



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية



التخصص: علم النفس العمل والتنظيم  
العنوان:

## الهوية التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي

دراسة وصفية لدى عينة من أساتذة جامعة البويرة

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (LMD)

إشراف أ.د: بن زاهي منصور

إعداد الطالب: غماري فاتح

لجنة المناقشة:

الصفة	المؤسسة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	جامعة ورقلة	أستاذ	الشايب محمد الساسي
مشرفا	جامعة ورقلة	أستاذ	بن زاهي منصور
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ	روييم فايزة
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر(أ)	نبيلة باويبة
مناقشا	جامعة بجاية	أستاذ محاضر(أ)	حسيني عمار
مناقشا	جامعة الوادي	أستاذ محاضر(أ)	حمامة عمار

السنة الجامعية: 2021/2020



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية



التخصص: علم النفس العمل والتنظيم  
العنوان:

## الهوية التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي

دراسة وصفية لدى عينة من أساتذة جامعة البويرة

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (LMD)

إشراف أ.د: بن زاهي منصور

إعداد الطالب: غماري فاتح

لجنة المناقشة:

الصفة	المؤسسة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	جامعة ورقلة	أستاذ	الشايب محمد الساسي
مشرفا	جامعة ورقلة	أستاذ	بن زاهي منصور
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ	رويم فايزة
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر(أ)	نبيلة باوية
مناقشا	جامعة بجاية	أستاذ محاضر(أ)	حسيني عمار
مناقشا	جامعة الوادي	أستاذ محاضر(أ)	حمامة عمار

السنة الجامعية: 2021/2020

# الإهداء

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما.

إلى زوجتي التي صبرت وتعبت معي هذه السنوات وكانت لي عوناً وسنداً.

إلى ابنتي رانيا وهبة الرحمان.

إلى اخوتي حفظهم الله ورعاهم.

إلى كل من ساعد في انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

# شكر وتقدير

﴿ ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ  
وعلى والديّ وأن أعمل صالحا ترضاه ﴾

الحمد لله الذي به تتم الصالحات، الحمد لله الذي  
وهبني الصبر والتوفيق، الحمد لله أولا وأخيرا.

كما أسجل شكري الخاص لأستاذي الكريم  
والمشرف، الأستاذ الدكتور: **بن زاهي منصور** على توجيهاته  
وصبره معي خلال المشوار الدراسي.

كما أشكر كل الأساتذة الذين تفضلوا علي بعملهم.

## ملخص الدراسة:

هدفت دراستنا إلى الكشف عن العلاقة بين الهوية التنظيمية والأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة البويرة، ولتحقيق هذا الغرض اعتمد الطالب في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وقصد جمع بيانات الدراسة قمنا ببناء أدوات مستخدمين في ذلك التحليل العاملي الاستكشافي لإستخراج العوامل الكامنة باستخدام طريقة المحاور الأساسية (Principal axis factoring) والتدوير المتعامد (Varimax) لكونها أسفرت عن أفضل بيئة بسيطة للمقياس والتي لا يكون فيها متغيرات ذات التشعب المتقاطع (Cross loading)، لنحصل في الأخير على استبيان للهوية التنظيمية أحادي البعد (13 فقرة) واستبيان للأداء الوظيفي ثلاثي البعد (16 فقرة)، وبخصوص عينة الدراسة فقد تكونت من 233 أستاذ جامعي اختيرت بطريقة عشوائية من كليات ومعاهد جامعة البويرة، بعد جمع بيانات العينة بأشرنا في الإجابة عن تساؤلات البحث واختبار الفرضيات عن طريق معالجة البيانات وفق أساليب إحصائية مناسبة ساعدت في تحويلها من بيانات خام إلى معطيات يمكن قراءتها وذلك بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS. أشارت النتائج إلى أنّ درجة الشعور بالهوية التنظيمية عالي لدى أساتذة التعليم الجامعي، ومستوى متوسط في الأداء لدى عينة الدراسة، كما أثبتت نتائجها أيضا بوجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الهوية التنظيمية والأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة (أداء المهمة، سلوك المواطنة، سلوك العمل المنحرف)، وبوجود فروق في مستوى الأداء الوظيفي تُعزى للمسمى الوظيفي، وعدم وجود فروق في الأداء تُعزى للأجر والتكوين. خضعت نتائج الدراسة إلى التفسير والمناقشة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وبناءً على النتائج المتوصل إليها قام الطالب بتقديم توصيات الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** الهوية؛ الهوية التنظيمية؛ الأداء الوظيفي؛ الأستاذ الجامعي.

**Abstract:**

*This* study aimed to reveal the relationship between organizational identity and functional performance of the University of Boueira professors. For this purpose, the student drew on the analytical descriptive curriculum. In order to collect the study's data, we built tools for exploratory working analysis to extract underlying factors using the basic axis method. (Principle axis factoring) and interferometer (Varimax) because it resulted in the best simple evidence of the scale in which variables with cross saturation do not exist (Cross loading), let's get a one-dimensional organizational identity questionnaire. (13 paragraphs) and a three-dimensional job performance questionnaire (16 paragraphs). For the sample study, it consisted of 233 university professors selected in a random manner from the faculties and institutes of the University of Bouira, After collecting sample data, we began answering research questions and testing hypotheses by processing the data according to appropriate statistical methods that helped to transform it from raw data into readable data, using the SPSS Social Science Statistical Package program. The results indicated that the degree of organizational identity of university education professors is high, and the average performance level of the study sample, and also demonstrated a statistically significant positive correlation between organizational identity and functional performance in its three dimensions. (Job performance, citizenship behavior, deviant work behavior), differences in the level of functioning attributable to the job title, and no differences in performance attributable to pay and composition. The results of the study were explained and discussed in the light of the theoretical framework and previous studies, and based on the findings the student made recommendations for the study

**Keywords:** Identity; Identity Organizational; Job Performance; Professors University

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	شكر وتقدير
أ	ملخص الدّراسة باللغة العربية
ب	ملخص الدّراسة باللغة بالإنجليزية
ج	قائمة المحتويات
و	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
ط	قائمة الملاحق
2	مقدمة الدراسة
<b>الجانب النظري</b>	
15-7	الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية
6	المبحث الأول: تقديم الدّراسة
7	1.1. الإشكالية
12	2.1. أسئلة الدراسة
12	3.1. فرضيات الدراسة
13	4.1. أهمية الدراسة
14	5.1. أهداف الدراسة
14	6.1. تحديد المفاهيم
15	7.1. نموذج الدراسة
42-17	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
17	8.1. الدراسات المتعلقة بالهوية التنظيمية
27	9.1. الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي
61-44	الفصل الثاني الهوية التنظيمية
44	- تمهيد
44	1.2. مفهوم الهوية والهوية التنظيمية
50	2.2. الهوية التنظيمية وبعض المصطلحات المشابهة
52	3.2. أبعاد الهوية التنظيمية

53	4.2 أهداف الهوية التنظيمية
54	5.2 أهمية الهوية التنظيمية
55	6.2 مكونات الهوية التنظيمية
55	7.2 تصنيف الهوية التنظيمية
56	8.2 وظائف الهوية التنظيمية
56	9.2 فوائد الهوية التنظيمية
57	10.2 أسباب ازدواجية الهوية التنظيمية
58	11.2 تغيير الهوية التنظيمية
59	12.2 أشكال الهوية التنظيمية
61	- خلاصة
97-63	<b>الفصل الثالث: الأداء الوظيفي</b>
63	<b>المبحث الأول: الأداء الوظيفي</b>
63	- تمهيد
63	1.1.3 مفهوم الأداء الوظيفي
67	2.1.3 أهمية الأداء الوظيفي
68	3.1.3 عناصر الأداء الوظيفي
69	4.1.3 أنواع الأداء الوظيفي
70	5.1.3 محددات الأداء الوظيفي
73	6.1.3 العوامل المؤثرة على أداء الأفراد
74	7.1.3 مظاهر ضعف الأداء
74	8.1.3 تحسين الأداء
75	9.1.3 عناصر إدارة التحسين الشامل
75	10.1.3 تخطيط الأداء الوظيفي
	<b>المبحث الثاني</b>
80	1.2.3 تقييم الأداء الوظيفي
81	2.2.3 معايير تقييم الأداء
82	3.2.3 أهمية قياس الأداء
84	4.2.3 طرق تقييم الأداء
84	1.4.2.3 الطرق التقليدية لتقييم الأداء



88	2.4.2.3. الطرق الحديثة
91	5.2.3. القائم بعملية تقييم الأداء
93	6.2.3. عيوب تقارير الأداء
94	7.2.3. بعض الصعوبات التي تعترض عملية تقييم الأداء
94	8.2.3. فوائد تقييم الأداء
95	9.2.3. أهداف تقييم الأداء
96	- خلاصة
<b>الجانب الميداني</b>	
137-99	<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية</b>
99	- تمهيد
99	أولاً: منهج الدراسة
100	ثانياً: الدراسة الاستطلاعية
100	1.1.4. حدود الدراسة الإستطلاعية
100	2.1.4. أهداف الدراسة الاستطلاعية
101	3.1.4. عينة الدراسة الإستطلاعية.
104	4.1.4. أدوات الدراسة الإستطلاعية ومواصفاتها.
105	1.4.1.4. استبيان الهوية التنظيمية.
113	2.4.1.4. استبيان الأداء الوظيفي.
114	6.1.4. ملخص نتائج الدراسة الإستطلاعية.
121	ثالثاً: الدراسة الأساسية
121	1.2.4. حدود الدراسة الأساسية
122	2.2.4. عينة الدراسة الأساسية وخصائصها.
126	3.2.4. أدوات الدراسة الأساسية ومواصفاتها.
126	1.3.2.4. استبيان الهوية التنظيمية.
132	2.3.2.4. استبيان الأداء الوظيفي.
137	6.2.4. أساليب المعالجة الاحصائية
137	- خلاصة
148-139	<b>الفصل الخامس: عرض النتائج</b>
139	- تمهيد

139	1.5. نتائج التساؤل الأول
140	2.5. نتائج التساؤل الثاني
141	3.5. نتائج الفرضية الأولى
142	4.5. نتائج الفرضية الثانية
145	5.5. نتائج الفرضية الثالثة
147	6.5. نتائج الفرضية الرابعة
148	- خلاصة
166-150	الفصل السادس: مناقشة وتفسير النتائج
150	- تمهيد
150	1.6. مناقشة وتفسير نتائج التساؤل الأول
155	2.6. مناقشة وتفسير نتائج التساؤل الثاني
158	3.6. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى
160	4.6. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية
161	5.6. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة
164	6.6. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة
166	- خلاصة
167	الاستنتاج العام
170	توصيات الدراسة
173	المراجع
183	الملاحق

### قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم
60	الاختلافات الأساسية بين الهوية المعيارية والنفعية في المنظمة.	01
101	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن.	02
102	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس.	03
102	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المسمى الوظيفي.	04
103	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية.	05
103	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير التكوين (الشهادة).	06

104	توزيع عينة الدّراسة الاستطلاعية حسب متغير الأجر.	07
105	طريقة ترميز متغيرات البيانات الشخصية والوظيفية:	08
107	أبعاد وبنود مقياس الهوية التنظيمية	09
108	توزيع الاوزان على البدائل لمقياس الهوية التنظيمية	10
109	البنود التي تم تعديلها لمقياس الهوية التنظيمية	11
110	نموذج استبان تحكيم	12
110	درجات الارتباط بين بعد السمات المركزية وفقراته.	13
111	درجات الارتباط بين بعد التميز المؤسسي وفقراته.	14
111	درجات الارتباط بين بعد الاستمرارية وفقراته.	15
112	ارتباط الابعاد الثلاثة بالدرجة الكلية لمقياس الهوية التنظيمية	16
113	معامل الفا لمقياس الهوية التنظيمية	17
115	توزيع الاوزان على البدائل لمقياس الأداء الوظيفي	18
116	البنود التي تم تعديلها لمقياس الأداء الوظيفي	19
117	درجات الارتباط بين بعد أداء المهمة وفقراته.	20
118	درجات الارتباط بين بعد سلوك المواطنة وفقراته.	21
119	درجات الارتباط بين بعد سلوك العمل المنحرف وفقراته.	22
120	ارتباط الابعاد بالدرجة الكلية لمقياس الأداء الوظيفي	23
120	معامل الفا كرونباخ لمقياس الأداء الوظيفي	24
122	توزيع مجتمع الدّراسة حسب الكليات ورتب الأساتذة	25
123	توزيع عينة الدّراسة الأساسية حسب متغير السن.	26
123	توزيع عينة الدّراسة الأساسية حسب متغير الجنس.	27
124	توزيع عينة الدّراسة الأساسية حسب متغير المسمى الوظيفي.	28
124	توزيع عينة الدّراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية.	29
125	توزيع عينة الدّراسة الأساسية حسب متغير التكوين (الشهادة).	30
125	توزيع عينة الدّراسة الأساسية حسب متغير الأجر.	31
126	كفاية مصفوفة الإرتباط لمقياس الهوية التنظيمية	32
127	قيم الجذور الكامنة للعوامل والتباين المفسر لمقياس الهوية التنظيمية	33
128	كفاية مصفوفة الإرتباط بعد التحليل لمقياس الهوية التنظيمية	34
129	قيم الجذور الكامنة للعوامل والتباين المفسر لمقياس الهوية التنظيمية	35

129	قيم تشبعات العامل لمقياس الهوية التنظيمية	36
130	ترتيب البنود حسب قيم تشبعاتها لمقياس الهوية التنظيمية	37
131	كفاية مصفوفة الارتباط لمقياس الأداء الوظيفي	38
132	كفاية مصفوفة الارتباط الثانية لمقياس الأداء الوظيفي	39
133	قيم الجذور الكامنة للعوامل والتباين المفسر لمقياس الأداء الوظيفي	40
134	قيم تشبعات العامل بعد التدوير لمقياس الأداء الوظيفي	41
135	ترتيب البنود حسب الأهمية وتسمية العوامل الكامنة لمقياس الأداء الوظيفي	42
139	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الهوية التنظيمية.	43
140	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الأداء الوظيفي.	44
141	نتائج اختبار معامل سبيرمان للرتب.	45
143	متوسطات الرتب لكل مجموعة	46
143	نتائج اختبار كروسكال وليس	47
144	نتائج المقارنات البعدية	48
145	متوسطي رتب المجموعتين	49
146	اختبار ت للفرق بين متوسط درجات الأساتذة للمجموعتين في القياس البعدي	50
147	متوسطي رتب المجموعتين	51
148	اختبار ت للفرق بين متوسط درجات أساتذة المجموعتين في القياس البعدي.	52

### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم
15	نموذج الدراسة من اعداد الطالب.	01
128	اختبار المنحدر لكاتل لمقياس الهوية التنظيمية	02
133	اختبار المنحدر لكاتل لمقياس الأداء الوظيفي	03
125	مخطط الصندوق للتحقق من عدم وجود قيم شاذة في المتغيرين	09
126	شكل توزيع درجات المجموعتين	10

## قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم
184	نموذج طلب تحكيم استبيان	<b>01</b>
185	قائمة أسماء الأساتذة المحكمين ودرجاتهم.	<b>02</b>
184	نموذج استبيان أولي للتحكيم.	<b>03</b>
190	نموذج لاستبيان بعد التحكيم	<b>04</b>
191	نتائج التحليل العاملي الاستكشافي.	<b>05</b>
194	شكل الاستبيان بعد نتائج التحليل العاملي الاستكشافي.	<b>06</b>
200	شكل الاستبيان بعد التحليل العاملي الاستكشافي	<b>07</b>
202	ملاحق نتائج للاجابات عن التساؤلات واختبار الفرضيات.	<b>08</b>
202	ملاحق نتائج التساؤل الأول	<b>09</b>
202	ملاحق نتائج التساؤل الثاني	<b>10</b>
202	ملاحق نتائج الفرضية الأولى	<b>11</b>
204	ملاحق نتائج الفرضية الثانية	<b>12</b>
208	ملاحق نتائج الفرضية الثالثة.	<b>13</b>
209	ملاحق نتائج الفرضية الرابعة	<b>14</b>

# مقدمة

يسهر المختصون بالشأن التنظيمي خاصة منهم علماء الإدارة، والاجتماع، وعلم النفس، على فهم أعمق لكل ما من شأنه أن يؤثر على سير التنظيم وتحقيق أهدافه، لكن مع النمو التنظيمي من جهة والتطورات الواقعة على البيئة الخارجية للتنظيم وعلى أصعدة عدّة جعلت الكثير من الأمور تتغير وعلى نحو حاد، هو ما ترك ذوي الاختصاص يسعون إلى محاولة فهم خصائص التنظيم وقدرته على مسايرة التحوّلات في البيئة الخارجية وما ينجر عن هذه التحوّلات على الوضع الداخلي.

هذه التغيرات تركت العديد من المفكرين في اهتمام متزايد، وهو ما نتج عنه ظهور مصطلحات تنظيمية جديدة لتأخذ الحيز الأوفر من الدراسات على سبيل الذكر لا الحصر الصّحة التنظيمية، التّشئة التنظيمية، الهوية التنظيمية...، هذه الأخيرة والتي برزت حديثا في العديد من الدراسات لتثير لبسا حول ماهيتها كمصطلح لكن مع استمرار البحوث أخذ شيئا فشيئا يأخذ بعض الملامح الواضحة المعالم والأبعاد. واهتمامنا بالهوية التنظيمية في دراستنا هذه ليس نابع فقط من كونه حديث النشأة بل لما له من آثار محتملة كان يجهلها الباحثين ويرجعون أسبابها لغيرها من العوامل، وفي هذا الباب فقد أثبتت العديد من البحوث علاقة الهوية التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية: كالقيادة، والثّقافة، والأداء وغيرها. وباعتبار أنّ الأداء الوظيفي أصبح يمثل محور اهتمام كل تنظيم يسعى إلى تحقيق أهدافه وتطبيق استراتيجياته، أصبح من الضروري زيادة الاهتمام به واعطائه الحق الكافي حتّى نستشف حقائق تُصور مدى مرونته وتأثيره في باقي المصطلحات التنظيمية الأخرى.

في خضم هذه الشبكة من العلاقات داخل التنظيم تحدث الكثير من الظواهر ولسبب بسيط يسعى الباحث من خلال هذه الشبكة لإيجاد تفسيرات تبيّن حجم وثقل كل عامل من العوامل على الآخر ومن ثم سلوك الأفراد وهو ما ينعكس طبعا على تحقيق أهداف التنظيم، ومن خلال بحثنا هذا سنأخذ بهذه المصطلحات ألا وهي الهوية

التنظيمية من جهة والأداء الوظيفي من جهة ثانية لنخضعها للدراسة والتدقيق ونكشف من خلاله عن حجم التفاعل ومدى تأثيرهما ببعضهما داخل الجامعة التي هي ميدان دراستنا، ونبين من خلالها عن قوة العلاقة واتجاهها بين المتغيرين، وكذا تحديد مستوى تواجد كل منهما لدى عينة الدراسة (الأساتذة الجامعيين)، بالإضافة إلى مدى تأثير كل من الأجر، التكوين (شهادة محلية أم أجنبية)، والمسمى الوظيفي (الرتبة) على أداء أفراد العينة.

لتحقيق هذا الغرض فقد صمم الباحث دراسته الحالية في ستة فصول، إذ جاء الفصل الأول تحت مسمى الإطار العام للإشكالية وهو بدوره مقسم إلى بحثين، المبحث الأول يتمثل في تقديم الدراسة، والإشكالية، وأسئلة الدراسة، وفرضياتها، وأهميتها، وأهدافها، وتحديد المفاهيم، ونموذج الدراسة، ليأتي بعدها المبحث الثاني ويتضمن الدراسات السابقة والتي تناولنا فيها قسمين الأول يهتم بالهوية التنظيمية والآخر بالأداء الوظيفي مع التعقيب عليهما.

لننتقل إلى الفصل الموالي وهو الفصل الثاني والذي يحتوي على الجانب النظري لمفهوم الهوية التنظيمية لنستهله بتمهيد، وبعدها تحديد مفهوم الهوية والهوية التنظيمية، المصطلحات المشابهة، أبعادها، أهدافها، أهميتها، مكوناتها، تصنيفها، وظائفها، فوائدها، أسباب ازدواجية الهوية التنظيمية، تغييرها، أشكالها، وأخيرا خلاصة الفصل.

يليها الفصل الثالث وهو جانب نظري مقسم إلى بحثين الأول تناولنا فيه الأداء الوظيفي، إذ بدأناه بتمهيد، ثم مفهوم الأداء الوظيفي، أهميته، عناصره، أنواع الأداء الوظيفي، محدداته، العوامل المؤثرة على أداء الأفراد، مظاهر ضعف الأداء، تحسينه، عناصر إدارة التحسين الشامل، تخطيط الأداء الوظيفي، أمّا المبحث الثاني فتضمن تقييم الأداء الوظيفي، معايير تقييم الأداء، أهمية قياسه، طرق تقييمه (الطرق



التقليدية، الطرق الحديثة)، القائم بعملية تقييم الأداء، عيوب تقارير الأداء، بعض الصعوبات التي تعترض عملية تقييم الأداء، فوائد التقييم، أهداف التقييم، خلاصة.

بعد الانتهاء من الجانب النظري والذي تضمن ثلاثة فصول، يليه الجانب التطبيقي للدراسة ونجد فيه الفصل الرابع بعنوان الإجراءات المنهجية، لنستهله بتمهيد، منهج الدراسة، الدراسة الاستطلاعية (حدود الدراسة الاستطلاعية، أهدافها، عينتها، وأدواتها بالموصفات ( استبيان الهوية التنظيمية، استبيان الأداء الوظيفي)، تقدير بعض الخصائص السيكمترية لأدوات القياس، وأخيرا ملخص نتائج الدراسة الاستطلاعية، ثم تناولنا بعدها الدراسة الأساسية وتضمنت حدود الدراسة، وأهدافها، وعينتها، أدوات الدراسة وموصفاتها، الخصائص السيكمترية لأدوات القياس، أساليب المعالجة الإحصائية، خلاصة الفصل.

بعدها يأتي الفصل الخامس ليتضمن عرضا للنتائج ونجد فيه: تمهيد، نتائج التساؤل الأول، يليه نتائج التساؤل الثاني، ثم على التوالي نتائج الفرضية الأولى، والفرضية الثانية، والثالثة والرابعة، خلاصة.

لنختمها بالفصل السادس تحت مسمى مناقشة وتفسير النتائج ونجد فيه تمهيد، مناقشة وتفسير نتائج التساؤل الأول، مناقشة وتفسير نتائج التساؤل الثاني، مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى، ثم الثانية، والثالثة، وأخيرا الرابعة، بعدها الاستنتاج العام، ثم توصيات الدراسة، وأخيرا خاتمة الدراسة، والمراجع، والملاحق.

# الجانب النظري

## الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية

### المبحث الأول

1. الإشكالية

2. أسئلة الدراسة

3. فرضيات الدراسة

4. أهمية الدراسة

5. أهداف الدراسة

6. تحديد المفاهيم

7. نموذج الدراسة

## 1. الإشكالية

تعدُّ الجامعات كيانات اجتماعية متميزة، لما لها من دور مهم في تنمية المجتمعات، وإذ تعد عنصر مهم في تطور الانسانية نظرا لما تخلقه من ثروة بشرية، والمساهمة في حل المشكلات التي تواجه المجتمع، فإنَّها تسعى كذلك دائما للحفاظ على هذا الدور الأساسي من خلال زيادة فعالية اسهاماتها على جميع المجالات، وعلى ذكر الفعالية فإن ذلك يقودنا للحديث عن عنصر مهم ألا هو الأداء، فعمل أفراد الجامعة ككل هو من يحدد مدى الوصول إلى أهدافها المسطرة، وإن كانت تشترك في الأهداف إلا أنَّها تختلف في مستوى تحقيقها.

إن إنفتاح الجامعة على المجتمع وكذا منظماته بمختلف أطيافها بإعتبارها نسق مفتوح، تمارس نشاطها حتى خارج الجامعة كإسهامها في حل مشكلات اجتماعية واقتصادية وغيرها وهو ما يعطي لأدائها معنى ومدلول آخر غير ذلك المفهوم البسيط للأداء، وبإعتباره حجر الزاوية لأي تنظيم وخاصة الجامعة، فإنَّه يساهم في رفع بعضها وأحيانا يحط من بعضها الآخر نتيجة التَّحكم به والإهتمام به، فالأداء حسب فريدريك تايلور ما هو إلا تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والألة (الغيث، 1421، 8)، في حين يرى بدوي (1984، 3) بأنَّه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، وبالرجوع للأستاذ الجامعي الذي هو عصب الجامعة وما يؤديه من مهام جوهرية كالبحث العلمي، والتدريس، تنمية المجتمع وبشكل أقل كالإشراف، مهام إدارية وغيرها كلها تساهم في تحديد مكانة الجامعة، ونظرا لقيمتها ومكانته فإننا سنركز في موضوعنا هذا عن هاته الفئة لما لها من اسهامات في دفع بعجلة التقدم والتطور سواء على مستوى الجامعة أو المجتمع.

باعتبار المهام التي سبق ذكرها وغيرها من النشاطات التي يقوم بها الأستاذ الجامعي، والتي لا تتم ولا تنجز في معزل عن باقي العوامل التنظيمية ذات التأثير، فإن انتشار قيم موحدة، سياسة تنظيمية -وفق رؤية المؤسسين- اندماج العمال نحو

ميولات واتجاهات وأفكار الجماعة، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، هذا الشعور بالاندماج والتلاحم بين المنظمة من جهة وأعضائها من جهة ثانية يقوي شخصية المنظمة أمام باقي المنظمات ويرسم معالم لهوية تنظيمية متميزة تسعى من خلالها إلى البقاء والإستمرار لأكثر قدر من الزمن، هو ما أشار إليه بعض المفكرين حين اعتبروا الهوية التنظيمية شعور ذاتي متولد عند عضو المنظمة بالاندماج والتوحد مع منظمته التي يعمل فيها (Mael & Ashforth. 2001. 197)

وإذا اعتبرنا الجامعة جزء من المجتمع وكغيرها من المنظمات الاجتماعية، لها هوية خاصتها تحتفظ بها مثلها مثل الفرد في المجتمع، تتعرض أحيانا إلى تهديد في كيانها نتيجة لتغيرات حاصلة على المحيط سواء أكانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية وغيرها. إن انهيار أي منظمة ما هو إلا نتيجة انهيار لهويتها وتخليها عن قيمها ومبادئها وأعرافها، وقد ظهر هذا المفهوم الحديث (الهوية التنظيمية) في كتابات ألبرت ووتن (Albert & Whetten, 1985)، وبعدما تطرق إليه برز اهتمام كبير به لما له من آثار وانعكاسات برجمائية ونفسية على سلوكيات الأفراد وعلى المنظمة نفسها. في ظل سعي المنظمات للبقاء والاستمرار والتطور، فإنها تسعى لتتبنى سمات وقيم مركزية يشترك فيها أفرادها كالعامل الجماعي، وحب العمل، والإلتفاف حول أهدافها ومبادئها، والإفتخار بها في حين تهتم على تمييزها ومن ثم الإستمرارية من خلال ترسيخ ممارسات سلوكية إيجابية والإبتعاد عن السلوكيات السلبية، الإندماج والإبداع والوثوق في القيادة والإحساس بالتميز والمشاركة في تنمية القدرات الذاتية وهو ما ينعكس على مخرجات التنظيم ومن ثم أهدافه. وإذ تعد الجامعة الجزائرية إحدى تلك المنظمات التي تسعى لتحقيق أهدافها كإعداد القوى البشرية وخدمة المجتمع وتنمية، تطوير البحث العلمي، لكن ذلك لن يتسنى لها إلا من خلال فهمها لسماتها، وقيمها وثقافتها، وتاريخها، وخصائصها المميزة لها عن غيرها. ومن ثم السعي إلى تنقيح وتحديث تلك المبادئ وفق ما تقتضيه الحاجة بغية التكيف والمواكبة مع تغيرات المحيط الخارجية والمحافظة على نفسها للبقاء لأكثر قدر ممكن من الوقت.

هو ما اشارت اليه دراسة **العطوي والخالدي (2015)** إلى وجود فجوة في الهوية التنظيمية وأرجعاً ذلك لعدم استجابة المنظمة للتغيرات البيئية مما جعل العاملين يُدركون بأن ما عليه المنظمة حالياً منحرفاً كثيراً عما يجب أن تكون عليه، وهذا في حقيقة الأمر قد ينعكس سلباً على اتجاهات العمال وسلوكهم، كما بيّنت نتائج دراستهما أن الفجوة بين خصائص الهوية الحالية والمرغوبة يُفسّر أكثر من ربع التباين الحاصل في سلوك العمل المنحرف تجاه المنظمة وتجاه المُشرف.

لمحاولة تبسيط مفهوم الهوية التنظيمية نُشير إلى بعض التعاريف الأساسية لباحثين حاولوا تحديد معالمه، فعرفه **ألبرت ووتن 1985** كأول تعريف لها على أنها فهم أعضاء المنظمة الجماعي للسمات الأكثر جوهرية (مركزية) في المنظمة التي تُميّزها عن غيرها وتتصف عادة بالإستمرارية، ويفترض بالسمات الأكثر جوهرية في المنظمة أن تستمر وذلك لأنها مرتبطة بتاريخ المنظمة، كما ينبغي أن تبحث المنظمة عن الوسائل التي تُساعدنا عن تمييز نفسها عن المنظمات الأخرى المنافسة" (**عبد اللطيف، أحمد جودة، 2010**)، أمّا **حريم (2003)** فيرى بأنها تتعلق بمدى انتماء العاملين للمنظمة ككل بدلاً من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني وفي ذات السياق أشارت دراسة **رشيد (2003)** عن التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، والتي كشفت أن مستوى التماثل الكلي للأعضاء مع هوية الجامعة وهوية القسم عالٍ. في حين عرفها **أوست** بأنها الشخصية المميزة للمنظمة والتي يتم إدراكها من خلال القيم المشتركة التي تظهر في اتصالات المنظمة بالخارج. (**Aust, 2004**)، أمّا **دو سوزا فيري** بأنها "تُعبّر عن إدراك مشترك بوجود تفسير عن هذه المنظمة" (**De Souza, Mariana, Alexandre, and Antonio, 2008**)

في سياق بناء هذا المفهوم أشار كل من **عبد اللطيف ومحفوظ جودة**: "مفهوم الهوية الشخصية يتشابه مع الهوية التنظيمية نتيجة لتشابه موضوع العلاقات الاجتماعية بين الأشخاص ببعضهم، بالنسبة إلى الهوية الشخصية مع العلاقات الاجتماعية وبين

المنظمات بعضهم ببعض بالنسبة إلى الهوية التنظيمية، إذ تتكون الهوية الشخصية من خلال التفاعل مع الآخرين، وبالمنطق نفسه تتكون الهوية التنظيمية من خلال التفاعل مع المنظمات الأخرى، فضلا عن عملية التفاعل بين أعضاء المنظمة بعضهم ببعض" (2010، ص. 131)، إذا تشكل هوية المنظمة من خلال القيم الجوهرية والمعتقدات التي تُوجه تصرفات العاملين بالمنظمة، ويكون للإدارة العليا دور أساسي في تشكيلها، ويؤثر ذلك في تفسير الأمور وتحديد التحديات عند صياغة الاستراتيجية والاتصال بالخارج، وحل النزاعات التنظيمية، وعلى ذكر دور الإدارة العليا فقد خلصت دراسة والمبوا إلى وجود علاقة بين القيادة الأخلاقية وأداء الموظف، وأن هذه العلاقة تتوسطها بشكل كلي التماثل مع الهوية التنظيمية. (Walumbwa, 2011)

في نفس الإتجاه أشارت دراسة مارتين (Martin, 2001) بأن التماثل العالي مع الهوية التنظيمية له علاقة ارتباطية بالتقييم الإيجابي للمدير، وأسند الموظفون ذلك إلى السمات القيادية التحويلية التي يمتلكها المدير.

مع الحاجة إلى النمو والبحث عن أداء أفضل للعامل، دفع بالعديد من الباحثين إلى التركيز على هذا المفهوم بالمنظمات، إذ كلما زاد ضبطها الداخلي لهويتها زادت فرص التأقلم والتكيف، فالديناميكية التي تشهدها المنظمات الحالية وفي خضم النسق المفتوح جعل من عملية المحافظة على تلك الهوية والقيم الجوهرية أمر صعب ما لم تكن تتمتع بالمرونة الكافية، في حين أن المنظمات التي تتمتع بالمرونة تجد من السهولة ما يكفي لتفتح وتعدل وتصوغ قيم وتوجهات بما يواكب الحالة الراهنة، والتغيير التنظيمي لأهم معضلة تواجه هوية المنظمات خاصة إذا كان يمس معتقدات وتصورات ورؤيا أفرادها، لكن رغم ذلك يبقى التكيف والتغيير أولويتها بهدف البقاء، لكن الطرح هنا ينبني عن قدرتنا في فهم صورة المنظمة وقيمها حتى نحدث التغيير المنشود والايجابي وفق هوية معلومة للوصول بالتنظيم وأفراده إلى أقصى طاقاتهم من الأداء، هنا تظهر المنظمات الناجحة والتي تستطيع احداث التحوّل بما يتلاءم مع المحيط الخارجي، ولنجاح

مثل هذه العمليات يجب أن تتوفر المنظّمات على قيادات وأفراد واعين بدور الهوية وأثارها.

مع تحقيق الاستقرار في هويتها نجد أنّ أفراد التّنظيم يتقاسمون هوية مشتركة ممّا يعزّز ويدفع بهم إلى أقصى طاقاتهم من الإنتاجية وبالتالي تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المسطّرة. ويذهب في هذا الإتجاه فوس بالقول أنّه قد تكون هناك إختلافات في وجهات النّظر بين بعض قادة المنظّمة، إلا أنّ اتفاقهم حول هوية واحدة يُزوّد المنظّمة بأرضية خصبة وأساس متين يكون فيه الصّراع التّنظيمي والتّنوع في الأفكار ظاهرة صحية لصالح المنظّمة". (Voss, Cable, & Voss, 2006)

يرجع اهتمامنا بهذا الموضوع أساسا إلى أهمية كونه منطلق ومؤشّر يتحكم في توجّهات الأفراد ومن ثمّ توجيه طاقاتهم نحو تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية والنّشاط، حيث يشير سكوت وولان أنّ هوية الفرد ترتبط ارتباطا قويا بالهوية التّنظيمية، إذ يمكن أن تكون للهوية التّنظيمية تأثير فعّال في السّلك الفردي داخل العمل وخارجه (Scott, Lane, 2000)، أمّا ما ذهبت إليه دراسة بوفلجة (2003) حول القيم التّقليدية ومُتطلبات التّنظيم الحديث، والتي تُعدّ أرضية جيّدة لبحثنا والتي حاول فيها الكشف عن الإختلافات والفروقات بين القيم التّقليدية والحديثة داخل التّنظيم، أين كشف لنا أنّ فعّالية التّنظيم تتحقق من خلال تطابق القيم داخله وفي إشارة مهمّة للباحث والتي حفزتنا لتناول مثل هكذا موضوع أنّ المؤسّسات الجزائرية شأنها شأن دول العالم الثالث تعيش وتتخبط في تعدد القيم، مما أدى إلى ظهور مجموعة من السلوكيات السلبية المؤثرة على أدائها ممّا جعلها تفقد بريقها وفعّاليتها.

إذا في سبيل تحقيق أداء أفضل للجامعات الجزائرية فإنّ ذلك متشعّب ويرتبط بعدّة عوامل، لكن ما عرّجنا عليه سابقا -الهوية التّنظيمية- له دور محوري وإن كان غير ظاهري، فبيئة العمل، والأجر، والصّراعات لها الأثر الواضح في مستوى أداء العمال مما سيسمح بالتّدخل وإحداث التّعديل المطلوب، لكن عندما يكون هناك تباين



معرفي حول القيم المشتركة وانتشار وأفكار سلبية تعيق أداء العامل فذلك يصعب معرفته وضبطه، وعلى الرغم من أهمية الموضوع من جهة وصعوبة ضبطه من جهة أخرى بالصورة الواضحة، ارتأى الباحث تناوله في هذه الدراسة حتى نبين من خلالها مدى وحجم العلاقة التي يسهم فيها هذا المفهوم في توجيه الفعل نحو الأداء الجيد، ومن هذا المنطلق يتبادر إلى ذهننا تساؤل سنحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة عليه: هل توجد علاقة بين الهوية التنظيمية والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي بجامعة البويرة؟

ومنه تنتبثق الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو درجة الشعور بالهوية التنظيمية لدى أساتذة التعليم الجامعي؟
  2. ما هو مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي؟
  3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهوية التنظيمية والأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة (أداء المهمة، سلوك المواطنة، سلوك العمل المنحرف) لدى أساتذة التعليم الجامعي؟
  4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي تُعزى للمسمى الوظيفي؟
  5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي تُعزى للأجر؟
  6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي تُعزى للتكوين؟
2. فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الهوية التنظيمية والأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة (أداء المهمة، سلوك المواطنة، سلوك العمل المنحرف) لدى أساتذة التعليم الجامعي.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي تُعزى للمسمى الوظيفي.
  3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي تُعزى للأجر.
  4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي تُعزى للتكوين.
3. أهمية الدراسة:

أهمية البحث يُمكن أن يُشار إليها من ناحيتين: الناحية العلمية والناحية العملية وذلك كما يلي:

#### أولاً: الأهمية العلمية

1. إفادة المسؤولين والقائمين على شؤون المنظمات ببعدهم وحديث الأ وهو الهوية التنظيمية.
2. ندرة البحوث التي تناولت العلاقة بين الهوية التنظيمية والأداء في حدود علم الباحث.
3. ندرة البحوث التي تناولت الهوية التنظيمية على المستوى المحلي في حدود علم الباحث.

#### ثانياً: الأهمية العملية:

1. يُفيد أساتذة التعليم العالي من خلال معرفة مرتكزات الهوية التنظيمية حتى تتوحد رؤيتهم لهذا المفهوم.
2. تحديد معايير الأداء لدى الأستاذ الجامعي.
3. يُساهم في تطوير الجامعة من خلال تحديد سبل الأداء وتعزيزها.

4. تُسهّم في وضع الأطر تسهيلاً لعمليات إتخاذ القرار للعامل والقائد.
  5. تسهم الهوية التنظيمية وبشكل أساسي في الفعالية التنظيمية.
  6. المساعدة في التنبؤ بالاستجابة السلوكية لأساتذة الجامعة.
  7. تعمل الهوية التنظيمية كمرآة لتشخيص المواقف والسلوك داخل الجامعة.
5. أهداف الدراسة:

يسعى الباحث من هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. اختبار علاقة الارتباط بين الهوية التنظيمية والأداء الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة.
  2. توصيف الهوية التنظيمية لدى الجامعة.
  3. محاولة التعرف على دور الهوية التنظيمية في تحديد مستوى الأداء.
  4. بيان مدى أثر وتفاعل المتغيرات المهنية في الأداء التنظيمي.
  5. بيان مدى أثر كل من الأجر والتكوين والمسمى الوظيفي في الأداء الوظيفي.
6. تحديد المفاهيم:

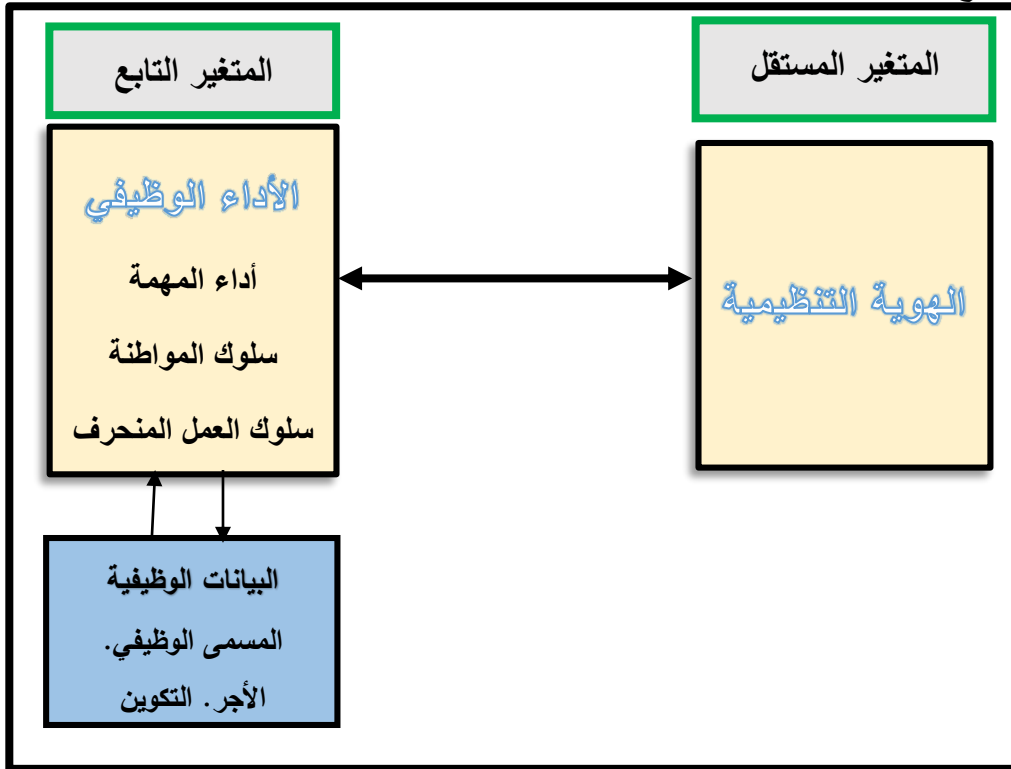
يعد تحديد المفاهيم والمصطلحات للبحوث العلمية أمراً أساسياً لما له من أهمية ومكانة متميزة في بناء البحث، وتحديدتها بدقة يعد بمثابة الأساس السليم الذي يسير وفقه البحث. ويشير موريس أنجريس إلى أنّ تحليل المفهوم هو سيرورة تدريجية لتجسيد ما نريد ملاحظته في الواقع، يبدأ هذا التحليل أثناء شروع الباحث في استخراج المفاهيم من فرضيته (أو من هدف بحثه)، يستمر هذا التحليل أثناء تفكيك كل مفهوم لإستخراج الأبعاد أو الجوانب التي ستؤخذ بعين الإعتبار، ثم يتمّ تشريح كل بعد وتحويله إلى مؤشرات أو ظواهر قابلة للملاحظة، يمكن بعد ذلك أن يصل الباحث إلى تجميع

بعض المؤشرات لإيجاد قياس تركيبى وهو ما يسمى بالدليل، في الأخير تؤخذ بعض المؤشرات شكل متغيرات من أنواع مختلفة. (2006)

**الهوية التنظيمية:** تعبر عما يفكر وما يشعر به أساتذة الجامعة وما يحملونه من قيم ومعتقدات التي توجه سلوكهم، وتتجلى في اتجاهات ورؤى مشتركة اتجاه منظماتهم والتي تتبلور من خلال رؤية وثقافة واستراتيجيات قيادات الجامعة، وتتمثل في الدرجة التي يتحصل عليها الأستاذ الجامعي من خلال اجاباته على بنود مقياس الهوية التنظيمية.

