاحصائية

الخصائص الديمغرافية	Kruskal-Wallis H	مستوى المعنوية
العمر	2.459	0.117
الخبرة المهنية	2.640	0.450
رتبة الاستاذ	6.617	0.158
القسم المنتمي اليه	7.081	0.069

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي: أن مستويات المعنوية لكل الخصائص المذكورة هي أكبر من 0.05 و عليه فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية و رفض الفرضية البديلة، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأداء الوظيفي تعزى للخصائص الديمغرافية المبينة في الجدول رقم (2-9).

خلاصة الفصل

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في جامعة غرداية حول الأداء الوظيفي لرؤساء أقسامهم، حيث استعرض هذا الفصل نتائج تحليل الأبعاد المختلفة للأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في جامعة غرداية، فوفقاً لتقييم أعضاء هيئة التدريس تم تحليل الأبعاد الثلاثة للأداء الوظيفي وهي: أداء المهمة، العلاقات الإنسانية والعدالة التنظيمية، و التكيف والمرونة.

اختص المبحث الأول فيه بعرض منهجية الدراسة، بما في ذلك توضيح الأسلوب المستخدم في الدراسة وهو الوصف التحليل، إلى جانب اعتماد الاستبيان كأداة للدراسة من خلال عرض البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة و الأداء الوظيفي (المتغير التابع في الدراسة) حيث تم عرض هذا الاستبيان على أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

أما بالنسبة للمبحث الثاني فقد ركز على التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين على الأسئلة المطروحة عليهم في الاستبيان، حيث بينت النتائج: عن احتلال بعد أداء المهمة أعلى درجة من الموافقة، حيث سجل متوسط حسابي قدره 3.79 مع انحراف معياري 0.910. بحيث يشير أن غالبية المشاركين يوافقون على قدرة رئيس القسم على تنفيذ المهام بكفاءة وفعالية، مع توافق كبير بين الآراء حول هذا البعد. بشكل خاص، كانت درجة الموافقة عالية على التزام رئيس القسم بالقوانين الجامعية ووضوح التواصل مع أعضاء هيئة التدريس لضمان فهم الأهداف والتوقعات. لكن كان هناك بعض التباين في الآراء بشأن إدارة الموارد البشرية والمادية. أما العلاقات الإنسانية والعدالة التنظيمية فقد سجل هذا البعد متوسط حسابي قدره 3.75 مع انحراف معياري 1.011. بشكل عام، أظهر أعضاء هيئة التدريس توافقاً جيداً مع ممارسات رئيس القسم في توزيع الأعباء التدريسية والإدارية، وأخذ مقترحات الأعضاء بعين الاعتبار. أما فيما يخص بعد التكيف والمرونة، فقد سجل هذا البعد متوسط حسابي قدره 3.74 مع انحراف معياري 0.987. بحيث أبدى المشاركون موافقة عامة على قدرة رئيس القسم على التكيف مع التحديات والتغيرات الإدارية. ومع ذلك، كانت هناك بعض الآراء المحايدة بخصوص قدرته على اتخاذ قرارات مبتكرة وحل المشكلات بشكل فعال. تم ملاحظة أن رئيس القسم يظهر مرونة كبيرة في التعامل مع التحديات، ولكنه قد يحتاج إلى تحسين أساليب اتخاذ القرارات وحل المشكلات. و أخيراً فقد اختبر المبحث الثالث في هذا الفصل صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة باستخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي و تحديداً اختبار التوزيع الطبيعي و الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، إلى جانب أسلوب

وصفي كالمتوسط الحسابي، حيث تبين وجود درجة تقييم مرتفعة للأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس التابعين لهم، كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام تعزى للخصائص الديمغرافية للأساتذة المبحوثين.

الخاتمة

الخاتمة

تمثل اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام أحد المؤشرات الحيوية التي تعكس فعالية الإدارة الأكاديمية وجودة البيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي. إذ إن هذه الاتجاهات، سواء كانت إيجابية أو سلبية، تؤثر بشكل مباشر على مستوى الرضا الوظيفي، والتعاون الأكاديمي، والإنتاجية البحثية، ونجاح البرامج التعليمية. ومن هنا تبرز الحاجة إلى تطوير مهارات القيادة والإدارة لدى رؤساء الأقسام، وتعزيز ممارسات الشفافية، والمشاركة في صنع القرار، والاستماع إلى آراء أعضاء هيئة التدريس. إن الاهتمام بتحسين الأداء الإداري داخل الأقسام الأكاديمية لا يسهم فقط في دعم الأفراد، بل ينعكس بشكل إيجابي على المؤسسة ككل، ويعزز من قدرتها على التميز والابتكار في مختلف مجالات التعليم والبحث وخدمة المجتمع.

أولاً: النتائج

سعيًا للإجابة عن تساؤلات الدراسة الحالية و اختبار فرضياتها تم القيام بمجموعة من المقاييس الإحصائية، فكانت النتائج كالتالي:

(1) اتفق أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في جامعة على درجة تقييم مرتفعة للأداء الوظيفي لرؤساء أقسامهم، بدلالة قيمة المتوسط الحسابي العام للإجابات و البالغ 3.67، و كان ترتيب الأبعاد حسب درجة الموافقة كالتالي:

أ. احتل بعد أداء المهمة المرتبة الأولى،

ب. يليه العلاقات الإنسانية والعدالة التنظيمية في المرتبة الثانية،

ج. ثم التكيف والمرونة في المرتبة الثالثة.

(2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أعضاء هيئة التدريس حول الأداء الوظيفي لرؤساء أقسامهم في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في جامعة غرداية تعزى للخصائص الديمغرافية لهم و المتمثلة في: (الجنس، الفئة العمرية، الخبرة المهنية، الرتبة العلمية، القسم المنتمي الأستاذ).

ثانياً: توصيات الدراسة

بناء على ما تقدم ذكره من نتائج فإن الدراسة توصي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في جامعة غرداية بما يلي:

(1) تعزيز المهارات الإدارية في إدارة الموارد البشرية والمادية لرؤساء الأقسام، فينبغي التركيز على تطوير المهارات من خلال برامج تدريبية متخصصة في إدارة الموارد البشرية، وتحسين طرق تخصيص الموارد، وتحفيز الموظفين بطريقة أكثر فاعلية. و ذلك بعقد ورش عمل حول الإدارة الفعالة للموارد، أو الاستفادة من استشارات خارجية لتحسين استراتيجيات إدارة الفرق والموارد.

(2) تحسين الشفافية في اتخاذ القرارات لتعزيز الثقة بين رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس، يمكن لرئيس القسم توضيح المعايير والإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات وتطبيق آلية تواصل منتظمة مع أعضاء هيئة التدريس لشرح القرارات الإدارية الرئيسية. تنظيم اجتماعات دورية لنقاش القرارات المهمة يمكن أن يعزز من فهم الجميع للممارسات المتبعة.

(3) تعزيز القدرات في إيجاد حلول مبتكرة واتخاذ قرارات فعالة، حيث الممكن تنفيذ ذلك من خلال برامج تدريبية في التفكير الإبداعي واتخاذ القرارات المدروسة، بالإضافة إلى عقد جلسات عصف ذهني مع أعضاء هيئة التدريس لمناقشة حلول مبتكرة للتحديات المختلفة التي يواجهها القسم.