**الأداء الوظيفي:** هو ذلك النشاط الممارس من طرف الأستاذ الجامعي داخل الجامعة والذي يتجلى في سلوك أداء المهام، وسلوك المواطنة، وسلوك العمل المنحرف، اذ تعمل هذه السلوكيات على تحقيق الفعالية التنظيمية ومن ثم تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الجامعة، ويتمثل في الدرجة التي يتحصل عليها الأستاذ من خلال اجاباته على بنود مقياس الأداء الوظيفي.

#### 7. نموذج الدراسة:



الشكل رقم (01) نموذج الدراسة من إعداد الطالب.

## المبحث الثاني

### الدراسات السابقة

❖ أولاً: الدراسات المتعلقة بالهوية التنظيمية.

- الدراسات العربية

- الدراسات الأجنبية

- التّعقيب عليها.

❖ ثانياً: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي.

- الدراسات العربية

- الدراسات الأجنبية

- التّعقيب عليها.

## تمهيد

بعد الاطلاع على الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة (الهوية التنظيمية والأداء الوظيفي) لم نجد ما تناول المتغيرين في دراسة واحدة كما هو في بحثنا، هو ما دفعنا إلى أخذ الأحداث منها وكل ما يخدمنا من دراسات مشابهة تصب في نفس السياق أو أقرب من ذلك، وسنتناول تلك الدراسات بالتحليل قدر المستطاع موضحين في ذلك الأهداف، والمنهج، وأدوات الدراسة، عينة الدراسة، ومحاولة إجراء مقارنة، والاستعانة بها عند تفسير النتائج التي سنكشف عنها هذه الدراسة.

## أولاً: الدراسات التي تناولت الهوية التنظيمية

## 1.1. الدراسات العربية:

2. دراسة هشام سبع، ومحمد لمين هيشور (2014) بعنوان: *مساهمة الثقافة التسييرية في بناء الهوية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الخاصة: دراسة ميدانية بمؤسسة صرموك للمشروبات الغازية بسطيف*، طبقت الدراسة على عينة مكونة من 67 عامل اختيرت بطريقة عشوائية، واستعمل المقابلة، والاستمارة كأداة رئيسية. انطلقت الدراسة من فرضيات مفادها أن الثقافة التسييرية (التنظيمية) من المحددات الرئيسية لخلق وبناء الهوية التنظيمية، وأنه توجد بعض الصعوبات المادية والتنظيمية التي تحول دون تحقيق هوية قوية للمؤسسة، وأنه هناك رؤية مشتركة بين العمال التنفيذيين حول أهمية الهوية التنظيمية. وخلصت الدراسة أن الثقافة التسييرية تلعب دوراً هاماً في بناء الهوية التنظيمية، ووجود صعوبات مادية وتنظيمية تحول دون بلورة حقيقية لهوية تنظيمية قوية، وأن القوى التنفيذية داخل المؤسسة تجمع حول دور وأهمية الهوية داخل المؤسسة خصوصاً في الوقت الراهن الذي تشهد فيه المؤسسة تحديات كبيرة ناتجة عن البيئة الخارجية والتي من شأنها أن تعقد مهامها وأدوارها.

3. دراسة بوكرومة جلال، والعيقة محمد (2014) بعنوان: *الهوية التنظيمية في المجال المهني المتعدد الثقافات*، هدفت الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة التعدد الثقافي

على خلق هوية تنظيمية في فرق العمل متعددة الثقافات في مؤسسات الشراكة الأجنبية، ولتحقيق هذا الهدف اختيرت عينة قصدية قوامها 75 وحدة من فرق عمل معمل تكرير البترول بمشروع Topping de Condensat بسكيدة، وخلصت الدراسة إلى أن اختلاف القيم المتعدد الثقافات تكسب العامل الجزائري هوية تنظيمية جديدة، ولا يؤثر اختلاف السلوكيات في بناء الهوية التنظيمية. كما خلصت الدراسة بأن الهوية التنظيمية لا يمكنها بأي حال من الأحوال تخطي عقبة التعدد الثقافي دون التكيف مع مقتضياته التنظيمية والثقافية والاجتماعية والانثربولوجية التي من شأنها أن تضع أسس لما يمكن أن يعرف بالهوية التنظيمية المتعددة الثقافات.

4. دراسة زينب صالح (2019): بعنوان: "تشكيل الهوية التنظيمية في شركات قطاع الاتصالات المصرية". هدفت إلى تحديد مدى شعور الموظفين بوجود هوية تنظيمية بارزة. وأهم مزاياه بالإضافة إلى عوامل ومراحل تشكيلها. ودور كل من الاتصال وثقافة المنظمة في تشكيلها. اعتمدت الباحثة على منهج المسح الميداني و134 مفردة من العاملين في الشركة مستخدمة في ذلك مقياسا مستتبطا من نموذج ميلوار 2006 لمكونات الهوية التنظيمية عبر صياغة 25 عبارة، ومقياس لهوية العلاقة، ومقياس لمراحل تشكل الهوية التنظيمية باستقراء معطيات تتعلق بالتنشئة الاجتماعية للموظفين. ومما توصلت إليه الدراسة أن رؤيتهم لمكونات الهوية التنظيمية تختلف ويأتي الشعار أولاً بنسبة 88,5%، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين (النوع، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي) ومراحل تشكل الهوية التنظيمية ماعدا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهل الدراسي وإحدى مراحل تشكل الهوية وهي مرحلة بناء العلاقات. وكذا عدم وجود فروق في مراحل تشكل الهوية بالنسبة للمتغيرات الوظيفية (نوع الإدارة، المستوى الإداري، مدة العمل).

5. دراسة سوزان فؤاد (2018) بعنوان: دراسة الاتجاهات نحو أساليب إدارة الانطباع وأثرها على الهوية التنظيمية بين العاملين في جامعة الأزهر"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أساليب إدارة الانطباع على الهوية التنظيمية، بالتطبيق

على عينة (284) من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر، يمثلون مختلف الوظائف الإدارية بالجامعة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم قائمة استقصاء، أما بالنسبة للهوية التنظيمية فقد تم استخدام مقياس من ثلاث أبعاد: التماثل، والتفاخر، والاحترام. وتم التأكد من صدقها وثباتها، وأهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة هو وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الانطباع والهوية التنظيمية، ووجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإيجار والهوية التنظيمية.

**6. دراسة محمد زين العابدين عبد الفتاح، ومحمود سيد علي أبوسيف (2016)**  
**بعنوان: دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين**، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين، طبقت الدراسة على عينة قوامها 399 مدرس ومدرسة. استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي بغية تحديد العلاقة بين القيادة الخادمة وتمثل الهوية التنظيمية لدى العاملين، كما أعد الباحثان استبيانين: الأول من 13 عبارة تقيس درجة ممارسة القيادة الخادمة. والثانية من 33 عبارة مقسمة على ثلاث أبعاد وهي التمرکز، والتميز، والاستمرارية لقياس الهوية التنظيمية. ومن بين ما توصلت إليه الدراسة أنّ تمثّل الهوية التنظيمية لدى المدرسين جاءت بدرجة مرتفعة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المدرسين في درجة تمثّل الهوية التنظيمية تعزى لكل من الجنس، والمؤهل العلمي بينما أظهرت وجود فروق في متغيري المرحلة الدراسية والخبرة. وكذا وجود معاملات ارتباط إيجابية بين نمط القيادة الخادمة ودرجة تمثّل الهوية التنظيمية بأبعادها الثلاث.

**7. دراسة فاضل حمد سلمان، ومهدي صالح (2015)** هدفت إلى التعرف على **مستوى الصراع البناء ومدى تأثيره على التماثل مع الهوية التنظيمية في مركز وزارة التخطيط بالعراق**، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة بين الصراع



البناء والتماثل مع الهوية التنظيمية، كما أشارت النتائج إلى أن مستوى الصراع البناء والتماثل التنظيمي كانا متوسطان. (محمد، ومحمود سيد، 2016، 265)

8. دراسة علي العطوي، والخالدي (2015) بعنوان: دور فجوة الهوية التنظيمية في زيادة سلوك العمل المنحرف"، هدفت الدراسة إلى اختبار دور فجوة الهوية التنظيمية في زيادة العمل المنحرف لعينة من العاملين في معمل اسمنت الكوفة، تم توزيع 292 استمارة، وقد أثبتت نتائج الدراسة بأنه كلما كانت خصائص الهوية الحالية منسجمة مع خصائص الهوية المرغوبة كلما انخفض سلوك العمل المنحرف تجاه المنظمة، والمشرف المباشر، وزملاء العمل.

9. دراسة محمد (2015) حول أثر العوامل الخمسة الكبرى للشخصية على الهوية التنظيمية، ودراسة الدور الوسيط لإدراك خرق العقد النفسي في العلاقة بين العوامل الخمسة والهوية التنظيمية، توصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين اثنين من عوامل الشخصية (الطيبة، والانفتاح على الخبرة) والهوية التنظيمية، في حين لا توجد علاقة بن بقية العوامل (الانبساطية، وعي الضمير، العصابية)، كما أثبتت الدراسة أن خرق العقد النفسي له تأثير وسيط في مسار العلاقة المباشرة بين متغير الطيبة والهوية التنظيمية.

10. دراسة عامر العطوي (2012) بعنوان: "تشخيص فجوة الهوية التنظيمية في المؤسسات التعليمية وبيان تأثيرها في قبول مبادرات التغيير"، هدفت الدراسة إلى استكشاف فجوة الهوية التنظيمية في المؤسسات التعليمية العراقية وبيان تأثير حجم هذه الفجوة على احتمالية قبول مبادرات التغيير (وخاصة إدارة الجودة الشاملة) من قبل أعضاء الهيئة التدريسية، يتم تحديد الفجوة التنظيمية من خلال المقارنة بين الهوية التنظيمية (المعيارية والنفعية) الحالية والمدركة فعلا من قبل الهيئة مع الهوية المثالية والمرغوبة، طبقت الدراسة على عينة من 185 فرد من اثنا عشر كلية بجامعة القادسية، وقد أظهرت الدراسة بأن عينة البحث تركز اهتمامها على الهوية النفعية في تنفيذ متطلبات عملها، وأن أعضاء هيئة التدريس يفضلون هوية هجينة تهتم بكل من

الجوانب النفعية والمعيارية في العمل، كما أكدت بأن حجم الفجوة (المعيارية أو النفعية) عندما يكون معتدل فإن مواقف واتجاهات الهيئة سوف تكون إيجابية اتجاه مبادرات التغيير المزمع إقامتها (الجودة الشاملة).

**11. دراسة عبد اللطيف، وأحمد جودة (2010) بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة،** حيث هدفت الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث باستخدام مجموعة من الأدوات وباستخدام المنهج الوصفي، وزع استبيان على أفراد عينة الدراسة المتمثلة في أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية الخاصة، حيث توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً بارزاً في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية للمؤسسة.

**12. دراسة أمل فوزي (2010) تحت عنوان: إدارة الهوية في المنشآت المعاصرة"** بالإعتماد على المقابلات المعمقة مع المدراء، ودراسة مسحية على 294 مفردة من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، ولاحظت اختلاف رؤية العاملين في فهم بعض مكونات هوية المنظمة، وقد اتفقوا على أن الهوية التنظيمية تشجع العاملين على الالتزام، وتزيد مكانة الشركة في السوق وتدعم علاقات الشركة بعملائها.

**13. دراسة عبد الوهاب (2008) هدفت إلى تحديد اتجاه ومعنوية العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية ودرجة التوحد التنظيمي (التماثل) وسلوكيات الالتزام التنظيمي،** وكشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية معنوية بين خصائص الهوية التنظيمية (قوة الهوية-الهوية المعيارية-الصورة الذهنية) ودرجة التوحد التنظيمي، بينما توجد علاقة عكسية معنوية بين الهوية النفعية والتوحد التنظيمي، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية معنوية بين خصائص الهوية التنظيمية (المعيارية-الصورة الذهنية الحالية) وسلوكيات الالتزام التنظيمي، ووجود علاقة عكسية معنوية بين الهوية النفعية وسلوكيات الالتزام التنظيمي، كما أثبتت أن دخول التوحد التنظيمي كمتغير وسيط في

العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية والالتزام التنظيمي قد أثر على قوة العلاقة بينهما بالزيادة.

**14. دراسة أبو حلاوة (2008) بعنوان: استكشاف الهوية التنظيمية لشركة كهرباء محافظة إربد،** حيث هدفت الدراسة إلى استكشاف الهوية التنظيمية لشركة كهرباء محافظة إربد وقياس أبعادها وقامت الباحثة بتطوير استبيان ووزعتها على عينة مكونة من 151 فرد من المديرين والموظفين العاملين في الشركة، كما عمدت إلى استخدام أسلوب المقابلة المعمقة لعشرون (20) مديراً وموظفاً لتأكيد البيانات، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الأوجه الأكثر بروزاً لهوية شركة كهرباء محافظة إربد هي طبيعة علاقة الشركة مع المجتمع المحلي والزبائن ثم الأوجه المستديمة للهوية، ثم الأوجه المركزية لها، تليها أوجه طبيعة العلاقة بين الموظفين أنفسهم، ثم طبيعة العلاقة بين الشركة وموظفيها، ثم طبيعة العلاقة بين الموظفين والإدارة العليا، وأخيراً الأوجه المميزة للشركة، كما أظهرت الدراسة أن العوامل الديمغرافية والوظيفية كان لها تأثير واضح في إدراك العاملين لأبعاد الهوية التنظيمية.

**15. دراسة الفهداوي (2007):** تحت عنوان *دور الهوية التنظيمية في أبعاد المسار المهني: دراسة ميدانية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأنبار*، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور الهوية التنظيمية في أبعاد المسار المهني، أجريت الدراسة على (218) عينة أي ما نسبته 27% من المجتمع الكلي للدراسة، توصلت الدراسة إلى أن تصورات الباحثين إزاء الهوية التنظيمية قد جاءت منخفضة وبمتوسط نسبته (2,11)، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين بنسبة مرتفعة بلغت (0,554). وأوصت الدراسة إلى تفعيل دور الهوية التنظيمية من قبل الجامعات لغرض دعم سلوك أعضاء هيئة التدريس عبر حوارات الشفافية والاستماع إلى الآراء بصورة دورية مستمرة.

## 2.1. الدراسات الأجنبية

1. دراسة أتيينزا (2017) **Atienza** تحت عنوان: **بناء الهوية التنظيمية: بحث عمل من الداخل من وجهة نظر المؤسس**، وخلصت الدراسة إلى أن بناء الهوية التنظيمية تتلخص ملامحها كالتالي:
  - أن أعضاء التنظيم يعتمدون على المؤسس في فهم هوية المنظمة، من خلال التساؤلات التي تثار عند بداية تكوين المشروع، ثم القيادات وممارساتها، ثم تنتقل الهوية التنظيمية بالحوار والمناقشة داخل المنظمة.
2. دراسة سانشيز (2015) **Sanchez**: ترتبط الهوية التنظيمية بالهوية الفردية، وتتشكلان وتتأثران بالثقافة وفقا لرؤيته، والتي استخلصها من رؤية المؤسسين والأعضاء، وكذلك من القصص التي ساعدت في تشكيل هوية المنظمة وهويات الأفراد، ولاحظ أن الهويات الفردية للأعضاء داخل المنظمة تتغير مع تغير الهوية التنظيمية، والعكس بالعكس، بمعنى أن التغير في هوية أحد الطرفين ينتج عنه تغير في الطرف الآخر، فالعلاقة بينهما قوية، والترابط بين الهويتين مهم للشركة.
3. دراسة جرن (2014) **Jarne**: هدفت الدراسة إلى التعرف على إدراك العاملين لهويتهم التنظيمية ومدى اندماجهم في أعمالهم اليومية، وكيفية انعكاسها على الصورة الخارجية للمنظمة وسمعتها، وذلك باستخدام أسلوب المقابلة المعمقة مع عينة من مديري التسويق والموارد البشرية في شركة **Arla Foods**، وأشارت نتائجها إلى أنه رغم أن العاملين يعكسون هوية منظماتهم، إلا أن هناك فجوة بين ما يعكسونه وبين ما يمارسونه بالفعل، حيث أنه يوجد اختلاف في فهم وإدراك العاملين للهوية التنظيمية والذي ينعكس على صورة المنظمة ومن ثم على سمعتها.
4. دراسة نيبارد (2013) **Nippard**: بعنوان: **تكوين الهوية التنظيمية في المنظمات التعليمية دراسة حالة**، ارتكزت على توثيق الهوية التنظيمية والعوامل المؤثرة على تكوينها، وتبين من خلال نتائج الدراسة أن تكوين الهوية التنظيمية يتأثر بالمدرجات

الخاصة بقيادة المنظمة وأنماطها، كما تظهر الهوية التنظيمية في إطار مجموعة من العوامل المرجعية والتي تتسم بصعوبة عزلها.

5. دراسة بينجول وآخرون (2013) Bingol et al: بعنوان: **أثر الثقافة التنظيمية على الصورة التنظيمية والهوية**، لفهم تأثير الثقافة على مستوى الهوية التنظيمية والصورة داخل مكتب إقليمي لشركة أدوية عالمية من خلال قياس تصورات الموظفين والمدراء والعملاء، وتوصلت إلى أنّ نوع الثقافة يؤثر على مستوى الهوية التنظيمية والصورة، فقد سادت الثقافة البيروقراطية ومعها مستوى معتدل من الهوية الصورة.

6. دراسة شوا (2012) Choi بعنوان: **"الهوية التنظيمية والتحالفات التنظيمية"** أكدت على أهمية الهوية التنظيمية كمحدد المعالم للمنظمات الجديدة، أو التي تم اندماجها كي يتم تقبلها في السوق، حيث تؤدي الهوية التنظيمية دورا في العلاقة الارتباطية بين التحالفات التنظيمية ومستوى الأداء اعتمادا على أوجه القوة الخاصة بالهوية، فكلما كانت الهوية التنظيمية قوية كان التأثير إيجابيا على مستوى الأداء، والعكس صحيح.

7. دراسة ماركوس (2012) Marcuse: وأشار من خلال دراسته أنّ منظمات التعليم العالي تحتاج إلى هوية واضحة، ومميزة للمنظمة عن غيرها، لأن كل منظمة تعليمية تسعى لتبقى، لذا من الضروري الاعتماد على نموذج متعدد الإطار للثقافة التنظيمية، حتى يمكن استخدام الثقافة التنظيمية كمورد للمنظمة في إدارة سمعتها، وجذب الجماهير إليها.

8. دراسة أوانج (2011) Huang بعنوان: **"خلق الهوية وبناء السمعة"** بالاعتماد على أسلوب المقابلات وتحليل المحتوى الإتصالي لمجموعة من الشركات العاملة في تكنولوجيا النانو، وظهر له أنّ الإتصال يدعم قيم الهوية التنظيمية التي تمثلت في: الشفافية، والطموح، والتعاون، والابتكار، والاعتراف الجماعي، كما أنّ الوضوح في التعامل مع وسائل الاعلام والتركيز على الرؤى المستقبلية وجودة الخدمات يعد طريقة

بناءة لخلق سمعة طيبة، كما اتضح أنّ هناك ارتباطا إيجابيا بين خلق هوية تنظيمية وسمعة طيبة.

9. دراسة ستوك (2010) Stock بعنوان: *تحسين الصورة والهوية التنظيمية والسمعة في النظم المدرسية*، استهدفت التعرف على وسائل تحسين صورة وهوية النظم التعليمية، وأكد ضرورة مراعاة التحديات التنظيمية كالضغوط البيئية، والمنافسة، والتغيرات المتلاحقة من خلال التبادل المستمر للمعلومات مع الجهات المعنية داخليا وخارجيا، كما توصل إلى أنّ إدارة الهوية والسمعة، والصورة تحتاج إلى خطة اتصالات متطور تركز على ابراز الجوانب الإيجابية والتحسينات.

10. دراسة مالوار ومانوجلو (2006) Melewar & Manoglu بعنوان: *سبعة أبعاد لهوية الشركة.. من وجهة نظر الممارس*، خلص إلى أنّ الهوية البصرية تعمل بوصفها جزءا من الهوية الكلية للشركة اتصالات مساندا لها، كما تعبر عن قيم وفلسفة الشركة، وتستطيع التأثير على كثير من أصحاب الحصص من العمال والمستثمرين والمستهلكين، فهي تعطي إحساسا حول الجودة ومستوى الخدمة.

11. دراسة مالجم وبانديا (2004) Meljum & buendia ذكرا من خلال دراسة أجراها أنّ الهوية من وجهة النظر الإتصالية هي إجمالي المعاني المرئية وغير المرئية والتي طبقتها الشركة، لتقديم نفسها لكل الجماعات المستهدفة على أساس الخطة الكلية للهوية التي تشمل الهوية المرئية وغير المرئية.

12. دراسة مارتين وآخرون (2001) Martin et al هدفت إلى التعرف إلى تأثير التماثل مع الهوية التنظيمية على نظريات القيادة الضمنية للموظف وتفهم سلوكيات القائد في مجموعة من الشركات بجنوب ويلز، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ التماثل مع الهوية التنظيمية ليس له هو تأثير في النسخة التجريبية للعمل المرتكز إلى القائد، إلا أنّ التماثل العالي مع الهوية التنظيمية له علاقة ارتباطية بالتقييم الإيجابي للمدير الفعلي فيما يخص سلوكيات القيادة التحويلية وله علاقة أيضا بردود الفعل النفسية تجاه العمل

وقد أسند الموظفون تماثلهم مع الهوية التنظيمية في تقييمهم للمدير إلى السمات القيادية التي يملكها المدير.

**13. دراسة بلاك (2000) Blak:** أشار من خلال دراسة أجراها إلى أن طبيعة التفاعل التي تحدث بين الأفراد والمنظمة لها دور مهم في تحسين سمعة المنظمة وصورتها، لأن الهوية التنظيمية تعد عنصراً فعالاً وقوة داخلية للمنظمة تسهل تكيفها مع التشريعات التنظيمية، لذا يمكن استخدام الهوية التنظيمية لتبرير سمعة المنظمة.

**14. دراسة كوستافسكن (1995) Gustafson** بعنوان: "هيكل ومحتوى الهوية التنظيمية في المنافسة الشديدة"، فقد أشارت إلى أن الجوانب غير الملموسة للهوية التنظيمية أكثر أهمية من العناصر المادية الملموسة في تلك المنظمات، وعلى رغم من أعضاء المنظمة يشتركون في عدد صغير من عناصر سمات الهوية التنظيمية، فإنهم يستطيعون التمييز بين الهوية التنظيمية الحالية والنموذجية، بالإضافة إلى أنه تم اكتشاف عدد من الهويات الفرعية تتعلق بعامل المكان، والمشروع والمستوى التنظيمي.

### 3.1. التّعيب على الدراسات السابقة للهوية التنظيمية:

في ظل غياب دراسات مشابهة لدراستنا اضطررنا إلى أخذ الأقرب من بحثنا من حيث المتغيرات، وما يلاحظه القارئ أن الدراسات المحلية لا تتجاوز الإثنان منها في حدود إطلاع الباحث، وخاصة أنها جرت في مؤسسات غير جامعية، لكن مع ذلك أثرت الساحة المحلية بمصطلحات جديدة ومهمة كالهوية التنظيمية، لكن هاتان الدراستان ركزت على عامل الثقافة كمحدد أساسي في بناء الهوية التنظيمية، كما تتقاطع مع دراستنا من حيث المنهج فقد إستعانت كلاهما بالإستبيان كأداة أساسية في جمع المعلومات بالإضافة إلى المقابلة، وكذا طريقة إختيار العينة، ومن خلال نتائجها ندرك بأنه توجد صعوبة في بلورة هوية تنظيمية قوية، بالرغم من تصور المسؤولين بأهميتها على صعيد الجبهة الداخلية للمنظمة، كما تطرقت إحدهما لنقطة مهمة ألا وهي الهوية التنظيمية

المتعددة الثقافات، وبالرجوع إلى بحثنا فنرى أنه ذا أهمية مقارنة بسابقه بحيث يتناول الهوية التنظيمية ويتعرض لها بالتحليل مع ربطها بمتغير تنظيمي مهم جداً وهو الأداء.

أما باقي الدراسات فهي ما بين العربية والأجنبية، إذ نجد أن العربية معظمها تناولت الهوية التنظيمية في قطاعات مختلفة وثلاثة منها في التعليم الجامعي، ومن بين الدراسات نجد كذلك أن منها دراستان تتحدثان عن تشكل واستكشاف الهوية، في حين تناولت أخرى دور بعض المتغيرات وأثرها في الهوية (الثقافة، الصراع البناء، العوامل الخمسة الكبرى للشخصية...)، ومما نلاحظه كذلك اعتماد أغلبها على الإستبيان مصمم من طرف أصحابها وأخرى متبناة، وعمد بعضها إلى المقابلة والمقابلة المعمقة في تحصيل المعطيات، متبعين المنهج الوصفي (التحليلي، والارتباطي).

فيما تعلق بالدراسات الأجنبية فنلاحظ أن البعض إهتم بطبيعة تشكل الهوية، بنائها، الهيكل والمحتوى، وأخرى ترصد تأثيرها بالثقافة، والقيادة، المؤسس، وتشارك في معظمها حول محورية الهوية التنظيمية داخل التنظيم.

إن إهتمام بحثنا بالهوية التنظيمية في الوسط الجامعي، ومحاولة الكشف عن أبعادها من خلال بناء مقياس لنراه مكسباً وإضافة مهمة، خاصة وأن الأمر يرتبط بمتغير ومصطلح لم يتم التحكم فيه وهذا راجع أن لكل منظمة خصوصية متميزة تسمح لها بالتفرد، مما يجعل من موضوع الهوية أمر صعب التناول.

ثانياً: الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي

## 1.2. الدراسات العربية:

2. دراسة مجذوب وآخرون (2017) بعنوان: الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعتي دنقلا والقضارف كما يدركها الطلبة". هدفت الدراسة إلى معرفة آراء طلبة الكليتين في الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس، بالإضافة إلى تأثير بعض المتغيرات (النوع الاجتماعي، المستوى الدراسي، العمر)، واستخدموا المنهج الوصفي وأداة لقياس الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس مكونة من (35) فقرة موزعة



على أربع محاور، وعينة من الطلبة متكونة من (150) طالب وطالبة (عشوائية طبقية)، وقد أظهرت النتائج أنّ الأداء الأكاديمي جاء بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة في الأداء الأكاديمي بين طلبة الجامعتين، ولم تظهر الدراسة فروقا ذات دلالة إحصائية بين الطلبة تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المستوى الدراسي، العمر).

3. دراسة مجذوب محمد، وعثمان عبد الله (2016) بعنوان: **تقييم الخصائص المدركة والمأمولة لأداء عضو هيئة التدريس من وجهة نظر طلاب جامعة دنقلا وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية**، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تقييم الخصائص المدركة والمأمولة لأداء عضو هيئة التدريس من وجهة نظر طلاب جامعة دنقلا (التربية والآداب) وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية والتربوية، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، تكونت عين الدراسة من 400 طالب وطالبة للعام الدراسي 2015، وتمّ اختيارهم بطريقة العشوائية الطبقية بنسبة 25% من مجتمع الدراسة. استخدم الباحثان مقياس من اعداداهم، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: أن تقييم الطلاب لأداء عضو هيئة التدريس يتميز بالارتفاع، وأن أسلوب القيادة والصفات الإنسانية كان من أكثر الأبعاد تقييما من قبل الطلاب، كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين تقييم الطلاب لأداء عضو هيئة التدريس والتحصيل الأكاديمي، ووجدوا فروق دالة احصائيا في درجات تقييم أداء عضو هيئة التدريس تعزى لمتغيرات المستوى الدراسي لصالح المستوى المتقدم (المستوى الرابع).

4. دراسة هاني محمود جرادات (2015) بعنوان: **تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير الجودة والإعتماد الأكاديمي من وجهة نظر طلاب قسم الرياضيات بجامعة سلمان بن عبد العزيز**، هدفت هذه الدراسة التعرف إلى آراء الطلاب في الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بقسم الرياضيات في كلية الآداب والعلوم بمحافظة وادي الدواسر التابعة لجامعة سلمان بن عبد العزيز في السعودية والعوامل المؤثرة في التقييم، تكونت عينة الدراسة من 148 طالبا في الفصل الدراسي الثاني

(2014/2013)، وتوصلت الدراسة إلى أنّ مجالات الدراسة جميعها تؤثر بدرجة عالية في تقييم الطلاب لأداء أعضاء هيئة التدريس في القسم، حيث جاء مجال عمليات التقويم بالمرتبة الأولى ليليها مجال عمليات الأداء التدريسي وبالمرتبة الأخيرة مجال عمليات التواصل والسمات الشخصية، وجميعها كانت دالة احصائيا، كما أشارت نتائج الدراسة إلى تأثير تقييم الطلاب لأداء أعضاء هيئة التدريس في القسم بمتغيرات الدراسة: الجنس، والرتبة الأكاديمية، والمقرر الدراسي، والمستوى الدراسي للطلاب.

5. دراسة صومان (2015) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى التدريس الفعال لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر عيّنة من طلبة جامعة الإسراء وعلاقته بمتغيرات جنس الطلبة ومستواهم الدراسي، وتكونت عيّنة الدراسة من 248 طالبا وطالبة، وكشفت نتائج الدراسة أنّ تقويم الطلبة لأداء التدريسي الفعال كان (73.8%) وهو دون المستوى المقبول جامعا (80%) كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العلامات لأداء التدريس الجامعي الفعال يعزى لمتغير الجنس والمستوى الدراسي للطلبة.

6. دراسة فلمبان (2014): قامت بدراسة هدفت إلى معرفة احتياجات أعضاء التدريس من المهارات التدريسية والمعارف الخاصة بجامعة الطائف، استخدمت المنهج الوصفي وعينة من 395 عضو هيئة التدريس مع استبيان من 35 فقرة، وتوصلت الدراسة إلى مهارات الأعضاء في استخدام الأجهزة التعليمية تفوق مهارات برامج الحاسوب التطبيقية والمتخصصة، وتقنيات الويب، وأنه لا توجد فروق دالة احصائيا بين متوسط آراء هيئة التدريس حوا استخدام برامج الحاسوب وتقنيات التعليم واستخدام الأجهزة التعليمية من مهارات التدريس.

7. دراسة غزالي وبن قايد على الحاج (2014) بعنوان: "تقويم الأداء التدريسي لدى أعضاء هيئة التدريس في أقسام ومعاهد التربية البدنية والرياضية من وجهة نظر الأساتذة انفسهم"، هدفت إلى معرفة مستوى الأداء التدريسي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في معاهد التربية البدنية والرياضية من وجهة نظرهم، بغية تحقيق هدف الدراسة استخدم

الباحثان المنهج الوصفي، كما قاما ببناء استبيان ووزعها على عينة من 80 أستاذ دائم بالجامعات الجزائرية وبالضبط بجامعة تسميلت والشلف وأم البواقي، توصلت الدراسة إلى: ان مستوى الأداء التدريسي كبير لدى أساتذة المعاهد في مجال (التخطيط للتدريس، تقويم التدريس)، ومستوى متوسط في مجال (تنفيذ الدرس، التفاعل مع الطلاب، تهيئة الطلاب).

**8. دراسة الحيلة (2014):** هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء جودة البيئة الجامعية وجودة الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي من امتلاكه لمهارات التدريس الجامعي (التخطيط، والتنفيذ، والتقويم، والتطوير) في ضوء متطلبات ضمان الجودة من وجهة نظر طلبة جامعة الشرق الأوسط في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة اختيرت عينة من الطلبة بطريقة عشوائية من كليات الجامعة، وتمّ تطوير استبانة للبيئة الجامعية وأخرى للأداء التدريسي للأستاذ الجامعي المبني على المهارات وتم التأكد من صدقها وثباتهما. وقد خلصت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لمعايير جودة البيئة الجامعية على الدرجة الكلية وعلى جميع مجالات معايير البيئة الجامعية، وإلى مستوى جودة مرتفع لمجالات الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي ككل، ولكل مهارة على حدة.

**9. دراسة الحراشنة واحمد (2013)** هدفت إلى معرفة درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للكفاءات التدريسية في ضوء معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر طلبة كلية التربية بجامعة الباحة في المملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (375) طالبا وطالبة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى النتائج التالية، جاءت درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للكفايات التدريسية بدرجة متوسطة، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للكفايات التدريسية في ضوء معايير الجودة الشاملة وذلك على مجال التقويم، ومجال التواصل، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الذكور.

**10. دراسة شيماء صلاح العبيدي (2013)** بعنوان: **تقويم الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس من وجهة نظر طلبتهم**، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء

الوظيفي لعضو هيئة التدريس من وجهة نظر الطلبة، والكشف عن الفروق الإحصائية تبعا للجنس والتخصص، تكونت عينة الدراسة من 400 طالب وطالبة موزعين على أربعة كليات، اثنان منها إنسانية واثنان علمية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة استبانة مكونة من 44 فقرة موزعة على ثلاث مجالات وهي: مهارة التدريس، الشخصية، أساليب التقويم مع تحديد خمس بدائل للإجابة. وبينت نتائج الدراسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تبعا للجنس وعلى العكس من ذلك بالنسبة للتخصص (الإنسانية، العلمية).

**11. دراسة عزيز (2012) كان الهدف منها بناء أداة لتقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الديالى من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا وتقويم أدائهم من خلال تلك الأداة، وبلغ حجم عينة الدراسة (75) طالبا وطالبة، وقد أظهرت الدراسة تسجيل ضعف واضح في أداء المدرسين من وجهة نظر الطلبة في كافة المجالات باستثناء بعض الفقرات، وبينت الدراسة أنّ هناك ضعفا في مجال أداء المحاضرة.**

**12. دراسة خالد أحمد الصرايرة (2011) بعنوان: "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر الأقسام فيها، وقام الباحث بتطوير استبانة الدراسة، ثم طبقت على عينة مكونة من 77 رئيس قسم أكاديمي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وبينت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة إذ بلغت 3,78 درجة من 5 درجات، ودلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة تعود للمتغيرات، وأوصى الباحث بأن تقوم الجامعات بتعزيز الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، وأن تتعرف إلى حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق الممكن منها واشباعها، وأن توفر نظام حوافز تشجيعية، مادية ومعنوية لما لها من أثر إيجابي في المحافظة على مستوى الأداء الوظيفي المرتفع.**

13. دراسة علي العنزي، وعلي العطوي (2011): بعنوان *فهم الهيكل الكامن لمحددات تقييم الأداء الوظيفي الشامل*، هدف الباحثان إلى استكشاف طبيعة محتوى الهيكل الكامن لمحددات الأداء الوظيفي الشامل، وذلك من خلال ثلاثة توجهات لإختبار الفرضيات، الأول يسعى إلى معرفة طبيعة العلاقة بين أبعاد الثلاث ومعدل الأداء الوظيفي الشامل، والثاني يهدف إلى استكشاف الأهمية النسبية لهذه الأبعاد على معدل الأداء الوظيفي الشامل، وأخيرا التعرف على طبيعة العلاقات التداخلية بين هذه الأبعاد الثلاث، ومن بين ما توصلت إليه نتائج الدراسة هو اتفاق المشرفون بأن مستوى أداء المهام المطلوبة ونوعيتها وتوقيتها حسب المواعيد هو بمستوى معتدل، أمّا الأنشطة الطوعية الإيجابية فجاءت بمستوى منخفض...

14. دراسة التميم (2009) هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء طلبة الدراسات العليا في الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في كلية الدراسات العليا بجامعة النجاح الوطنية في فلسطين، تكونت عينة الدراسة من 152 طالبا وطالبة في الفصل الدراسي الثاني (2007/2008). وأشارت نتائج الدراسة إلى أن آراء طلبة الدراسات العليا في أداء مدرسيهم كانت بدرجة عالية، كما أشارت نتائج الدراسة بأنه توجد فروق دالة احصائية تعزى لمتغير المستوى الدراسي فقط بين مستوى السنة أولى والسنة الثانية لصالح مستوى السنة أولى.

15. دراسة راتب السعود، وخالد أحمد الصرايرة (2009) بعنوان: *التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بأدائهم الوظيفي*، هدفت الدراسة التعرف إلى درجة التماثل لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية، وبيان علاقته بأدائهم الوظيفي. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية الأردنيين المتفرغين البالغ عددهم (2905)، ومن رؤساء الأقسام الأكاديمية والبالغ عددهم (314). تمّ اختيار العينة بطريقة عشوائية وتضمنت 582 عضو هيئة تدريس و77 رئيس قسم. استخدم الباحث استبانة التماثل التنظيمي التي صممها (Cheney, 1982)، واستبانة الأداء الوظيفي التي طورها الباحثان، بينت

النتائج أنّ درجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية كان مرتفعاً، إذ بلغ (3,78 درجة من 5). كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0,49) وهي علاقة دالة إحصائياً.

**16. دراسة تركي عثمان تركي (2009) بعنوان: "نموذج مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في مجال مستحدثات تكنولوجيا التعليم والمعلومات في ضوء احتياجاتهم التدريسية بكلية المعلمين/ جامعة الملك سعود".** هدفت إلى التعرف على الواقع التقني لعضو هيئة التدريس واقتراح برنامج تدريبي لتطوير أدائه، ولتحقيق هذين الهدفين تم بناء استبانة وزعت على عينة عددها 277 عضو من مختلف الأقسام، وأسفرت الدراسة على عدة نتائج أهمها أنّ استخدام الحاسب لدى أعضاء الهيئة لا يرقى إلى مستوى عالي، وأكثر من نصف أعضاء الهيئة لا تتعدى نسبة استخدامهم له عشر ساعات أسبوعياً. اعتبر أعضاء هيئة التدريس قلة توافر الأجهزة (75,6%) والخبرة السابقة في الاستخدام (68,1) وقلة البرمجيات اللازمة (67,4%)، من أهم العقبات التي تواجههم في استخدام الحاسب عامة والانترنت خاصة، في حين احتلت عوامل ضعف الرغبة الشخصية وقلة الحوافز المعنوية وعدم الرغبة في حوص تجربة جديدة المراتب الأخيرة من حيث الأهمية، وأوصت الدراسة بضرورة تصميم برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود في مجال توظيف مستحدثات التعليم والمعلومات، وتدريبهم على مهارات تصميم المقررات الالكترونية، وكذا نظم إدارة التعلم الالكتروني.

**17. دراسة الجفيري (2008):** هدفت إلى معرفة آراء طالبات الدراسة العليا في الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الحسابية لإستجابات الطالبات حول الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس من الذكور والإناث في الكليات المختلفة، ما عدى كليتي اللغة العربية والدعوة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تلك

المتوسطات حول الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس لإناث تعزى لإختلاف الكليات، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للاستجابات.

**18. دراسة المعايير (2006)** هدفت هذه الدّراسة إلى التعرف على درجة أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسراء الخاصة لمهامهم التعليمية من وجهة نظرهم ونظر طلبتهم، ولتحقيق ذلك تمّ توزيع استبانة على عيّنة من 59 عضو هيئة التدريس و 271 طالب وطالبة، وأظهرت النتائج أنّ نتائج تقييم لأنفسهم على مجالات الدّراسة الأربع: التخطيط للموقف التعليمي/التعلمي، وتنفيذه، وتقويمه، والعلاقات والتواصل الإنساني مع الطلبة كان مرتفعا، بينما جاء تقييم الطلبة لأدائهم قريبا من درجة الحياد ووجود فروق دالة احصائيا في درجة تقييمهم لأدائهم، وتقييم الطلبة لأدائهم لصالح تقييمهم ولا توجد فروق تعزى للجنس.

**19. دراسة غزيوات (2005)** هدفت إلى تقويم الكفايات التدريسية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم التربوية بجامعة مؤتة من وجهة نظر طلبة الدّراسات الاجتماعية، وقد شملت عيّنة الدّراسة 216 طالبا وطالبة، استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات وتكونت من ثلاث محاور: كفاية التقويم، كفاية التدريس، والكفاية الإنسانية لأعضاء الهيئة التدريسية، وقد كشفت الدّراسة على أنّ طلبة الدّراسات الاجتماعية غير راضين عن استخدام أعضاء الهيئة التدريسية لطرق التقويم التقليدية والتعامل غير الإنساني والتعصب في الرأي من قبل أعضاء الهيئة في الجامعة.

**20. دراسة الأسمر (2005)** هدفت إلى معرفة مدى ممارسة عضوات هيئة التدريس لكفايات الأداء لمحاورها الأربعة: الشخصية، والتدريسية، وإدارة الصف، والتقويم، من وجهة نظر طالبات جامعة أم القرى، تكونت عيّنة الدّراسة من 735 طالبة، وتوصلت الدّراسة إلى أنّ عضوات هيئة التدريس بجامعة أم القرى يمارسن كفايات الأداء بمحاورها الأربعة بدرجة متوسطة، وأنّ هناك فروقا دالة احصائيا بين استجابات أفراد عيّنة الدّراسة حيال واقع ممارسة عضوات هيئة التدريس لكفايات الأداء وعلى وجه التحديد الكفايات الشخصية والتدريسية والتقويم تبعا لإختلاف الكليات.



21. دراسة يس عبد العليم (2004) بعنوان: "متطلبات تطوير الأداء الجامعي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بمصر في ضوء التحديات العالمية المعاصرة"، هدفت الدراسة الكشف عن أهم التحديات المجتمعية المعاصر وانعكاساتها على التعليم الجامعي بمصر، والتعرف على أهم متطلبات تطوير الأداء الجامعي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء هذه التحديات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن أكثر المتطلبات أهمية من وجهة نظر أفراد العينة هي زيادة دخل أعضاء هيئة التدريس بما يتناسب مع احتياجاتهم المهنية والاجتماعية، وتسهيل فرص دخول المكتبات الحديثة كمكتبة الإسكندرية والجامعة الأمريكية وغيرها، وتوفير حاسب آلي لأعضاء هيئة التدريس مزود بشبكة الانترنت والانتظام في عقد المنتقيات داخل كل قسم.

22. دراسة الطويسي (2004) هدفت إلى بناء مقياس لتقييم فاعلية أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤته، وتمّ بناء مقياسين: أولهما للكليات الإنسانية، والثاني للكليات العلمية، وتمّ تطبيق المقياس الأول على عيّنة عشوائية طبقية مكونة من 603 طالب وطالبة، أمّا المقياس الثاني فقد طبق على عيّنة عشوائية طبقية مكونة من 637 طالب وطالبة، بينت نتائج الدراسة أنّ متوسط فاعلية أداء أعضاء هيئة التدريس في الكليات الإنسانية كان جيد جداً وبمتوسط حسابي (4,05)، أمّا في الكليات العلمية فكان متوسط الأداء جيد جداً وبمتوسط حسابي (3,788).

23. دراسة الشامي (1994) هدفت الدراسة إلى معرفة مهام أستاذ الجامعة وواقع أدائها من قبل أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بالإحساء كما يدركها كل من الطلاب والطالبات والأساتذة، وشكلت الدراسة على عيّنة من 120 عضو من أعضاء هيئة التدريس مكونة من 279 عضواً من المجتمع الأصلي، وعينة من الطلبة مكونة من 250 طالب وطالبة من مجتمع مكون من 1064. وطورت استبانة اشتملت على بعض المهام الموكلة لأستاذ الجامعة وشملت ثلاثة جوانب تتعلق بالمظهر الشخصي والصفات الشخصية، والتعاون مع الطلبة وحفزهم على الدراسة، وتوجيههم،



والأداء التدريسي، وتوصلت الدراسة إلى أنّ الأدوار المطلوبة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بالإحساء لم تؤد بشكل كامل في معظمها.

## 2.2. الدراسات الأجنبية

1. دراسة آلان (2014) Allen: هدفت إلى بحث واستقصاء المشاركة المتحولة والمتفاعلة من الجنسيات المتعددة في تطوير الكليات الجامعية وعملية التعلم، وجدلية تحويل التعلم إلى موضوع ذي علاقة بالبعد الثقافي والحضاري، وبحثت الدراسة في التطوير الاحترافي والمهني المقدم إلى محترفي مهنة التعليم العالي الجامعي والمقصود منه العمل على تعزيز بيداغوجية التعليم من الناحية التربوية وتطوير الممارسة المستوحاة والمستمدة من الشراكة الثقافية والحضارية لمختلف الجنسيات والثقافات في جنوب شرق آسيا، كما هدفت الدراسة إلى اكتشاف كيفية قيام أساتذة التعليم العالي في الكليات بالتسابق نحو تطوير الكلية الجامعية ببرامجها المقدمة إليهم من خلال الزمالة والشراكة الجامعية (شراكة الزملاء) من الولايات المتحدة. وأشارت نتائج المسح بأنّ هذا النوع من المشاركة الثقافية والحضارية قد عمل على تحسين استراتيجيات التعليم في بعض الكليات الجامعية من خلال وسائل التقييم والتحسين المتطور في وسائل التعليم، وعمل أيضا على تعزيز انعكاسات القدرة والكفاءة الشخصية والذاتية، ومع ذلك فإن الأدلة تشير أيضا إلى وجود بعض التوقعات السلبية المتعلقة بأساليب الشراكة الأمريكية وكانت الاستجابات النوعية تشير إلى ضعف وافتقار مضمون الشراكة الأمريكية وعلاقته بمحتوى ومضمون جنوب شرق آسيا، هذا بالإضافة إلى وجود علاقة سلبية بين ورشات عمل تطوير الكلية وأساتذة التعليم الجامعي والمحتوى التعليمي المتعلق بالمنطقة التعليمية والتناقضات الممارسة في الميدان من الناحية العملية.

2. دراسة هودج وآخرون (2013) Hodge et al هدفت إلى معرفة كيفية قيام أعضاء هيئة التدريس في كليات وجامعات الولايات المتحدة الأمريكية بتطوير مهارات التعليم عن عبر الشبكة وعبر الهواء، لقد ناقشت المواضيع والمسافات الدراسية التي تحتاج إلى تطوير مسافات دراسية وكذلك تطوير الاحتراف في استخدام أساليب

التكنولوجيا، والتطور في احترافية المحاضرة عبر الشبكة، أو عبر الهواء وكذلك في عملية التعليم والتعلم، وتطرفت الدراسة إلى المؤشرات المتعلقة بالتعلم والتعليم عن بعد في عملية دعم وتقديم الدعم للمحاضرين وخلصت الدراسة إلى ضرورة تطوير وتأهيل وتدريب أعضاء الهيئة التدريسية في مجال المهارات التدريسية المختلفة.

**3. دراسة سيسيليو لوباز (2010) Cecilio Lopez** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على مشاركة معلمي التعليم العام والجامعي في التغيير التربوي وتحديد المسؤولية الأخلاقية نحو المؤسسة التعليمية التي يعملون بها. كما عالجت هذه الدراسة ثلاث قضايا منها التركيز على المسؤولية الأخلاقية والتزام أعضاء هيئة التدريس نحو الطلاب، ودور أعضاء هيئة التدريس في الإصلاحات التعليمية في المجتمع وتفاعل أعضاء هيئة التدريس مع الطلاب خلال التدريس وما يرتبط به من أداءات سلوكية. واتخذت الدراسة من أسلوب دراسة حالة منهاجاً بحثياً وتوصلت الدراسة إلى أن المسؤولية الأخلاقية ترتبط بشكل كبير بالالتزام والتفاني في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية سواء ما تعلق بالتدريس أو البحث أو خدمة المجتمع وبخاصة ما يرتبط بالدورات التي تقدم للمعلمين. كما أوصت الدراسة بضرورة الالتزام بمراعاة المعايير الأخلاقية عند إجراء البحوث، والإمتثال للالتزامات التي تفرضها الجامعة حتى يمكن الابتعاد عن سوء السلوك البحثي المتمثل في التلفيق والتزوير والانتحال من المنشورات البحثية أو سرقة البيانات البحثية.

**4. دراسة بولتون وآخرون (2010) Bolton et al** بعنوان: **السمات الخمس الأساسية المتنبئة بالاختلافات في سلوكيات العمل السلبية**، شملت العينة 233 موظف في أحد المدن الكبرى في الولايات المتحدة ومن مختلف القطاعات عبر استخدام تقنية عينات كرة الثلج، قارنت هذه الدراسة بين الصلاحية التنبؤية للسمات الخمس الأساسية للشخصية وعلاقتها مع سلوكيات العمل السلبية الموجه نحو الأشخاص والموجه نحو المنظمة. وتوصلت الدراسة إلى: أن المقبولية المنخفضة مرتبطة مع التقارير العالية من سلوكيات العمل السلبية الموجه نحو كل الأشخاص

والمنظمة وسلوكيات العمل السلبية الكلية، أمّا الضمير المنخفض سيكون مرتبطاً مع ارتفاع الانحراف في الإنتاج والتخريب والسرقة والانسحاب، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين الانبساطية وسلوكيات العمل السلبية، وانخفاض الانبساطية يكون السبب في وقوع المزيد من عمليات السرقة، وأيضاً وجود علاقة سلبية بين الانفتاح على الخبرة وسلوكيات العمل السلبية، وأنّ انخفاض الانفتاح على الخبرة يوقع المزيد من الانحراف في الإنتاج.

5. دراسة سمر وآخرون (Sammer et al (2010) بعنوان: "المهام غير المشروعة وسلوكيات العمل السلبية"، أشارت الدراسة إلى أنّ المهام غير المشروعة تمثل المفهوم الجديد من الضغوطات والتي ترتبط خصيصاً بالشعور بالإهانة، وهي انتهاك القواعد وتصور المخالفة، كما ترتبط بمؤشرات الرفاهية والتوتر والسيطرة على الضغوطات، وتوصلت الدراسة إلى أنّ المهام غير المشروعة ترتبط بشكل إيجابي مع سلوكيات العمل السلبية، وكذلك تهدد هوية الشخص وتهدد الدافع للحفاظ على الشعور الإيجابي للذات.

6. دراسة سيمون (Simon (2003 هدفت إلى تقييم الكفاءة والفاعلية التدريسية للأساتذة الجامعيين من وجهة نظر طلاب المؤسسات التربوية العليا، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث استبانة مكونة من ثماني أسئلة بغرض التعرف على آراء عيّنة الطلاب حول الفاعلية التدريسية لسبعة من الأساتذة المتفاوتين من حيث الكفاءة والفاعلية التدريسية (وفقاً للتقارير الرسمية الخاصة بتقويم مستوى أدائهم) الذين يقومون بتدريس بعض المقررات العلمية لهم وهو مقرر إدارة نظم المعلومات على مدار ثلاث فصول دراسية متتالية، وقد تضمنت الأسئلة بعض الجوانب الخاصة بأداء أستاذ المقرر مثل: القدرة على التواصل، إتجاهه نحو الدارسين، غزارة وكفاءة المادة العلمية، المهارات التدريسية، العدل والموضوعية، المرونة، وقد أسفرت الدراسة عن عدم وجود فروق دالة بين آراء الطلبة في جوانب الأداء التي حددتها أسئلة الاستبانة في كل من التطبيق القبلي والبعدي.

7. دراسة ميلكي (2003) Milicy هدفت الدراسة إلى تزويد الكليات بمعلومات عن أداء أعضاء هيئة التدريس، إذ تمّ سؤال 874 طالبا وطالبة من ثلاث جامعات مختلفة بالولايات المتحدة لتحديد العادات المزعمة التي يلاحظها الطلاب على أداء أساتذتهم، أظهرت نتائج الدراسة أنّ عدم تنظيم عملية التدريس، والتحدث بسرعة أثناء الشرح، والاعتماد على أسلوب القاء المحاضرات، وتقديمها بصوت منخفض، وتدني درجات الطلاب من العادات التي يمارسها أعضاء الهيئة التدريسية.

8. دراسة تايلور (2001) Taylor بعنوان: "أثر مؤشرات الأداء على العمل الأكاديمي في الجامعات الأسترالية"، هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق مؤشرات الأداء على النشاطات التدريسية والبحثية لدى 152 من أعضاء هيئة التدريس في أربع جامعات أسترالية حيث أشار معظم أفراد العينة إلى حدوث زيادة في الضغوط من أجل التركيز على الأنشطة التي يتم قياسها من خلال مؤشرات الأداء في مجالي التدريس والبحث، وأفاد أغلبية المشاركين أيضا حدوث تغيير في الطريقة التي يتبعونها في التدريس والبحث، وتمثل ذلك في توجيه مزيد من الاهتمام نحو الحصول على المنح البحثية الخارجية ونشر البحوث في دوريات دولية، فضلا عن مضاعفة تلك المنح والبحوث، واستخدام بعض أعضاء هيئة التدريس طرق لزيادة عدد ما يقومون بنشره مثل تقديم أوراق العمل القصيرة، واتضح من نتائج الدراسة احتلال البحث العلمي أولوية متقدمة على حساب التدريس.

9. دراسة فوكس وآخرون (2001) Fox et al بعنوان: "سلوكيات العمل السلبية: الاستجابة لعوامل الضغط الوظيفي والعدالة التنظيمية لبعض من اختبارات الوسط والوسيط للاستقلال الذاتي والمشاعر"، شملت الدراسة (214) موظف من جنوب جامعة فلوريدا، و(78) من الموظفين في مجالات التصنيع، المالية، الترفيه، والمنظمات الأكاديمية. تضمنت هذه الدراسة فحص العلاقات بين الضغوطات الوظيفية والعدالة المدركة، وردود الفعل العاطفية السلبية على العمل وسلوكيات العمل السلبية والاستقلال الذاتي والسمات العاطفية، وقد تمّ فحص مجموعة متنوعة من الأفراد عبر

العديد من المنظمات وكانت النتائج متفقة على أنّ ضغوط العمل النظرية والتي فيها القيود التنظيمية، والصراع بين الأفراد والظلم المدرك كضغوطات الوظيفية، حيث أنّ سلوكيات العمل السلبية هي استجابة للضغوطات السلوكية والمشاعر السلبية التي تتوسط علاقة الضغوطات والإنفعال: توصلت الدراسة إلى أنّ المستويات العالية من الصراع والقيود التنظيمية والمستويات المنخفضة من العدالة المدركة ترتبط مع المستويات العالية من المشاعر السلبية وسلوكيات العمل السلبية، وأنّ المستويات العالية من المشاعر السلبية وسلوكيات العمل السلبية مرتبطتان، وأنّ الاستقلال الذاتي للمهمة المدركة سمة القلق، وسمة الغضب هي متوسطة للعلاقات بضغوطات الوظيفة والظلم وسلوكيات العمل السلبية وأولئك المدركين للاستقلال الذاتي المنخفض.

**10. دراسة كيلبر (2002) Kilber:** هدفت إلى بناء قائمة بالكفايات التعليمية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس مادة التاريخ بجامعة نيفادا إلى ترتيب الكفايات تبعاً لأهميتها بالنسبة لآراء أعضاء هيئة التدريس، وقد توصل الباحث إلى وضع 186 كفاية ضمن ستة مجالات وكان ترتيبها حسب الأولوية وهي: الكفاية الإنسانية، والتقييم، وكفاية التخطيط، وكفاية التدريس، وكفاية الخبرات التعليمية، وكفاية إدارة الصف.

**11. دراسة مالكوم باترسون (2000) بعنوان: "تأثير بعض عوامل العلاقات الإنسانية على الأداء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب كاليفورنيا"**، لتحقيق الدراسة تم تصميم استبيان وطبق على 42 عضو من هيئة التدريس، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية وتدني مستوى الأداء التنظيمي بالجامعة محل الدراسة، ووجود أثر ذو دلالة إيجابية بين العلاقات الإنسانية وارتفاع مستوى الأداء بين أعضاء هيئة التدريس، وأنّ هناك أنواع مختلفة من العلاقات الإنسانية داخل المنظمة الواردة تؤثر على أداء المدرسين وتؤثر على علاقات الأداء، ومن خلال مراجعة العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس ومعدل الأداء المستقبلي، تبين أنّ مستويات نمو العلاقات الإنسانية تأثرت في وجود مناخ إيجابي في محتوى العمل، كما توصلت إلى أنّ ممارسات أعضاء هيئة التدريس

الإيجابية تكسب المنظمات منفعة إضافية إذا تمّ دمج محتويات العمل الإيجابي مع ممارسة العاملين بالمنظمة.

12. دراسة يونج وشاو (Young & Shaw (1999) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عوامل فاعلية التدريس في الكليات الجامعية بجامعة كولورادو (كولورادو) الشمالية. تكونت عينة الدراسة من 912 طالبا وطالبة، مستخدما المنهج الوصفي، ولتحقيق اهداف الدراسة أعد الباحثان استبياناً مكوناً من 25 عبارة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أنّ أفضل أعضاء هيئة التدريس هم القادرون على إعطاء قيمة علمية ووظيفية للمقررات التي يقومون بتدريسها، ويعملون على زيادة دافعية طلابهم وحماسهم للعملية التعليمية، كما أنّ هناك فئة من أعضاء هيئة التدريس يواجهون مشكلة التواصل والتفاعل مع الطلاب مما يقلل من فاعلية تدريسهم للمفردات، أمّا الفئة الأخيرة فهم يواجهون مشكلة عدم القدرة على تنظيمي محتوى المقرر الدراسي بما يتلاءم مع بيئة التعلم في الصف الدراسي والذين مازالوا يعتمدون الطرق التقليدية في التدريس ولا يستخدمون الوسائل التربوية المناسبة.

### 2.3. التعقيب على الدراسات السابقة للأداء الوظيفي:

من بين الدراسات التي تخص الأداء الوظيفي للهيئة التدريسية الجامعية، نجد دراسة واحدة محلية إهتمت بذات الموضوع (دراسة غزالي، وبن قايد على الحاج)، أمّا باقي الدراسات العربية والملاحظ من خلال اطلاعنا عليها أنّ أغلبها تبنى المنهج الوصفي وعشوائية الإختيار للعينة، كما إعتدت في تقييمها للهيئة التدريسية على نظرة الطلاب، في حين القليل منها من إعتد على الأساتذة أنفسهم أو رؤساء الأقسام، وقد تمّ بناء استبيان في أغلب الدراسات لجمع بياناتهم، لكن في اعتقادي يعاب عليها أنّها انحصرت أغلبها في الأداء التدريسي (مهارات وكفاءات التدريس) دون العمليات الأخرى كالإشراف والبحث العلمي والتقويم....، وإذا كانت أغلبها حاولت رصد مستوى الأداء من خلال تصميم استبيانات إلا أنّه هناك دراستين حاولت إحداها بناء مقياس والأخرى صياغة برنامج تدريبي للأداء في الوسط الجامعي وهو أمر يثري الموضوع، ومع الإهتمام

المتزايد - تعدد الدراسات- حول أداء الأستاذ الجامعي نجد أنّ معظم الدراسات التي جمعناها إنصبت جلها حول أداء الأستاذ، وهو ما يوحي بأهميته الكبيرة.

ويخصوص الدراسات الأجنبية فنجد أنّ معظمها تناول أداء الهيئة التدريسية، لكن ليس من باب قياس مستوى الأداء كما هو مشار إليه في الدراسات العربية، بل حاول العديد منها معالجة بعض القضايا على ضوء أداء ومسؤوليات الهيئة التدريسية كالتهجير التربوي، تطوير الكليات، السلوكات السلبية، استخدام التكنولوجيا في التعليم عن بعد، المسؤولية الأخلاقية تجاه المؤسسة التعليمية، رصد الكفايات التدريسية... .

وعلى ضوء ما تمّ الإشارة إليه، فإننا نرى أنّ دراستنا تسعى إلى ضبط أداء الهيئة التدريسية بصور شاملة وواضحة، وليس حصره في نشاط تعليمي، كالتدريس والتقويم وغيرها من الأنشطة التعليمية، كما إعتدنا في رصد الأداء على آراء الأساتذة أنفسهم عكس أغلب الدراسات التي أخذت برأي الطلبة، في حين تمّ بناء أداة للدراسة وفق طبيعة وخصائص التنظيم وكذا عينة الدراسة.

## الفصل الثاني

- تمهيد

1. مفهوم الهوية التنظيمية
2. الهوية التنظيمية وبعض المصطلحات المشابهة.
3. أبعاد الهوية التنظيمية.
4. أهداف الهوية التنظيمية.
5. أهمية الهوية التنظيمية.
6. أبعاد الهوية التنظيمية.
7. مكونات الهوية التنظيمية.
8. تصنيف الهوية التنظيمية.
9. وظائف الهوية التنظيمية.
10. فوائد الهوية التنظيمية.
11. أسباب ازدواجية الهوية التنظيمية.
12. أشكال الهوية التنظيمية.

- خلاصة



## تمهيد

اهتم العديد من الباحثين بمصطلح الهوية التنظيمية، فكان المختصين في علم الإدارة، وعلم الاجتماع، وعلم النفس، من بين الذين أدلوا بدلوهم وكتاباتهم بالموضوع، ولعلّ كتابات ألبرت ووتن عام 1985 كانت البداية لظهور هذا المصطلح ليتناوله بعدهم العديد من الدارسين، وبالرغم من حداثة الطرح يبقى المصطلح يفتقر إلى التأسيس النظري خاصة في الكتابات العربية باستثناء ما هو مترجم منها. وفي ظلّ الاهتمام المتزايد به قدّم مختصين تعريفات متنوعة طبقاً للتوجه الفكري والغاية التطويرية التي نشدها كل رأي أو باحث، حيث يُشير المفهوم إلى تحديد معنى الكيانات التنظيمية القائمة بوصفها فرداً أو جماعة أو منظمة، ثمّ تحديد موقع أيّ منها بالنسبة للكيانات الأخرى في البيئة التي تتفاعل معها والتعرّف على ذواتها بناءً على ذلك (مازن فارس، 2003، 5). ولقد تعمّقت الدراسات التي تناولت الهوية التنظيمية نظراً لأهميتها، وتعاملت معها من خلال منظورين هما خارجي ويتضمن الإجابة عن السؤال: من نحن؟ وداخلي ويتضمن التعرّف على قيم المنظمة وسماتها وخصائصها. (Kirikidou & Millward, 2000, 50).

وبالحديث عن تكوين وبناء الهوية التنظيمية فقد أشار أحد الباحثين بالتشبيه قوله إذ يتشابه مفهوم الهوية التنظيمية مع هوية الفرد الشخصية لتشابه موضوع العلاقات الاجتماعية بين الأشخاص ببعضهم بالنسبة إلى الهوية الشخصية مع العلاقات الاجتماعية وبين المؤسسات ببعضهم بالنسبة إلى الهوية التنظيمية، إذ تتبلور الهوية الشخصية عن طريق التفاعل مع الآخرين وبالمنطق نفسه تتبلور الهوية التنظيمية عن طريق التفاعل مع المؤسسات الأخرى، فضلاً عن عملية التفاعل بين أعضاء المنظمة ببعضهم ببعض.

## 1. مفهوم الهوية:

لغة يقابل مصطلح الهوية العربي كلمة Identity في الإنجليزية، و Identité في الفرنسية، وهو من أصل لاتيني ويعني الشيء نفسه، أو الشيء الذي هو ما هو عليه، أيّ

أنَّ الشَّيء له الطبيعة نفسها لا للشَّيء الآخر. (البوني عفيف، 1984، 5) وتعني بأنَّها حقيقة الشَّيء من حيث تميُّزها من غيرها وتسمى أيضا هويَّة الذات. (علي، 2005، 24)

يطلق لفظ الهوية في اللغة الإنجليزية Identity ويعني Identical أي التماثل، أي نفس الشَّيء أو المشابه من كل النواحي. (Driver, 1968, 76)

أمَّا إصطلاحاً فيعتبر Erikson المؤسس الأول لمفهوم الهوية انطلاقاً من تكوينه في علم النفس التحليلي، إذ تبنى الهوية عنده من الشُّعور الذاتي والقوي للوحدة الشخصية وللاستمرارية الزمنية، يعطي هذا الشُّعور نوعاً من التَّجانس بين الخبرات المتعدِّدة للفرد وبين تجاربه الاجتماعية. ويُعرِّفها قاموس أكسفورد على أنَّها: "الشَّيء هو نفسه وليس شيئاً آخر" (Coulson, 1979, 418). أمَّا قاموس العلوم السلوكية فعرَّف الهوية بأنَّها: "حالة تماثل في الصِّفة المميِّزة وشعور الفرد بوجوده في العالم ومن خلال ذلك يقدِّم الفرد نفسه"، كما عرَّفها خضر لطيفة (2000، 71): "حقيقة الشخص المتضمَّنة صفاته الجوهرية، والتي تميزه من غيره، وتجعل له ذاتاً مستقلة"، أما علي سعيد (2005، 23) فيرى بأنَّها "كيان يجمع بين انتماءات متكاملة، وهوية المجتمع تمنح أفرادها مشاعر الأمن والإستقرار والطمأنينة، فالهوية القومية تمنح أبناء الأمة الشُّعور بالنِّقَّة والأمن والإستقرار، وفي الوقت الذي يكون فيه المجتمع متعدداً بانتماءات وفئات وجماعات عرقية أو دينية أو سياسية أو اجتماعية، يتوجب على السياسيين العمل على دمج هذه الإنتماءات المتنوعة من أجل الوصول إلى هويَّة مشتركة تمثِّل مصالح الجماعة بانتماءاتها الطبيعية المختلفة، فالهوية المشتركة لا تعني بالضرورة إزالة انتماءات الفرعية بقدر ما تعني ضمان عدم التُّضارب بين الهوية المشتركة والهوية الفردية".

يُعرِّفها العيسوي (2002، 71) بأنَّها: "شعور الشَّخص بأنَّه نفسه، نتيجة اتساق مشاعره، واستمرارية أهدافه ومقاصده، وتسلسل ذكرياته، واتصال ماضيه بحاضره ومستقبله". أمَّا طاب (Tab, 1979, 237) فعرَّفها بالقول: "هي مجموعة من المميزات

الجسمية والنفسية، المعنوية والقضائية، الاجتماعية والثقافية التي يستطيع الفرد من خلالها أن يعرف نفسه أو يقدم نفسه وأن يتعرف الناس عليه، أو التي من خلالها يشعر الفرد بأنه موجود كإنسان له جملة من الأدوار والوظائف التي من خلالها يشعر بأنه مقبول ومعترف به كما هو من طرف الآخرين أو من طرف جماعته أو الثقافة التي ينتمي إليها".

في حين عرّفها سانسوليو (Sainselieu, n, d) في كتابه "الهوية في العمل": الهوية هي تعريف الذات بالذات بالإضافة إلى التعريف بالذات من خلال الغير، ( *La Définition Du Soi Par Soi Et La Définition Du Soi Par Les Autres* )، حيث تعمل هذه الهوية على إنها مجموع تمثلات ذهنية تسمح للأفراد بإيجاد سبل للتواصل والاستمرارية بين تجاربهم الحاضرة والماضية وهو ما سماه بهوية الأنا، بينما تمثل هوية الغير الاختلاف والتمايز في تلك التمثلات الذهنية والتي يحملها الأفراد عن بعضهم البعض فهي بذلك مجموعة من النقاط التي تبين لنا تشابهنا مع بعضنا واختلافنا عن البعض الآخر.

### الهوية التنظيمية:

أول من أعطى تعريفا بخصوص هذا المفهوم فهو ألبرت وواتن (Albert & whetten, 1985) حين عرّفها بأنها "فهم أعضاء المنظمة الجماعي للسمات الأكثر جوهرية/مركزية (Central) في المنظمة التي تميّزها عن غيرها (Distinctive) وتتصف عادة بالإستمرارية (Endurance). ويفترض بالسمات الأكثر جوهرية في المنظمة أن تستمر وذلك لأنها مرتبطة بتاريخ المنظمة، كما ينبغي أن تبحث المنظمة عن الوسائل التي تساعد على أن تميّز نفسها عن المنظمات الأخرى المنافسة". بحيث ركز على مستوى إدراك واستيعاب الجماعة لخصائص تنظيمهم، وقدرة تلك الخصائص (جوهرية) عن التميّز، وفي تعريف لأوست (Aust, 2004, 515) أنها "الشخصية المميزة للمنظمة التي يتم إدراكها عن طريق القيم المنتشرة التي تظهر في اتصالات المنظمة بالخارج"، ونلاحظ

هنا أنّ الهوية التنظيمية لا تعكس تلك القيم الصورية بقدر ما نراه على الواقع من ممارسات لتلك القيم، ويدرك المختصين في المجال الاجتماعي والنفسي أنّ الفرد الجديد بالمنظمة لا يخلو هو الآخر من مكونات قيمية ترسخت لديه من خلال تنشئته الاجتماعية، وبمجرد إلتحاق الفرد بالمنظمة يعمل التنظيم على ترسيخ ثقافته وقيمه الجوهرية (التنشئة التنظيمية) في نفوس أفرادها حتى تتشكل لديهم صورة أولية تعكس فهم وتصوّر الأفراد ومنظمتهم للقيم والمبادئ في قالب واحد، وهو ما أشار إليه مايل وأشفورت (Mael & Ashforth, 2001, 197) بأنها ذلك الشعور الذاتي المتولد عند عضو المنظمة بالاندماج والتّوحد مع منظّمته التي يعمل فيها. وفي هذا المجال يذكر كل من لان وسكوت (scott & Lane, 2000) أنّ هوية الفرد ترتبط ارتباطاً قوياً بالهوية التنظيمية إذ يمكن أن يكون للهوية التنظيمية تأثير فعّال في السلوك الفردي داخل العمل وخارجه، يكمن مفهوم الهوية التنظيمية في الإجابة على استفسارات العاملين في المنظمة على السؤال الذي يطرح نفسه "من نحن كمنظمة" "who are we?"

من وجهة نظر فيرمان وواتن (Foreman & whetten, 2002, 618-635) "تتشكل الهوية التنظيمية في المنظمة من القيم الجوهرية والمعتقدات التي توجه تصرفات العاملين بالمنظمة، إذ يكون للإدارة العليا دور أساسي في تشكيلها والإجابة عن السؤال "من نحن؟" كمنظمة، فذلك يؤثر في تفسير الأمور وتحديد التهديدات عند صياغة الاستراتيجية والاتصال بالخارج وحل النزاعات التنظيمية". كما أضاف هذا التعريف نقطة مهمّة وهي دور القيادة في تشكيل طابع الهوية للمنظمة، فالمؤسسون غالباً ما يضعون أهدافهم عند صياغة النهج الذي يجب أن تكون عليه منظّماتهم وهو ما تجاوزته العديد من التعريفات، ولكي لا يبقى هذا المصطلح مجرد مفهوم عالق في تصورات الأفراد يجب على قياداتهم ومؤسسيها إيجاد سياسات تجسد تلك التصورات على أرض الواقع، وهو ما أشار إليه دوسوزا وآخرون (De souza, et al., 2008, 177) من كونها تعبّر عن إدراك

مشترك بوجود تفسيرات عن تكون هذه المنظمة، ومن الجدير بالذكر أنه لا يجب الاكتفاء بالتمييز الذي يتصوره أعضاء المنظمة بل يجب أن يكون هذا التمييز في الواقع الفعلي، إذ تعتقد بعض المنظمات إنها تمتلك هوية متميزة عن الآخرين في حين يكون الواقع عكس ذلك.

سنستفيض في طرح بعض التعريفات حتى يكون هناك إلمام به وفهم أكبر، كما عرفها مازن فارس (2003، 29) بأنها "ذلك العنصر أو المكون الذي يُشير إلى السلوك الجماعي، والذي من خلاله يعبر أعضاء المنظمة عن علاقتهم بخصائص المنظمة الأساسية وأبعادها كالقيم والمعتقدات والمبادئ والقيادة وما يشكل معنى لأولئك الأعضاء". كما تعني حسب فوغن درجة التوافق الحاصلة عند العضو في المنظمة حيال منظمته التي يعمل فيها، على صعيد الأهداف والقيم والسلوكيات (Vaughn, 1997, 120).

عُرِّفت كذلك بأنها استنتاج تراكمي راسخ بثقافة وتاريخ وهيكل المنظمة ومركزها وسمعتها تجاه المنافسين وزبائنها والمجتمع بوجه عام، وإنها صيغت ورسخت على مر الزمان. (Martin, et al., 2011, 574-591)، لكن مع تطوّر التنظيمات وظهور ما يعرف بالمنظمات المتعدّدة الجنسيات برز معه للعلن مشكلة تنوع وتصادم الثقافات لأفراد من مختلف أصقاع العالم، أين أصبح التنظيم يحمل ثقافات وقيم ومبادئ متعددة هو ما أصبح يعرف بازدواجية الهوية التنظيمية، فالرؤيا المشتركة المطلقة لم تعد بالصيغة التي اعتدنا عليها. ونجد من عرفها كهايمز على أنها مجموعة من البنى التي يعتقد العضو التنظيمي بأنها مهمة ومميزة ودائمة لوصف المنظمة. (Haimes, 2006, 47). وكما يُشير البريدي (2007): بأنها ما يشعر به أفراد المنظمة وما يفكرون به وما يحملونه من اتجاهات ورؤى مشتركة تجاه منظمتهم، قيماً وفلسفةً وهيكل تنظيمية ونمط عمل والتي تنتشكّل من خلال العديد من العوامل والمؤثرات، ومن أبرز تلك العوامل هو تأثير القادة والمديرين وما يحملونه من رؤى وفلسفة وما يطوّرونه من استراتيجيات وما يخلقونه من

ثقافة تنظيمية. مضيافاً بأن الهوية التنظيمية تشكل الصورة الانطباعية في أذهان الأفراد تجاه منظماتهم بجوانبها السلبية والإيجابية، إذ تعتبر تلك الصورة انعكاساً ديناميكياً لطبيعة الثقافة التنظيمية كما يقرر ذلك بعض الباحثين... وقد انتهت العديد من الدراسات والأبحاث في الأدبيات الغربية إلى أنّ الصورة الانطباعية الداخلية والإيجابية المكتنزة في أذهان الأفراد تجاه المنظمة شرط في تحقيقها للنجاح والتميز، وتؤدي تلك الصورة إلى:

أ. زيادة منسوب الولاء والالتزام التنظيمي.

ب. رفع مستويات الإنتاجية وتحسينها وتدعيم الفعالية.

ج. تعزيز الممارسة الإبداعية في المنظمة بخلق الأفكار الجديدة وابتكار المشاريع والخدمات والمنتجات والأسواق الجديدة.

د. زيادة معدلات الربحية.

أمّا جيوا وماجن (Gioia & Majken, 2000, 40) فعرفاها بأنها تعني "الصورة الانطباعية التي يحملها أفراد المنظمة والذين يعملون بالمحيط الداخلي بمنظمتهم، وهذا الانطباع قد يكون إيجابياً أو سلبياً، بحسب السياسة المنتهجة داخل المنظمة". ونجد هنا طرح جديد حول ما سمي بالانطباع السلبي، بعدما كنا نعتقد أنّ الصورة لا تخرج عن كونها تسيير في مجرى إيجابي، وهذا الانتقال في المعالجة ظهر نتيجة إشكالات على أرض الواقع بين ما هو مأمول وما هو واقع من تصورات يحملها أفراد التنظيم حول هوية تنظيمهم، وهو ما عالجه العديد من الباحثين في دراساتهم حول ما يعرف بالفجوة التنظيمية وانعكاساتها على سياسة المنظمة وتصورات الأفراد.

لقد أجمعت التعاريف على أنّ الهوية التنظيمية هي الشخصية أو الصورة التي تعكس هوية التنظيم من خلال ما تتضمنه من معتقدات وقيم ومبادئ ورؤى مؤسسيها

وقادتها، وترجم إلى واقع من خلال سلوك جماعي طوعي يساعد التنظيم على إضفاء ميزة خاصة بذات المنظمة.

2. الهوية التنظيمية وبعض المصطلحات المشابهة: إنَّ حداثة المصطلح جعل العديد من المفاهيم المشابهة له تجد نقاط مشتركة - كالفرد والتنظيم - ومقاربة من حيث التصور، فطبيعة العلاقة بين الفرد ومهنته، وزملائه، ومنظمته، وبين المنظمة وزينائها (صورتها الخارجية)، والملاحظ أن هذه الروابط قد أعطيت لها عدّة معاني ومصطلحات، هذا التنوع و التقارب يكون قد حدث نتيجة ترجمة وما شابها من غموض لتلك المفاهيم، او لكتابات غير دقيقة ومضبوطة وهو أحدث جملة من الملابس، وسنقوم بشرح كل مصطلح على حدة حتّى تتضح وتكتمل الصورة لدى القارئ، ومن بين المصطلحات نجد: الهوية المهنية، والتماثل التنظيمي، والصورة التنظيمية، السمعة التنظيمية. وحتّى نجد من يفرق بين الهوية التنظيمية وهوية المؤسسة اذ يرى ستراتجور (Stratgor, 1988, 401) بأنَّ هوية المؤسسة ترتبط بأهمية البعد الإنساني داخل التنظيمات، فالمنظمة تتكوّن من الأفراد الموجودين بها، ثمَّ إنَّ النشاط في المؤسسة غالبا ما يتسم بالانسجام، الأمر الذي يميزها عن باقي المؤسسات، فهذه السمة تتشكّل وتؤكد وجودها بالاعتماد على عامل الزمن، فتعطي للمؤسسة استمراريتها، وتسمح لأي فرد بتحديد خصوصية هذه المؤسسة أيّ تميّزها، وفي حالات أخرى التميّز بها وهذا ما يسمى بالهوية. وهو مفهوم يحمل في ثناياه خصائص الهوية التنظيمية، فالحديث عن السمة، واستمراريتها، وتمييزها، ونعتقد من الخطأ التقرييق بينهما من حيث المضمون، ولعلَّ الفرق بين مصطلحي التنظيم والمؤسسة له راجع في الأصل إلى طبيعة تخصصات الباحثين بين مفكرين علم الإدارة وعلم الاجتماع والنفس من جهة ومفكرين في المجال الاقتصادي، أمّا باقي المصطلحات هي كالتالي:

1.2. الهوية المهنية **Professional Identity**: كما يعرفها بلادر وآخرون (Blader et al., 2009) على أنها "شعور الأفراد بتقدير المنظمة لمساهماتهم وإنجازاتهم، مما يعزز شعورهم باحترام الذات والفخر والانتماء للمنظمة والشعور بالتّوحد والاندماج معها، مما يجعلهم أكثر استعداد لبذل الجهد لتحقيق أهدافها".

2.2. التماثل التنظيمي **Organizational Identification**: يمكن النظر إلى التماثل التنظيمي على أنه شعور الموظف بوجود روابط تربطه بالمنظمة التي يعمل فيها، حيث يتجاوز الاختلاف التّانوي مع المنظمة لكي يتوصل إلى الأمور التي يتفق فيها مع الآخرين. (محفوظ، وعبد اللطيف، 2010، 130)

3.2. الصورة التنظيمية (**Organizational Image**): وفي تعريف آخر فهي تشير إلى الطريقة التي يؤمن بها أعضاء المنظمة بوجهات نظر الآخرين حيال المنظمة. (Foreman et al., 2012, 183)، أو هي اعتقاد أعضاء المنظمة حول كيف يرى الآخرون منظماتهم. (Dutton et al., 1991, 520)، لكن في وقت لاحق دوتون وآخرون قاموا بتعديل التعريف في إشارة إلى أن الصورة التنظيمية هي: "بناء الصورة الخارجية من قبل أعضاء المنظمة". (Dutton et al., 1994, 239) و ينقسم مفهوم الصورة التنظيمية إلى ثلاثة أشكال رئيسية وهي:

أ. الصورة التنظيمية المخططة أو المقصودة (**Intended or projected Image**)

هي الصورة التي تحاول المنظمة ايصالها للآخرين عن خصائص هويتها التنظيمية.

ب. الصورة التنظيمية المدركة (**Perceived Image**)

فهي خصائص المنظمة وممارساتها التي تدرك بشكل فعلي من قبل أصحاب المصالح الخارجيين.

ت. الصورة التنظيمية المفسرة أو المنعكسة (**Constructed or reflected Image**)



4.2. السمعة التنظيمية (Organizational Reputation): فإنها تمثل أحكام جماعية (من هم خارج المنظمة) لنشاطات وانجازات المنظمة. أو هي أحكام مستقرة نسبياً وطويلة الأمد يطلقها من هم خارج المنظمة حول نشاطات وانجازات المنظمة. (Gioia, et al., 2000, 21-63)

### 3. أبعاد الهوية التنظيمية

يُشير ألبرت وواتن (Albert & Whetten, 1985, 263-295) إلى أن أبعاد الهوية التنظيمية تتمثل في ثلاثة أبعاد أساسية (السمات المركزية، السمات المتفرّدة، والاستمرارية في هذه السمات).

1. السمات المركزية: وهي تلك السمات التي يمكن عدها جوهرية فيما يخص المنظمة.
2. السمات المتفرّدة: وهي السمات التي تميّز المنظمة عن المنظمات الأخرى.
3. الاستمرارية: استمرار وجود السمات المركزية والمتفرّدة في المنظمة بمرور الزمن وهذه السمات لها صفة الديمومة ولا تتأثر سريعاً بتغيرات البيئة.

هذه الأبعاد التي تتصف بها المؤسسات أو المنظمات في مركزية اتخاذ القرار يشترك فيها جماعة العمل، على عكس من السمات المتفرّدة التي يتفرد فيها القائد في اتخاذ القرار بنفسه أو يكون سياق العمل لمؤسسته يختلف عن سياق عمل مؤسسة أخرى مشابهة لها في الأعمال، وبذلك تكون هذه العملية مستمرة داخل المؤسسة بشكل دوري ويتّصف بالاستمرارية.

أشار فضيل (2017، 483) بأن أبعاد تأكيد هوية المنظمة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار كل النشاطات التي تقوم بها المنظمة والتي هي عبارة عن بناء وتأكيد مستمرين لهويتها، وذلك من خلال الأبعاد التالية التي ركزت على الأدبيات المتخصصة:

1. **البعد النظري:** الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة والتي تمكن من نشر وإشاعة قيم ومعايير ثقافتها التنظيمية.

2. **البعد التقني:** بواسطة مجموعة شعاراتية من الألوان "اثارات تلوينية" والكلمات "اثارات كتابية" والأشكال الصورية أو المجردة "اثارة رمزية".

3. **البعد التطبيقي:** ويخص كل استعمال أو تطوير خاص بهوية المنظمة مطبق على مختلف أنواع الدعامات (مادية وهيكلية).

بينما تناول ألفيسونا وأمبسونب (Alvesson & Empsonb, 2008, 1-16)

الهوية التنظيمية من أربعة جوانب كما يلي:

1. **المجال المعرفي:** ويتمثل فيما لدى العاملين من معرفة وكيفية أدائهم للعمل، ويقصد بما لدى العاملين من معرفة كيفية تأصيل المعرفة، ومدى نشر المعرفة والخبرات داخل المنظمة، وتوفير المعلومات، وتوضيح المهام والمسؤوليات المتعلقة بالعمل.

2. **الإدارة والعضوية:** ويتعلق بأسلوب إدارة المنظمة ومدى ارتباط الفرد بها، وشعور الفرد بأنه عضو فيها، وليس مجرد عدد لا قيمة له في المؤسسة، وقد قسّمه إلى ثلاثة محاور: العلاقات الرسمية المتبعة والعلاقات غير الرسمية، وطرق وأساليب التعزيز، والتحفيز للدافعية في العمل.

3. **البعد الشخصي:** ومتعلق بنوعية الأفراد داخل بيئة المنظمة، ويهتم بالطريقة التي من خلالها تؤثر الهوية التنظيمية على الأبعاد الشخصية للفرد، وتتمثل في علاقة الهوية التنظيمية بقيم واخلاق الفرد، إضافة إلى توجهات وأحلام الأفراد التي تدعم وتشكل مفهوم الذات لعضوية الفرد بالمنظمة.

4. **الصورة الخارجية:** وتتعلق بصور المنظمة لدى المجتمع، ولدى العاملين فعلى الرغم من أنّ الهوية تشكل داخليا في المنظمة، إلا أنّ الأفراد يتأثرون بالصورة التي يرسمها المجتمع.

## 4. أهداف الهوية التنظيمية:

1. تحقيق تماثل المنظمة.
2. تهدف إلى جعل المنظمة متميزة ومختلفة مقارنة مع غيرها من المنظمات.
3. وبأقل تواتر فالهوية التنظيمية هي عملية تكامل إلى النقطة التي تكون فيها المنظمة موحدة ومتماسكة والذي سيمكنها من التركيز على التكيف والبقاء، والغرض من ذلك هو إنَّها تهدف إلى انشاء إطار الذي سيوجه التفسير، والعمل في البيئة. ( Albert & Whetten, 1985, 293)

## 5. أهمية الهوية التنظيمية:

يُشير البشابشة (2008) "إلى أهمية الهوية التنظيمية كقيمة تولد مجموعة من القيم بالنسبة للمنظمة والفرد من خلال الإلتزام والدافعية والأداء والمواطنة التنظيمية وكذلك تقليل من حالات الاحتكاك والصراع وزيادة درجة الولاء والالتزام والتعاون مع المنظمة، وتحسين مكانة المنظمة في المجتمع ورفع قدرتها التنافسية من خلال دفاع الفرد عن منظمته أمام المجتمع وأمام المنظمات الأخرى وبذل قصارى جهده ليحقق أهدافه وهذا يساهم في جعل مخرجات المنظمة تتميز بالجودة والقدرة على مجاراة تنافسية السوق، إضافة إلى أنَّ الهوية التنظيمية تسهل عملية احداث التغيير بدون مشاعر القهر والاكراه والمقاومة".

يظهر أهمية موضوع الهوية التنظيمية حسب ألبرت وآخرون (Albert et al.,

98, 2006) من خلال الأحداث التي تحصل ضمن دورة الحياة كما يأتي:

1. تأسيس المنظمة: عند تأسيس المنظمة تثار أسئلة حول غايات المنظمة والوسائل التقنية التي ستستخدمها، وهذا يحدد الأسس التي ستقوم عليها المنظمة.