ثالثاً: آفاق الدراسة

توصي الدراسة بأجراء دراسات مستقبلية تتعلق بتقييم الأداء الوظيفي على قطاعات أخرى سواء القطاعات الخاصة أو قطاع التربية و التعليم في حدود زمانية و مكانية أخرى عن الدراسة الحالية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- (1) أحمد، شاكر محمد و زهو، محمد لطيف. (2023). "الأداء الوظيفي من وجهة نظر التدريسيين"، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، 30 (1)، العراق.
- (2) بوحادة، جلول العربي. (2021). القيم التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي عن العمال-دراسة ميدانية على عينة من عمال الصندوق CASNOS وكالة غرداية، مذكرة ماستر، جامعة غرداية الجزائر.
- (3) حرايرية، عتيقة. (2015). "ضغوط العاملين وتأثيرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة البناء الجاهز بالأبار الجزائر"، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، العدد الخامس، الجزائر.
- (4) الحربي عايش و اليامي، فاطمة. (2023). "أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض". مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، السعودية.
- (5) الحلبي، ريهام زيد. (2016). مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإعلاميين السوريين دراسة ميدانية لدى عينة من الإعلاميين السوريين في الهيئة العامة للإذاعة و التلفزيون رسالة ماجستير، كلية التربية قسم علم النفس، جامعة دمشق.
- (6) حماني، فاطمة و زبيري، مريم. (2020). أثر الاغتراب الوظيفي على الأداء الوظيفي دراسة حالة-جامعة غرداية، مذكرة ماستر، جامعة غرداية، الجزائر.
- (7) الدرباشي، م. (2024). أثر المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي: الدور الوسيط لرأس المال البشري في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي. رسالة ماجستير. الأردن.
- (8) الزهراني، عمر عطية. (2009). العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة و المحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية، الأردن
- (9) العربي، عطية. (2012). "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية: دراسة ميدانية في جامعة ورقلة الجزائر"، مجلة الباحث العدد العاشر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 10.
- (10) عصمان، عثمان و شنشونة، محمد. (2024). "معرفة أثر التفكير الإبداعي في الأداء التكيفي للموارد البشرية، دراسة ميدانية على مستوى سونلغاز بسكرة"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد الأول، الجزائر.
- (11) عميروش، عبد الكريم و ضيف، محمد. (2019). العوامل الداخلية المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية بقالة، مذكرة ماستر، جامعة قالة، الجزائر.
- (12) الكافي، مصطفى يوسف. (2018). إدارة الأداء، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن.
- (13) مداس و آخرون. (2020). أثر الضغط المهني على مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية، مذكرة ليسانس، جامعة عبد الرحمن ابن خلدون تيارت، الجزائر.
- (14) ميمون، كافي و مولاي، أمينة. (2021). "تأثير الرضا الداخلي على أبعاد الأداء بالبيض الجزائر"، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، العدد الثاني، الجزائر.
- (15) نعيترات، جهاد أحمد. (2022). "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة"، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد السادس و الاربعون.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 16) Aktaruzzaman Santi and Adbur. R. (2021). "The Effects of Performance Management System on Employee Performance: a case study". **International Journal of Scientific and Research Publications**.
- 17) Avunduk, Y. (2021). "The Relationship between Job Satisfaction and Job Performance: A Study on Sports Industry". **Journal of Educational Issues**.

- 18) EKUNDAYO and ADESOLA, (2022). "Institutional Factors and Academic Staff Job Performance in Public Universities in Southwest", Nigeria. **Journal of Education and Practice** Cari
- 19) Mateusz. P et al. (2022). "the relationships of psychological capital and influence regulation with job satisfaction and job performance", **PLOS ONE**, 17(8), e0272412. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0272412> .
- 20) Pedro J et al. (2019). "Assessing Job Performance Using Brief Self-report scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire". **Journal of work and organizational psychology**,35(3), pp.195-205 ,
<https://journals.copmadrid.org/jwop>.

ثالثاً: المواقع الالكترونية:

- 21) <https://fsecg.univ-ghardaia.edu.dz> / viewed at 09.44 pm, in 11/05/2025.

الملاحق

الملحق رقم (01)

جامعة غرداية – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- قسم علوم التسيير- إدارة الموارد البشرية -

الاستبيان حول موضوع:
الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام من وجهة نظر هيئة التدريس
(دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة غرداية)

الجزء الأول: البيانات الديمغرافية

1-الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

2-العمر:

- 30 سنة فأقل: ☐
- من 31 الى 40 سنة: ☐
- من 41 سنة الى 50 سنة: ☐
- من 50 سنة فأكثر: ☐

4-الخبرة العملية:

- أقل من خمس سنوات ☐
- من 5 الى 10 سنوات ☐
- من 11 سنة الى 15 سنة ☐
- من 16 سنة فأكثر ☐

5-رتبة الأستاذ:

- رتبة أستاذ ☐
- محاضر أ ☐
- محاضر ب ☐
- مساعد أ ☐
- مساعد ب ☐
- غير ذلك يرجى ذكره:

6-اسم القسم:

- قسم العلوم الاقتصادية
- قسم علوم التسيير
- قسم العلوم التجارية
- قسم العلوم المحاسبة والمالية

الجزء الثاني: الأداء الوظيفي ضعا تعريفا له ليفهم المجيب المعنى فتكون إجابته على العبارات بشكل أدق