2. فقدان عنصر المحافظة على الهوية: إذا ترك المؤسسون الأوائل للمنظمة العمل في مرحلة بداية نشأتها، ستكون هناك مرحلة تبحث فيها المنظمة عن مؤسسين جدد الذين سيقومون بتسيخ الهوية التنظيمية والمحافظة عليها.
  3. انتهاء سبب وجود المنظمة: إذا تغير سبب وجود المنظمة فإنها تقوم بالمحافظة على رسالتها المركزية لأجل زيادة أرباحها واستمرار وجودها.
  4. النمو السريع: عندما تحقق المنظمة أرباحا غير عادية، من المتوقع أن تأخذ المنظمة موضوع الهوية التنظيمية بالحسبان، إذ أن هناك طاقات فائضة يمكن استخدامها وتحتاج إلى أن تدار ويتم توجيهها بالشكل الصحيح.
  5. تغييرات الأوضاع: توجد أحداث مهمة في حياة الفرد كالزواج وإنجاب الأولاد والطلاق وتجبره على إعادة تقييم تعريف نفسه، وتحدث الأمور نفسها في المنظمات حيث قد تؤدي بعض الأحداث كتهديد الاستحواذ على المنظمة ومباحثات دمجها مع غيرها، إلى اجبار المنظمة على إعادة صياغة رسالتها وقيمها وهويتها.
  6. تخفيض النفقات: يتطلب ذلك تعريف الهوية التنظيمية من حيث من هي المنظمة وماذا تريد أن تكون، وذلك بسبب الحاجة إلى وضع أولويات لإستخدامات مخصصات الموازنة، عندما يكون نمو المنظمة بطيئا فإنها تقوم بإعادة صياغة رسالتها وتغيير غاياتها وأهدافها بما يتضمن ذلك من إعادة تعريف الهوية التنظيمية.
  6. مكونات الهوية التنظيمية: بالإضافة إلى هياكل المؤسسة وطاقمها البشري كعناصر ملموسة وقابلة للقياس ونظام تسييرهما المنشط لهذه الهياكل هناك ثلاثة عناصر ضرورية لبناء هوية تنظيمية:
- أ. الأهداف: ضرورة الاعتماد على "المهنة" أو "المشروع" لتكوين هوية تنظيمية وذلك لإرتباط الماهية بالفعل أي "من أجل ماذا".

ب. القيم: هي التي تحدد واقع عمل المنظمة وشكل أدائها، وهي عبارة عن المبادئ والاعتقادات والتصورات أي " لماذا وكيف "

ت. السلوكيات: وهي التي تشكل البعد العلمي للهوية في شكل العرف أو التقاليد والعادات المشخصة لإدارة كينونتها. (فضيل، 2017، 481)

7. تصنيف الهوية التنظيمية: يمكن تصنيف الهوية التنظيمية إلى مستويين رئيسيين هما: (محفوظ، وعبد اللطيف، 2010، 131)

1. الهوية التنظيمية الضعيفة: يكون شعور الأطراف المعنيون بالهوية التنظيمية ضئيلاً إذ قد تتوافر السمات الجوهرية، وقد تكون السمات مميزة على المنظمات كلها.  
2. الهوية التنظيمية القوية: يشعر الأطراف المعنيون بالهوية التنظيمية القوية عن وجود السمات الجوهرية التي تميزها عن غيرها من المنظمات مع مرور زمن طويل على تلك السمات.

8. وظائف الهوية التنظيمية: حسب كاميليري (Camilleri, 1990) تؤدي الهوية التنظيمية ثلاثة وظائف أساسية وهي:

1. الوظيفة المعنوية: تلعب دوراً معنوياً هاماً حيث وصفها بعملية الإنتاج "معنى الذات" لدى الأفراد والجماعات، فتجعلهم يحافظون على معرفة ذاتهم ويعرفون الآخرين بها، فإنعدام وانقطاع معنى الذات يؤدي إلى حدوث أزمات الهوية وهذا نفسه نسقطه على المنظمة.

2. الوظيفة البراغمية التكيفية: تسعى الهوية إلى تكيف الفرد مع محيطه، فهي تراعي الواقع الذي تستقي منه أكبر قسط من مكوناتها، مما يجعل المحيط المليء بالتناقضات مهدداً حقيقياً لوحدة وانسجام مقومات الهوية، لذا ينبغي أن يكون بناء مقوماتها في تناغم مع المحيط عن طريق التفاوض معه.

3. الوظيفة القيمية: يهتم الفرد بإسناد نفسه خصائص وسير ذات قيمة إيجابية بناءً على أنه المثالي، لذلك فالأفراد والمجتمعات حينما يسعون أثناء عملية التفاوض مع المحيط الذي يعيشون فيه إلى تكوين هوية مرغوب فيها وذات قيمة لدى الآخرين.

## 9. فوائد الهوية التنظيمية:

يدرك مديرو المنظمات أن للهوية التنظيمية تأثيراً في سلوك العاملين وفي ممارساتهم التي ينبغي أن تتسجم والمعتقدات التنظيمية السائدة المتعلقة بالسمات الجوهرية للمنظمة التي تتصف بالاستمرارية. ولا تقتصر مخرجات المنظمة سواء كانت صناعية أم خدمية على منتجاتها فقط بل تشمل كذلك عدداً من المكونات الاجتماعية كالأعراف والأدوار والهوية، مما يساعد على تحقيق أهدافها. (Karreman & Alvesson, 2000)

للهوية التنظيمية مجموعة فوائد مهمة للمنظمة، تتمثل بحيوية التحفيز نحو الأداء، وتحقيق تكاملية الولاء والالتزام التنظيمي، والعمل على بلورة ما يعرف بالمواطنة التنظيمية وسلوكيات الدور الإضافي. (Dessler, 1999, 58-59)

10. أسباب ازدواجية الهوية التنظيمية: يرجع كل من ألبرت & وتان (Albert & Whetten, 2006, 101) تحول المنظمات إلى ازدواجية الهوية التنظيمية إلى عدة أسباب أهمها:

1. تعقيد البيئة: إذا تغيرت البيئة التي تعمل المنظمة بشكل سريع وأصبحت بيئة معقدة لتفرز خطأ من الفرص والمخاطر فإن المنظمة ذات الهوية المزدوجة (Dual Identity Organization) تتمتع بقدرتها على التكيف والعمل على الاستفادة من الظروف البيئية الجديدة.
2. الإضطرار إلى الإزدواجية: قد يكون من الضروري لبعض المنظمات، ولاسيما تلك التي تعمل في القطاع الحكومي، أن يكون لها أكثر من هوية تنظيمية، إذ إنها أصبحت مستودعا للقيام بكل الأمور التي لا تقوم بتأديتها المنظمات الأخرى.
3. التحول الإجمالي: من السهل الحصول على هوية تنظيمية خلال بداية عمل المنظمة، ولكن تغيير خصائص الهوية القديمة إلى خصائص جديدة بعد ذلك قد يتطلب وجود أكثر من هوية خلال مرحلة الانتقال التدريجي.

4. نجاح المنظمة: إنّ نجاح المنظمة في مجال معين قد يجعلها تدخل في مجال آخر من النشاط مما يعني وجود هوية مزدوجة، فبعض المنظمات التي تحقق أرباح كبيرة قد تدعى للقيام بدور في مجال دعم الفنون أو الرياضة فتصبح لها أكثر من هوية.

11. تغيير الهوية التنظيمية: نشأت فجوة الهوية التنظيمية بسبب ظهور مفهوم ذي أهمية كبيرة ويستحق الاهتمام من قبل المنظمات هو مفهوم التغيير في الهوية التنظيمية التي تتسم بعدم الثبات ولا استقرار في بيئة الأعمال (العطوي، والخالدي، 2015)، وأشار ماك أولي (MacAulay, 2013, 7) أنّ الفجوة في الهوية التنظيمية تظهر عندما يشارك الفرد في المنظمة ويحصل تناقض في هويته مع هوية المنظمة.

تمثل فجوة الهوية التنظيمية التباين في بين الهوية الحالية التي تتضمن تصورات الأعضاء حول خصائص المنظمة الحالية والهوية المتوقعة التي تتضمن تصورات الأعضاء حول خصائص المنظمة المستقبلية (Reger et al., 1994)، في حين عرّف دافيس وشان (Davies & Chun, 2002, 144) فجوة الهوية التنظيمية بأنها التفاوت بين تصورات الموظفين داخل المنظمة وتصورات العملاء خارج المنظمة.

تشير كل من كورلي وجيويا (Corley & Gioia, 2004, 204) أنّ التغييرات في الهوية التنظيمية تنشأ استناداً للمعلومات الواردة من البيئة الخارجية، وتقل الفجوة فيها من خلال موازنة تغييرات الهوية التنظيمية في الداخل مع ردود الفعل الخارجية.

بناء على ذلك حرصت المنظمات على تجاوز حالات الوقوع بالاغتراب التنظيمي أو العزلة التنظيمية من خلال التحصن بامتلاك المنظور الاستراتيجي في وضع الأهداف، ورسم السياسات المستقبلية، حيث سعت إلى تحفيز العاملين فيها، لكي يكونوا جزءاً من رؤيتها ورسالتها في الحياة، بالشكل الذي يجعل من الهوية التنظيمية للمنظمات مصدراً أساسياً في الإدارة والنظرة التخطيطية، وكأنّها برنامج شمولي يرتبط بالخدمات

والمنتجات والمخرجات، كما يرتبط بالبيئة المحيطة، وبمختلف وسائل الاتصال والسلوكيات داخل المنظمات وخارجها. (Olins, 1995, 3)

بالإضافة إلى التمييز بين مفهوم "الهوية الفعلية" و "الهوية المثالية"، وكيفية إحلال التكاملية بين هذين المفهومين عند بناء الهوية التنظيمية لدى أعضاء المنظمة، فقد غدا للهوية التنظيمية أهمية مرتبطة بالحياة الوظيفية والمسار المهني للموظف في منظمته الإدارية، من خلال بعض المعطيات الأساسية مثل: دعم الموظف لذاته، واحترامه لنفسه، وبلوغه لدرجة من الارتقاء فوق اعتبارات الذات، واكتسابه لصفة مميزة للحياة، وتزايد مستوى الأمل والطموح الإداري لديه، ثم احساسه بدرجة واضحة من الانتماء والإخلاص للمنظمة. (Mael & Ashforth, 2001, 198).

تم تعريف الهوية التنظيمية انطلاقاً من نظرية الهوية الاجتماعية الداعية إلى فهم وتحليل وتفسير السلوك الإنساني ضمن الكيان الاجتماعي، حيث أن الناس في الغالب هم أعضاء في منظمات يعملون فيها، بالشكل الذي يجعل الهوية التنظيمية حلقة وصل نفسية واجتماعية تجمع ما بين الأفراد ومنظماتهم العاملين فيها. (Finkelstein et al., 2001, )

(378)

### أشكال الهوية التنظيمية:

**1. الهوية المعيارية:** هي تلك الهويات التي تركز عملها ونشاطها على معايير معينة كالأنشطة الثقافية والتعليمية والدينية، ويعمل هذا النوع على أساس أيديولوجي معين وثقافي ما وفق نظام قيمى يحاولون على أساسه الاستقرار والتثبيت به، "وهذا النسيج الثقافي الأيديولوجي يخدم المبادئ المثلى للعاملين ليحفزهم على اتخاذ القرارات اليومية التي تصب في مصلحة المنظمة، ففوة المثل والمعايير هي المصدر الأساس للإشراف على العاملين" (سعد، وحمود ، 2013 ، 156)



2. الهوية النفعية: يكتسي هذا النوع من الهوية في التنظيم أهمية كبيرة في أغلب المنظمات ذات التخصص الربحي والاقتصادي، أكثر هذا النوع من الهوية التنظيمية يحاول التكييف والوصول إلى أكبر قدر ممكن من الربحية في تحقيق المنفعة له، من زيادة في فائض الإنتاج، وتحقيق الربح والمنفعة الذاتية سواء الفرد في حد ذاته أو للمنظمة ككل، وبمدى مقدار ونوعية الجهد المبذول في ظل التنافس وزيادة لكسب الزبون والعملاء.

جدول رقم (01) يوضح: الاختلافات الأساسية بين الهوية المعيارية والنفعية في المنظمة.

الهوية النفعية	الهوية المعيارية	البيان
أنشطة منشآت العمال	الأنشطة الثقافية، أو التعليمية، أو التعبيرية، أو الدينية.	الأنشطة التي تجسدها
تعظيم الأداء الاقتصادي	السير وفق المعايير والقيم العليا.	الأهداف العليا
مقدار العوائد المالية	خدمة المجتمع بالإيديولوجيا التي تؤمن بها	معيار النجاح
مقدار ونوعية الجهد المبذول	الالتزام بالمعايير والمثل والقيم العليا	تقييم العاملين
مقبول	غير مقبول	التنافس لكسب العملاء والزبائن

المصدر: سعد، وحمود، 2013، 158.

كما يترتب عن ذلك حصول القناعة لدى الفكر الإداري بالمضمون الفلسفي الذي يركز عليه بناء الهوية التنظيمية في المنظمة من خلال:

1. سريان هوية المنظمة دون غيرها بالنسبة لعضو المنظمة.
2. سريان خصائص المنظمة، بوصفها مؤشرا اجتماعيا للتعبير عن السمات والخصائص الذاتية لعضو المنظمة.
3. استجماع مختلف الخصائص التنظيمية والفردية، ضمن إطار متفاعل يتمثل بالهوية التنظيمية. (Dutton et al., 1994, 240)

### خلاصة:

في هذا الفصل حاولنا جاهدين تقديم كل ما يخص الهوية التنظيمية، حتى نحصل صور واضحة يمكن من خلالها التعرف على معالم وأبعاد هذا المفهوم الحديث، وكيفية بنائه ومدى ارتباطه بمفاهيم أخرى على غرار الثقافة التنظيمية والقيادة، كما نشير إلى أن هذا التناول ساعد حتى في بناء أداة الدراسة المرتبطة بالهوية، لننتقل في الأخير لوصف تغيرات التي تطرأ على الهوية وأحيانا ازدواجيتها بذات الوقت.

## الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

### الأداء الوظيفي:

- مفهوم الأداء الوظيفي
- أهمية الأداء الوظيفي
- عناصر الأداء الوظيفي
- أنواع الأداء
- عناصر الأداء الوظيفي
- محددات الأداء الوظيفي
- مظاهر ضعف الأداء
- تحسين الأداء
- تخطيط الأداء الوظيفي

### قياس الأداء الوظيفي:

- تقييم الأداء الوظيفي
- عملية تقييم الأداء الوظيفي
- معايير تقييم الأداء
- أهمية قياس الأداء
- أهمية تقويم الأداء
- القائمون بعملية تقييم الأداء (أطراف عملية التقييم)
- بعض الصعوبات التي تعترض عملية تقويم الأداء
- فوائد تقييم الأداء
- أهداف تقويم الأداء الوظيفي (للتلخيص)
- أغراض تقويم الأداء

## تمهيد

يعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي في عملية الإنتاج بالمنظمات وهو ما يعكس أهميته، إلا أنّ هذه الأخيرة تختلف من فرد لآخر وهو ما نلمحه من خلال أداء الأفراد، فالفرد الواحد يبذل القليل من الجهد مع مردود أفضل والعكس من ذلك عند البعض الآخر جهد أكبر ونتائج أقل، لكن مع التطور الحاصل خاصة منها ما هو من متطلبات العصر كالجودة الشاملة، وارضاء الزبون، اصبح الأداء أكثر شيء تكلفا وبمعايير واضحة المعالم مما استدعى الى التمعن فيه ومحاولة مواكبة متطلباته بغية الحفاظ على مكانة المنظمات في الوجود ومن ثم الاستمرار، هو ما يعكسه طرح بورمان (BORMAN, 1990) من أنّ الأداء يعكس مدى مساهمة الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال السلوكيات التي ترفع أو تقلل من الفعالية التنظيمية أي أنّ سلوكيات الأفراد إذا كانت إيجابية، ستؤدي لا محالة إلى الوصول لأهداف المنظمة وإذا كانت سلوكيات سلبية ستؤثر حتما على أهداف المنظمة سلبا.

## 1. مفهوم الأداء الوظيفي:

الفعل من كلمة أداء (Perform): يؤدي، ينجز، يؤدي وفقا لعرف معين، يعمل (الدحلة، 2001، 95)، وهو كلمة مترجمة من اللاتينية (performance) وتشير إلى تأدية عمل أو إنهاء نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة. (خطاب، 1989، 439) ووفق قاموس لاروس performance تعني النجاح الملاحظ والمستغل. (larousse de poche, 2000)

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد لامتحان، ولكنه قد يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة قد يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض. (راوية، 2001، 209)، وفي اللغة يشير إلى "عمل أو إنجاز أو تنفيذ، وهو الفعل

المبذول أو النشاط الذي تمّ انجازه، فلأداء هو نتاج جهد معين قام ببذله فرد لإنجاز عمل معين، والأداء الوظيفي يقصد به القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المطلوب من الموظف الكفاء المدرب". (الوذناني، 1999، 48)

الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية. (مزهودة، 2001، 86)، أمّا محمد سعيد (2003، 219) فيرى "الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".

يرى علي السلمي أنّ الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معاً في تحديد مستوى الأداء حيث أنّ هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء. (صلاح الدين، 2005، 175)، وفي تعريف آخر للأداء فإنه: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها". (هلال، 1999، 11) في حين عرفه توماس هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أنّه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس. (درة، 2003، 25)

عرّف هلال الأداء بأنّه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به. (هلال، 1999، 19)

عرّف بدوي (1984، 3) الأداء بأنه عبارة عن: "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب".

كما يرى بعض الإداريين أنّ الأداء هو وسيلة لتحقيق غاية، وهي النتائج، وبهذا فإنّ الأداء هو الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط، والنتيجة عن تفاعل عدد من العوامل المتداخلة في التنظيم. (درويش، وتكلا، 1980، 280)، كما يعرف الأداء بأنه: "النتائج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال" (هاينز، 1990، 271)، ويشير فريدريك

تأيلور أن الأداء في المنظمات ما هو إلا تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة. (الغيث، 1421، 8)

أما الخزامي (1999، 19) فقد اعتبر الأداء سلوك يهدف الى تحقيق نتيجة فعرفه بأنه: "سلوك يحدث نتيجة" وهو ما يقوم به الفرد استجابة إلى مهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها عليه الآخرون.

كما عرّف واستارن وولسون (Wilson & western, 2001, 93) الأداء على أنه المخرج الذي يحققه الموظف عند قيام بأي نشاط من الأنشطة، ويرى كاستكا وآخرون (castka, et al., n. d, 123) بأن الأداء عبارة عن استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام اجتماعي، بمعنى أن اجمالي أداء جميع أعضاء المؤسسة يصف عملية أداء المؤسسة ككل..

كما يتجه الكثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والإنجاز والأداء، ويرون أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها، أما الإنجاز هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معا. (درة، عبد البارى إبراهيم، 1998، 3)، ويعرف بأنه مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون وعلى آثار المنشآت على البيئة الخارجية. (SAULQUIN, 2000, 20)

**يستنتج الباحث من جملة التعاريف السابقة التالي:**

- الأداء سلوك وظيفي يهدف الى تحقيق نتيجة.
- وسيلة لتحقيق غاية.
- يحول المدخلات التنظيمية إلى مخرجات (منتجات) ذات مواصفات محددة.
- للأداء مستويات من التمييز إلى الضعيف.
- هو محصلة تفاعل بين السلوك وإنجاز

- جهد منسق يهدف إلى إنجاز العمل بدقة.

- كذلك هو محصلة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والخارجية المحيطة بالفرد.

هو ما أشار إليه هلال (1999) من أنّ الأداء هو سلوك وظيفي هادف يقوم به العاملون لإنجاز الأعمال المكلفين بها، أو بمعنى أدق مستوى قيامهم بالعمل، فبناء على هذا المستوى يتحدد الأداء إذا كان متميزاً أو جيداً أو متوسطاً أو متدنياً، وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية وداخلية، فالعوامل الخارجية تتضمن: مؤثرات البيئة الخارجية كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية ومدى ملاءمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل، أمّا العوامل الداخلية فتتضمن: قدرات ومهارات العاملين واستعداداتهم واتجاهاتهم نحو العمل ورضاهم الوظيفي، وهذه ترتبط إلى حد كبير بالعوامل الوراثية والعوامل البيئية والوسط الثقافي المحيط بهم ونوع التعلم والخبرات المكتسبة.

تجدر الإشارة إلى وجود مفاهيم لها علاقة بالأداء: **كالفعالية: (l'efficacité)**: التي تعني القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقاً، فالعملية الفعّالة هي تلك التي تبلغ أهدافها بالضبط، أما **الكفاءة: (l'efficience)**: فيقصد بها القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف، فالعملية التي تتميز بالكفاءة هي العملية الأقل تكلفة. (Bernard & Daniel, 2005, 164)

تعقياً على التعريفات التي سبق ذكرها فقد كان اعتبار الأداء الوظيفي ينحصر في مجموع الأنشطة والمهام، ليشير راوية عقبها من أنّه يقاس بناء على النتائج المحقّقة من طرف الأفراد، وكان قد فرّق بين الأداء والجهد، وسار في نفس الإتجاه بدوي، حين اعتبره نتاج مسؤوليات وواجبات وفق معدل مسطّر، والملاحظ لجملة التعريفات الأولى يدرك أنّ مفهوم الأداء يدور بين مجموعة المهام والأنشطة الجوهرية.

أمّا محمد سعيد فاعتبره الأثر الصّافي للمهام، مضيفاً عنصراً مهماً: إدراك الدور (الجانب المعرفي)، والقدرة، في حين يرى صلاح الدين أنّه نتاج تفاعل بين الرّغبة والقدرة أي درجة الدافعية لدى الفرد، وممّا نستشفه من هذا الانتقال كون الأداء الوظيفي مجرد مهام

وأنشطة ليصبح عامل نفسي ومعرفي كإدراك الدور من جهة والرغبة مع القدرة من جهة أخرى، أمّا توماس جلبارت فكان أكثر شمولية في طرحه لما اعتبر الأداء الوظيفي تفاعل بين السلوك والإنجاز، إذ ما يقوم الأفراد داخل المنظمة هو السلوك وما ينجرُّ عنه من أثر نسميه الإنجاز، فالسلوك هنا هو أكثر شمولية من ذي قبل لما قد يصدر عن الأفراد من تصرفات سواءً أكانت سلبية أم إيجابية نحو التنظيم وأهدافه.

مع توسع مفهوم الأداء الوظيفي أين لمسناه في تعريف جيفري حين أشار إليه بـ: الإلتزام، والإتجاه، والولاء، والأمانة، والدقة، والإبتكار، ليكون قد حلَّ مفهوم السلوك الفردي داخل التنظيم ضمن الأداء إلى مصطلحات أكثر دقة من ذي قبل.

## 2. أهمية الأداء الوظيفي:

حظي مصطلح الأداء بالعديد من الدراسات والبحوث، هو ما سمح بتعدد تناوله من جوانب عدة، وقد من خلال نتائج الدراسات نستكشف أهمية هذا المصطلح في الحياة التنظيمية، بمعنى ما هو دور الأداء في نمو واستقرار حياة المنظمات؟ وكيف يكون دوره في تحقيق أهداف التنظيم؟

إذا كان الأداء المتميز يزيد من فعالية المنظمة وهو ما يمنحها استمرار وتطوراً أكبر، فالأداء الجيد يأتي نتيجة توفر طاقات بشرية منتجة وفعالة وهو ما نلمسه في جودة المخرجات التنظيمية سواء كمية (سلعية) او نوعية (خدمائية)، وعلى اعتبار المخرجات التنظيمية أحد أهم المؤشرات للحكم على فعالية المنظمة فإنّ الناتج النوعي والكمي منه يعكس بصورة جلية مستوى الأداء لأفراده. ومن الملاحظ أنّ مستوى الأداء يختلف بين العاملين أنفسهم، وبين القادة والمديرين والذين هم في العادة أكثر حرصاً على تحقيق أداء أفضل للتنظيم وللأفراد، ونجده أقل لدى الطبقة العاملة على اعتبار محدودية أهدافها او لظروف محيطتها بها، في حين إذا أردنا تقييم الأداء باعتباره محصلة جميع الأنشطة فهو يعتبر محك لأيّ تنظيم في المحافظة على كينونته. وفي ظل التطور الحاصل في وقتنا الحالي بات عمر المنظمات أقل ممّا كان عليه حسب بعض الدراسات الغربية كنتيجة لتوسع دائرة المنافسة، فباتت تشهد



منافسة قوية وشروط أصعب للبقاء في سوق أولى حلقاته الالتزام بمعايير الجودة وأخرها إرضاء الزبون.

### 3. عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها: (الحسيني، 1994، 72)

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
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.
3. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
4. **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقرّة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

في حين يرى الزهراني (1420هـ. 22) أنّ الأداء يتكون من عناصر كالتالي:

- **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
- **الموقف:** هو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

ما يمكن الإشارة إليه عما سبق ذكره بأنّ الأداء سلسلة عمليات تنجز وفق قواعد وبيئة معينة تسمح بتحقيق مستوى معين من منه، فإذا كان للوظيفة شروطها ومتطلباتها والتي تتمثل في مجموع المهارات والقدرات المطلوبة لشغلها، نفس الشيء بالنسبة للعامل إذ يجب امتلاكه لقدرات تتوافق ومتطلبات الوظيفة، وعلى افتراض توفر قدرات عامل ما ترقى لشروط وظيفة

معينة فإن ذلك يتم في حيز معلوم داخل التنظيم، ومنه يمكن حصر عناصر الأداء الوظيفي في العامل، الوظيفة، مكان أو حيز ممارسة تلك المهام وفق منظور الهيكل التنظيمي للمنظمة.

#### 4. أنواع الأداء:

إنّ تعدد وتنوع أنماط التنظيمات والذي بدوره كان نتيجة التغيرات المحيطة بها كالتطور التكنولوجي مثلا وظهور منظمات متعددة الجنسيات هو ما خلق بيئة عمل غير تلك التي شهدناها في العقود السابقة، كل هذا التنوع في التركيبة والصفات جعل من الأداء البشري أو التنظيمي يكتسي طابع آخر ومن أنواع الأداء التي يمكن عدّها حسب عشي (2002، 5) كالتالي:

1. حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي:

أ. الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنّه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية من خلال تسيير مهارتهم.

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

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

ب. 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 المؤسسة كارتفاع سعر

البيع، كل المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من

الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا الأمر مهم إذا تعلق بمتغيرات كمية

أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

2. حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الكلي والجزئي.

أ. الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر. وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالإستمرارية والشمولية، الريح والنمو.

كما أن أداء المؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

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

يرى الباحث أن تقسيم أنواع الأداء حسب معايير معينة، يمكن أن يتعدد وفقاً لرؤية الكتاب والمتخصصين ويتأثر بصورة مباشرة وفق المكانة الوظيفي، ومن المعلوم أن ممارسات الأفراد تبدأ من أول اجراء بسيط والتي تتمثل الأداء الفردي الى غاية الأداء الجماعي والممارس سواء من طرف جماعة مصلحة ما أو جماعات التنظيم ككل لتؤثر على بيئتها المحيطة.

## 5. محددات الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي حسب كريستيان بتال (christian batal, 2000, 95) هو نتيجة

تفاعل ثلاثة عناصر أساسية وهي:

- المهارات التي يمتلكها الفرد والمعارف التي يحتاجها لأداء عمله.
- مستوى التحفيز الذي يحظى به الفرد.
- مستوى تنظيم العمل والوسائل المتاحة لذلك.

في حين يعتبر عادل (1975، 46) أنّ الأداء لا يتحدد بناء على توافر أو عدم توافر بعض المحددات، بل نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية وهي: الدافعية الفردية، مناخ العمل، والقدرة على العمل.

أ. **الدافعية الفردية:** وتعبّر عن مدى الرّغبة الموجودة لدى الفرد للعمل، والتي يمكن أن تظهر من خلال درجة إقباله على العمل، كما أنّ الجهد المبذول من طرف العامل يعكس في الواقع درجة حماسه لأداء العمل، كما يختلف من فرد لآخر، وهذا الاختلاف ينعكس على كفاءة أداء كل واحد منهم ولو تساوى عدد الأفراد في القدرات والمهارات والخبرات اللازمة لأداء عمل معين نتيجة وجود تفاوت في درجة الاهتمام والحماس والرغبة فب العمل، فبمقدار ما يكثف الفرد جهوده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، والدافعية تمثل القوة التي تحرك الفرد وتثيره لكي يؤدي العمل وتعتبر مشكلة تحريك الدافعية أو رغبة العاملين لأداء العمل قديمة.

ب. **مناخ العمل:** ويعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو الإحساس بالرضا عن العمل بعد أن يكون حقق رغباته وأهدافه وإشباع حاجاته معها.

ج. **القدرة على أداء العمل:** وتعني قدرة الفرد على أداء العمل سواء كان حركيا أو عقليا، والتي يستطيع الفرد تحصيلها بالتدريب والتعليم واكتساب المهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل، إضافة إلى أنّها تشتمل أيضا على الدقة والسرعة في أداء العمل.

أمّا البعض الآخر فقد اعتبر أنّ الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أنّ الأداء هو نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور والمهام للفرد ولهذا نجد أنّ محددات الأداء تتوضح في:

1. الجهد المبذول من طرف الفرد.

2. القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

3. مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

- أ. **الجهد:** يشير الى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
- ب. **القدرات:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.
- ت. **إدراك الدور:** ويعني به الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

لتحقيق مستوى مرضٍ من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أنّ الأفراد عندما يبذلون جهوداً قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون ادوارهم فإنّ أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، فالبرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإنّ هذا العمل لن يكون موجهاً في نفس الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإنّ الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير هو أنّ الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل فيكون أداءه مثل هذا الفرد أيضاً منخفضاً، وبطبيعة الحال أنّ أداء الفرد قد يكون مرتفعاً في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر. (راوية، 2003، 216)

أمّا فروم (vroom, 1969) وشايدر (scheider, 1987) فإنهما يريان أنّ للوصول إلى أعلى مستويات الأداء، لابد أنّ يكون لدى الفرد رغبة في القيام بأداء الوظيفة (الدافعية)، القدرة على القيام بأداء الوظيفة (القدرة)، ويكون لديه المواد والمعدات والآلات التي يحتاجها لأداء هذه الوظيفة (البيئة المحيطة)، وأنّ أي نقص في أي من هذه المجالات الثلاثة السابقة سيؤثر سلباً على الأداء ولذلك فإنّ على المدير أن يتأكد من توافر هذه الشروط الثلاث (راوية، 2001، 110)

خلص الحربي (1416هـ، 161) أنّ تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليست بالأمر السهل وأنّ تعميم النتائج غير صحيح للأسباب التالية:

1. أنَّ محددات أداء فئة معينة من العاملين ليس بالضرورة هي محددات أداء فئة أخرى.
2. أنَّ محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.
3. تؤثر العوامل البيئية الخارجية في تحديد محددات الأداء.
6. العوامل المؤثرة على أداء الأفراد:

ويمكن تلخيصها في أربعة عوامل: (نور الدين، 2005، 194)

1. **العوامل المتعلقة بالعامل:** هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال ومهاراتهم، والتي يمكن قياسها وتحديدها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل وتميزه عن غيره من العمال، مثل فئات العمر والحالة التعليمية، والأقدمية والخبرة في العمل، ونوع الجنس، وأهمية العمل بالنسبة للعامل بالإضافة إلى مدى توافق العمل مع القيم والاتجاهات والطموحات التي يسعى العامل لإشباعها.
2. **العوامل المتعلقة بالوظيفة:** يلاحظ أنَّ هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى قسمين:
  - أ. عوامل ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة تتمثل في التكبير الوظيفي (التوسيع الوظيفي)، ودرجة إثراء الوظيفة وطبيعة الوظيفة والسيطرة على الوظيفة، والمشاركة في إتخاذ القرار والمستوى التنظيمي للوظيفة.
  - ب. عوامل ترتبط بإنجاز العامل للوظيفة يحصل عليها العامل لكونه يعمل في وظيفة معينة منها الأجر، الحوافز المادية والمعنوية، الشعور بالسلامة المهنية، وفرص الترقى والعلاقات مع الآخرين، الشعور بالإنجاز واستغلال قدراته ومهاراته في العمل.
3. **عوامل متعلقة بالمؤسسة:** مجموعة هذه العوامل تنشأ من حقيقة أنَّ العامل يعمل في إطار جماعي ينتمي هذا الإطار إلى تنظيم أكبر هو المؤسسة التي يعمل بها، وهذه العوامل ترتبط بسياسات واستراتيجيات المؤسسة ولها تأثيرها على أداء العمال، ومن هذه العوامل: مدة وتوقيت العمل الرسمي، ظروف العمل ونظم الاتصال، التكنولوجية المستخدمة ونمط الإشراف

والقيادة، الإجراءات والقواعد القانونية والتنظيمية للعمل، كل هذه العوامل تختلف من حيث شدة واتجاه تأثيرها أو مصدرها على مستوى الأداء الوظيفي.

**4. عوامل متعلقة بالبيئة:** أغلب هذه العوامل خارجية تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة الذي يؤثر على العامل بالصورة التي تؤثر في أدائه الوظيفي، ونذكر من هذه العوامل مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة، ونظرة المجتمع إلى العامل الموظف في هذه المؤسسة وكذا الإنتماء الديموغرافي (الريفي أو الحضري) والاختلاف في الجنسية بين العمال إلى جانب البيئة الاجتماعية والثقافية الخارجية.

#### 7. مظاهر ضعف الأداء:

- أ. عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
- ب. الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين، وخاصة الجدد.
- ت. عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة.
- ث. فقدان الحافزية وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
- ج. تجنب وفقدان روح المخاطرة والتأخير في اتخاذ القرارات.
- ح. عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي. (لبدة، 1997، 309)

#### 8. تحسين الأداء:

هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات والعمليات الانتاجية وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثالية.

يتطلب تحيين أداء أية منظمة توازن العناصر الأربعة التالية:

1. الجودة.
2. الإنتاجية.
3. التكنولوجيا.
4. التكلفة.

لأنّ توازن هذه العناصر يؤكد على أنّ توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في عين الاعتبار ويطلق على هذا المنهج المتكامل (إدارة التحسين الشامل). (الخرامي، 1999، 11)

**9. عناصر إدارة التحسين الشامل:** تتكون من خمس عناصر أو طبقات أساسية وهي:

1. التوجيه: يمثل التوجيه الإستراتيجية لاتجاهات التحسين المستقبلية في المنظمة.
2. المفاهيم الأساسية: تتميز هذه الطبقة بأنّ أحجار بنائها تضع المنظمة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.
3. عمليات التسليم: يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية، وتزيد من قدرتها على التكيف وفي الوقت ذاته تخفض الوقت والجهد والتكلفة.
4. التأثير التنظيمي: يختص هذا البناء في وضع مقاييس والهيكل التنظيمي للمنظمة.
5. المكافآت والاعتراف بالفضل: يختص هذا البناء بنظام المكافآت المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي والشكل التالي يوضح هرم إدارة التحسين الشاملة.

**10. تخطيط الأداء الوظيفي:**

تخطيط الأداء هو عملية تهدف إلى إرسال البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة وهي تحديد هذا العمل وتوظيفه وفقا للتصميم التقني المناسب، وأخذ في الاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل وكذلك مع اعتبار ظروف المنظمة وامكانياتها والمناخ المحيط بها وتتضمن مهام تخطيط الأداء ما يلي: (السلمي، 2001، 149)

1. تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الأفراد القيام بها خلال فترة زمنية محددة.



2. تحديد المساعدات اللازمة توفيرها للفرد سواء من جانب الرئيس أو من أطراف أخرى في المنظمة.

3. تحديد المجالات التي يشملها العمل والعلاقات مع أفراد أو مجموعات عمل آخرين.

4. توقع المشكلات والمعوقات التي يمكن أن تعطل الأداء وتقلل من الإنتاجية والفعالية عند المستويات المستهدفة.

5. تحديد النتائج القابلة للقياس التي ينبغي الوصول إليها من أداء الأعمال المحدد.

6. تحديد أولويات المهام وتتابعها أو تزامنها في كل عمل، وتنسيق هذه الأولويات بين الأعمال متكاملة أو ذات العلاقة حسب تقنيات الأداء المستخدمة.

7. تحديد مراحل العمل ومستويات التكلفة والجودة المستهدفة.

8. تحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد لتمكينه من الأداء على الوجه المطلوب.

بذلك يوفر تخطيط الأداء أساساً موضعياً يهيئ المنظمة نحو التطبيق الفعال لفكرة

الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالنتائج وبناء درجة عالية من الفهم المشترك بين الفرد القائم بالعمل وبين رئيسه.

تتضمن عملية تخطيط الأداء مجموعة من العمليات الفرعية حسب علي السلمي

كالتالي:

1. الإعداد والتحضير: وتهدف هذه العملية إلى:

أ. حصر لمعلومات عن الموقف العام للمنظمة.

ب. تحليل المناخ الداخلي ورصد نقاط القوة والضعف.

ت. تحليل المناخ الخارجي وتبيين الفرص والمعوقات.

ث. عمل القياس المرجعي للتعرف على مستويات الأداء الأفضل لدى المنافسين.

ج. رصد التطورات التقنية وتأثيراتها المحتملة.

ح. دراسة أهداف وخطط المنظمة ووحداتها المختلفة.

من مجمل تلك المعلومات يمكن بناء التوجهات الاستراتيجية للأداء بشكل عام وتحديد التوجهات لكل عمل من الأعمال الرئيسية ضمن عمليات المنظمة المختلفة.

## 2. المناقشة والتصميم:

غرض هذه الخطوة في عملية تخطيط الأداء ومناقشة الفرد القائم بالعمل في نتائج الإعداد والتحضير والتعرف على معطيات الموارد البشرية بالنسبة للمستويات الأفضل للأداء والتقنيات والظروف الملائمة للأداء من وجهة نظر المسؤولين عن التنفيذ والمرتبطين بواقع العمل في المنظمة وتكون نتيجة هذه الخطوة هي الاتفاق بين الأداء والقائمين أو من يمثلهم كالنقابات مثلا على توصيف العمل المطلوب بدقة وتفصيل كم تبين الاتفاق بوضوح على مكونات العمل الرئيسية التالية:

- أ. تقنيات الأداء ومعايير الأداء المقبول.
- ب. إجراءات الأداء وتتابعها أو تزامنها.
- ت. المسؤوليات المحددة للقائم بالأداء.
- ث. الصلاحيات وحدود الحركة المسموح بها للقائم بالعمل.
- ج. النتائج المستهدفة للأداء.

تمثل هذه الخطوة عملية تدريب وتهيئة للعاملين لكسب قناعهم وتأييدهم لنظام إدارة الأداء، وبيان منافعه لهم وللمنظمة، ومن ثم تقل مقاومتهم له ويقبلون على تطبيقه مطمئنين.

## 3. الصيانة والاعتماد:

تهتم هذه الخطوة بتقنين ما تم الاتفاق عليه وصيانة مكونات الأداء في وثيقة وضم العمل "خطة الأداء". كذلك تشمل هذه الخطوة مجموعة من الإجراءات المهمة التالية:

1. حصر المساعدات اللازمة لتمكين الموارد البشرية من الأداء.
2. تنسيق خطة الأداء مع باقي الخطط الأخرى بالمنظمة.
3. تنسيق خطة الأداء مع الخطة العامة للمنظمة.

## 4. نموذج لاجتماع تخطيط الأداء:

يعتبر الاجتماع بين الرئيس والقائم بالعمل من أجل تخطيط الأداء هو أهم مراحل العملية، ويهدف إلى خلق الشعور بالثقة والمنفعة المتبادلة والتأكيد على المسؤولية المشتركة عن تخطيط الأداء بين الإدارة والعاملين، وتجنب إرسال رسائل خاطئة إلى القائم بالعمل قد توحى إليه أنه موضع مساءلة وأنَّ الجلسة ستتحول إلى جلسة تقييم أداء وليس تخطيط الأداء المستقبل، حيث يلاحظ أنَّ أهم الأخطاء التي يقع فيها المديرون هي الخلط بين تقييم الأداء وإدارة الأداء.

عادة يبدأ الرئيس بتوضيح الفرص من الاجتماع يركز على فكرة تخطيط الأداء باعتبارها مسؤولية مشتركة للطرفين، ثم يشرك المرؤوسين بسرعة في العملية بطلب رأيه، ويعتمد الرئيس أسلوب الحوار التأملي في الاجتماع والذي يتيح للمرؤوسين فرصة التعبير عن آرائه بيسر، ويراعى أن تكون مشاركته في الاجتماع في شكل فتح قنوات الحوار مع القائم بالعمل أكثر من أن يتخذ موقف لمحاضر الذي يخبره بما يجب عليه فعله، إذ من المفيد أن يكون دور العامل أكبر في التوصل لمهام وواجبات العمل.

ثم تكون الخطوة التالية هي استعراض المعلومات المتاحة عن المنظمة وأنشطتها، والظروف التي تعمل فيها وذلك لبناء قاعدة بين الفهم المشترك بين الطرفين ويشترك الرئيس والمرؤوس في التعرف على خلاصة المعلومات التي أنتجتها مرحلة الإعداد والتحضير. وبناء على ذلك تجري محاولة لتحديد مهام وواجبات العمل والأهداف المحددة التي تريد الإدارة تحقيقها من ورائه. مع التركيز على تحديد أهداف العمل وليس فقط الإجراءات والجوانب الآلية في الأداء على ان يتم التعبير عن هذه الأهداف في شكل نتائج ملموسة قابلة للقياس، وتحديد الوقت المتمثل لتحقيق كل هدف.

يتبع الاتفاق على أهداف العمل توضيح وإقرار معايير قياس وتحديد مدى النجاح في الأداء من حيث الكمية/ القيمة، التقنية/ التكلفة، السرعة/ الوقت، الجودة ويراعى أن يتطرق الاجتماع إلى التفكير في المعوقات والتهديدات المحتملة والمتوقعة أو القائمة فعلا، والتي قد

تحول دون تحقيق الأهداف والالتزام بالمعايير المتفق عليها، والبحث عن سبل التغلب عليها، وتضمن خطط الأداء مساحات احتياطية لمواجهة تلك المعوقات واقتراح الإجراءات التكميلية والموارد الإضافية التي ينبغي أن تشملها خطط الأداء لتهيئة الظروف لتمكين العامل من الأداء حسب المخطط، ومن هذه الإضافات عملية إعادة هندسة العمليات، عملية إعادة تنظيم وهيكله الإدارات، تجديد الآلات واستحداث تقنيات، تدريب أو إعادة هيكلة القوى البشرية بالمنظمة، كذلك ينطرق الاجتماع إلى مناقشة الأولويات والاتفاق على الصلاحيات اللازمة للقائم بالعمل وذلك بالتنسيق مع الخطة العامة للمنظمة ومتطلبات العملاء وضمان التوافق مع مجموعات العمل الأخرى وذات العلاقة في المنظمة.

في نهاية الاجتماع، تجمع حصيلة مهمة من المعلومات يصير ترجمتها إلى وثيقتي وصف العمل وخطة الأداء كما أسلفنا.

تتبلور نتيجة تخطيط الأداء في توفر المعلومات التالية للقائم بالعمل والرؤساء:

1. المسؤولية الأساسية للفرد أو الأفراد من خلال الفترة الزمنية المحددة للأداء.
2. معايير الحكم على الكفاءة للفرد أو للأفراد في أداء مهامهم.
3. المدى الزمني المتفق عليه لتنفيذ مهام العمل.
4. صلاحيات الفرد أو مجموعة العمل في أداء العمل.
5. المتطلبات التنظيمية اللازمة لتمكين الفرد أو الأفراد من أداء العمل بكفاءة.
6. المهارات والقدرات الضرورية لأداء العمل.
7. المساعدات التي يحتاجها الفرد أو مجموعة العمل لأداء العمل بكفاءة.
8. التدريب اللازم لتمكين الفرد أو مجموعة العمل من أداء العمل بكفاءة.
9. تأثير عمل الفرد أو مجموعة العمل على باقي الأعمال في الوحدة التنظيمية المعنية بالعمل، وكذا على مجمل أعمال المنظمة.
10. التغييرات ذات التأثير على الأداء.
11. كيفية التصرف في ظروف الأزمة.

## 11. تقييم الأداء الوظيفي:

يقصد بها دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا الحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، وترقية لوظيفة أخرى" (صلاح الدين، 2005، 294)

يعرفه محمد سعيد (2003، 294) "بأنه قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم"، أما بالنسبة ماهر (2005، 284) فهو "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم". ويشير الحنفي (2006، 261) إليه "بالطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كافية أو جدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا...)". وعرف الخزامي (1999، 21) تقييم الأداء بأنه "عملية إدارية للحكم على مدى تقدم هذا الموظف أو ذلك قياسا إلى واجباته وسلوكياته، في فترة زمنية معينة لا تزيد عن سنة، ويصدر عن هذه العملية تقريرا في شكل نموذج معين يوضع في ملف العامل أو الموظف، وينتج أثاره القانونية والإدارية".

أما زويلف (1993) فقد ربط بين الأداء والحوافز فعرف بأنه: "عملية تقييم جهود العاملين بشكل منصف وعادل لمكافاتهم بقدر ما يعملون وينتجون، استنادا إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل". في حين ترى حمداوي بأنه: "عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه" (2004، 123). ويعتبره بلوط: "استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل" (2002، 362).

## 12. معايير تقييم الأداء: (علي، 1999، 27)

يتم استخدام معايير محددة يستند في الحكم عليها على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعامل وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوافر في العامل وهي تختلف طبقاً للفروقات بين الوظائف وما تحمله من أعباء ومسؤوليات وظروف الداء ومثالها العوامل التالية:

## 1. العوامل المتصلة بالسلوك:

- أ. التعاون: يقيم هذا العنصر درجة التعاون بين العامل والمتصلين به.
- ب. درجة الاعتماد الذاتي: يقيم هذا العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى الحاجة للمتابعة من التفرقة بين العامل الجيد والعامل ذو الأقدمية.
- ت. الحرص على الآلات والأدوات والأجهزة: يقيم هذا العنصر مدى حرص على سلامة المعدات والتجهيزات واستخدامها بكفاءة مع تجنب الإسراف في المواد.
- ث. المواظبة: ويقصد بها مدى المحافظة على مواعيد الحضور والانصراف.
- ج. استعمال وقت العمل: ويقيم مدى تخصيص وقت العمل لإدائه فقد يحافظ العامل على مواعيد الحضور والانصراف ولكنه يستهلك وقته في أمور غير منتجة.
- ح. السلوك الشخصي: أي ملاحظة السلوكيات والصفات الخلقية للموظف داخل العمل كالصدق والأمانة والتعاون.

## 2. العوامل المتصلة بقدرات العامل: ومنها:

- أ. المبادرة: أي ملاحظة قدرة العامل على ادخال التحسينات والأفكار النافعة وحل المشاكل التي تواجهه في حدود الإمكانيات المتاحة.
- ب. الإشراف والتنظيم: ويقيم هذا العنصر مقدرة الرئيس أو المشرف على تنظيم العمل بالوحدة كما أنّ وصف الوظائف هو نقطة البداية في تحديد العناصر التي سيتم تقييم أداء الموظف بناء عليها.

## 13. أهمية قياس الأداء:

يحظى موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية مرموقة في العملية الإدارية، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط حين تجعل الرؤساء يتابعون مدى تنفيذ مسؤوليات وواجبات مرؤوسيههم بشكل دوري ومستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية ونشاط، حيث أنّ المنظمات تبدي أهمية قصوى لعملية التقييم، فمن خلالها تتمكن المنظمة من تحقيق التالي:

- أ. أن تتأكد المنظمة من أنّ جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة، وتعد هذه المستندات الموثقة عنصرا مهما في تأييد سلامة موقفها في حالة تظلم أحد الموظفين.
  - ب. أن تحدد الإدارة المتميزين من الموظفين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقيةهم وترفيحهم إلى مراكز وظيفية أعلى.
  - ت. أنّ معرفة مستوى أداء الموظف تمهد له الطريق فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته.
  - ث. أن من شأن الحوار بين الموظف ورئيسه حول نتائج التقييم ظهور جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها، اذ يترتب على إعادة النظر فيها اكتشاف أخطاء قد تكون هي لسبب في ضعف نتائج تقييم أداء الموظف. (مؤيد، وحرشوش، 2002، 103)
- في نفس السياق أشار الحاج إلى أنّ تقييم الأداء:

1. يعتبر أساسا في رسم العديد من سياسات الأفراد واتخاذ القرارات مثل: الأجور، والحوافز، والترقية، والنقل، والمكافآت... وغيرها.
2. يساعد على التخطيط العام لهيكل العمالة في المشروع.
3. زيادة الأداء الفردي ورفع مستوى إنتاجية المشروع.
4. التغلب على مواطن ضعف الأداء في المستقبل وتحسين مستواه وذلك من خلال تقييم مدى نجاح الأفراد في أداء أعمالهم (1990، 39)

إضافة إلى أنّ تقييم الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية، وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة (نظمي، 2000، 77) وقد أشار شاويش (1996، 87) في بيان أهمية قياس أداء العنصر البشري من خلال الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء، والتي يمكن تلخيصها بما يلي:

### 1. الترقية والنقل:

إذ يكشف قياس الأداء عد قدرات العاملين، وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته.

### 2. تقييم المشرفين والمديرين:

حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

### 3. إجراء تعديلات في الرواتب والأجور:

قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح أيضا نظام حوافز معين لهم.

### 4. مقياس أو معيار:

إذ أنّ مقياس الأداء يمكن أن يعتبر معيارا أو مقياسا مقبولا ففي تقييم سياسات تطبيقات أخرى في مجال الأفراد، وذلك كالحكم على فاعلية التدريب في المؤسسة، وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.



**5. تقديم المشورة:**

إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المؤسسة وخارجا بمعنى آخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافزا للتطوير الشخصي ومقياسا له.

**6. يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع:**

إذ أنّ قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بالمرؤوسين أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ أنّ المقيم يجب أن يعرف الكثير عن يقيمه.

**7. اكتشاف الاحتياجات التدريبية:**

إذ أنّ قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

**14. طرق تقييم الأداء: نجد الطرق التقليدية والحديثة منها (محمد سعيد، 2003)****أ. الطرق التقليدية لتقييم الأداء:**

1. **طريقة الميزان أو الدرجات:** تعد هذه الطريقة من أقدم الطرق وأسهلها وأكثرها شيوعا ويستعمل فيها المشرف نموذج يتضمن خصائص أو صفات معينة يريد الحكم عليها في أداء مرؤوسيه وامام كل صفة خط أو عشرين درجة كبرى ويضع المشرف علامة في الخط على الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير أداء الشخص.

كما أنّ هذه العلاقة تسمح بالتبويب الإحصائي لتساعد المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز والتشتت واتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة، كما تسمح بإجراء مقارنة بين الأفراد أو الدرجات التي يحوزها في كل صفة من هذه الصفات.

ورغم سهولة وبساطة هذه الطريقة فإنّها لا تخلو من المشاكل أهمها:

أ. مقارنة غير سليمة في الدرجات، حيث كل صفة أو عامل من عوامل التقييم يعمل قيمة أو وزن مساوي مع بقية العوامل من أن عوامل التقييم يختلف باختلاف الوظائف.  
 ب. أن أخطار التحيز والتعميم والتساهل نجد فرصة للظهور من خلال هذه الطريقة مما يستلزم أن تتضمن قائمة مسافة عن ظل صفة يشرح فيها المقيم أسباب اختيار لدرجة معينة بالنسبة لهذه الصفة.

2. **طريقة الترتيب العام:** وتقضي هذه الطريقة بأن يقوم المشرف بترتيب مرؤوسيه ترتيباً تنازلياً يتدرج من الأحسن إلى الأسوأ طبقاً للمستوى العام لأدائهم، وقيمة هذا المستوى أو مساهمته في بلوغ أهداف القسم أو المنظمة، قد يبدأ المشرف أولاً بإختيار أحسن مرؤوسيه وأسوأهم في القسم كله، ثم اختيار أحسن وأسوأ من الباقين وهكذا يترتب أعضاء المجموعة كلها، كما أن لهذه الطريقة مشاكل متمثلة في:

أ. لا نعني بالخصائص أو العوامل لأداء الفرد وإنما تقييمه ككل.  
 ب. الخطار الإنسانية من تحيز أو تأثير بمركز الوظيفة تظهر من خلالها.  
 ت. لا تسمح بمقارنة العمال في مجموعات مختلفة، أي أنه ليس هناك أساس واضح معرفة ما إذا كان أحسن عامل أو موظف في المجموعة (أ) مساوياً لأحسن عامل أو موظف في المجموعة (ب).

3. **طريقة مقارنة أزواج من العاملين:** تعتمد هذه الطريقة على مقارنة أزواج من العاملين، وهي شبيهة بالطريقة السابقة، حيث يقارن كل عامل في قسم أو مجموعة معينة مع بقية العامل في المجموعة مما يسهل عملية المقارنة أو يجعلها أكثر دقة.

يتم ترتيب العامل حسب عدد المرات بالتالي يمتاز بها أو لا يمتاز عن أفرادها وتجري هذه العملية بالنسبة لكل الأفراد في المجموعة مع حساب عدد الأحكام التي يصدرها المشرف على مرؤوسيه طبقاً لعدد المقارنات بين الأزواج باستعمال المعادلة التالية:

$$\frac{n(n-1)}{2}$$

حيث ن هي عدد الأفراد بحيث إذا كان لدينا خمسة أفراد هم أ\_ب\_ج\_د\_هـ فمنه يصير تكوين 10 مجموعات على الشكل التالي:

1. أب، أج، أد، أه

2. ب ج، ب د، ب هـ.

3. ج د، ج هـ.

4. د هـ.

تكون مهمة المشرف هي مقارنة كل مجموعة عن ثنائية مثال (أ ب) ويقرر من الأفضل في المجموعة، وذلك لكل المجموعات، ثم يتم تلخيص الموقف بالنسبة لكل فرد.

في ذلك الجدول يتضح أنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتيجة، إلا أن العيب الأساسي في استخدام هاته الطريقة هو محدودية فعاليتها التي تقتصر بعدد الأفراد الذين سيخضعون للتقييم، إذا كان العدد (25) فرداً على المشرف ان يقوم بـ (300) مقارنة، وإذا كان العدد (30) فرداً أصبح عدد المقارنات (340) مقارنة، ومن ناحية أخرى فإن هذه الطريقة لا تصلح لأغراض الترقية مثلاً لغموض السبب الذي يجعل التقييم عالياً أو منخفضاً، وتظهر فعالية هذه الطريقة في اختيار مدى نجاح سياسة الاختيار أو التعيين للأفراد.

5. **طريقة القوائم:** وهي عبارة عن قائمة تحتوي على جمل متنوعة يختارها المشرف والتي تصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمهن بحيث تختلف تلك الجمل باختلاف العمال والوظائف ذلك بعد اختيارها والتأكد من سلامة لغتها.

تستخدم بعض المنظمات هذه الطريقة أين يتولى الرئيس التبليغ عن الأداء على أن يقوم قسم شؤون العاملين بعملية التقدير باستخدام قائمة تتضمن عدد من الأسئلة تخص سلوك الموظف ومساهمته في مجال العمل وعلى الرئيس المباشر مراقبة الأجوبة [نعم]، [لا] ويتولى قسم شؤون العاملين تحديد وزن الإجابة باستخدام دليل خاص غير معلوم لإجتتاب التحيز.

ومن أمثلة الأسئلة التي تتضمنها القائمة ما يلي:

- أ. هل يقدم الفرد أفكار قيمة؟
- ب. هل لديه اهتمام بعمله؟
- ت. هل يواظب على الحضور؟
- ث. هل لديه معلومات كافية عن العمل؟
- ج. هل يحترم مرؤوسيه؟

في النهاية يتم حساب النقاط التي يحصل عليها محددًا التقديرات وفقا لما سبق ايضاحه، وتجدر الإشارة أنّ قائمة الأسئلة تختلف باختلاف الوظائف حيث يختلف تقييم الأداء من خلال الأسئلة الموجهة، وما يميز هذه الطريقة هي أنّها تتطلب وقتًا طويلًا وجهدا كبيرا ودقة فائقة، وزيادة على صعوبة تجميع وتحليل وزن عدد العبارات عن الفرد وخصائصه، ورغم ذلك فهذا الأسلوب ميزة توفر الوقت والجهد على الرئيس الذي ينحصر دوره في إبراز حقائق ومعلومات دون القيام بالتقدير الكلي.

**6. طريقة التوزيع الإجباري:** تعتمد هذه الطريقة على منحى التقييم المستمد من التوزيع الطبيعي للخواطر أي أنّ مجموعة من الأحداث أو الأشياء أو الأشخاص تتركز حول الوسط ويقل تركيزها في الأطراف.

لذا يقسم المشرف مرؤوسيه الى فصائل يرتب كل فصيلة حسب موقعها على منحى التوزيع، فهو يضع (10%) من الأعضاء في الفصيلة الأولى، و(20%) في الفصيلة الثانية، ثم (40%) في الفصيلة الثالثة او الوسط، ثم (20%) في الفصيلة الرابعة، و(10%) في الفصيلة الأخيرة، ويجري تقسيم الأفراد إلى فصائل وترتيب هذه الفصائل طبقا للمستوى العام لأدائهم، وليس على أساس مجموعة من العوامل المختلفة للتقييم.

## ب. الطرق الحديثة:

1. **طريقة الاختيار الإجباري:** اخترع علماء النفس الصناعي خلال الحرب العالمية الثانية لقياس أداء الضباط في الجيش الأمريكي طريقة تعرف باسم الاختيار الإلزامي ولم تلبث الشركات الصناعية أن تستعملها في تقييم أداء عاملها وتعتبر الميزة الرئيسية لهذه الطريقة أنها طريقة تقييم موضوعية مما يحذف الأخطاء الإنسانية التي تتعرض لها عملية التقييم. أصبح هذا الأسلوب شائعاً في الحاضر من حيث يشتمل على نوعين من القوائم المرتبطة بالأداء وهي وصفية أحدهما تتعلق بالعمل والأخرى بالفرد، ويقوم المشرف بعد إجراء مشاهدات لاختيار القائمة التي يكون أكثر وصفاً للفرد موضع التقييم تحتوي استمارة التقييم على عدد من الجمل، وتحتوي على مجموعة من الوزن أو القيمة الحقيقية لهذه الجمل، ومن ثم لا يستطيع أن يقيم المرؤوس تقييماً حسناً أو سيئاً حسب تفضيله الشخصي، لذلك يختار الجمل التي تصف فعلاً سلوك الشخص في الوظيفة، أما الحقيقة فإن كل أربع جمل هناك جملة واحدة فقط من بين اثنين تبدو لنا كمقياس المرغوبة والتي تعبر عنها، ولكن المشرف حيث يقرأ العبارات كلها لا يرى أي منهما سيحسب لصالحه أو لضده، وتجري الإدارة أو قسم الأفراد عملية حسابية وتظهر النتيجة في الأخير.

إلا أن هذه الطريقة لا تخلو من العيوب التي نلخصها فيما يلي:

1. علم المشرف بأوزان الجمل أو قيامها وبالتالي لا يعرف الأساس الذي نبني عليه عملية التقييم.
2. مدى الطريقة مكلفة لأنه من اللازم إنشاء عبارات خاصة لكل وظيفة على حدا وهذا يختلف من قسم لآخر ومن وظيفة لأخرى.
3. يتبن من هذه الطريقة أن الإدارة لا تثق بالمشرف وتريد أن تتفادى تدخله في انحيازه للشخص المرؤوس.
4. عدم السماح لهذه الطريقة بمناقشة المشرف لتقييم مرؤوسيه الذي يكون مهماً في بعض الأحيان وخاصة إذا كان المرؤوسين في حاجة إلى تحسين الأداء.

5. هي طريقة صعبة ومعقدة في محتوياتها، فمن الصعب استخدام ما يستخلص منها لنصح الأفراد.

6. إمكانية وقوع القائمين بالتقييم في أخطاء نتيجة للتقييم. (حنفي، 1992، 225)

## 2. طريقة الوقائع الحرجة:

يقصد بالوقائع الحرجة أو المهمة ذلك السلوك الصادر من الأفراد في المنظمة والذي يعد مؤشرا على حسن أو سوء أدائه أو قصوره، أو دليلا على ارتفاع كفاءته أو انخفاضها، كما يبين لنا من هذه الطريقة أنّ المشرف لا يركز على الحدث وإنما التركيز، والمقصود بالمقياس هو سلوك الفرد الذي يعد كرد فعل الموظف تجاه المؤثر الخارجي في محيط عمله أو في منظمته مثل اشتداد ضغط العامل، وازدياد العبء على كاهل الفرد أكبر مما هو معتاد فكما قلنا لا نركز على الحادث وإنما على رد فعل الفرد، فنرى كيف يقابل هذا العبء الإضافي، فإذا تقبله وانجزه بسرعة وإتقان دل ذلك على نجاحه وحسن أدائه ومدى رفعه كفاءته، فهذا مؤشر يدل على القصور والفتل وانخفاض الكفاءة، ويقوم المشرف بتسجيل هذه الوقائع المهمة، يقسمها إلى نوعين بحيث يقوم بتقييدها في قوائم خاصة مقسمة إلى قسمين، قسم خاص بالوقائع الإيجابية وقسم خاص بالوقائع السلبية، وقد يفصل كل قسم عددا من العوامل التي يركز عليها المشرف في تقييمه لمروؤسيه كالدقة، المبادرة، جودة العمل، القدرة على مواجهة زحمة العمل، التعاون مع الزملاء، والقدرة على التنظيم.

فالميزة الرئيسية لهذه الطريقة أنّها تعطي للمشرف مقاييس موضوعية الأداء الفرد، فهو يركز على حقائق محددة أو أحداث محددة أو أحداث معينة وسلوك مروؤسيه في هذه الأحداث، ويعاب على هذه الطريقة بأنّ المشرف ملزم بضرورة المراقبة المستمرة مما يدفعه في بعض الأحيان إلى تسجيل وقائع غير بالغة الأهمية في التقييم.

## 3. طريقة التقرير المكتوب:

هذه الطريقة تشبه إلى حد ما الطريقة السابقة (طريقة الحوادث الحرجة) إلا أنّ المشرف في هذه الطريقة لا يقيد الأحداث في القوائم خاصة كما لا يركز على الأحداث

الجوهريّة فقط وإّما يكتب في نهاية الفترة التي تجري فيها عملية التّقييم تقريراً يذكر فيه حكمه على أداء مرؤوسيه وانطباعاته أو تعليقاته إلى هذا الأداء، وتتطلب هذه الطريقة أن يكون المشرف ملماً بقدرات مرؤوسيه، وأن تكون لديه القدرة على التحليل حتى يستطيع أن يبرز نواحي القوة والضعف في أداء من يقوم بتقييمهم، ويعاب على هذه الطريقة طول الوقت المطلوب لها عند كثرة الأفراد، كما أنّها تقوم على اعتبارات ذاتية في تقييم أداء الفرد. (محمد سعيد، 2003، 318)

#### 4. طريقة التّقييم بالأهداف:

مما هو ملاحظ بعد تطرقنا للطرق أنّ جميعها تقوم على تقييم الأداء للفرد لفترة سابقة أو ماضية (سنة أو نصف سنة أو ما يعادل ذلك) كما يلاحظ أنّ هذه الطريقة مقيدة ومبرمجة في طريقة استخدامها بمقاييس محددة من طرف الإدارة وعلى المشرف أن يقوم بالتّقييم بناء عليها، فيحكم على مرؤوسيه طبقاً لهذه المقاييس، أمّا بالنسبة لمنهج التّقييم بالأهداف فيختلف عن ذلك فهذا المنهج يدعو إلى التركيز على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي، ويعتد على اشتراك الفرد أو المرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله.

تتلخص هذه الطريقة في أنّ الفرد يحدد لنفسه أهداف مستقبلية ثم يقيم وفقاً لمدى تحقيقه لهذه الأهداف، ولهذه الطريقة عدة مزايا وهي كالتالي:

1. إذا ما شارك المرؤوسين في إعداد الأهداف فهم مسؤولون عنها، ويكون لديهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد لتحقيقها عن أولئك الذين لم يشاركوا في إعدادها.
2. عندما نتنبأ بحدوث شيء فإننا سنبدل جهداً لتحقيقه، ويعرف هذا الإنجاز الذاتي التنبؤي.
3. يفضل المرؤوسين أن يتم تقييمهم وفقاً لمعايير واقعية ممكناً التحقيق.

#### 16. القائمون بعملية تقييم الأداء:

الأفراد والجماعات التي تقوم بعملية تقييم الأداء هي المشرف المباشر، الزملاء، المرؤوسين، التّقييم الذاتي، العملاء.

1. عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر: يعتبر الحكم والتقدير على أداء الأفراد من خلال المشرف المدخل التقليدي والأكثر استخداماً في حقيقة الأمر، هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين ولا يمكن التهرب منها ومن ناحية أخرى نجد أنّ المشرف ومن خلال مركزه يمكن التعرف على متطلبات العمل، ومراقبة الفرد أثناء العمل، إعطاء حكم وتقدير أفضل عنه.

دلت الدراسات أنّ هذا الأسلوب أكثر من غيره من الأساليب من حيث الاستخدام والانتشار فقد اتضح من خلال مؤتمر عقد لهذا الغرض أنّ 95% من المشاركين أكدوا على اعتبار المشرف المباشر كأحد القائمين بالتقييم، بينما أشار آخرون بأنّ التقييم الذاتي في نفس الوقت يمثل 13% وتمثل اللجان مدخل للتقييم 6% بينما يمثل التقييم من خلال الأفراد الفنيين بما يعادل 6%. (الحنفي، 2006، 366)

2. التقييم عن طريق الزملاء: يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيهم أو الموقف التي تزداد فيها الإعتماضية على العمل المشترك، أو الحالات التي تتطلبها القوانين والتشريعات فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية. ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في ذات الوقت إلا أنّه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص (مرسي، 2006، 444)

### 3. التقييم الذاتي (عن طريق الفرد نفسه)

الاتجاه المستحدث هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد، وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه لا يشكل جزءاً من التقييم الرسمي لأداء الفرد. (الحنفي، 2006، 367)

على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنّه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة، وعلى وجه الخصوص فإنّ الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم



الخاصة، كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته ونتائجه، إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات.

**4. التقييم عن طريق المرؤوسين:** ينظر للمرؤوسين باعتبارهم مصدرا هاما للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين حيث تتوافر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل النزاعات... إلخ. إلا أنه قد يؤخذ على هذا المدخل -من ناحية أخرى- إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب لبعض الرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة، كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضا العاملين على حساب الإنتاجية.

في الحقيقة فإنَّ المواقف السابقة قد تحدث فقط في حالة استخدام معلومات التقييم لإتخاذ بعض القرارات الإدارية، إلا أنَّ هذا المدخل مثل مدخل تقييم الزملاء، تبرز أهميته بوجه خاص عند استخدام معلومات التقييم للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل. كما تزداد فرص صلاحية هذه الأداء عند تزايد عدد المرؤوسين الذين يقومون بتوفير المعلومات عن أداء رؤسائهم، بعكس الحال عندما يقل هؤلاء المرؤوسين. (مرسي، 2006، 445)

**5. التقييم عن طريق العملاء:** تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمات على وجه الخصوص، فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات والتي تشمل عدم القابلية للتخزين والاستهلاك المباشر ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة...، فإنَّ المشرفين والزملاء والمرؤوسين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف. وبدلاً من ذلك فإنَّ العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أدائه، ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء.

لقد تبنت العديد من المؤسسات الخدمية أنظمة تقييم الأداء تستند إلى وجهة نظر العملاء في أداء العاملين لديها لوظائفهم ومن أمثلة ذلك مؤسسة "ماريوت" التي تمتلك سلسلة فنادق ماريوت، والتي تقوم بتصميم استقصاء كل نزير في كل غرفة للتعرف على مدى رضاه عن الخدمة، كما يقوم قسم خدمة العملاء بشركة ويربول (Whirpool) بالإتصال بعينة عشوائية من العملاء الذين تم تقديم خدمة فنية لهم في منازلهم للتعرف على تقييماتهم لسلوك طاقم

الخدمة عند تقديمهم لها في منازلهم. ويكمن العيب في هذا المصدر في ارتفاع تكلفته، حيث يحتاج الأمر إلى استخدام الإتصال التلفوني أو البريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين مختصين وهو ما يستلزم وقتا وتكلفة ملموسة. (مرسي، 2006، 446)

### 17. عيوب تقارير الأداء: (بربر، 1997، 141)

ترجع العيوب المصاحبة لتقارير الأداء عادة إلى الأشخاص القائمين بوضع التقديرات عن الأفراد ويتم تلخيصها فيما يلي:

1. البعد الاجتماعي بين المقوم والشخص الذي يوضع عنه التقرير فإذا كانت الصلة وثيقة بينهما فإن ذلك يؤثر على موضوعية التقديرات المعطاة في هذه الحالة.
2. اتجاه الكثير من المقومين إلى إعطاء تقديرات متوسطة لمعظم الأشخاص إذ يترددون في إعطاء تقديرات عالية أو أقل من المتوسط.
3. قد يتردد الرئيس المباشر في إعطاء تقييمات منخفضة حتى لا يتسبب في عداء مرؤوسيه وما يترتب عن ذلك من عدم تعاونهم معهم.
4. قد يعمد الرؤساء إلى إعطاء تقديرات منخفضة للأفراد الجدد في بداية المر ثم يحسن في تقديراته عنهم فيما بعد، وبذلك يشعر الأفراد بالاعتباط وفي الوقت نفسه فإن ذلك يعكس قدرته أمام الإدارة على امتيازه في تدريب العاملين الجدد ومساعدتهم في التقدم في العمل.
5. إنَّ الغرض من تقدير الأداء هو تقييم الأداء هو تقييم أداء الفرد في وظيفة معينة ولكن هناك اتجاه من الناحية العملية نحو تقدير أداء الفرد الذي يشغل وظيفة سامية ذات أجر مرتفع تقديرا عاليا لا لشيء الا لأنه يشغل تلك الوظيفة الكبيرة.

### 18. بعض الصعوبات التي تعترض عملية تقييم الأداء:

من أهم الصعوبات التي تعترض عملية تقييم أداء الأفراد العاملين وهي كما يلي (الشنواني، 1999، 185):

1. **التحفيز من جانب القائم بالتقييم تجاه العوامل التي يحبها:** وذلك بأن يعطي القائم بتقييم الفرد درجات عالية إذا توفرت فيه صفة يحبها كالأمانة مثلا. ويكون ضد الفرد الذي لم تتوفر فيه صفة يحبها القائم بالتقييم من خلال إعطائه معدلات منخفضة.
2. **التأثر بسلوك الأفراد في الفترة الأخيرة قبل عملية التقييم:** بحيث يتأثر القائم بالتقييم بدرجة كبيرة بتصرفات الأفراد في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم، فإذا كان أداء الفرد في تلك الفترة البسيطة مرتفعا من المحتمل أن يتحصل على تقدير مرتفع بغض النظر عن أدائه قبل ذلك، وبالعكس إذا كانت أدائه في تلك الفترة غير مرض بغض النظر عن أدائه السابق فمن المحتمل أن يعطي تقديرا منخفضا.
3. **التحيزات الشخصية:** قد يتحيز القائم بالتقييم مع أو ضد أحد الأفراد لأسباب لا علاقة لها بالتقييم، ويتأثر تقويمه للفرد تبعا لذلك.
4. **الإتجاه إلى التقييم بعيدا عن الحقيقة:** وذلك بأن يعطي القائم بالتقييم جميع الأفراد تقديرا مرتفعا لإعتقاده بأنهم عملوا أقصى ما في استطاعتهم، أو أن يعطيهم تقديرا منخفضا لإعتقاده أنهم كانوا يستطيعون عمل أكثر مما قاموا به.
5. **تأثر القائم بالتقييم بالحالات المتوسطة:** قد يميل القائم بالتقييم إلى وضع تقديراته عن الأفراد حول ما يعتقد بأنه المتوسط، وقد تكون هناك اختلافات وتباين في الأداء بين الأفراد غفل عنهم القائم بالتقييم.

## 19. فوائد تقييم الأداء: تتحصر أهم فوائد تقييم الأداء فيما يلي:

1. **رفع الروح المعنوية:** ترتفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في إنجاز العمل موضع تقدير واهتمام الإدارة.
2. **إشعار المسؤولين بمسئولياتهم:** عندما يشعر العاملون أن نشاطهم وأدائهم في العمل موضع تقييم من قبل الرؤساء، وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات مهمة فإنهم يشعرون بمسئولياتهم تجاه العمل ويبدلون ما في وسعهم لإنجازه بأعلى قدر ممكن من الكفاءة.

3. وسيلة لضمان عدالة المعاملة: تضمن الإدارة أن ينال كل فرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده في العمل من خلال استخدام أسلوب موضوعي لتقييم الأداء.

4. الرقابة على الرؤساء: يتيح التقييم الفرصة للإدارة العليا لمراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال تحليل النتائج ومراجعة تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادة المرؤوسين من توجيهات الرؤساء.

5. استمرار الرقابة والإشراف: يتطلب تقييم الأداء وجود سجل خاص لتسجيل نتائج مراقبة أداء المرؤوسين ليكون الحكم على أسس موضوعية.

6. تقييم سياسات الاختيار والتدريب: تعد عملية تقييم الأداء اختباراً للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى الأداء. (زويلف، 1993، 289)

## 20. أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

إذا نظرنا إلى أهداف تقييم الأداء فإننا لا نجد اختلافاً كبيراً بين الباحثين حول تلك الأهداف والتي تتفق في الجوانب التالية:

- يزود متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مرضٍ أم غير مرضٍ.
- يساعد في الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، وعلى إنجازهم الشخصي.
- تشكل أداة التقييم وسيلة لمعرفة ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المنظمة أو خارجها.
- يسهم في إقترح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من حيث إمكانية زيادة رواتبهم أو تناقصها بل إقترح نظام حوافز معين.

- يكشف عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقيةهم وتولي مناصب قيادية أعلى.
- يفيد في التخطيط للقوى البشرية في المنظمة فهو يشكل مراجعة لمدى توفر قوى بشرية بمؤهلات معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها.
- يعتبر تغذية مرتدة (feedback) فهو يبين المطلوب من جهة أخرى وقد يساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين.
- يزود مسؤولي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المنظمة، ويعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول العاملين ومشكلاتهم ونتاجيتهم ومستقبلهم.
- يزود مسؤولي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية بمؤشرات التنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة. (العدلي، 1993، 410)

### خلاصة

بعدما اجتهدنا في ثنايا هذا الفصل بالتعريح على أساسيات الأداء من جهة وتقييمه من جهة أخرى، برز من خلال ذلك أهمية هذا العنصر بالنسبة لمنظمات العصر الحالي إذ يعتبر جوهر أو كينونة المنظمة، فإذا ما استقام أداء أفرادها جعل منها قوة تثبت وجودها وتحقق نموا وتطورا، وبالرغم من هذه الأهمية إلى أنه نجده نتائجه وفق مستويات معينة إذ يختلف من منظمة إلى أخرى ومن فرد لآخر، هذا الاختلاف راجع أساسا للعنصر البشري ومدى التزامه بمعايير الأداء الجيد ونفس الأمر فيما تعلق بقياسه، غير أن الجدير بالذكر هو الاجتماع الكلي على أهمية هذا العنصر في ديمومة أي منظمة.

الجانب

التطبيقي

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

- تمهيد

أولاً: منهج الدراسة.

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية.

2.1.3. حدود الدراسة الإستطلاعية

3.1.3. أهداف الدراسة الاستطلاعية

4.1.3. مواصفات عينة الدراسة الإستطلاعية.

5.1.3. أدوات الدراسة الإستطلاعية ومواصفاتها.

1.5.1.4. استبيان الهوية التنظيمية.

2.5.1.4. استبيان الأداء الوظيفي.

6.1.3. الخصائص السيكومترية لأدوات القياس.

7.1.4. ملخص نتائج الدراسة الإستطلاعية.

ثالثاً: الدراسة الأساسية

1. الحدود الدراسة الأساسية

2. مواصفات عينة الدراسة الأساسية.

3. الخصائص السيكومترية لأدوات القياس (الصورة النهائية) ..

1.5.1.4. استبيان الهوية التنظيمية.

2.5.1.4. استبيان الأداء الوظيفي.

1. أساليب المعالجة الإحصائية.

- خلاصة

## الفصل الرابع

### الإجراءات المنهجية

- تمهيد

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية.

1.1.4. حدود الدراسة الاستطلاعية.

2.1.4. أهداف الدراسة الاستطلاعية.

3.1.4. عينة الدراسة الاستطلاعية.

4.1.4. أدوات الدراسة الاستطلاعية ومواصفاتها.

5.1.4. ملخص نتائج الدراسة الاستطلاعية

ثالثاً: الدراسة الأساسية.

1.2.4. حدود الدراسة الأساسية.

2.2.4. عينة الدراسة الأساسية.

3.2.4. أدوات الدراسة الأساسية.

4.2.4. أساليب المعالجة الإحصائية.

- خلاصة.



## تمهيد

تعد الإجراءات المنهجية خطوة في غاية الأهمية، إذ يقف من خلالها الباحث أمام خيارات تحدد مدى ودرجة صدق نتائج بحثه، فاختيار المنهج الصحيح يساعد الباحث على فهم الظاهرة بالشكل الجيد ومن ثم التحكم فيها من خلال ضبط العوامل الجانبية المؤثرة فيها، ليلي اختيار المنهج عملية اختيار أدوات الدراسة بعناية بغية ضمان تناول جميع جوانب الظاهرة، ولعل الدراسة الاستطلاعية تعد مرحلة تمكن الباحث من ان يختبر خلالها مدى قدرته في التحكم في ضبط الظاهر، وفي الأخير يأتي الدور اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل لبيانات العينة، كل هذه المراحل تعتبر حلقات متسلسلة وبناء رصين لا يجب اهمالها.

## أولاً: منهج الدراسة.

تماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال الكشف عن طبيعة العلاقة بين الهوية التنظيمية والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي، وتأثير بعض المتغيرات الشخصية (السن/ الجنس/ الأقدمية/ المسمى الوظيفي) على أدائهم الوظيفي. وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمها عن الظاهرة أو موضوع محل البحث (الرشيدي، 2000، 59). إن المنهج الوصفي التحليلي هو الأكثر ملاءمة الحالية والتي تهدف كما سبق ذكره إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الهوية التنظيمية والأداء الوظيفي بالتعليم العالي بجامعة البويرة، وقد استخدمت دراستنا أسلوبين من أساليب التحليل: أسلوب كمي وأسلوب كيفي. فالأول يتمحور حول تبويب البيانات وحساب النسب المئوية أم الثاني فيركز على تحليل هذه البيانات والمعطيات وتفسيرها من خلال

ربطها بالإطار التصوري ومحاولة الإجابة عما تثيره الدراسة من تساؤلات وما تطرحه من علاقات احتمالية.

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية.

تعتبر الدراسة الاستطلاعية حلقة وصل أو جسر لما لها من دور في الربط بين الجانب التطبيقي والدراسة الأساسية التطبيقية، إذ من خلالها يتحقق الباحث من أهم طروحاته النظرية وكذا يتأكد من سلامة أدوات القياس، وكذلك من خلالها يتعرف أكثر عن عينته من خلال التواصل معها بالإضافة إلى ميدان الدراسة، ومنه يكتشف الباحث على أهمية هذا العنصر لما له من فائدة في تصحيح بعض الأمور حتى يأخذ البحث طريقه السليم.

### 1. المجال المكاني والزمني للدراسة الاستطلاعية

تمت الدراسة الاستطلاعية خلال العام الدراسي 2018\2019 أي من شهر سبتمبر 2018 إلى غاية نهاية العام الدراسي، قمنا خلالها بالتعرف على مصالح الجامعة، وعينة وأدوات الدراسة، وميدان الدراسة والذي كان جامعة البويرة بكل كلياتها ومعاهدها.

### 2. أهداف الدراسة الاستطلاعية

- تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:
- التعرف على ميدان الدراسة ومحاولة الوقوف عليه بهدف اكتشاف واستخدام كل كبيرة وصغيرة تخدم البحث.
  - التأكد من قدرة العينة على الاستجابة لأدوات الدراسة الأساسية.
  - التعرف على الصعوبات التي يمكن أن تظهر أثناء تطبيق الدراسة الأساسية.
  - قياس الخصائص السيكمترية (الصدق والثبات) لأدوات الدراسة بهدف التأكد من صلاحيتها للاستخدام في الدراسة الأساسية.

- التأكد من وضوح العبارات الواردة في أدوات الدراسة، من حيث الصياغة اللغوية والعلمية.

- تساعد الباحث على تخطي المخاوف الناجمة عن مواجهة العينة الأساسية.

### 3. عينة الدراسة الاستطلاعية:

بهدف التحقيق من صدق وثبات أداة الدراسة، عمد الباحث إلى اختيار العينة بشكل عشوائي، حيث قام بتوزيع 45 استمارة، ليسترجع منها 38 استمارة، وبعد معاينتها والتدقيق فيها تمّ إلغاء 8 استمارات لعدم اكتمال الإجابات وأحيانا أخرى تعدد الإجابات للبند الواحد، ليصبح لدينا عينة استطلاعية تتكون من 30 أستاذ جامعي (البويرة).

جدول رقم (02) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة
من 25 سنة إلى 30 سنة	7	23,33%
من 31 سنة إلى 35 سنة	14	46,66%
من 36 سنة إلى 45 سنة	5	16,66%
46 سنة فما فوق	4	13,33%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أنّ عدد الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25 سنة و30 سنة هو 7 أساتذة أي ما نسبته 23,33%، أمّا الفئة العمرية من 31 سنة و35 سنة فكان عددهم 14 أستاذ أي ما نسبته 46,66% وهي الأعلى من بين النسب، أمّا فئة 36 سنة إلى غاية 45 سنة فكان عددهم 5 أساتذة ما مقداره بالنسبة 16,66%، وأخيرا الفئة لأكثر من 46 سنة فكانت بتعداد 4 أساتذة ما نسبته 13,33%.

جدول رقم (03) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
56,66%	17	ذكر
43,33%	13	أنثى
100%	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (03) والذي يوضح توزيع العينة من حيث الجنس حيث ان النسبة الأكبر كانت لصالح الذكور بـ: 17 أستاذ أي ما نسبته 56,66%، وبخصوص الاناث فكان عددهم 13 أستاذة بمقدار 43,33% وهو أقل مقارنة بالذكور.

جدول رقم (04) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المسمى الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرارات	المسمى الوظيفي
33,33%	10	أستاذ متعاقد
10%	3	أستاذ مساعد (ب)
6,66%	2	أستاذ مساعد (أ)
13,33%	4	أستاذ محاضر (ب)
30%	9	أستاذ محاضر (أ)
6,66%	2	أستاذ دكتور
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) والذي يقسم أفراد العينة الأساسية حسب الوظيفة المهنية أو المسمى الوظيفي، فقد كانت كالتالي: بخصوص الأساتذة المتعاقدين فكان عددهم 10 أساتذة أي ما نسبته 33,33%، لتليها رتبة أستاذ مساعد الصنف (ب) فكان عددهم 3 أساتذة أي ما نسبته 10%، في حين كانت رتبة أستاذ مساعد (أ)

عدد 2 أستاذان بنسبة قدرت بـ: 6,66%، أما أستاذ محاضر (ب) فكان عددهم 4 أستاذة بنسبة مئوية قدرها 13,33%، وبالنسبة لأستاذ محاضر (أ) وأستاذ دكتور فكانتا على التوالي بتعداد قدره 9 و 2 بنسب مئوية 30% و 6,66% على التوالي لتحتل درجة أستاذ متعاقد الحصة الأكبر في عينتنا الاستطلاعية.

جدول رقم (05) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية.

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	19	63,33%
6-10 سنوات	6	20%
11-15 سنة	3	10%
16 فما فوق	2	6,66%
المجموع	30	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (05) والذي يتضمن أقدمية العينة في العمل، إذ بلغت فئة الأقل من 5 سنوات 19 أستاذ بنسبة 63,33% وهي أعلى من بين النسب، لتليها فئة من 6 سنوات إلى 10 سنوات بتكرار قدره 6 أي بنسبة 20%، وبخصوص فئة من 11 سنة إلى 15 سنة فكان تكرارها 3 بنسبة 10%، وفي الأخير فئة 16 سنة فما فوق فكان عددهم 2 أستاذ بنسبة مقدارها 6,66% وهي النسبة الأخفض.

جدول رقم (06) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير التكوين (الشهادة).

التكوين (الشهادة)	التكرارات	النسبة المئوية
جزائري	29	96,66%
أجنبي	1	3,33%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم (06) تقسيم الأساتذة الذين اجروا تكوين سواء ماجستير أو دكتوراه أو شهادة معادلة لذلك، إمّا وطنيا أو أجنبيا، فكانت عدد الأساتذة الذين اجروا تكويننا جزائري بـ: 29 أستاذ أي ما نسبته 96,66%، في مقابل ذلك نجد الأساتذة الذين اجروا تكويننا أجنبيا بـ: 01 أستاذ أي ما نسبته 3,33%.

جدول رقم (07) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأجر.

الأجر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 80.000 دج	24	80%
أكثر من 80.001 دج	6	20%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم (07) توزيع العينة حسب الأجر فكان عدد الأساتذة الذين يقل أجرهم عن 80 ألف دينار جزائري بـ: 24 أستاذ أي ما نسبته 80%، في مقابل ذلك كان عدد الأساتذة الذين يزيد دخلهم عن 80 ألف دينار جزائري فأكثر بـ: 6 أساتذة ما نسبته 20% وهي النسبة الأقل.

#### 4. أدوات الدراسة الاستطلاعية ومواصفاتها.

في ضوء إشكالية الدراسة وفروضها فقد اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات والتي تتناسب مع طبيعة دراستنا، وبحسب متغيرات الدراسة فقد تمّ تصميم استبيان خاص بالهوية التنظيمية بناءً على دراسات ومقاييس أجنبية وعربية، ونفس الطريقة بالنسبة لاستبيان الأداء الوظيفي، وبذلك تمّ صياغة استمارة تتكون من ثلاث أجزاء: الجزء الأول ويتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية، أمّا الجزء الثاني والثالث فتضمنا مقياس للهوية التنظيمية والأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي على التوالي.