الرقم	الأسئلة (الفقرات)	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
البعد الأول: العلاقات الإنسانية والعدالة التنظيمية: هي مدى تحقيق رئيس القسم لمبادئ العدالة والمساواة في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس إضافة الى جودة العلاقات الإنسانية داخل القسم						
1	يوزع رئيس القسم الأعباء التدريسية والإدارية بشكل عادل					
2	يأخذ رئيس القسم مقترحات وشكاوى أعضاء هيئة التدريس بعين الاعتبار					
3	يتبع رئيس القسم إجراءات عادلة وواضحة عند اتخاذ القرارات					
4	يعزز روح الفريق والاحترام المتبادل بين أعضاء هيئة التدريس ويعترف بإنجازاتهم					
5	يظهر التقدير لجهود أعضاء هيئة التدريس ويعترف بإنجازاتهم					
البعد الثاني: التكيف والمرونة: القدرة على التعامل مع التغيرات الإدارية بطريقة فعالة						
6	يتعامل رئيس القسم بكفاءة مع التغيرات الإدارية وإدارة الازمات					
7	يوفر رئيس القسم حلول مبتكرة للمشاكل التي يواجهها					
8	يتسم رئيس القسم بأساليب عمل مرنة تساعد على التكيف مع متطلبات العصر					
9	يتمتع رئيس القسم بالقدرة على اتخاذ القرارات					
10	يظهر رئيس القسم مرونة في التعامل مع التحديات					
البعد الثالث: أداء المهمة: قدرة الفرد على تنفيذ المهام والمسؤوليات المرتبطة بوظيفته بكفاءة وفاعلية						
11	يحسن رئيس القسم إدارة الموارد البشرية والمادية للقسم بكفاءة					
12	يحرص رئيس القسم على تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وتقديم التوصيات والتوجيهات					

13	يضمن التزام القسم بالسياسات والقوانين الجامعية				
14	يتخذ قرارات إدارية مبنية على بيانات واضحة وتحليل دقيق				
15	يتواصل بوضوح مع أعضاء هيئة التدريس لضمان فهم الأهداف والتوقعات				

الملحق رقم (02): أسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان

أسماء الأساتذة	الصفة	الرتبة العلمية	القسم والجامعة
الدكتور: حمزة بن زين	أستاذ دائم	محاضر – أ-	قسم علوم التسيير – جامعة غرداية
الدكتورة: خيرة زقيب	أستاذة دائمة	محاضر – أ-	قسم علوم التسيير – جامعة غرداية
الدكتورة: رحيمة شخوم	أستاذة دائمة	محاضر – ب-	قسم علوم التسيير – جامعة غرداية
الدكتور: صديق بودودة	أستاذ مؤقت	/	قسم علوم التسيير – جامعة غرداية
الدكتور: إسماعيل مصباح	أستاذ مؤقت	/	قسم علوم التسيير – جامعة غرداية

الفهرس

الصفحة	العناوين
	الاهداء
I.	الملخص
II.	قائمة المحتويات
III.	قائمة الجداول
IV.	قائمة الأشكال
V.	قائمة الملاحق
أ - ج	المقدمة
18-6	الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية للأداء الوظيفي
6	تمهيد
10-7	المبحث الأول: الإطار النظري للأداء الوظيفي
8- 7	المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي
9 - 8	المطلب الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي ومؤشراته
10 - 9	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
17-11	المبحث الثاني: مراجعة الادبيات التطبيقية
12 - 11	المطلب الأول: الدراسة العربية
15 -12	المطلب الثاني: الدراسة الأجنبية
17-15	المطلب الثالث: أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية
18	خلاصة الفصل الأول
39-20	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
20	تمهيد
28-21	المبحث الأول: منهجية الدراسة (الطريقة والأدوات)
23-21	المطلب الأول: أسلوب ومتغيرات الدراسة
24-23	المطلب الثاني: أداة الدراسة
28 - 24	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية
37-29	المبحث الثاني: الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة
30-29	المطلب الأول: الوصف الاحصائي للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
37-31	المطلب الثاني: الوصف الاحصائي للأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام
40-38	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
39-38	المطلب الأول: البرهان ان التوزيع المتبع توزيع طبيعي
40-39	المطلب الثاني: مناقشة الفرضيات
41	خلاصة الفصل الثاني
44-43	الخاتمة
48-46	قائمة المراجع
52-50	قائمة الملاحق