1.4. طريقة ترميز متغيرات البيانات الشخصية والوظيفية:

جدول رقم (08) يوضح طريقة ترميز متغيرات البيانات الشخصية والوظيفية:

المتغيرات وأوزانها						
		46 سنة فما فوق	من 36 سنة إلى 45 سنة	من 31 سنة إلى 35 سنة	من 25 سنة إلى 30 سنة	السن
				أنثى	ذكر	الجنس
أستاذ دكتور	أستاذ محاضر أ	أستاذ محاضر ب	أستاذ مساعد أ	أستاذ مساعد ب	أستاذ متعاقد	المسمى الوظيفي
		16 فما فوق	11-15 سنة	6-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
				أجنبي	جزائري	التكوين
				أكثر من 80.001 دج	أقل من 80.000 دج	الأجر
6	5	4	3	2	1	الأوزان المقابلة

2.4. وصف استبيان الهوية التنظيمية: كانت خطوات بنائه كالتالي:

- أ. تحديد الهدف العملي من الاستبيان: الهدف من بناء هذه الاستبيان هو محاولة الكشف عن أبعاد الهوية التنظيمية لدى أساتذة جامعة البويرة.
- ب. تحديد عينة البحث: تتمثل عينة البحث في أساتذة التعليم الجامعي بجامعة البويرة.
- ج. تحديد التعريف الإجرائي للهوية التنظيمية: "تعبّر عما يفكر وما يشعر به أساتذة الجامعة وما يحملونه من قيم ومعتقدات التي توجه سلوكهم، وتتجلى في اتجاهات ورؤى مشتركة اتجاه منظماتهم والتي تتبلور من خلال رؤية وثقافة واستراتيجيات قيادات الجامعة، وتتمثل في الدرجة التي يتحصل عليها الأستاذ الجامعي من خلال اجاباته على بنود مقياس الهوية التنظيمية".

البعد الأول: سمات مركزية ويشمل:

الإحتياجات: وتتمثل في الملامح المركزية التي تحفز السلوك الإنساني مثل التطور والمهني والمناخ التنظيمي الصحي.

الكفاءات المتميزة: من خلال الملامح التنظيمية المنافسة والمتفردة.

الإتجاه: ويتمثل في فلسفة المنظمة وخلفيتها السياسية.

البعد الثاني: التّميز المؤسسي ويشمل:

التأسيس أو البنية: وتتمثل في الموقع الجغرافي والبنية الهيكلية وشرعية عمل المنظمة.

شخصية المنظمة: وتتلور في الطريقة التي تحقق بها المنظمة أهدافها، وقدرتها على عزل الأشياء غير المرغوبة.

البعد الثالث: الإستمرارية وتشمل:

الميراث: وهو مدى الترابط بين شخصية المنظمة الحالية بكل مكوناتها بسابقتها.

الإرتكاز للأهداف: وهو متعلق بطبيعة اهداف المنظمة طويلة المدى وقصيرة المدى

د. مصادر اقتراح فقرات الإستبيان: من أجل بناء استبيان يكون أكثر شمولاً وأكثر ضبطاً لجأ الباحث إلى مراحل وهي كالتالي:

1. الاطلاع على التراث النظري: بعد الاطلاع على أدبيات الهوية التنظيمية، خاصة منها الدراسات السابقة التي اهتمت بذات الموضوع، قام الباحث بالاطلاع على أدوات الدراسات من استبيانات ومقاييس والتي صممت لذات الغرض سواء على البيئة الجزائرية أو العربية أو الأجنبية منها وسنشير إلى المقاييس والاستبيانات التي إستعنا بها عند صياغتنا لإستبيان الهوية التنظيمية الخاص بدراستنا.



2. الإستبيانات والمقاييس وآراء المحكمين: استبيان من اعداد الدكتور محمد زين العابدين ومحمود سيد علي 2016، Lux 1995، Guilford 1959، عمر علي العطوي 2015.

في نهاية الإستبيان تركنا مساحة تحت عنوان اقتراحات أخرى يشير من خلالها المحكمين لأبداء بعض الآراء التي تخدم البحث والتي كان لها اسهام في بناء هذا الإستبيان.

هـ. فقرات الإستبيان: تم صياغة أو بلورة 22 بند موزعة على ثلاث أبعاد في صورتها الأولية.

الجدول رقم (09) يوضح أبعاد وبنود مقياس الهوية التنظيمية

العدد	رقم السؤال
سمات مركزية	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7.
التَّميُّز المؤسسي	8, 9, 10, 11, 12, 13
الإستمرارية	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22.

و. بدائل الإستبيان: اعتمدنا عند صياغة الإستبيان على سلم (ليكرت الخماسي) في تحديد الإجابات وكانت كالتالي: موافق بشدّة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدّة.

ي. أوزان البدائل: وزعت الأوزان بالتدرج على البدائل كما هي موضحة في الجدول التالي، مع العلم أنّها تتغير في حال البنود السالبة.

الجدول رقم (10) يوضح توزيع الاوزان على البدائل لمقياس الهوية التنظيمية

البدائل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البنود الإيجابية	5	4	3	2	1
البنود السلبية	1	2	3	4	5

ز. تعليمات الإستبيان: خلالها تمّ كتابة عنوان الدراسة لإعطاء صورة شاملة عن الموضوع لدى المبحوث، وأشرنا خلالها كيف يتمّ اختيار الإجابة المناسبة، علماً أنّه لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، بالإضافة إلى التنويه أنها موجه لأغراض البحث العلمي وتتميز ببيانات الإستبيان بالسرية التامة.

و. تحكيم الأداة: عند البدء في الإجراءات الميدانية للدراسة الاستطلاعية تمّ عرضها على مجموعة من الأساتذة للتحكيم وكان عددهم 12 أستاذ أغلبهم من اختصاص علم النفس عمل وتنظيم باستثناء واحد كان من علم النفس المدرسي (أنظر للملاحق)، وذلك للتحقق من:

1. مدى ملاءمة الفقرات للبعد الخاص بها في المقياس.

2. مدى صحة وسلامة صياغة الفقرات.

3. اجراء أي تعديل أو حذف أو إضافة تكون مناسبة.

5. تقدير بعض الخصائص السيكومترية لاستبيان الهوية التنظيمية:

يعتبر اخضاع أدوات البحث لاختبارات الصدق والثبات أمر مهم، وهو ما سعى إليه الباحث من عرض أدوات البحث لمجموعة من المحكمين (12 أستاذ)، وأجرينا اختبار لثلاثين أستاذ كعيّنة استطلاعية من خلالها نتأكد كذلك من ثباتها (الفا كرونباخ/ التجزئة النصفية) وصدقها (الصدق الظاهري/ الصدق البنائي).

## 1. الصدق:

1.1. الصدق الظاهري (المحكمين): قام الباحث بإعداد طلب تحكيم الإستبيان والذي يرسل أولاً، وبعد موافقة المحكم يرسل الاستبيان للتحكيم، بحيث عرضت الأداة على اثني عشر (12) أستاذا من جامعات مختلفة (أنظر للملاحق)، وقد أجمعوا أنّ الإختبار بأغلب فقراته يقيس السمة المراد قياسها، وأنّ أغلب فقراته واضحة ومناسبة لما أعدت لقياسه، مع حرصهم على تعديل بعض البنود، ثم أجريت التعديلات المناسبة بناء على ذلك، وبذلك تمّ تحقيق صدق المحكمين لفقرات الإستبيان، وقد وتضمنت الإستبانة المقدمة للتحكيم عنوان الدراسة، وتساؤلات الدراسة والأبعاد الرئيسية مرفقة ببندها، بالإضافة إلى هامش في الأخير (اقتراحات اخرى)، فتحنا فيها المجال لإبداء أفكار ومقترحات تخدم الموضوع، لتكون النتيجة مقياس من 22 بند.

### الجدول رقم (11): البنود التي تمّ تعديلها لمقياس الهوية التنظيمية

البند في شكله الأول	البند بعد التعديل
تتمتع الجامعة بقيادات ديمقراطية تساعد في تعزيز الحوار.	تتمتع الجامعة بقيادات ديمقراطية تجعلك لا تتخلى عنها مهما كانت الظروف
قيمنا تعد محددنا رئيسيا لسلوكنا.	تعتبر قيمنا محددنا رئيسيا لسلوكنا في الجامعة.
استمتع بالعمل داخل هذه الجامعة.	أرتاح بالعمل داخل هذه الجامعة
أعتبر مشاكل الجامعة هي مشاكلي	أهتمّ بشكل مستمر بمشاكل الجامعة
أحرص على احترام القانون الداخلي لجامعتي.	أحرص على احترام النظام الداخلي للجامعة.
سبب تفضيلي الجامعة هو تميزها المهني.	تفضيلي العمل بهذه الجامعة هو تنظيمها الجيد

يحتاج العمل في جامعتنا إلى الدقة في الأداء	يمتاز العمل في الجامعة بالدقة والأمانة في الأداء
تعد الجامعة قطبا مهما.	تعد الجامعة في نظر الباحثين قطبا مهما.

الجدول رقم (12): نموذج استبان تحكيم

الرقم	المحور	قياس السمة		الانتماء للبند		الحذف والتعديل		التعديل المقترح
		لا يقيس	يقيس	لا ينتمي	ينتمي	يحذف	يعدل	
	البند	لا يقيس	يقيس	لا ينتمي	ينتمي	يحذف	يعدل	

1.1. صدق الاتساق الداخلي:

يتمُّ التَّأكد من خلاله على درجة الاتساق او الارتباط بين البند والبعد الذي ينتمي إليه من جهة، والبعد مع الدرجة الكلية للمقياس، كما يتمُّ ذلك باستخدام معامل بيرسون، بالاستعانة ببرنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

جدول رقم (13): يوضح درجات الارتباط بين بعد السمات المركزية وفقراته.

البعد الأول: السمات المركزية

المجال	الإتساق الداخلي
1. الفقرة رقم 01	,572**
2. الفقرة رقم 02	,499**
3. الفقرة رقم 03	,869**
4. الفقرة رقم 04	,398*
5. الفقرة رقم 05	,807**
6. الفقرة رقم 06	,582**
7. الفقرة رقم 07	,839**
** دالة عند مستوى 0.01	* دالة عند مستوى 0.05

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) والذي يوضح مدى ارتباط فقرات السبعة ببعيد السمات المركزية، اذ جاءت موجبة وذات دلالة إحصائية، وقد تراوحت بين (398) و (869)، وبناء على ذلك فان بنود البعد لها علاقة موجبة وقوية بالدرجة الكلية للبعد.

جدول رقم (14): يوضح درجات الارتباط بين بعد التّميز المؤسسي وفقراته.

البعد الثاني: التميز المؤسسي

المجال	الإتساق الداخلي
1. الفقرة رقم 08	,813**
2. الفقرة رقم 09	,887**
3. الفقرة رقم 10	,720**
4. الفقرة رقم 11	,410*
5. الفقرة رقم 12	,877**
6. الفقرة رقم 13	,806**
** دالة عند مستوى 0.01	* دالة عند مستوى 0.05

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) والذي يوضح مدى ارتباط فقرات السبعة ببعيد التميز المؤسسي، اذ جاءت موجبة وذات دلالة إحصائية، وقد تراوحت بين (410) و (887)، وبناء على ذلك فان بنود البعد لها علاقة موجبة وقوية بالدرجة الكلية للبعد.

جدول رقم (15): يوضح درجات الارتباط بين بعد الاستمرارية وفقراته.

البعد الثالث: الاستمرارية

المجال	الإتساق الداخلي
1. الفقرة رقم 14	,590**
2. الفقرة رقم 15	,730**
3. الفقرة رقم 16	,794**

,852**	4. الفقرة رقم 17
,874**	5. الفقرة رقم 18
,785**	6. الفقرة رقم 19
,757**	7. الفقرة رقم 20
,813**	8. الفقرة رقم 21
,716**	9. الفقرة رقم 22
* دالة عند مستوى 0.05	** دالة عند مستوى 0.01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) والذي يوضح مدى ارتباط فقرات التسعة ببعيد الاستمرارية، اذ جاءت موجبة وذات دلالة إحصائية، وقد تراوحت بين (590)، و(874)، وبناء على ذلك فان بنود البعد لها علاقة موجبة وقوية بالدرجة الكلية للبعد.

جدول رقم (16): يوضح ارتباط الابعاد الثلاثة بالدرجة الكلية لمقياس الهوية

#### التنظيمية

ارتباطها بالدرجة الكلية	البعد
,842**	سمات مركزية
,910**	التميز المؤسسي
,934**	الاستمرارية

\*\*دالة عند مستوى دلالة 0.01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) والذي يوضح مدى ارتباط أبعاد مقياس الهوية التنظيمية بالدرجة الكلية للمقياس، اذ تراوحت ما بين (842) و (934)، وبناء على ذلك فإن أبعاد المقياس لها علاقة قوية بالدرجة الكلية للمقياس.

2. الثَّبات:

1. الثَّبات عن طريق الفا لكرونباخ:

جدول رقم (17): يوضح معامل الفا لمقياس الهوية التنظيمية

المتغير	الطريقة المتبعة	الثَّبات
الهوية التنظيمية	الفا لكرونباخ	0.949

2. الثَّبات عن طريق التجزئة النصفية:

تمّ تقسيم بنود الاستبيان إلى نصفين البنود الفردية من جهة والبنود الزوجية من جهة، وبعد حساب معامل الارتباط بين الجزئين لنتحصل على ثبات قدره: 0.948، بعد ذلك تمّ تصحيح معامل الارتباط بواسطة معامل جتمان لنتحصل على ثبات مقداره: 0.962، وهو ثبات مرتفع.

2.4. وصف خطوات بناء استبيان الأداء الوظيفي: كانت خطوات كالتالي:

- أ. تحديد الهدف العملي من الإستبيان: الهدف من بناء هذه الاستبيان هو محاولة الكشف عن أبعاد الأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي (جامعة البويرة).
- ب. تحديد عيّنة البحث: تتمثل عيّنة البحث في أساتذة التعليم الجامعي بجامعة البويرة.
- ج. تحديد التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي لدى أستاذ التعليم الجامعي: هو ذلك النشاط الممارس من طرف الأستاذ الجامعي داخل الجامعة والذي يتجلى في سلوك أداء المهام، وسلوك المواطنة التنظيمية، سلوك العمل المنحرف، اذ تعمل هذه السلوكيات على تحقيق الفعالية التنظيمية ومن ثم تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الجامعة، ويتمثل في الدرجة التي يتحصل عليها الأستاذ الجامعي من خلال اجاباته على بنود مقياس الأداء الوظيفي.

**البعد الأول: أداء المهمة** ويتمثل في مجموعة العوامل التي يدركها الأستاذ الجامعي والتي تشكل مجموع المهام التي يقوم بها في محيطه المهني وتتضمن ما يلي: حجم الأداء، سرعة الأداء، جودة الأداء

**البعد الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية** ويتمثل في مجموعة العوامل التي يدركها الأستاذ الجامعي والتي تشكل مجموع السلوكيات والتصرفات اليومية داخل الجامعة وتتضمن ما يلي: الإيثار، الكياسة، الروح المعنوية، وعي الضمير، السلوك الحضاري.

**البعد الثالث: سلوك العمل المنحرف** ويتمثل في مجموعة العوامل التي يدركها الأستاذ الجامعي والتي تشكل مجموع السلوكيات والتصرفات اليومية داخل الجامعة وتتضمن ما يلي: سلوكيات تجاه الزملاء، سلوكيات تجاه المسؤول المباشر، سلوكيات تجاه المنظمة.

**د. مصادر اقتراح فقرات الاستبيان:** من أجل بناء استبيان يكون أكثر شمولاً وأكثر ضبطاً لجأ الباحث إلى مراحل وهي كالتالي:

**1. الاطلاع على التراث النظري:** بعد الاطلاع على أدبيات الأداء الوظيفي، خاصة منها الدراسات السابقة التي اهتمت بذات الموضوع، قام الباحث بالاطلاع على أدوات الدراسات من استبيانات ومقاييس والتي صممت لذات الغرض سواء على البيئة الجزائرية أو العربية أو الجنبية منها وسنشير إلى المقاييس والاستبيانات التي استعنا بها عند صياغتنا لإستبيان الأداء الوظيفي الخاص بدراستنا مع الإشارة وجود معيارين للأداء الأول ويسمى بالمعيار الوحدوي والذي ينظر للأداء الوظيفي على أنه يتمثل بنشاطات المهمة الجوهرية وهو ما عمل عليه مجموعة من الباحثين، وفي مقابل ذلك هناك من ينظر للأداء على ان له أبعاد متعددة وهو ما دعمه باحثين آخرين:

**الإستبيانات والمقاييس وآراء المحكمين:** مقياس القطان 1987، مقياس التويجري 1988، مقياس Rotundo & Sackett 2002 ، استبيان بن عبد الرحمان الطاهر 2007، مقياس المعاني 2009، استبيان محمد محمد اندارة 2008، استبيان الغامدي



1420 هـ، استبيان العربي عطية 2012، استبيان أحواس مفتاح احمد 2012، مقياس عمر علي العطوي 2012، ومقياس قيصر هياجنة وآخرون 2014.

في نهاية الإستبيان تركنا مساحة تحت عنوان اقتراحات أخرى يشير من خلالها المحكمين لأبداء بعض الآراء التي تخدم البحث والتي كان لها وقع في بناء هذا الإستبيان.

**المقابلة:** بعد النزول إلى ميدان الدراسة والإتصال الدائم واحتكاكنا ببعض الأساتذة من خلال نقاشات بناءة وثرية حول الموضوع الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي تمَّ استغلال كل نقاط النقاش بالقدر الممكن، مع اخذ بنصائحهم واقتراحاتهم.

هـ. فقرات الإستبيان: تمَّ صياغة أو بلورة 44 بند موزعة على ثلاثة أبعاد في صورتها الأولية (أنظر للملاحق).

و. بدائل الإستبيان: اعتمدنا عند صياغة الإستبيان على سلم (ليكرت الخماسي) في تحديد الإجابات وكانت كالتالي: دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا.

ي. أوزان البدائل: وزعت الأوزان بالتدرج على البدائل كما هي موضحة في الجدول التالي، مع العلم أنها تتغير في حال البنود السالبة.

**الجدول رقم (18) يوضح توزيع الاوزان على البدائل لمقياس الأداء الوظيفي**

البدائل	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
البنود الإيجابية	5	4	3	2	1
البنود السلبية	1	2	3	4	5

ز. تعليمات الإستبيان: سبق ذكرها في خطوات بناء استبيان الهوية التنظيمية.

و. تحكيم الأداة: سبق ذكره في خطوات بناء استبيان الهوية التنظيمية.

6. تقدير بعض الخصائص السيكومترية لاستبيان الأداء الوظيفي:

2. الصدق:

2.1. الصدق الظاهري (المحكمن): نفس خطوات بناء مقياس الهوية التنظيمية، وقد أجمعوا أن الاستبيان بأغلب فقراته يقيس السمة المراد قياسها، وأن أغلب فقراته واضحة ومناسبة لما أعدت لقياسه، مع حرصهم على إلغاء وتعديل بعض البنود، ثم أجريت التعديلات المناسبة بناء على ذلك، وبذلك تم تحقيق صدق المحكمن لفقرات الإستبيان، لتكون النتيجة الاستبيان 44 بند موزعة على ثلاث أبعاد.

3. الجدول رقم (19): البنود التي تم تعديلها لمقياس الأداء الوظيفي

البند في شكله الأول	البند بعد التعديل
أقوم بإتمام المهام المطلوبة مني بما يتناسب مع توقعات رئيسي المباشر والتزم بتنفيذها بدقة متناهية.	أقوم بإتمام المهام المطلوبة مني بما يتناسب مع توقعات مسؤولي المباشر.
قدرتي على الإنجاز جيدة لأني اعمل بكل امكانياتي.	اعمل بكل امكانياتي عندما أتسلم المهام
أقوم بأداء عملي وفقا للقوانين	أقوم بأداء عملي وفقا للتعليمات الواردة من مسؤولي المباشر.
اعمل على التعاون مع الزملاء في سبيل تسهيل اجراءات العمل وتبسيطها وبالتالي تقليل وقت انجاز العمل.	اعمل على التعاون مع الزملاء الأساتذة والإداريين لتسهيل اجراءات العمل ونجاعته.
احرص على تقليل الزيارات والاتصالات الشخصية تجنباً لهدر أوقات العمل.	احرص على تقليل الاتصالات الشخصية أثناء الخدمة تجنباً لهدر أوقات العمل.
أقوم بمراجعة اعمالي أولاً بأول حرصاً على سرعة الإنجاز.	أقوم بتحضير محاضراتي جيداً حرصاً على التقدم في البرنامج.

أحرص على تقديم وتطور الجامعة وتحسين قدرتها من خلال تعزيز القيم والمبادئ.	أحرص على تقديم الجامعة وتحسين قدرتها من خلال تعزيز القيم والمبادئ.
أتحدى المهارة الصعبة لإنجاز العمل بالكفاءة المطلوبة.	أتدرب على مهارات جديدة لإنجاز العمل بالكفاءة المطلوبة.
أتواصل مع زملائي عند انجاز المهام واساعدهم.	أتواصل مع زملائي الأساتذة عند تنشيط الملثقيات وأساعدهم.
أخرج وبشكل علني زملائي عندما يخطئون.	أعاتب وبشكل علني زملائي عندما يخطئون.
أعتبر أقل شأنًا مني.	أعتبر أن زملائي في العمل أقل شأنًا مني.

## 1.2. صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي):

جدول رقم (20): يوضح درجات الارتباط بين بعد أداء المهمة وفقراته.

### البعد الأول: أداء المهمة

المجال	الإتساق الداخلي
1. الفقرة رقم 01	,446*
2. الفقرة رقم 02	,684**
3. الفقرة رقم 03	,769**
4. الفقرة رقم 04	,572**
5. الفقرة رقم 05	,487*
6. الفقرة رقم 06	,453*
7. الفقرة رقم 07	,705*
8. الفقرة رقم 08	,646**
9. الفقرة رقم 09	,415*
10. الفقرة رقم 10	,622**

,659**	11. الفقرة رقم 11
,593**	12. الفقرة رقم 12
,477**	13. الفقرة رقم 13
,528**	14. الفقرة رقم 14
,787**	15. الفقرة رقم 15
,755**	16. الفقرة رقم 16
,660**	17. الفقرة رقم 17
,401*	18. الفقرة رقم 18
,690**	19. الفقرة رقم 19

\*\* دالة عند مستوى 0.01 \* دالة عند مستوى 0.05

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) والذي يوضح مدى ارتباط فقرات ببعد أداء المهمة، إذ جاءت موجبة وذات دلالة إحصائية، وقد تراوحت بين (401)، و(787)، وبناء على ذلك فإن بنود البعد لها علاقة موجبة وقوية بالدرجة الكلية للبعد.

جدول رقم (21): يوضح درجات الارتباط بين بعد سلوك المواطنة وفقراته.

#### البعد الثاني: سلوك المواطنة

المجال	الإتساق الداخلي
1. الفقرة رقم 20	,418*
2. الفقرة رقم 21	,399*
3. الفقرة رقم 22	,616**
4. الفقرة رقم 23	,437*
5. الفقرة رقم 24	,586**
6. الفقرة رقم 25	,452*
7. الفقرة رقم 26	,391*
8. الفقرة رقم 27	,651**

,481**	9. الفقرة رقم 28
,419*	10. الفقرة رقم 29
,528**	11. الفقرة رقم 30
,606**	12. الفقرة رقم 31
,748**	13. الفقرة رقم 32
,722**	14. الفقرة رقم 33
,706**	15. الفقرة رقم 34
0.05 * دالة عند مستوى	** دالة عند مستوى 0.01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) والذي يوضح مدى ارتباط فقرات ببعدها سلوك المواطنة، اذ جاءت موجبة وذات دلالة إحصائية، وقد تراوحت بين (,391) و(,748)، وبناء على ذلك فان بنود البعد لها علاقة موجبة وقوية بالدرجة الكلية للبعد. جدول رقم (22): يوضح درجات الارتباط بين بعد سلوك العمل المنحرف وفقراته.

#### البعد الثالث: سلوك العمل المنحرف

الإتساق الداخلي	المجال
,749**	1. الفقرة رقم 35
,918**	2. الفقرة رقم 36
,936**	3. الفقرة رقم 37
,772**	4. الفقرة رقم 38
,791**	5. الفقرة رقم 39
,860**	6. الفقرة رقم 40
,918**	7. الفقرة رقم 41
,882**	8. الفقرة رقم 42
,868**	9. الفقرة رقم 43
,423*	10. الفقرة رقم 44

\* دالة عند مستوى 0.05

\*\* دالة عند مستوى 0.01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) والذي يوضح مدى ارتباط فقرات ببعد سلوك العمل المنحرف، إذ جاءت موجبة وذات دلالة إحصائية، وقد تراوحت بين (423) و (918)، وبناء على ذلك فإن بنود البعد لها علاقة موجبة وقوية بالدرجة الكلية للبعد.

جدول رقم (23): يوضح ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية لمقياس الأداء الوظيفي

الارتباطها بالدرجة الكلية	البعد
,737**	أداء المهمة
,785**	سلوك المواطنة
,657**	سلوك العمل المنحرف

\*\* دالة عند مستوى دلالة 0.01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) والذي يوضح مدى ارتباط أبعاد استبيان الهوية التنظيمية بالدرجة الكلية، إذ تراوحت ما بين (657) و (785)، وبناء على ذلك فإن أبعاد الاستبيان لها علاقة قوية بالدرجة الكلية.

2. الثَّبات:

1. الثَّبات عن طريق الفا لكرونباخ:

جدول رقم (24): يوضح معامل الفا لكرونباخ لمقياس الأداء الوظيفي

المتغير	الطريقة المتبعة	الثَّبات
الأداء الوظيفي	الفا لكرونباخ	0.866

2. الثَّبات عن طريق التجزئة النصفية:

تم تقسيم بنود الاستبيان إلى نصفين البنود الفردية من جهة والبنود الزوجية من جهة، وبعد حساب معامل الارتباط بين الجزئين لنتحصل على ثبات قدره:

0.864، بعد ذلك تمّ تصحيح معامل الارتباط بواسطة معامل جتمان لنتحصل على ثبات مقداره: 0.925، وهو ثبات مرتفع.

ومما سبق يتضح للباحث أن استبيان الأداء الوظيفي يتسم بخصائص سيكومترية عالية من صدق وثبات، وهذا مما يبرر استعماله في الدراسة الحالية، وسنعرض الصورة النهائية للاستبيان (انظر للملاحق).

- ملخص نتائج الدراسة الإستطلاعية.

- إلغاء بعض البنود نتيجة لآراء المحكمين.

- تعديل بعض فقرات وتكييفها بما يتناسب والبيئة المحلية لعينة الدراسة.

- إعادة الصياغة اللغوية والتصحيح اللغوي لبعض البنود.

- التأكد من الخصائص السيكومترية للأداتين (الصدق والثبات).

ثالثاً: الدراسة الأساسية.

بمجرد الانتهاء من الدراسة الاستطلاعية والتأكد من الخصائص السيكومترية للأداتين، انطلقنا في إجراءات الدراسة الأساسية وذلك من خلال تطبيق الأداتين في شكلهما النهائي، بهدف اختبار الفرضيات والاجابة على تساؤلات الدراسة.

### 1. الحدود الزمانية والمكانية للدراسة الأساسية

**الحدود الزمانية:** تمّت الدراسة الأساسية بداية من العام الدراسي 2019\2020 أي من شهر سبتمبر 2019 إلى غاية نهاية السداسي الأول، قمنا خلالها بتوزيع وجمع الاستبيان على كليات الجامعة.

**الحدود المكانية:** ميدان البحث فقد كان جامعة البويرة بكل كلياتها ومعاهدها.

الحدود البشرية: تمثلت في عينة الدراسة والتي كان تعدادها 203 أستاذ وأستاذة بمختلف الرتب، حيث أن مجتمع الدراسة هو أساتذة جامعة البويرة والبالغ عددهم 840 أستاذ وأستاذة مقسمة على ثمانية كليات كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (25) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الكليات ورتب الأساتذة.

المجموع	أستاذ التعليم العالي		محاضر أ		محاضر ب		مساعد أ		مساعد ب		أستاذ متعاقد		الكلية
	إ	ذ	إ	ذ	إ	ذ	إ	ذ	إ	ذ	إ	ذ	
117	3	7	13	15	5	6	25	23	6	6	3	5	كلية الآداب واللغات
99	0	4	10	16	15	9	9	23	2	1	4	6	كلية الحقوق والعلوم السياسية
112	1	7	15	32	9	11	8	11	5	1	5	7	كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية
145	2	2	31	21	23	13	11	16	2	4	8	12	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
220	0	14	3	21	21	42	38	65	2	6	4	4	كلية العلوم والعلوم التطبيقية
88	2	1	3	4	21	12	17	12	9	3	4	0	كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض
29	0	6	0	10	1	5	0	2	0	0	0	5	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
30	0	1	0	2	7	1	5	5	0	0	3	6	معهد التكنولوجيا
840	8	42	75	121	102	99	113	157	26	21	31	45	المجموع

## 2. عينة الدراسة الأساسية وخصائصها.

بهدف تحقيق أهداف البحث ولجمع المعلومات، عمد الباحث إلى اختيار العينة بشكل عشوائي، وتكونت عينة دراستنا من 250 أستاذ جامعي (البويرة)، إلا أنه تمَّ



استرجاع 225، وبعد معاينة بسيطة تمّ استبعاد 22 استبياناً لسبب بسيط أنه شابه بعض الأخطاء مما دفعنا إلى التخلي عنها، ليصبح عددها في الأخير 203 استمارة.

جدول رقم (26) يوضح توزيع عيّنة الدّراسة الاساسية حسب متغيّر السن.

النسبة	التكرار	السن
12,31 %	25	من 25 سنة إلى 30 سنة
14,77 %	30	من 31 سنة إلى 35 سنة
53,69 %	109	من 36 سنة إلى 45 سنة
19,21 %	39	46 سنة فما فوق
100 %	203	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أنّ عدد الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25 سنة و30 سنة هو خمسة وعشرون (25) أستاذ وأستاذة أي ما نسبته 12,31%، أمّا الفئة العمرية من 31 سنة و35 سنة فكان عددهم 30 أستاذ وأستاذة أي ما نسبته 14,77% وهي قريبة للفئة السابقة، وفئة 36 سنة إلى غاية 45 سنة فكان عددهم 109 أستاذ وأستاذة ما مقداره بالنسبة 53,69% وهي الأعلى من بين النسب، وأخيراً الفئة لأكثر من 46 سنة فكانت بتعداد 39 أستاذ ما مقداره بالنسبة 19,21%.

جدول رقم (27) يوضح توزيع عيّنة الدّراسة الاساسية حسب متغيّر الجنس.

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
72,90 %	148	ذكر
27,09 %	55	أنثى
100 %	203	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (27) والذي يوضح توزيع العيّنة من حيث الجنس أنّ النسبة الأكبر كانت لصالح الذكور بـ: 148 أستاذ أي ما نسبته

72,90%، وبخصوص الاناث فكان عددهم 55 أستاذة بمقدار 27,09% وهو أقل مقارنة بالذكور.

**جدول رقم (28) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المسمى الوظيفي.**

النسبة المئوية	التكرارات	المسمى الوظيفي
9,85 %	20	أستاذ متعاقد
5,91 %	12	أستاذ مساعد (ب)
11,82 %	24	أستاذ مساعد (أ)
23,64 %	48	أستاذ محاضر (ب)
45,81 %	93	أستاذ محاضر (أ)
2,95 %	6	أستاذ دكتور
100 %	203	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) والذي يقسم أفراد العينة الاستطلاعية حسب الوظيفة المهنية أو المسمى الوظيفي، فقد كانت كالتالي: بخصوص الأساتذة المتعاقدين فكان عددهم 20 أساتذة أي ما نسبته 9,85%، لتليها رتبة أستاذ مساعد الصنف (ب) فكان عددهم 12 أستاذ أي ما نسبته 5,91%، في حين كانت رتبة أستاذ مساعد (أ) عددهم 24 أستاذ وأستاذة بنسبة قدرت بـ: 11,82%، أمّا أستاذ محاضر (ب) فكان عددهم 48 أستاذ وأستاذة بنسبة مئوية قدرها 23,64 % وهي أعلى من النسب السابقة، وبالنسبة لأستاذ محاضر (أ) وأستاذ دكتور فكانتا على التوالي بتعداد قدره 93 و 06 بنسب مئوية 45,81% و 2,95% على التوالي لتحل درجة أستاذ محاضر (أ) الحصة الأكبر في عينتنا الاستطلاعية.

**جدول رقم (29) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية.**

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
----------	-----------	----------------

أقل من 5 سنوات	46	% 22,66
6-10 سنوات	82	% 40,39
11-15 سنة	46	% 22,66
16 فما فوق	29	% 14,28
المجموع	203	%100

يتضح من خلال الجدول رقم (29) والذي يتضمن أقدمية العيّنة في العمل، إذ بلغت فئة الأقل من 5 سنوات 46 أستاذ وأستاذة بنسبة 22,66%، لتليها فئة من 6 سنوات إلى 10 سنوات بتكرار 82 أي بنسبة 40,39% وهي أعلى من بين النسب، وبخصوص فئة من 11 سنة إلى 15 سنة فكان تكرارها 46 بنسبة 22,66%، وفي الأخير فئة 16 سنة فما فوق فكان عددهم 29 أستاذ وأستاذة بنسبة 14,28% وهي الأدنى من بين النسب.

#### جدول رقم (30) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير التكوين (الشهادة).

التكوين (الشهادة)	التكرارات	النسبة المئوية
جزائري	191	% 94,08
أجنبي	12	% 5,91
المجموع	203	%100

يوضح الجدول رقم (30) تقسيم الأساتذة الذين أجروا تكوين سواء ماجستير أو دكتوراه أو شهادة معادلة لذلك، إما وطنيا أو أجنبيا، فكانت عدد الأساتذة الذين أجروا تكويننا جزائري بـ: 191 أستاذ وأستاذة أي ما نسبته 94,08%، في مقابل ذلك نجد الأساتذة الذين أجروا تكويننا أجنبيا بـ: 12 أستاذ أي ما نسبته 5,91%.

#### جدول رقم (31) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأجر.

الأجر	التكرارات	النسبة المئوية
-------	-----------	----------------

أقل من 80.000 دج	43	21,18 %
أكثر من 80.001 دج	160	78,81 %
المجموع	203	100 %

يوضح الجدول رقم (31) توزيع العينة حسب الأجر فكان عدد الأساتذة الذين يساوي أو يقل أجرهم عن 80 ألف دينار جزائري بـ: 43 أستاذ وأستاذة أي ما نسبته 21,18%، في مقابل ذلك كان عدد الأساتذة الذين يزيد دخلهم عن 80 ألف دينار جزائري فأكثر بـ: 160 أستاذ وأستاذة ما نسبته 78,81% وهي النسبة الأكبر.

### 3. أدوات الدراسة الأساسية (الصورة النهائية).

تمّ الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية، وذلك لما كشفتته من خصائص سيكومترية من صدق وثبات في مراحل الدراسة الاستطلاعية. وحرصا منا على بناء أداتين أكثر رصانة فقد قام الباحث بحساب الصدق العاملي للاستبيانين عن طريق التحليل العاملي الاستكشافي وكانت خطواته كالتالي:

#### 1.3 التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس الهوية التنظيمية: من أجل التحقق

من جودة البنود وصدق درجات المقياس سنقوم بإجراء التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام برنامج SPSS النسخة 26، حيث نتأكد أولا من كفاية العينة بواسطة محك كايزر أوكلين ماير (K.M.O)، واختبار برتللت للتأكد من أن المصفوفة ليست مصفوفة وحدة، ومحدد مصفوفة الارتباط للتأكد من أن المصفوفة ليست مصفوفة مفردة، وهذا ما يبينه الجدول رقم (32).

#### جدول رقم (32): كفاية مصفوفة الارتباط لمقياس الهوية التنظيمية

إختبار كايزر أوكلين ماير	0.825	جيد
إختبار برتللت	0.000	دالة إحصائية
محدد المصفوفة	0.000000003	أصغر من 0.00001

نلاحظ من الجدول رقم (32) بأن قيمة محك كايزر أوكلين ماير (K.M.O) جيدة واختبار برتلست دال إحصائياً غير أن قيمة محدد المصفوفة لم تكن أكبر من 0.00001 لكن يمكننا قبولها لأنها لا تقترب كثيراً من الصفر. وبالتالي نستنتج أن مصفوفة الارتباط لبنود المقياس ملائمة لإجراء التحليل العاملي الإستكشافي عليها.

لاستخراج العوامل الكامنة تمّ استخدام طريقة المحاور الأساسية (Principal axis factoring) وللقيام بعملية التدوير استخدمنا طريقة التدوير المائل بواسطة طريقة (Direct Oblimin)، والتدوير المتعامد بواسطة طريقة فاريمكس (Varimax)، ولكي نقوم باختيار أفضل النتائج التي تسفر عن بيئة بسيطة للمقياس التي لا يكون فيها متغيّرات ذات التشعب المتقاطع (Cross loading). بعد فحص النتائج تبين وجود خمسة عوامل كامنة جذرها الكامن أكبر من الواحد وهذا ما يبينه الجدول رقم (13):

جدول رقم (33): قيم الجذور الكامنة للعوامل والتباين المفسر لمقياس الهوية

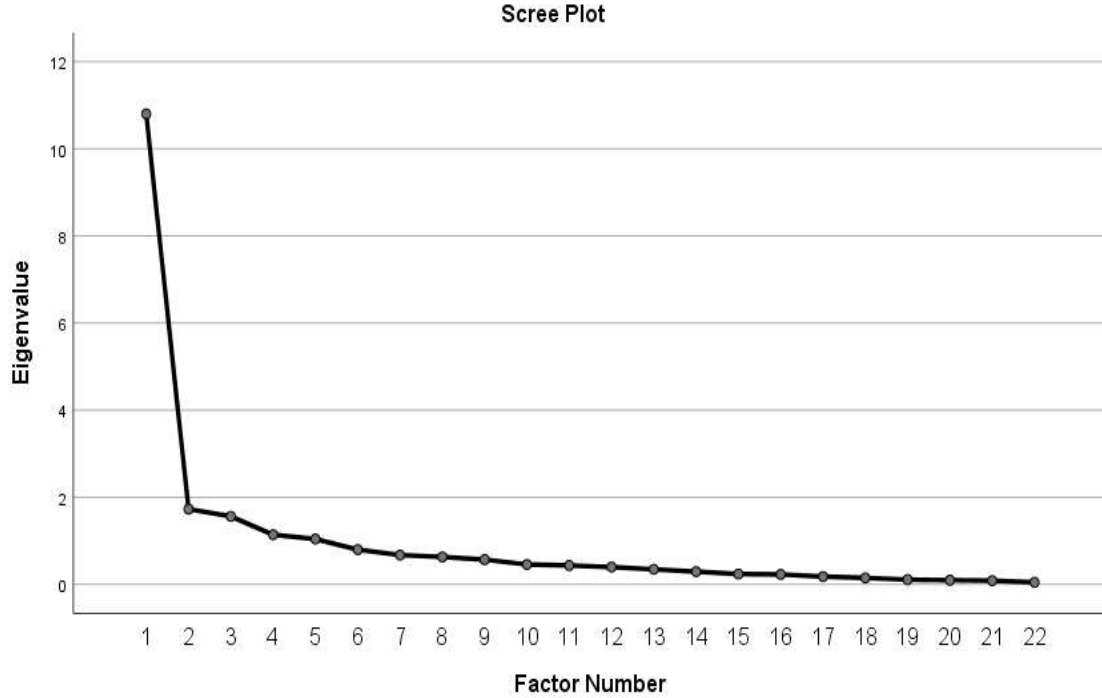
#### التنظيمية

الجذر الكامن	نسبة التباين المفسر	نسبة التباين التراكمي
10,800	49,092	49,092
1,728	7,855	56,946
1,561	7,094	64,040
1,140	5,184	69,224
1,041	4,733	73,957

لاتخاذ القرار حول عدد العوامل الكامنة التي يحتفظ بها الباحث نعتد على

محك كايزر الجذر الكامن الذي يكون أكبر من واحد الذي أسفر عن إمكانية الاحتفاظ

بخمسة عوامل، غير أنه لا نعتمد على هذا المحك فقط بل سنلاحظ الرسم البياني لاختبار المنحدر لكاتل المبين في الشكل رقم (02)



الشكل رقم (02): اختبار المنحدر لكاتل لمقياس الهوية التنظيمية

نلاحظ من الشكل رقم (02) بأنه يمكننا الاحتفاظ بعامل كامن واحد فقط، وبعد إعادة التحليل وفحصنا لقيم الشيوخ وتشعبات العامل تم حذف البنود التالية (1 و 2 و 4 و 6 و 10 و 11 و 12 و 13 و 17)، حيث قمنا بإعادة التحليل مرة أخرى وبعد إعادة التحليل أسفرت نتائج تحليل كفاية العينة على ما هو مبين في الجدول رقم (34)

جدول رقم (34): كفاية مصفوفة الارتباط بعد التدوير لمقياس الهوية التنظيمية

إختبار كايزر أوكلين ماير	0.900	ممتازة
إختبار برتل	0.000	دالة إحصائياً
محدد المصفوفة	0.00001	أكبر من 0.00001

نلاحظ من الجدول رقم (34) بأن قيمة محك كايزر أوكلين ماير (K.M.O) جيدة واختبار برتلست دال إحصائياً وقيمة محدد المصفوفة أكبر من 0.00001 وبالتالي نستنتج أن مصفوفة الارتباط ملائمة لإجراء التحليل العاملي الإستكشافي عليها. فيما يلي نقوم بعرض قيم الجذور الكامنة ونسبة التباين المفسر كما هو مبين في الجدول رقم (35):

جدول رقم (35): قيم الجذور الكامنة للعوامل والتباين المفسر لمقياس الهوية

التنظيمية

التباين التراكمي	التباين المفسر	الجذر الكامن	العامل الأول
62,944	62,944	8,183	

نلاحظ من الجدول رقم (35) بأن هذا العامل الكامن يفسر نسبة التباين التراكمي هي 62.944% من التباين الحقيقي في البنود وهي نسبة كبيرة جدا في العلوم الاجتماعية. وفيما يلي نقوم بعرض قيم تشبعات العامل وهذا ما يبينه الجدول رقم (35)

الجدول رقم (36): قيم تشبعات العامل لمقياس الهوية التنظيمية

العامل الأول	البند	العامل الأول	البند
0,723	البند 8	0,732	البند 1
0,785	البند 9	0,841	البند 2
0,793	البند 10	0,829	البند 3
0,818	البند 11	0,808	البند 4
0,730	البند 12	0,800	البند 5
0,695	البند 13	0,750	البند 6

		0,742	البند 7
--	--	-------	---------

كما يبين الجدول رقم (36) بأن كل قيم تشبعات العامل أكبر من 0.600 وتصل حتى أكبر من 0.800 وهذا يدل على أن كل البنود المتبقية مهمة وتساهم في قياس السمة الكامنة كما أن المقياس يعتبر أحادي البعد ويحتوي على 13 بنداً في صورته النهائية. وفي الأخير نستنتج أن المقياس مناسب لقياس هذه السمة الكامنة ودرجاته تتمتع بصدق مقبول.

الجدول رقم (37): ترتيب البنود حسب قيم تشبعاتها لمقياس الهوية التنظيمية

العامل الكامن	رقم البند	قيمة التشبع	محتوى البند	تسمية العامل
أحادي البعد	البند 1	0,841	تُعدُّ الجامعة مصدر فخر لي	الهوية التنظيمية
	البند 2	0,829	أعترُّ بانتمائي لهذه الجامعة	
	البند 3	0,818	تزيدني سمعة الجامعة عطاءً أكبر	
	البند 4	0,808	تُحظى الجامعة التي أدرس بها بسمعة كبيرة من طرف المجتمع	
	البند 5	0,800	أرغب في البقاء بالجامعة حتى التقاعد	
	البند 6	0,793	بقائي بهذه الجامعة يُشعرني بالأمان والرَّاحة	
	البند 7	0,785	الجامعة بيئة محفزة للتطوُّر	
	البند 8	0,750	أشارك الجامعة آرائي في تبنِّي التَّخصُّصات الحديثة	
	البند 9	0,742	تسعى الجامعة لتطوُّير المحتوى البيداغوجي بشكل مستمر	



البند 10	0,732	أشعر بالفخر أمام الآخرين كوني أشغل بهذه الجامعة
البند 11	0,730	أعتبر نجاحاتي من نجاح الجامعة
البند 12	0,723	تتمتع الجامعة بقيادات ديمقراطية تجعلك لا تتخلى عنها مهما كانت الظروف
البند 13	0,695	تفضيلي العمل بهذه الجامعة هو تنظيمها الجيد

2.3. التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس الأداء الوظيفي: من أجل التحقق من جودة البنود وصدق درجات المقياس سنقوم بإجراء التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام برنامج SPSS النسخة 26، حيث نتأكد أولاً من كفاية العينة بواسطة محك كايزر أوكلين ماير (K.M.O)، واختبار برتللت للتأكد من أن المصفوفة ليست مصفوفة وحدة، ومحدد مصفوفة الارتباط للتأكد من أن المصفوفة ليست مصفوفة مفردة، وهذا ما يبينه الجدول رقم (38).

جدول رقم (38): كفاية مصفوفة الارتباط لمقياس الأداء الوظيفي

سيئة جدا	0.565	إختبار كايزر أوكلين ماير
دالة إحصائياً	أصغر من 0.001	إختبار برتللت
أصغر من 0.00001	8,558E-22	محدد المصفوفة

نلاحظ من الجدول رقم (38) بأن قيمة محك كايزر أوكلين ماير (K.M.O) سيئة جدا واختبار برتللت دال إحصائياً غير أن قيمة محدد المصفوفة هي أصغر بكثير من 0.00001، وهذا ما يبين أن مصفوفة الارتباط لبنود المقياس غير ملائمة لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي عليها بسبب وجود خلل في الارتباطات بين البنود.

بعد فحص قيم تشبعات العامل للبنود تبين وجود عدد كبير من البنود قيم شيوعتها أصغر من 0,50، وبالتالي قمنا بحذفها وهي البنود التالية: (1-2-3-4-5-6-7-8-9-11-12-13-14-19-20-21-22-23-24-25-26-27-28-29-30-31-38-44). وبعدها قمنا بإعادة التحليل، حيث أسفرت نتائج تحليل كفاية العينة على ما هو مبين في الجدول رقم (39)

**جدول رقم (39): كفاية مصفوفة الارتباط الثانية لمقياس الأداء الوظيفي**

جيد	0.806	إختبار كايزر أوكلين ماير
دالة إحصائية	أصغر من 0.001	إختبار برتل
أصغر من 0.00001	0.0000008	محدد المصفوفة

نلاحظ من الجدول رقم (39) بأن قيمة محك كايزر أوكلين ماير (K.M.O) جيدة واختبار برتل دال إحصائياً غير أن قيمة محدد المصفوفة لم تكن أكبر من 0.00001 لكن يمكننا قبولها لأنها لا تقترب كثيراً من الصفر. وهذا ما يدل على وجود تحسن كبير في مصفوفة الارتباطات بين بنود المقياس المتبقية، وبالتالي يمكن القول بأنها ملائمة لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي عليها.

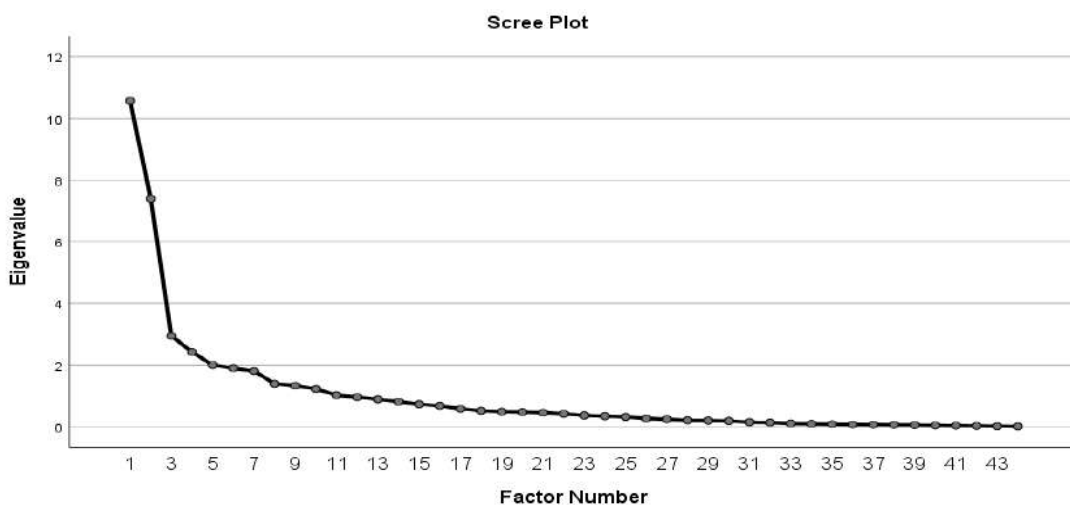
لاستخراج العوامل الكامنة تمّ استخدام طريقة المحاور الأساسية (Principal axis factoring) وللقيام بعملية التدوير استخدمنا طريقة التدوير المائل بواسطة طريقة (Direct Oblimin)، والتدوير المتعامد بواسطة طريقة فاريمكس (Varimax)، ولقد قمنا باختيار نتائج طريقة التدوير المتعامد لأنها أسفرت عن أفضل بيئة بسيطة للمقياس التي لا يكون فيها متغيّرات ذات التشعب المتقاطع (Cross loading). وبعد فحص النتائج تبين وجود ثلاثة عوامل كامنة جذرها الكامن أكبر من الواحد وهذا ما يبينه الجدول رقم (40):

جدول رقم (40): قيم الجذور الكامنة للعوامل والتباين المفسر لمقياس الأداء

الوظيفي

التباين التراكمي	التباين المفسر	الجذر الكامن	
37,532	37,532	6,005	العامل الأول
61,641	24,109	3,858	العامل الثاني
74,404	12,763	2,042	العامل الثالث

لاتخاذ القرار حول عدد العوامل الكامنة التي يحتفظ بها الباحث استخدمنا محك كاير الجذر الكامن أكبر من واحد الذي أسفر عن ثلاث عوامل كما هو مبين في الجدول رقم (41)، وكذلك اختبار المنحدر لكاتل المبين في الشكل رقم (03)



الشكل رقم (03): اختبار المنحدر لكاتل لمقياس الأداء الوظيفي

نلاحظ من الشكل رقم (03) بأنه علينا الاحتفاظ بثلاثة عوامل كامنة، حيث بلغت نسبة التباين التراكمي لهذه العوامل الكامنة 74.404% التي تعتبر نسبة جيدة. وهذا يبين أن العوامل الكامنة الثلاث تفسر 74.404% من التباين الحقيقي في البنود

وهي نسبة كبيرة جدا في العلوم الاجتماعية. وفيما يلي سنقوم بعرض قيم تشبعات العامل بعد التدوير وهذا ما يبينه الجدول رقم (41)

الجدول رقم (41): قيم تشبعات العامل بعد التدوير لمقياس الأداء الوظيفي

العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول	البند
0,726			البند 1
0,629			البند 2
0,818			البند 3
0,810			البند 4
	0,713		البند 5
	0,794		البند 6
	0,745		البند 7
	0,921		البند 8
		0,615	البند 9
		0,903	البند 10
		0,866	البند 11
		0,716	البند 12
		0,826	البند 13
		0,867	البند 14
		0,895	البند 15
		0,880	البند 16

نلاحظ من الجدول رقم (41) بأن كل قيم تشبعات العامل أكبر من 0.600 وتصل حتى أكبر من 0.900 وهذا يدل على أن كل البنود المتبقية مهمة وتساهم في قياس السمة الكامنة كما أن المقياس يعتبر متعدد الأبعاد ويحتوي على ثلاثة عوامل كامنة يتشبع عليها 16 بنداً في صورته النهائية. وفي الأخير نستنتج أن المقياس مناسب لقياس هذه السمة الكامنة ودرجاته تتمتع بصدق مقبول.

والآن سنأتي إلى أهم عملية وهي تسمية العوامل وذلك إستناداً إلى قيم تشبعات العامل، والنظر في محتوى هذه البنود والشيء المشترك بينها. حيث أسفرت هذه العملية بتسمية العوامل كما هو مبين في الجدول رقم (42)

جدول رقم (42): ترتيب البنود حسب الأهمية وتسمية العوامل الكامنة لمقياس

#### الأداء الوظيفي

تسمية العامل	محتوى البند	قيمة التشبع	رقم البند	العامل الكامن
أداء المهمة	أعمل على التقليل من أخطائي والحد من المشكلات أثناء عملي	0,818	البند 1	العامل الكامن الأول
	أعمل على مراعاة جودة الأداء المناسبة عند الخدمة	0,810	البند 2	
	أحترم أوقات الدوام الرسمي عند الدخول وعند الخروج من العمل	0,726	البند 3	
	أحرص على زيادة الدقة في الأنشطة والأعمال	0,629	البند 4	

		العامل الكامن الثاني	
سلوك المواطنة	أبذل جهداً إضافياً لتحسين صورة الجامعة أمام الآخرين	0,921	البند 5
	أهتمُّ بمستقبل الجامعة وتطوُّرها	0,794	البند 6
	أقدم العديد من الاقتراحات لتطوير وتحسين طرق العمل في الجامعة	0,745	البند 7
	أحرص على تقدُّم الجامعة من خلال تحسين مرتبتها	0,713	البند 8
		العامل الكامن الثالث	
سلوك العمل المنحرف	أعتبر أنّ زملائي في العمل أقلُّ شأنًا مني	0,903	البند 9
	أخذ من ممتلكات الجامعة ولأغراض شخصية دون إذن	0,895	البند 10
	لا تهمني سلامة ممتلكات وأغراض الجامعة	0,880	البند 11
	أناقش أموراً سرّية تخصُّ العمل مع أشخاص غير مخولين	0,867	البند 12
	أتحايل نجاه بعض الزملاء	0,866	البند 13
	أعتبر أنّ مسؤولي المباشر أقلُّ شأنًا مني	0,826	البند 14
	أعاتب مسؤولي المباشر في العمل	0,716	البند 15
	أعاتب وبشكل علني زملائي عندما يُخطئون	0,615	البند 16

نلاحظ من الجدول رقم (42) بأنه تمّ ترتيب البنود على العوامل الكامنة حسب قيمة التشبع فالبنود التي لها قيمة تشبع أكبر هي الأولى وهي التي يتمُّ على أساسها تسمية العوامل الكامنة، وبالتالي المقياس يحتوي على ثلاثة عوامل كامنة هي: وأداء المهمة، وسلوك المواطنة، سلوك العمل المنحرف.

## 2. أساليب المعالجة الإحصائية.

للإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها قام الباحث بتفريغ وتحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS الإحصائي الإصدار 26، وباستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات لبيان طبيعة توزيع عينة الدراسة فيما يتعلق بالخصائص الشخصية للمبحوثين من حيث السن، الجنس، الأقدمية، المسمى الوظيفي، الأجر، والتكوين.

2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية.

3. معامل الفا لكرونباخ وطريقة التجزئة النصفية لحساب ثبات أداة الدراسة.

4. التحليل العاملي الإستكشافي لإستخراج المحاور الرئيسية: ( Principal axis factoring) وللقيام بعملية التدوير استخدمنا طريقة التدوير المائل بواسطة طريقة (Direct Oblimin) والتدوير المتعامد بواسطة طريقة فاريماكس (Varimax).

5. معامل ارتباط بيرسون: ويستخدم لقياس قوة اتجاه العلاقة بين قيم متغيرين.

6. معامل الارتباط سيرمان للرتب.

## خلاصة:

بعد اجراء تصميم للبحث من خلال الدراسة الاستطلاعية والتي مكنتنا من بناء تصور للدراسة الأساسية، كما سعينا من أجل بناء أداة تتمتع بخصائص سيكومترية جيدة خاصة وأنها صممت لأداتي الدراسة باستعمال التحليل العاملي الاستكشافي مستخلصين منه العوامل الأساسية للأداتين، وبهذا نتمنى أننا حققنا نقطة إيجابية في بحثنا.

## الفصل الخامس

### عرض نتائج الدراسة

- تمهيد

أولاً : عرض نتائج السؤال الأول.

ثانياً : عرض نتائج السؤال الثاني.

ثالثاً : عرض نتائج الفرضية الأولى.

رابعاً : عرض نتائج الفرضية الثانية.

خامساً : عرض نتائج الفرضية الثالثة.

سادساً : عرض نتائج الفرضية الرابعة.

- خلاصة.



تمهيد:

في هذا الفصل سنحاول عرض نتائج الدراسة، وذلك بعد اخضاع مجموع البيانات للأساليب الإحصائية المناسبة، وهذه الأخيرة تعد عملية مهمة من مراحل بحثنا إذ أنه إذا لم يوفق الباحث في اختيارها بالشكل السليم وفق الفرضيات المصاغة فإن بحثه لا يصل إلى تحقيق مبتغاه، وعليه سنعرض في هذا الجانب مخرجات العملية وفق المعالجة الإحصائية المقررة حتى نحصل على نتائج موثوقة، مع قراءتها والتعليق عليها احصائيا وفق القواعد المتعارف عليها.

1- نتائج التّساؤل الأول: ينص هذا التّساؤل على:

"ما هو درجة الشعور بالهوية التنظيمية لدى أساتذة التّعليم الجامعي؟"

للإجابة على هذا التّساؤل تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وهذا ما بيّنه الجدول رقم (43).

الجدول رقم (43) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة

الدراسة على مقياس الهوية التنظيمية.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقياس
مرتفعة	0.87	3.68	الهوية التنظيمية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (43) بأنّ درجة الهوية التنظيمية لدى أساتذة

التّعليم الجامعي بجامعة البويرة قد جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.68)

وانحراف معياري قدره (0.87) وهذا يدل على درجة الشعور بالهوية التنظيمية عال لدى

عينة الدراسة.

2- نتائج التّساؤل الثاني: ينص هذا التّساؤل على:

"ما هو مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة التّعليم الجامعي؟"

للإجابة على هذا التّساؤل تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وهذا ما يبينه جدول رقم (44).

الجدول رقم (44) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة

الدراسة على مقياس الأداء الوظيفي.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
متوسط	0.45	2.77	أداء المهمة
متوسط	0.83	3.48	سلوك المواطنة التّنظيمية
متوسط	0.93	3.02	سلوك العمل المنحرف
متوسط	0.64	3.09	المقياس ككل

نلاحظ من خلال الجدول رقم (44) بأنّ المحور أداء المهمة جاء بمتوسط حسابي قدره (2.77) وانحراف معياري قدره بـ (0.45)، أما متوسط محور سلوك المواطنة التّنظيمية فقد بلغ (3.48)، وانحراف معياري (0.83)، ليأتي بعدها محور سلوك العمل المنحرف بمتوسط قدره (3.02)، وانحراف معياري (0.93)، أما درجات المقياس ككل فجاءت بمتوسط قدره (3.09)، وانحراف معياري (0.64)، إذا درجة مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة التّعليم الجامعي بجامعة البويرة قد جاءت بدرجة متوسطة.

## 3- نتائج الفرضية الأولى: تنص هذه الفرضية على أنه

"توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الهوية التنظيمية والأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة (أداء المهمة، سلوك المواطن، سلوك العمل المنحرف) لدى أساتذة التعليم الجامعي".

لاختبار هذه الفرضية احصائياً تم تحويلها الى فرضية صفرية ونصها كما يلي: "لا توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الهوية التنظيمية والأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة (أداء المهمة، سلوك المواطن، سلوك العمل المنحرف) لدى أساتذة التعليم الجامعي". لاختبار هذه الفرضية نستخدم معامل الارتباط بيرسون، وسنقوم بالتحقق من أهم افتراضاته وهي عدم وجود قيم شاذة في المتغيرين وعلى أن توزيع الدرجات يقترب من التوزيع الطبيعي.

3-1 عدم وجود قيم شاذة: تمّ التّحقيق من ذلك بواسطة مخطط الصندوق الذي يستخدم الربيعات، حيث أفضت النتائج المرفقة في الملاحق بوجود قيم خارج المدى والتي تعتبر قيم شاذة في المتغير الثالث وبالتالي لم يتحقق الافتراض الأول.

3-2 التّحقيق من توزيع الدرجات: يتمّ التّحقيق من التوزيع الطبيعي لدرجات المتغيرين بواسطة اختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk's Test) حيث أفضت النتائج المرفقة في الملاحق الى عدم الافتراض الثاني ومنه لا يمكننا استخدام معامل الارتباط بيرسون لعدم توفر افتراضاته ونستخدم معامل الارتباط سبيرمان للرتب.

3-3 التّحقيق من وجود علاقة خطية: فيما يلي نقوم بالتحقق من وجود علاقة خطية بين المتغيرات بواسطة رسم لوحة الانتشار (أنظر للملاحق) كافتراض مهم لاستخدام معامل الارتباط سبيرمان للرتب، حيث أفضت النتائج بأنه توجد علاقة خطية بين المتغيرين.

الجدول رقم (45) نتائج اختبار معامل سبيرمان للترتب.

العلاقة الارتباطية	قيمة معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
علاقة أبعاد	0.259	0.001>
الأداء الوظيفي	0.703	0.001>
بالهوية التنظيمية	-0.002	0.974
علاقة الأداء الوظيفي بالهوية	0.341	0.001>

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (45) أن قيمة معامل الارتباط بين الهوية التنظيمية والأداء دال احصائياً عند مستوى الدلالة 0,001، وقدرت بـ: 0,259 وهي علاقة ضعيفة موجبة، بينما جاء العلاقة بين الهوية والمواطنة التنظيمية فقد كانت دالة احصائياً عند مستوى الدلالة 0,001، في حين جاءت قيمة معامل الارتباط قوية لتعبر عن قوة العلاقة بين المتغيرين إذ بلغت 0,703، أمّا عن علاقة السلوك المنحرف بالهوية فكانت دالة عند مستوى الدلالة 0,974. وقد اقتربت النتيجة من الصفر لتعبر عن علاقة عكسية ضعيفة سالبة بين متغيرين قدرت بـ: -0.002، بينما كانت قيمة معامل الارتباط بين الأداء الوظيفي بأبعاد الثلاثة مجتمعة والهوية التنظيمية دالة احصائياً عند مستوى الدلالة 0.001، وبلغت قيمة الارتباط 0.341 وهي علاقة موجبة.

3- نتائج الفرضية الثانية: تنص هذه الفرضية على أنه

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى

أساتذة التعليم الجامعي تُعزى للمسمى الوظيفي".

لاختبار هذه الفرضية احصائياً تم تحويلها الى فرضية صفرية ونصها كما يلي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي تُعزى للمسمى الوظيفي". وسيتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي بعد التحقق من أهم افتراضاته.

4-1 عدم وجود قيم شاذة: تمّ التّحقق من ذلك بواسطة مخطط الصندوق الذي يستخدم الربيعات، وقد أفضت النتائج إلى وجود قيم خارج المدى والتي تعتبر قيم شاذة في درجات المجموعة الثالثة والرابعة والخامسة وبالتالي لم يتحقق الافتراض الأول.

4-2 التّحقق من توزيع الدّرجات: يتمّ التّحقق من التوزيع الطبيعي لدرجات المتغيرين بواسطة اختبار شابيرو-ويلك (**Shapiro-Wilk's Test**)، وقد بينت النتائج المرفقة في الملاحق بأنّ كل قيم اختبار شابيرو ويلك دالة إحصائياً وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية بأنّ توزيع درجات المجموعات الستة لا تختلف عن التوزيع الطبيعي، وبالتالي لم يتحقق الافتراض الثاني.

4-3 تجانس التباين بين المجموعات: للتحقق من هذا الافتراض تمّ استخدام اختبار ليفين، وقد أشارت النتائج بأنّ قيمة اختبار ليفين دالة إحصائياً وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية بأنّ تباين المجموعة الستة متساوي ومنه نستنتج أن الافتراض الثالث لم يتحقق. مما سبق نستنتج بأنّه لا يمكننا استخدام تحليل التباين الأحادي لعدم توفر افتراضاته وبالتالي نستخدم اختبار كروسكال وليس (**kruskal-wallis H**).

عند حساب اختبار كروسكال وليس يتمّ استخدام الرتب بدلا من الدّرجات وفيما

يلي نقوم بعرض متوسطات الرتب لكل مجموعة وهذا ما يوضحه الجدول رقم (46)

الجدول رقم (46): متوسطات الرتب لكل مجموعة

العدد	متوسط الرتب	
20	47,25	المجموعة 1 أستاذ متعاقد
12	103,50	المجموعة 2 أستاذ مساعد (ب)
24	120,71	المجموعة 3 أستاذ مساعد (أ)
48	79,20	المجموعة 4 أستاذ محاضر (ب)
93	103,65	المجموعة 5 أستاذ محاضر (أ)
6	60,50	المجموعة 6 أستاذ دكتور

ولقد أسفرت نتائج اختبار كروسكال وليس على ما هو مبين في الجدول رقم (47).

**الجدول رقم (47): نتائج اختبار كروسكال وليس**

قيمة الاختبار	درجة الحرية	مستوى الدلالة
26.556	5	0.001 >

نلاحظ من الجدول رقم (46) بأن قيمة اختبار واليس دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أصغر من 0.001 وبالتالي هناك فرق أو فروق دالة إحصائياً بين متوسطات رتب المجموعات الستة وعليه سنقوم بالمقارنات البعدية باستخدام اختبار مان وتني Mann Whitney U لمعرفة ماهي الفروق الدالة إحصائياً، حيث أسفرت نتائج المقارنات البعدية بين متوسطات الرتب على ما هو مبين في الجدول رقم (48).

**الجدول رقم (48): نتائج المقارنات البعدية**

المجموعات	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	القرار
المجموعة الأولى والثانية	22,500	0,002	غير دال
المجموعة الأولى والثالثة	18,000	0.001 >	دال إحصائياً
المجموعة الأولى والرابعة	315,000	0.169	غير دال
المجموعة الأولى والخامسة	306,000	0.001 >	دال إحصائياً
المجموعة الأولى والسادسة	18,000	0.353	غير دال
المجموعة الثانية والثالثة	76,500	0.412	غير دال
المجموعة الثانية والرابعة	153,000	0.250	غير دال
المجموعة الثانية والخامسة	445,500	0.956	غير دال
المجموعة الثانية والسادسة	9,000	0.392	غير دال
المجموعة الثالثة والرابعة	270,000	0.005	دال إحصائياً
المجموعة الثالثة والخامسة	796,500	0.262	غير دال
المجموعة الثالثة والسادسة	0.000	0.006	دال إحصائياً
المجموعة الرابعة والخامسة	1534,500	0.022	دال إحصائياً

المجموعة الرابعة والسادسة	58,500	0.701	غير دال
المجموعة الخامسة والسادسة	72,000	0.169	غير دال

نلاحظ من الجدول رقم (48) بأن الفروق الدالة إحصائياً هي بين المجموعة الأولى والثالثة والمجموعة الأولى والخامسة والمجموعة الثالثة والرابعة والمجموعة الثالثة والسادسة والمجموعة الرابعة والخامسة.

#### 4- نتائج الفرضية الثالثة: تنص هذه الفرضية على أنه

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى

أساتذة التعليم الجامعي تُعزى للأجر"

لاختبار هذه الفرضية تم تحويلها الى فرضية صفرية ونصها كما يلي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي تُعزى للأجر". وسيتم استخدام اختبار ت لعينتين مستقلتين وذلك بعد التحقق من أهم افتراضاته.

5-1 عدم وجود قيم شاذة: تم التحقق من ذلك بواسطة مخطط الصندوق الذي يستخدم الربيعات، وقد بينت النتائج بوجود قيم خارج المدى والتي تعتبر قيم شاذة في درجات المجموعة الثانية أكبر من 80.001 وبالتالي لم يتحقق الافتراض الأول.

5-2 التحقق من توزيع الدرجات: يتم التحقق من التوزيع الطبيعي لدرجات المتغيرين بواسطة اختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk's Test)، وقد بينت النتائج بأن قيمتي اختبار شابيرو ويلك دالة إحصائياً وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية بأن توزيع درجات المجموعتين لا يختلف عن التوزيع الطبيعي، وبالتالي لم يتحقق الافتراض الثاني.

بعد عدم تحقق أهم افتراضات اختبار ت تم استخدام اختبار مان وتني (Mann-Whitney U) لمقارنة متوسط الرتب. حيث بلغ متوسط رتب المجموعتين كما هو موضح في الجدول رقم (49).

جدول رقم (49): متوسطي رتب المجموعتين.

مجموع الرتب	متوسط الرتب	عدد الأفراد	المجموعة
1950,00	65,00	43	المجموعة 1 أقل من 80.000
15441,00	98,98	160	المجموعة 2 أكبر من 80.001

وفيما يلي نقوم بعرض نتائج اختبار مان وتني لمقارنة متوسطي رتب المجموعتين كما يظهره الجدول رقم (50)

جدول رقم (50): اختبار ت للفرق بين متوسط درجات الأساتذة للمجموعتين في القياس البعدي

الدالة الإحصائية	قيمة اختبار مان وتني
0.002	1485,000

بما أن قيمة اختبار مان وتني دالة احصائيا (U=1485.0, P= 0.002) فإن الفرق الملاحظ بين متوسط رتب المجموعة الاولى ومتوسط رتب المجموعة الثانية في الأداء الوظيفي فرق حقيقي ولا يرجع إلى الصدفة، وبالتالي نستنتج بأن الفرضية الخامسة لم تتحقق، حيث أن أفراد المجموعة الثانية أكثر أداء وظيفي مقارنة بالمجموعة الأولى.

3-5 قياس حجم الأثر لاختبار مان وتني: تمّ قياس حجم الأثر باستخدام المعادلة التالية:

$$Eta^2 = \frac{Z^2}{N - 1}$$

$$Eta^2 = \frac{-3,172}{186 - 1}$$

$$Eta^2 = 0.054$$



نلاحظ أن قيمة إيتا مربع بلغت 0.054 مما يعني بأن 5.43% من التباين الموجود في متوسط الرتب مفسر بواسطة متغير الأداء. وهذه القيمة تعبر عن وجود أثر ضعيف جدا للمتغير المستقل وهو الأجر في المتغير التابع وهو الأداء. فبالرغم من أن النتيجة دالة إحصائياً إلا أن حجم الأثر ضعيف جدا وبالتالي يمكننا إهمال هذه الدلالة الإحصائية.

5- نتائج الفرضية الرابعة: تنص هذه الفرضية على أنه

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى

أساتذة التعليم الجامعي تُعزى للتكوين"

لاختبار هذه الفرضية تم تحويلها الى فرضية صفرية ونصها كما يلي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي تُعزى للتكوين". وسيتم استخدام اختبار ت لعينتين مستقلتين وذلك بعد التحقق من أهم افتراضاته.

6-1 عدم وجود قيم شاذة: تمَّ التَّحَقُّق من ذلك بواسطة مخطط، وقد خلصت النَّتائِج إلى وجود قيم خارج المدى (أنظر للملاحق) وبالتالي لم يتحقق الافتراض الأول.

6-2 التَّحَقُّق من توزيع الدَّرَجَات: يتمَّ التَّحَقُّق من التوزيع الطبيعي لدرجات المتغيرين بواسطة اختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk's Test)، وبناء على النَّتائِج المرفقة في الملحق فإنَّ الافتراض الثاني لم يتحقق.

نظرا لعدم تحقق أهم افتراضات اختبار ت تمَّ استخدام اختبار مان وتني (Mann-Whitney U) لمقارنة متوسط الرتب. حيث بلغ متوسط رتب المجموعتين كما هو موضح في الجدول رقم (51).

## جدول رقم (51): متوسطي رتب المجموعتين

مجموع الرتب	متوسط الرتب	عدد الأفراد	المجموعة
16606,50	95,44	191	المجموعة 1 جزائري
784,50	65,38	12	المجموعة 2 أجنبي

وفيما يلي نقوم بعرض نتائج اختبار مان وتني لمقارنة متوسطي رتب المجموعتين كما يظهره الجدول رقم (52)

## جدول رقم (52): اختبار ت للفرق بين متوسط درجات أساتذة المجموعتين في القياس البعدي.

القيمة اختبار مان وتني	الدالة الإحصائية
706,500	0.061

بما أن قيمة اختبار مان وتني غير دالة احصائيا ( $U=706.500, P= 0.061$ ) فإن الفرق الملاحظ بين متوسط رتب المجموعة الاولى ومتوسط رتب المجموعة الثانية في الأداء الوظيفي فرق غير حقيقي ويرجع إلى الصدفة، وبالتالي نستنتج بأن الفرضية السادسة تحققت.

## خلاصة:

حاولنا في هذا الجانب قدر الإمكان من العرض السليم للنتائج ومحاولة قراءة المخرجات بطريقة جيدة، كما سعى الباحث في مواضع من إضافة الدلالة العلمية إلى جاب الدلالة الإحصائية وهو ما يعزز من قوة نتائج البحث وفق منظورنا.

## الفصل السادس

### مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

- تمهيد

أولاً: مناقشة وتفسير نتائج التساؤل الأول.

ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج التساؤل الثاني.

ثالثاً: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى.

رابعاً: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية.

خامساً: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة.

سادساً: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة.

- الاستنتاج العام والتوصيات.

- خاتمة

## تمهيد

في هذا الفصل سنحاول تفسير النتائج المتوصل إليها على ضوء التساؤلات والفرضيات المصاغة وتناقش وفق التأسيس النظري، على أن يتم الاستناد إلى الدراسات السابقة وما توصلت إليه من نتائج كخطوة أساسية في تعزيز النتائج المتوصل إليها وقراءتها قراءة سليمة، كل ذلك في حدود اطلاع الباحث وما توفر منها لناخذ المحلية منها ثم العربية لتليها الأجنبية على سبيل الاستئناس، ومن ثم ابداء رأي الباحث.

## 1- نتائج التساؤل الأول:

- ينص التساؤل الأول على: "ما هو درجة الشعور بالهوية التنظيمية لدى أساتذة التعليم الجامعي؟".

من خلال النتائج المتوصل إليها تبين أن درجة الهوية التنظيمية جاءت مرتفعة، ولأن أغلب الأساتذة يتمتعون بهذا المستوى من الشعور بالهوية التنظيمية لديهم لعل ذلك مرجعه لعدة أسباب منها وجود قيادات متناغمة مع الاساتذة داخل الجامعة وذات حس بالمسؤولية، وبوجود قيم ومبادئ منتشرة داخل الجامعة تتوافق مع قيم ومبادئ الأساتذة مما ترك الانطباع الجيد في نفسيتهم وهو ما انعكس على سلوكهم مثل التفاهم حول الجامعة، ومع وجود أسباب أخرى سنشير إليها لاحقاً بالتوازي مع نتائج دراسات سابقة ذهب بعضها في ذات السياق والبعض الآخر ركز على إشكالية تكوين وبناء الهوية، ومصادرها، وأبعادها.

الهوية كغيرها من المتغيرات التنظيمية تتأثر وتتفاعل بما هو موجود في تلك البيئة التنظيمية، مما يجعل تفسير الأمور تأخذ أكثر من منحى، فقد أشارت دراسة نيبارد (Nippard, 2013) بعنوان: "تكوين الهوية التنظيمية في المنظمات التعليمية دراسة حالة، أين ارتكزت على توثيق الهوية التنظيمية والعوامل المؤثرة على

تكوينها، وتبين من خلال نتائج الدراسة أنّ تكوين الهوية التنظيمية يتأثر بالمدرجات الخاصة بقيادة المنظمة وأنماطها، كما تظهر الهوية التنظيمية في إطار مجموعة من العوامل المرجعية والتي تتسم بصعوبة عزلها.

سنشير في هذا الجزء عن الدراسات التي توافقت مع نتائج دراستنا، أين نجد دراسة محمد زين العابدين، ومحمود سيد علي (2016) والتي توصلنا من خلال فرضيتهما الثانية إلى أنّ تمثل الهوية التنظيمية لدى المدرسين جاءت بدرجة مرتفعة مرجعا ذلك إلى التكامل في تمثل القيم التي يملكها المعلمين حول مدرستهم، وانسجام القيم المنتشرة بالمنظمة مع قيمهم الشخصية وهو ما ينتج عنه التفاني في العمل والرغبة في الاستمرار بالمنظمة وكذا حرصه على استمرار وتميز وريادة منظمته، وإلى جانب القيادة نجد عامل الثقافة التنظيمية والتي تلعب دورا بارزا في تحديد معالم الهوية التنظيمية ومع انتشار العديد من القيم المحبذة كقيم المساندة والدعم والقيم الإبداعية فان ذلك يعطي قوة للهوية وهو أثبتته دراسة عبد اللطيف واحمد جودة (2010) والتي خلصت إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا بارزا في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية.

على اعتبار أن للثقافة تأثير على بناء الهوية ذا أهمية فان انتشار نوع محدد من القيم أو نوع معين من الثقافة سيكون له انعكاس على طبيعة بناء الهوية، بل أبعد من ذلك نجد من اعتبرها كمورد أساسي وكإطار لهوية تنظيمية متميزة، وهو ما تحتاجه فعلا الجامعة من هوية بارزة، وفي ذات السياق نجد ما توصلت إليه دراسة ماركوس (Marcuse, 2011) والذي أشار من خلالها إلى أنّ منظمات التعليم العالي تحتاج إلى هوية واضحة، ومميزة للمنظمة عن غيرها، لأن كل منظمة تعليمية تسعى لتبقى، لذا من الضروري الاعتماد على نموذج متعدد الإطار للثقافة التنظيمية، حتى يمكن استخدام الثقافة التنظيمية كمورد للمنظمة في إدارة سمعتها، وجذب الجماهير إليها.

كما بينت دراسة بينجول وآخرون (Bingol et al., 2013) مدى تأثير الثقافة على مستوى الهوية التنظيمية والصورة داخل مكتب إقليمي لشركة أدوية عالمية من خلال قياس تصورات الموظفين والمدراء والعملاء، من أن نوع الثقافة يؤثر على مستوى الهوية التنظيمية والصورة، فقد سادت الثقافة البيروقراطية ومعها مستوى معتدل من الهوية الصورة.

مع استمرار الأساتذة في العمل بقطاع الجامعة ولسنوات عامل مهم، فمع تراكم السنوات وتحصيل العديد من الخبرات، وكذا تلقي العديد من الترقيات مما يجعله في تنقل من منصب إلى منصب أعلى، سيؤثر حتما على مرتكزات الهوية في نفوس الأساتذة، فبإجراء مقارنة بسيطة بين أستاذ توظف للتو وأستاذ التعليم العالي، ونتيجة لسنوات العمل فإن ذلك له نتائج حتمية على تصورات العمال، وما يعزز وجهة النظر تلك نجد دراسة أبو حلاوة (2008) أين أظهرت نتائجها أن العوامل الديمغرافية والوظيفية لها تأثير واضح في إدراك العاملين لأبعاد الهوية التنظيمية، ومنه نستكشف أن بعض المتغيرات الوظيفية كالمسمى الوظيفي وسنوات العمل لها تأثير معتبر في توجيه تصورات الافراد نحو قيم ومبادئ التنظيم، وكذا التفاهم نحو مرتكزات الجامعة.

مما سبق ذكره نلاحظ أن جل العوامل الي سبق الإشارة إليها أصبحت تشكل إطار خاص لهوية تنظيمية قوية كعامل الثقافة، ونط القيادة، وبعض المتغيرات الوظيفية. مما ترك الهويات الفردية تتصاع وتذوب وفق تلك النماذج السائرة داخل الجامعة، هذا التجاذب بين الهوية التنظيمية والفردية ستكون له نتائج والأکید أن ذلك يكون وفق رؤية القيادة في الجامعة، هو ما ذهبت إليه دراسة صانشاز (Sanchez, 2015) من أن الهوية التنظيمية ترتبط بالهوية الفردية، وتتشكلان وتتأثران بالثقافة وفقا لرؤيته، والتي استخلصها من رؤية المؤسسين والأعضاء، وكذلك من القصص التي ساعدت في تشكيل هوية المنظمة وهويات الأفراد، ولاحظ أن الهويات الفردية

للأعضاء داخل المنظمة تتغير مع تغير الهوية التنظيمية، والعكس بالعكس، بمعنى أن التغير في هوية أحد الطرفين ينتج عنه تغير في الطرف الآخر، فالعلاقة بينهما قوية، والترابط بين الهويتين مهم للشركة.

من الجدير بالذكر أن بعض الخصائص التنظيمية لها أثرها المعتبر، فعلى سبيل المثال نجد أن نمط الاتصال سواءً الداخلي أو الخارجي له القدرة الكافية على إبراز خصائص الهوية على المستوى الفردي داخل التنظيم، أو على المستوى الخارجي والمتمثل في الزبون أو المجتمع، وعادة ما تكون هذه العملية مرتكزة على خطط واستراتيجيات قيادات التنظيم، ويكون هذا النمط من الاستراتيجيات متوقف على مستوى وعي القيادة العليا بحجم تأثير ومخاطر هذا النوع من الاتصال على صورة وهوية التنظيم على أفرادها وعلى مستوى عملائه على الصعيد الخارجي، بل أبعد من ذلك هناك من طالب بتبني خطط اتصالية متطورة وتعامل فعال مع وسائلها حتى تضمن من خلالها قناة تكون منفذ نحو هوية تنظيمية قوية، وما يثبت صحة هذا الكلام هو ما أدلت به دراسات عديدة كدراسة هوانج (Huang, 2011) والتي بينت أن الإتصال يدعم قيم الهوية التنظيمية التي تمثلت في: الشفافية، والطموح، والتعاون، والابتكار، والاعتراف الجماعي، كما أن الوضوح في التعامل مع وسائل الاعلام والتركيز على الرؤى المستقبلية وجودة الخدمات يعد طريقة بناءة لخلق سمعة طيبة، كما اتضح أن هناك ارتباطا إيجابيا بين خلق هوية تنظيمية وسمعة طيبة.

في ذات السياق وبالحديث عن حجم أثر الاتصال في إبراز قوة وبناء الهوية التنظيمية محكمة فقد أكدت دراسة (Stock, 2010) ضرورة مراعاة التحديات التنظيمية كالضغوط البيئية، والمنافسة، والتغيرات المتلاحقة من خلال التبادل المستمر للمعلومات مع الجهات المعنية داخليا وخارجيا، كما توصل إلى أن إدارة الهوية

والسمعة، والصورة تحتاج إلى خطة اتصالات متطور تركز على إبراز الجوانب الإيجابية والتحسينات.

اجمالا لما سبق ذكره فإن الهوية التنظيمية بناء يتم وفق متغيرات تنظيمية وفردية ذات تأثير متبادل، فارتفاعها أو انخفاضها يرجع إلى المدركات الخاصة بقيادة المنظمة، وكذا مدى انسجام القيم المنتشرة بالمنظمة، بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية ونوعها إذ تلعب دورا بارزا في تحديد مستوياتها، وقد ذهب البعض أبعد من ذلك حين رأى بضرورة الاعتماد على نموذج متعدد الاطر للثقافة التنظيمية حتى يمكن استخدامها كمورد في إدارة هويتها، وبالحديث عن عوامل أخرى كالمغيرات الديمغرافية والوظيفية والتي لها تأثير واضح في إدراك العاملين لأبعادها، بالإضافة إلى الاتصال والذي يدعم قيمها سواء أكان داخليا او خارجيا إذ كلما كان هذا الأخير متطورا كانت الهوية أكثر بروزا.

المتابع لبعض الدراسات يجد أنّ منها ما تناقض مع نتائج دراستنا أين أثبت وجود مستوى هويات تنظيمية متدنية أو منخفضة كدراسة فهمي خليفة صالح الفهداوي (2007) التي توصلت إلى أنّ تصورات المبحوثين إزاء الهوية التنظيمية قد جاءت منخفضة وبمتوسط نسبته (2,11)، وأوصت الدراسة إلى تفعيل دور الهوية التنظيمية من قبل الجامعات لغرض دعم سلوك أعضاء هيئة التدريس عبر حوارات الشفافية والاستماع إلى الآراء بصورة دورية مستمرة، والملاحظ من خلال توصيات صاحب الدراسة أنّ عدم تبني طرق اتصالية قوية وواضحة سيكون له الأثر الكبير على مستوى الهوية التنظيمية بشكل عام، وهو ما يعكس طرحنا في تبني متغيرات تنظيمية أساسية كمورد لها (الثقافة التنظيمية والثقافة المتعددة، واتصالات شفافة وقوية، وقيادة قوية تسعى إلى تعزيز مكانة الجامعة من خلال خلق الميزة



التنافسية)، كلها عوامل تجعل من الجامعة قطب مهم يتميز بهوية تنظيمية لها صيت عالي على المستويين الداخلي والخارجي.

## 2- نتائج التساؤل الثاني:

- ينص التساؤل الثاني على: "ما هو مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي؟"

بناء على نتائج دراستنا وجدنا بأن مستوى أداء عينة الدراسة جاء متوسطا بمتوسط قدره 3.09، في حين جاءت محاور المقياس أداء المهمة متوسطا وسلوك المواطنة التنظيمية كذلك متوسطا، أمّا سلوك العمل المنحرف فجاء منخفضا.

انطلاقاً من هذه النتيجة والتي تشير إلى الأداء جاء متوسطا سنحاول إبراز بعض الدراسات التي توافقت مع نتائج بحثنا وأخرى التي تناقضت معه، وفي ذات السياق يرى الباحث أنه هناك العديد من العوامل ذات الصلة القوية بالأداء كالأجر، والتكوين، ونمط القيادة وغيرها من العوامل، التي نعتقد أنها سبب في تحديد مستوى الأداء الأستاذ بالمتوسط فمع الدخل المتوسط في نظر الكثير من الأساتذة والذي لا يحفز الأستاذ على بذل الكثير من الجهد نحو تحسين دوره داخل الجامعة، بالإضافة إلى طبيعة العلاقات الإنسانية والتي مستوى التفاعل بين أفراد التنظيم وبالتالي الأداء؛ خاصة تلك العلاقات التي تربط الأساتذة بمسؤوليهم، وإذ لا يمكن تحديد أسباب ومبررات لمستوى معين من الأداء بشكل اعتباطي فإننا سنحاول ملامسة الواقع قصد رصد المؤشرات الأكثر صدى لدى الاستاذ والتي تبين مدى وسبب تراجع أو ارتفاع في أدائه.

ولعلّ النظرة الشمولية والواسعة للأداء من طرف الباحث (أداء المهام، سلوك المواطنة التنظيمية، سلوك العمل المنحرف)، سمحت بتجاوز النظرة الضيقة والأحادية البعد والتي تعتبره مجرد مجموعة مهام وأنشطة مضيئة إلى ذلك مجموعة السلوكيات

التي يمارسها الفرد في مجال عمله سواء اكانت إيجابية أم سلبية؛ كل هذا ساعد على إعطاء معان جديدة على مستويات الأداء.

وفي إطار ما توصلت إليه دراستنا، فإننا نشير بوجود العديد من الدراسات التي توصلت إلى ما توصلنا إليه فنجد دراسة الحراشة واحمد (2013) اذ كشفت نتائجها أنّ درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للكفايات التدريسية بدرجة متوسطة، كذلك نجد دراسة غزالي وبن قايد على الحاج (2014) حيث أبانت عن مستوى متوسط في مجال (تنفيذ الدرس، التفاعل مع الطلاب، تهيئة الطلاب).

في مقابل ذلك فنجد من الدراسات ما أثبتت وجهة نظر مغايرة أين تراوحت بعضها بين الأداء المنخفض والضعيف وتارة أخرى بالمستوى الجيد والمرتفع فنجد على سبيل الذكر لا الحصر نجد دراسة الشامي (1994) والتي هدفت الدراسة إلى معرفة مهام أستاذ الجامعة وواقع أدائها من قبل أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بالإحساء كما يدركها كل من الطلاب والطالبات والأساتذة، وتوصلت الدراسة إلى أنّ الأدوار المطلوبة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بالإحساء لم تؤد بشكل كامل في معظمها، كذلك دراسة عزيز (2012) كان الهدف منها بناء أداة لتقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الديالي من وجهة نظر طلبة الدراسات وقد أظهرت الدراسة تسجيل ضعف واضح في أداء المدرسين من وجهة نظر الطلبة في كافة المجالات باستثناء بعض الفقرات، وبينت الدراسة أنّ هناك ضعفا في مجال أداء المحاضرة.

أما الدراسات والتي أشارت إلى مستويات مرتفعة في الأداء فنجد دراسة مجذوب، ومحجوب الصديق، وموسى مكي، محمد عبد الله (2017) أين أظهرت نتائجها أنّ الأداء الأكاديمي جاء بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة في الأداء الأكاديمي بين طلبة الجامعتين، أما دراسة غزالي وبن قايد على الحاج (2014) والتي توصلت إلى أنّ مستوى الأداء التدريسي كبير لدى أساتذة المعاهد في

مجالي (التخطيط للتدريس، تقويم التدريس)، كما نشير إلى نتائج دراسة المعايرة (2006) هدفت هذه إلى التعرف على درجة أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسراء الخاصة لمهامهم التعليمية من وجهة نظرهم ونظر طلبتهم، وأظهرت النتائج أن تقييمهم لأنفسهم على مجالات الدراسة الأربع: التخطيط للموقف التعليمي/التعلمي، وتنفيذه، وتقويمه، والعلاقات والتواصل الإنساني مع الطلبة كان مرتفعا، بينما جاء تقييم الطلبة لأدائهم قريبا من درجة الحياد، كما ذهبت في ذات السياق دراسة التميم (2009) والتي أشارت نتائجها إلى أن آراء طلبة الدراسات العليا في أداء مدرسيهم كانت بدرجة عالية.

أما دراسة الحيلة (2014) والتي هدفت إلى استقصاء جودة البيئة الجامعية وجودة الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي، وتوصلت نتائجها وإلى أن مستوى الجودة مرتفع لمجالات الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي ككل، ولكل مهارة على حدة، وفي دراسة تعود لمالكوم باترسون (2000) حول تأثير بعض عوامل العلاقات الإنسانية على الأداء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب كاليفورنيا، أين توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إيجابية بين العلاقات الإنسانية وارتفاع مستوى الأداء بين أعضاء هيئة التدريس، لتذهب نفس الاتجاه دراسة خالد أحمد الصرايرة (2011) وقد بينت نتائجها أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة إذ بلغت 3,78 درجة من 5 درجات، وأوصى الباحث بأن تقوم الجامعات بتعزيز الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، وأن تتعرف إلى حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق الممكن منها واشباعها، وأن توفر نظام حوافز تشجيعية، مادية ومعنوية لما لها من أثر إيجابي في المحافظة على مستوى الأداء الوظيفي المرتفع، أما دراسة الطويسي (2004) والتي هدفت إلى بناء مقياس لتقييم فاعلية أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤته، فكانت نتائجها أن متوسط فاعلية أداء أعضاء هيئة التدريس في الكليات الإنسانية كان جيد جدا.

كخلاصة لمجموعة الدراسات السابقة والتي تباينت في نتائجها، فإننا نقول أنّ تفسير مستويات الأداء مرده كما سبق وأن ذكرنا إلى العديد من العوامل والتي لا يسع المقال إلى ذكرها وضبطها بالشكل التام.

### 3- نتائج الفرضية الأولى:

- تنص هذه الفرضية على أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الهوية التنظيمية والأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة (أداء المهمة، سلوك المواطنة، سلوك العمل المنحرف) لدى أساتذة التعليم الجامعي، يلاحظ من خلال نتائج الدراسة أنّ الفرضية تحققت، بمعنى نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية والتي تشير الى أنه لا توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الهوية التنظيمية والأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة (أداء المهمة، سلوك المواطنة، سلوك العمل المنحرف) لدى أساتذة التعليم الجامعي.

بعد المعالجة الإحصائية للبيانات وباستخدامنا لمعامل الارتباط بيرسون ومع عدم توفر افتراضاته استخدمنا معامل الارتباط سبيرمان للرتب، إذ قمنا بالتحقق أولاً من وجود علاقة خطية بين المتغيرات بواسطة رسم لوحة الانتشار كافتراض مهم لاستخدام معامل الارتباط سبيرمان للرتب أين تبين بأنّه توجد علاقة خطية بين المتغيرين، فكانت نتائج الدراسة تشير قيم معاملات الارتباط بالحجم التالي بين كل من (بين كل من الأداء الوظيفي بأبعاده الثلاث والهوية التنظيمية بـ: 0.341) (بين أداء المهمة والهوية بـ: 0.259) (بين سلوك المواطنة والهوية بـ: 0.703) (بين السلوك المنحرف والهوية بـ: -0.002)

بناءً على نتائج الدراسة نستنتج بأنّ الفرضية الأولى قد تحققت، فقد أسفرت المعالجة الإحصائية بوجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين مستوى الهوية التنظيمية والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي. وهذا يشير إلى أنه كلما زادت

درجات الهوية التنظيمية رافقه زيادة في درجات الأداء الوظيفي بأبعاده الثلاث لدى أساتذة التعليم الجامعي.

بعد تناولنا للدراسات السابقة وفي حدود اطلاع الباحث تبين لنا أنها غير متوفرة بالقدر الكافي، فبالحديث عن الأداء وعلاقته بالهوية نجد أن دراسة فيرمان وبرات (Pratt & Foreman, 2000) والتي أوضحت أن الهوية التنظيمية ذات تأثير عالي المستوى في السلوك الإنساني لأعضاء المنظمة، وبالمقابل فإن السلوك الإنساني للأعضاء يؤثر على الهوية التنظيمية بشكل واضح، وهذا يعتمد على مفهوم التعلم التنظيمي، كما يمكننا أن نشير كذلك فعالية كفاءة الافراد (الاداء)، وخبرات الأساتذة، ومدة الخدمة لها تأثيرها الهام على مستوى ادراك الأساتذة بهويتهم؛ أي كلما زادت مدة وفعالية عمل الأفراد كلما ترسخت واتضحت معالم الهوية التنظيمية لديهم ونجد العديد من الدراسات التي سارت على هذا الطرح كدراسة فيول وهاف (Fiol & Huff, 1992) والتي خلصت إلى أن كفاءة عضو هيئة التدريس الجامعي في أدائه، تتزايد فاعليتها طالما تزايد شعوره بالهوية التنظيمية، التي ينجم عنها تطابق في الأهداف بين الأعضاء والجامعة. كما ودلت دراسة وودس وجيفري (Woods & jeffry, 2002) على أن أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة السابقة والخدمة التعليمية، يمتلكون قدرة عالية جدا على المعرفة بهويتهم الذاتية وحقيقة واجباتهم المهنية، بأكثر من الأعضاء الجدد الذين ليس لهم خدمة تعليمية سابقة.

ذهبت في نفس الفكرة دراسة سكرودت (Schrodt, 2002) إلى وجود علاقة إيجابية تصاعدية بين تزايد مدة خدمة الأعضاء في منظماتهم، وارتفاع مستوى إحساسهم بعمق الهوية التنظيمية التي تربطهم مع منظماتهم.

أما دراسة شوا (Choi, 2012) والتي أكدت على أهمية الهوية التنظيمية كمحدد المعالم للمنظمات الجديدة، أو التي تم اندماجها كي يتمّ تقبلها في

السوق، حيث تؤدي الهوية التنظيمية دوراً في العلاقة الارتباطية بين التحالفات التنظيمية ومستوى الأداء اعتماداً على أوجه القوة الخاصة بالهوية، فكلما كانت الهوية التنظيمية قوية كان التأثير إيجابياً على مستوى الأداء، والعكس صحيح.

في دراسة عن التماثل التنظيمي فقد كشفت دراسة راتب السعود وخالد أحمد الصرايرة (2009) عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0,49) وهي علاقة دالة إحصائياً.

من خلال مجموع الدراسات التي تطرقنا إليها والنتائج المتحصل عليها والتي أبانت على حجم العلاقة بين الهوية التنظيمية والأداء الوظيفي (بأبعاده الثلاث)، فالخبرات، مدة الخدمة، كفاءة وفعالية أعضاء هيئة التدريس وغيرها والتي لها أثر على مستوى الهوية التنظيمية لدى أساتذة الجامعة، حيث أنه كلما طال أداء الافراد كلما ترسخت لديهم معالم الهوية التنظيمية وبالتالي يخلق نوع من الانسجام بين أهداف المنظمة من جهة والفرد من جهة أخرى.

#### 4- نتائج الفرضية الثانية:

- تنص هذه الفرضية على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي تُعزى للمسمى الوظيفي. يلاحظ من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية تحققت وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي تُعزى للمسمى الوظيفي.

انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها عبر التحليل الإحصائي لبيانات العينة نلاحظ بأن الفروق الدالة إحصائياً هي بين المجموعة الأولى والثالثة والمجموعة

الأولى والخامسة والمجموعة الثالثة والرابعة والمجموعة الثالثة والسادسة والمجموعة الرابعة والخامسة أما باقي المجموعات فكانت الفروق فيها غير دالة إحصائياً.

يعتقد الباحث أنّ هذه الفروق بين المجموعات ترجع إلى أمور عدة، فأحياناً إلى كون الفئة الأولى (أستاذ متعاقد) لا تتمتع بخبرة كافية على عكس الفئات التالية، بحيث كلما تقدمنا في سلم الرتب الأكاديمية زاد مستوى الأداء وزاد معه الاعتقاد بأنّ الأداء المقدم هو الأقل من المطلوب، وبالإشارة إلى وجود فروق فنجد من بين الدراسات دراسة هاني محمود جرادات (2015) والتي أشارت نتائجها إلى تأثير تقييم الطلاب لأداء أعضاء هيئة التدريس في القسم بمتغير الرتبة الأكاديمية.

وفي الجهة المقابلة فنجد أنّ بعض الدراسات أثبتت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية كدراسة خالد أحمد الصرايرة (2011).

#### 5- نتائج الفرضية الثالثة:

- تنص هذه الفرضية على أنّه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي تُعزى للأجر، يلاحظ من خلال نتائج الدراسة أنّ الفرضية لم تحقق، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي تُعزى للأجر.

بعد إجراء اختبارات للفرق بين متوسط درجات الأساتذة للمجموعتين في القياس البعدي، فإن الفرق الملاحظ بين متوسط رتب المجموعة الأولى ومتوسط رتب المجموعة الثانية في الأداء الوظيفي فرق حقيقي ولا يرجع إلى الصدفة، حيث أنّ أفراد المجموعة الثانية أكثر أداء وظيفي مقارنة بالمجموعة الأولى. لكن بقياس حجم الأثر

لاختبار مان وتتي لاحظنا أنّ قيمة إيتا مربع بلغت 0.05، وهذه القيمة تعبر عن وجود أثر ضعيف جدا لمتغير الأجر في متغير الأداء. وبالرغم من دلالة النتيجة إحصائيا إلا أنّ حجم الأثر ضعيف جدا ومنه يمكن إهمال هذه الدلالة الإحصائية، ومنه نستنتج أنّ الفرضية البديلة لم تحقق وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية.

يفسر الباحث هذه النتيجة لتقارب أجور الأساتذة من بعضها وكونهم يخضعون لمنطقة واحدة وهو ما يجعلهم الفارق بينهم ضئيل، إذ احتوت العينة على أكثر من 80% تجاوز أجرهم الشهري 80 ألف دينار جزائري هذا من جهة، وكون الأساتذة الجامعيين يحصلون على اجر مقبول عند أغلبهم مقارنة بباقي الفئات العمالية وعلى مستوى مؤسسات أخرى، هذا العاملان نعتقد أنّه أثر في حجم العلاقة بين الاجر والأداء لدى أساتذة جامعة البويرة.

وفي حدود اطلاع الباحث على الدراسات السابقة، فقد تبين نقص الدراسات التي تعنى بذات المتغيرين في ميدان الجامعة وهيئاتها التدريسية، وباعتبار عدم وجود فروق في الأداء تعزى للأجر فقد اشارت بعض الدراسات إلى ذلك لعل أهمها دراسة **الجاساسي (2014)** والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما تعلق باتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين بالوزارة باختلاف متغير العمر، والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي. أما دراسة **عودة وعود (2011)** والتي هدفت إلى التعرف على نوعية الحوافز المقدمة للعاملين بمشفى نابلس التخصصي، ومدى رضا العاملين على نظام الحوافز المتبع، وكذا أهمية تجديد نظام الحوافز من أجل رفع مستوى أداء العاملين، وتوصلت الدراسة إلى أنّه لا يوجد ارتباط ذو علاقة إحصائية بين متغيرات الدراسة المستقلة (الحوافز المادية والمعنوية) وأداء العاملين في مشفى نابلس التخصصي.



وعلى العكس من نتائجنا فقد أشارت بعض الدراسات بوجود علاقة بين المتغيرين، وربما هذا يعود لعدة اعتبارات او عوامل أخرى، فنجد دراسة أبو شرح (2010) أين أظهرت نتائجها بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز (المادية) وأداء الموظفين، كما أوصت الدراسة في ضوء النتائج بضرورة العمل على ترسيخ العدالة والانصاف، وخصوصا فيما تعلق بمنح الحوافز والمكافآت، وإلغاء المحاباة والمحسوبية في منحها بما يكفل العدالة في بيئة العمل للمساهمة في رفع مستوى الأداء. أما دراسة يوسف (2010) وتوصلت الدراسة إلى وجود تدني مستوى التحفيز المادي، كما توصلت أيضا إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية وبين الأداء الوظيفي، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتحفيز المادي خاصة بتلك الأنواع من الحوافز كالسلفيات والقروض والمكافآت.

أما دراسة جور (Gure, 2010) والتي هدفت إلى ما إذا كان هناك أي علاقة بين محفزات العمل، والرضا عن العمل وأداء الموظفين، وقد أشارت نتائجها إلى أنّ التحفيز له أثر إيجابي قوي على أداء الموظفين، وأوصى الباحث بزيادة تحفيز الموظفين حيث يشكل التحفيز دافعا قويا لدى الموظفين مما يسهم في تحسين أدائهم.

في دراسات أخرى نجد دراسة عبد الرحمان بن علي الوابل (2005) والتي عملت على إيجاد نظام فعال للحوافز من شأنه أن يساعد في رفع مستوى الأداء، ومن بين ما توصلت إليه أنّ للحوافز دور كبير في رفع مستوى الأداء في موسم الحج. أما دراسة غازي حسن عودة الحلابية (2013) والتي هدفت إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء وإلى التعرف على مستوى الأداء، والعلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء، ومن بين ما خلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة خطية وترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة.

## 6- نتائج الفرضية الرابعة:

- تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي تُعزى للتكوين. يلاحظ من خلال نتائج الدراسة أنّ الفرضية لم تحقق، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة نقبل الفرضية الصفرية والتي تشير الى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي تُعزى للتكوين.

بعد اجراء اختبارات للفرق بين متوسط درجات أساتذة المجموعتين، وبما أنّ قيمة اختبار مان وتني كانت غير دالة احصائيا، فإن الفرق الملاحظ بين متوسطي رتب المجموعتين الاولى والثانية في الأداء الوظيفي فرق غير حقيقي ويرجع إلى الصدفة، وبالتالي نستنتج بأنّ الفرضية الرابعة لم تتحقق، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي تُعزى للتكوين (مكان الحصول على الشهادة).

يفسر الباحث تلك النتيجة إلى كون أنّ أغلب أفراد عينة الدراسة (90%) قد تحصلوا على شهادات من جامعات ومعاهد جزائرية والباقي من ذوي الشهادات الأجنبية، وبناء على هذه الحصيلة فنستطيع ان نقول بما أنّ الأغلبية قد تحصلوا على شهادات محلية فذلك يعني أنّ مجال المقارنة يضعف بين الفئتين هذا من جهة، اما الطرح الثاني فهو أنّ أصحاب الشهادات الأجنبية هم في الاغلب من ذوي الجيل الأول لعينتنا (الثمانينات، والتسعينات)، وهذا يشير إلى شيء مهم أنّ هذه الفئة من العينة قد ذابت وانصاعت مع الزمن وفق نظر الباحث إلى قواعد السلوك المحلية داخل جامعاتنا وهو بدوره يقلل من الفارق من وجهة نظر العينة،

كما يمكن الإشارة إلى أنّ منح الشهادة بغض النظر عن مصدرها فإنّه يعتبر تأهيل علمي محظ، لكن النجاح والالتحاق للعمل بالجامعة فهو يخضع لضوابط

وشروط وهو ما يعد تأهيلا عمليا، وهو ما يعكس ضعف حجم الفارق بين العينتين، وهو ما ابانت عنه نتائج الدراسة من أنه لا توجد فروق.

ونشير إلى شح الدراسات في حدود اطلاع الباحث خاصة منها ما تعلق بمقارنة نمط التكوين أجنبي مع التكوين المحلي، لنجد البعض منها يتحدث عن التكوين المحلي بشتى انواعه، ولعل ما يدعم نتائجنا هو ما توصلت إليه دراسة **خالد أحمد الصرايرة (2011)** والتي توصلت إلى عدم وجود فروق في درجة الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير مكان الحصول على درجة الدكتوراه (عربية، أمريكا الشمالية واروبا الغربية، باقي دول العالم).

ومما لا شك فيه أن للتكوين نتائج وأثار على أداء الافراد، لكن هذا الأثر يختلف من حيث النطاق، وسنشير في هذا الجزء إلى دراسات توضح دور التكوين في تحديد مستوى وحجم الأداء لدى العاملين بالمنظمات خاصة الجامعة، لنجد دراسة كل من **بوقطف محمود (2013)** والتي حاولت الإجابة على التساؤل التالي: هل للتكوين أثناء الخدمة دور في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية؟ ومن بين ما توصلت إليه الدراسة إلى أن للتكوين دور في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية. ودراسة **بودوح غنية (2013)** إذ هدفت الدراسة إلى الكشف إلى اي حد تساهم استراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية في تحسين أداء الموارد البشرية، وقد توصلت إلى أن استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية لها أثر إيجابي في أداء الموارد البشرية، وتعتبر هذه الاستراتيجية كاستجابة لظروف ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

أما دراسة **عوض الله محمد علي (2017)** والتي انطلقت بحثا عن إجابة للتساؤل الرئيسي التالي: هل للتدريب دور فعال في تحسين أداء العاملين؟ وخلصت إلى أن التدريب يساهم في تطوير أداء العاملين وزيادة انتاجيتهم. ودراسة **خالد يوسف**

السماي أحمد (2013) والتي هدفت إلى التعرف على واقع التدريب في الشركات العاملة في مجال البترول في السودان، والعوامل المؤثرة في التدريب، وركزت الدراسة على مخرجات التدريب واثرها على كفاءة أداء العاملين والنتائج منها، ومن بين ما توصلت إليه هو وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مخرجات التدريب وأداء العاملين، كما أوصت بضرورة زيادة الاهتمام بموضوع التدريب للوصول إلى رفع كفاءة أداء العاملين وفق منهاج علمي صحيح وتوفير الدورات التدريبية للكوادر الإدارية الحالية لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بالعمل على الوجه الصحيح. والتي بينت حجم العلاقة والأثر الذي يربط التكوين بالأداء الفردي، أما الدراسة التالية فقد أشارت إلى أثر مضمون المادة التكوينية على أداء الأفراد فنجد دراسة محمد أيوب وآخرون (2007) والتي هدفت إلى قياس وتحليل النشاط التدريبي الخاص بالأفراد لتحديد نواحي القصور والسلبيات الموجودة به لمعالجتها من أجل زيادة فعاليته لتحسين أداء الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة (الضيافة الجوية العماني)، وخلص في الأخير إلى أنّ البرامج التدريبية تؤثر على قدرة المورد البشري لتحقيق أداء متميز أثناء الخدمة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير وتحديث البرامج التدريبية على تحقيق التميز في أداء الخدمة المتميز.

### خلاصة:

من خلال هذا الفصل حاولنا إعطاء تفسير لما توصلت إليه الدراسة من نتائج وذلك بناء على مجموعة من الدراسات السابقة والتي تتوافق ومتغيرات بحثنا، فاخترنا منها ما هو مطابق قبل المشابه، ثم المحلي قبل الأجنبي، ضف إلى ذلك محاولتنا التفسير الموضوعي بهدف إعطاء صورة واضحة، لننقل من خلالها النتائج في قالب بسيط يساعد الدارسين والباحثين في فهم الظاهرة ومن ثم انطلاقة جديدة لبحوث أخرى أعمق.

## الإستنتاجات:

من خلال مناقشة وتفسير النتائج يستنتج الباحث ما يلي:

سعيًا من خلال هذا البحث إلى تناول مفهوم حديث ألا وهو مفهوم الهوية التنظيمية وعلاقتها بعنصر مهم وهو الأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الأداء، سلوك المواطنة، سلوك العمل المنحرف) لدى أساتذة جامعة البويرة، كما حاولنا أن نكشف عن مستوى كلا المتغيرين، وعن مدى أثر كل من المتغيرات التنظيمية التالية (المسمى الوظيفي، والاجر، والشهادة المتحصل عليها سواء محلية أم أجنبية) على الأداء الوظيفي للأساتذة، وجاءت نتائج دراستنا لتبين بعض الحقائق حول الفرضيات وتجب على تساؤلات الدراسة.

من النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية هو الإجابة عن التساؤل الأول والذي يشير إلى درجة الشعور بالهوية التنظيمية لدى أساتذة التعليم الجامعي بجامعة البويرة، أين كشفت المعالجة الإحصائية للبيانات بوجود درجة مرتفعة من الهوية التنظيمية وتعتبر هذه النتيجة في نظر الباحث مؤشر صحي يوثق مدى إلتحام أساتذة الجامعة بمنظمتهم والأكد أن لها أثارها المهمة على الجامعة وأفرادها، فتشارك الأساتذة ثقافة تنظيمية واحدة، وقيم واحدة، ومنهجية عمل متقاربة من بعضها البعض يؤدي بالجميع نحو الذوبان في قالب واحد يخدم اهداف الجامعة ويحقق مبتغاها في ظل أهداف أفرادها وهو ما نلمسه في قالب الهوية التنظيمية.

بالحديث عن التساؤل الثاني والذي يبحث عن مستوى الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة، فقد كشفت نتائجنا عن وجود درجة متوسطة من الأداء، فبالرغم من وجود طرق عدة لتقييم الأداء للأساتذة سواء من قبل الطلبة أو رؤساء الأقسام أو الأساتذة أنفسهم، اخترنا في بحثنا اجراء التقييم الذاتي أي من قبل الأساتذة لأنفسهم، واختيارنا لهذا الأسلوب هو نابع عن قناعة الباحث بموضوعية التقييم من طرف أساتذة يدركون حجم واهمية الموضوعية في البحوث، واثراءً منا حاولنا في حدود قدرات الباحث بناء أداة

لتقييم الاداء الوظيفي تحمل اكثر من بعد بمعنى شاملة لأكبر جوانب الأداء، فبعد ما كان النظر للأداء على أنه يتكون من مجموعة مهام وأنشطة أي بعد واحد، لنظيف له أبعاد أخرى وفق طرح جديد ومتنوع تناوله مجموعة من الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية ليصبح بذلك متعدد الأبعاد، وفي بحثنا هذا تناولنا الأداء في ثلاث أبعاد (أداء المهمة، سلوك المواطنة، سلوك العمل المنحرف).

كما لمسنا من خلال نتائج الدراسة وجد علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الهوية التنظيمية والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي، وهو ما يحقق ويؤكد نص الفرضية الأولى، ومع بلوغ لمستوى مرتفع للهوية لدى عينة الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤل الأول سيترتب عنه حتماً آثار إيجابية لا محالة على أكثر من صعيد خاصة الأداء الوظيفي منه، ونظراً لهذا الارتباط الوثيق بين المفهومين فقد نستشف مدى تلاحم وتوسع دائرة نقاط الاشتراك بين الجامعة وأساتذتها وهو ما يخلق سلاسة ومرونة في انجاز الكثير من المهام وابداء العديد من السلوكيات الإيجابية التي تخدم الجامعة مع نبذ منها كل ما هو سلبي ويشكل عائق لتحقيق أهداف الجامعة، وفي هذا الجزء من البحث سعى الباحث إلى تناول أعمق حين ربط متغير الهوية التنظيمية بأبعاد الأداء الوظيفي الثلاث، لتشير النتيجة إلى ارتفاع قيمة معامل الارتباط بين الهوية وأداء المهمة، بينما جاءت متوسطة بين الهوية وسلوك المواطنة، أما بعد سلوك العمل المنحرف فكان ارتباطه بالهوية بنتيجة قريب من الصفر سالب.

كما أشارت نتائج الدراسة إلى تحقق الفرضية الثانية والتي تنبأنا فيها بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي تُعزى للمسمى الوظيفي، وقد بنى الباحث افتراضه من منطلق كون الأداء يأخذ منحى تصاعدي كلما انتقل الأستاذ الجامعي من مرتبة إلى أخرى وهي نتيجة لتراكم الخبرات وسنوات العمل، كما تم تقسيم عينة البحث إلى ستة مجموعات وبعد اجراء مقارنات بسيطة بين الرتب الستة، ومن خلال خمسة عشر مقارنة فيما اذا كانت هناك فروق بينهم من حيث

الأداء جاءت النتيجة لتدعم افتراض الباحث بوجود فروق في الأداء لدى عينة الدراسة، ونشير من خلال هذه النتيجة إلى كون هذه الفروق قد يعود جزء منها إلى خبرات الأستاذ وكذا الأقدمية، ولربما يعود البعض منها إلى متغيرات تنظيمية أخرى، عموماً مع وجود الفروق يعد في نظر الباحث مؤشر جيد وعلامة صحية إذ من خلال اجراء مقارنة بسيطة بين الرتب الستة ندرك أنّه من غير المعقول تساوي فئة توظفت للتو مع فئة أشرفت إلى نهاية مشوارها المهني وتترجع على رتبة أستاذ التعليم العالي وهي في قمة العطاء والإنتاج المعرفي.

بخصوص نتائج الفرضية الثالثة والتي افترضنا فيها بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي تُعزى للأجر، حيث يبدو من خلال نتائج الدراسة أنّ الفرضية تحققت، فعلى الرغم من أنّ النتائج أظهرت في البداية وجود فروق بين المجموعتين، أي أنّ المجموعة الثانية والأكثر دخلاً كانت هي الأكثر أداءً إلا أنّه وبعد قياس حجم الأثر تبين بأنّ حجم الأثر ضعيف مما يعني أنّه لا توجد فروق، وانطلاقاً من هذه النتيجة يرى الباحث أنّ عامل الأجر يعتبر من المحفزات المادية وله أثر كبير على متغيرات من بينها الأداء، ففي حالتنا هذه أنّ كتلة الأجر التي يتقاضها الأستاذ هي متقاربة في الأساس خاصة إذا كان بجامعة واحدة أي على مسافة واحدة من الساحل، وباعتبار أنّ أغلب الأساتذة (80%) يتقاضون أكثر من ثمانون ألف دينار جزائري مما قلص من حجم الفارق.

إذا كان أداء الأستاذ من المهام النبيلة يعتقد الباحث أنّه ترسخت لدى البعض منهم قدسية العمل التعليمي، فبغض النظر عن حجم الدخل يبقى الأستاذ يسعى من أجل تقديم الأفضل في إطار مهامه التعليمية، وفي ذات السياق فنحن لا نقلل من حجم أثر الأجر بقدر ما نرسم صور واقعية تتمثل في رضا وقبول الأستاذ للواقع المعاش ولو على مضض، وختاماً لما سبق ذكره ندرك من أنّ الأجر لا يخلق فروقا كبيرة في أداء الهيئة التدريسية بجامعة البويرة.

كما كشفت نتائج بحثنا فيما تعلق بالفرضية الرابعة والأخيرة أنّه لا توجد فروق في مستوى الأداء الوظيفي تُعزى للتكوين (وهنا نقصد بمصدر الشهادة المتحصل عليها سواء أكانت محلية أم أجنبية) بين المجموعتين الأولى والثانية في الأداء الوظيفي، فالشهادة الأجنبية لا تخول صاحبها تميزاً من حيث الأداء ولا الشهادة المحلية تعني بالضرورة تدني في الأداء، وفي هذا الجانب نشير الا أنّه عندما يتم التوظيف للالتحاق برتبة وظيفية فإنّ ذلك يكون على أساس الشهادة فهنا نضع خط انطلاقة يقف على مسافة متساوية بين التكوين الأجنبي والمحلي، واجتياز تلك المرحلة تعني أنّه مخول بغض النظر على طبيعة التكوين لتأدية مهام التدريس بمعنى الشهادة تمنح الفرد تأهيلاً علمياً أما الحصول على الرتبة كمدرس فيمنحه التأهيل العملي.

#### التوصيات:

من خلال النتائج سابقة الذكر يوصي الباحث بما يلي:

- ✚ إجراء دراسات مماثلة تهتم بالهوية التنظيمية حتى تعطي صورة واضحة حوله، وتجسيده في معالم يمكن رصدها وقياسها ومن ثم الاتفاق حولها.
- ✚ الاهتمام بكل ما من شأنه أن يعزز الهوية التنظيمية لدى أساتذة الجامعة (الاتصال بنوعيه الداخلي والخارجي، قيادات ديمقراطية، تحقيق أقصى مستويات للرضا...)، والذي بدوره يعطي قيمة مضافة للجامعة.
- ✚ تعزيز التأسيس النظري لجانب الهوية التنظيمية سواء من جانب الكتاب أو المترجمين، حيث لاحظ الباحث ندرة في هذا الجانب مما هو عربي.
- ✚ تثمين دور الهوية التنظيمية لدى مسؤولي الجامعة وأساتذتها وتحسيسهم، ومن ثم العمل على إرساء معالمها، خاصة وأنّ السوق أو مجال التنافس أصبح دولي.
- ✚ العمل على بناء هوية قوية للجامعة من طرف إدارتها العليا تتوافق واستراتيجياتها وطموحاتها للتغيير والتطوير.



- ✚ إجراء المزيد من دراسات تهتم بالأداء الوظيفي في الجامعة تختص بفئة الهيئة التدريسية على اعتبارها العمود الفقري للجامعة والمجتمع.
- ✚ السعي إلى التحديد الدقيق لأبعاد الأداء الوظيفي وفق المنطلقات الحديثة (متعدد الأبعاد).
- ✚ إعطاء لعملية قياس الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي أهمية قصوى نتيجة لما يترتب عنها من آثار على الجامعة والمجتمع ككل.
- ✚ مراجعة عمليات قياس الأداء وذلك من خلال بناء أدوات دقيقة بذات الشأن تتمتع بخصائص سيكومترية جيدة واجماع أهل الاختصاص (القياس النفسي).
- ✚ إجراء دراسات مماثلة تهتم بالعلاقة بين الهوية التنظيمية والأداء الوظيفي في الساحة الجامعية، على اعتبار أنَّهما متغيرين أساسيين ومهمين.

# المراجع

## المراجع

- بدوي، أحمد زكي. (1984). معجم مصطلحات العلوم الإدارية. دار الكتاب اللبناني.
- بربر، كامل. (1997). إدارة الموارد البشرية. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- البريدي، فضل عبد الله. (2007). كيف ينظر الأفراد الى منظماتهم. مجلة التدريب والتقنية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني. ع(96).
- البشابشة، سامر عبد المجيد. (2008)، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العام الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 4(4)، 427-461.
- بلوط، حسن إبراهيم. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. دار النهضة العربية.
- بوكرومة، جلال، والعيقة، محمد (2016). الهوية التنظيمية في المجال المهني المتعدد الثقافات، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة قاصدي مرباح.
- تركي عثمان، التركي. (2009). نموذج مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في مجال مستحدثات تكنولوجيا التعليم والمعلومات في ضوء احتياجاتهم التدريبية بكلية المعلمين. مجلة الدراسات في المناهج وطرق التدريس. جامعة الملك سعود.
- الحاج، طارق. (1990). إدارة الأفراد. دار المستقبل.
- الحري، خديجة أحمد. (1416هـ). التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة: دراسة تطبيقية على أمانة مدينة جدة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبد العزيز.
- الحسيني، أحمد بن عبد الله. (1994). علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض. جامعة الملك سعود.
- حمداوي، وسيلة. (2004). إدارة الموارد البشرية. مديرية النشر لجامعة قالمة.
- الحنفي، عبد الغفار. (2006). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية للنشر.
- حنفي، محمد سليمان. (1992). السلوك التنظيمي والأداء. دار الجامعات المصرية.

- الخزامي. عبد الحكيم أحمد. (1999). *تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تقييم الأداء* (ج2). مكتبة ابن سينا.
- خطاب، عايدة. (1989). *التخطيط الإستراتيجي في قطاع العمال والخدمات*. دار الفكر العربي.
- الدحلة، فيصل عبد الرؤوف. (2001). *تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم والأساليب والنماذج*. المكتبة الوطنية.
- درة، عبد الباري إبراهيم. (1998). *تكنولوجيا الأداء البشري: مهارة أساسية من مهارات القيادة في المؤسسات الشرطية العربية*. ورقة عمل مقدمة إلى الحلقة العلمية للمهارات الإدارية للقيادة العليا المنعقدة بالطائف. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- درة، عبد الباري إبراهيم. (2003). *تكنولوجيا الأداء في المنظمات*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- درويش، عبد الكريم، وتكلا، ليلي. (1980). *أصول الإدارة العامة*. مكتبة الانجلو المصرية.
- راتب، السعود، والصررايرة، خالد أحمد. (2009). *التمائل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بأدائهم الوظيفي*. مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 36، الجامعة الأردنية. 186-204.
- راوية، محمد حسن. (2001). *السلوك في المنظمات*. الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- راوية، محمد حسن. (2003). *إدارة الموارد البشرية: رؤيا مستقبلية*. الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- الرشيدى، بشير صالح. (2000). *مناهج البحث التربوي: رؤى تطبيقية مبسطة*. دار الكتاب الحديث.
- الزهراني، حسن بن جمعان. (1420). *خصائص الوظيفة وأثرها في أداء العاملين*. دراسة مسحية على عينة من ضباط الدفاع المدني بالسعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. معهد الدراسات العليا.
- زويلف، مهدي حسن. (1993). *إدارة الأفراد: منظور كلي مقارن*. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

- زينب، صالح عبد الفضيل جاد. (2019). تشكيل الهوية التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية. *Arab Media & Society* (Issue 27, Winter/Spring).
- السلمي، علي. (2001). *ادار الموارد البشرية الإستراتيجية*. دار الطباعة والنشر والتوزيع.
- الشنواني، صلاح. (1999). *إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية*. مؤسسة شباب الجامعة.
- الصررايرة، خالد أحمد. (2011). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. *مجلة جامعة دمشق*، مجلد 27. 661-601.
- صلاح الدين، عبد الباقي. (2005). *الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية*. الدار الجامعية.
- صلاح العبيدي، شيماء. (2013). تقويم الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس من وجهة نظر طلبتهم. *مجلة الأستاذ*، 01(206)، 566-537.
- عادل، حسن. (1975). *إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية*. دار النهضة العربية.
- عبد الوهاب، محمد أبو القمصان محمد. (2008). العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية والتوحد والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الأطباء بالمستشفيات الحكومية بمدينة كفر الشيخ، *مجلة كلية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا*، ع(1)، 249-311. <http://search.mandumah.com/Record/334003>
- العديلي، ناصر محمد. (1993). *إدارة السلوك التنظيمي*. مرام للطباعة الإلكترونية.
- عشي، عادل. (2002). *الأداء المالي للمؤسسة: قياس وتقويم*. معهد الاقتصاد. جامعة بسكرة.
- العطوي، عامر علي حسين. والخالدي، خيرية عبد فضل. (2015). دور فجوة الهوية التنظيمية في زيادة سلوك العمل المنحرف: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل اسمنت الكوفة. *مجلة المثلى للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 5(2). <https://www.researchgate.net/publication/283902236>
- العطوي جودة، عبد اللطيف. (2010). دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*. ع(2)، مج(26).

- عفيف، البوني. (1983). في الهوية القومية العربية. مجلة المستقبل العربي، ع(57)، مركز دراسات الوحدة العربية.
- على، القرني. (2004). أساليب وتنمية الأداء التدريبي للأستاذ الجامعي. مركز البحوث التربوية. جامعة الملك سعود.
- علي، سعيد إسماعيل. (2005). الهوية والتعليم. عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة.
- علي، عبد الله. (1999). أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية (أطروحة دكتوراه دولة). كلية العلوم الاقتصادية والتسيير. جامعة الجزائر.
- عليجات، صالح ناصر. (2006). الكفايات التعليمية لأداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك. المجلة التربوية. المجلد (20). 151-180.
- العيسوي، عبد الرحمن. (2002). نظريات الشخصية. دار المعارف الجامعية.
- غزالي، رشيد، وبن قاصد، على الحاج محمد. (2011). تقويم الأداء التدريسي لدى أعضاء هيئة التدريس في اقسام ومعاهد التربية البدنية والرياضية من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم. المجلة العلمية لعلوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية، ع(11)، 146-169.
- الغيث، سعود. (1421هـ). مدى فاعلية الدور الرقابي لهيئة الرقابة والتحقيق من وجهة نظر القيادات التنفيذية بالوزارات (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- فاضل حمد سلمان، وخالد مهدي صالح. (2015). تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي: بحث تطبيقي في وزارة التخطيط. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21(82)، 237-268، جامعة بغداد.
- فضيل، دليو. (2017). هوية المؤسسة من التصميم إلى التدقيق. حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، ع(20)، جامعة صالح بونبجر. قسنطينة3.
- الفيهداوي، فهمي خليفة صالح. (2007). دور الهوية التنظيمية في أبعاد المسار المهني: دراسة ميدانية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الانبار. المجلة العربية للإدارة. 2(27). 49-78.

- فؤاد، سوزان، والسيد، البكر. (2018). دراسة الاتجاهات نحو أساليب إدارة الانطباع وأثرها على الهوية التنظيمية بين العاملين في جامعة الأزهر. *المجلة العربية للإدارة*، 2(38).
- لبدة، محمد لبد. (1997). *مهارات ادارة الصراع*. دار الكتب للنشر والتوزيع.
- لطيفة، خضر. (2000). *دور التعليم في تعزيز الإنتماء*. عالم الكتب.
- مازن فارس، رشيد. (2003). *الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي: تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته*. الرياض. مركز البحوث. كلية العلوم الإدارية.
- ماهر، أحمد. (2005). *إدارة الموارد البشرية*. الدار الجامعية.
- مجنوب، أحمد محمد احمد قمر، وعثمان، عبد الله عثمان. (2016). *تقييم الخصائص المدركة والمأمولة لأداء عضو هيئة التدريس من وجهة نظر طلاب جامعة دنقلا وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية*. *مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية*. ع(3). 99-128.
- محمد سعيد، أنور سلطان. (2003أ). *السلوك التنظيمي*. الدار الجامعية الجديدة.
- محمد سعيد، أنور سلطان ب (2003ب). *إدارة الموارد البشرية*. الدار الجامعية الجديدة للنشر
- محمد، زين العابدين عبد الفتاح، ومحمود، سيد علي أبوسيف. (2016). *دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين*. *مجلة العلوم التربوية*. ع(2)، ج1.
- محمد، عبد الناصر طه إبراهيم. (2015). *دور خرق العقد النفسي كمتغير وسيط في علاقة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية بالهوية التنظيمية: دراسة تحليلية*. *المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط*، ع(56)، 119-160.
- <http://search.mandumah.com/Record/760546>
- مرسي، جمال الدين محمد. (2006). *الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية*. الدار الجامعية.
- مزهودة، عبد المليك. (2001). *الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم*. *مجلة العلوم الإنسانية*، ع(1)، جامعة بسكرة.
- مؤيد سعيد، السالم، وحرشوش، صالح. (2002). *إدارة الموارد البشرية*. دار الفكر للطباعة والنشر.

- نظمي، شحادة. (2000). إدارة الموارد البشرية. دار صفاء للنصر والتوزيع.
- نور الدين، شنوفي. (2005). نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية: حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة الجزائر.
- هانى، محمود جرادات. (2015). تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير الجودة والإعتماد الأكاديمي من وجهة نظر طلاب قسم الرياضيات بجامعة سلمان بن عيد العزيز. مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا. 6(18)، 87-110.
- هاينز، مارويباي. (1990). إدارة الأفراد: دليل شامل للإشراف الفعال (ترجمة محمد مرسي وزهير الصباغ). معهد الإدارة العامة.
- هشام، سبع، ومحمد، لمين هيشور. (د ت). مساهمة الثقافة التسييرية في بناء الهوية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الخاصة: دراسة ميدانية بمؤسسة صرموك للمشروبات الغازية بسطيف، ملتقى دولي 2: المجالات الاجتماعية التقليدية والحديثة وإنتاج الهوية الفردية والجماعية في المجتمع الجزائري، جامعة قاصدي مرباح.
- هلال، محمد عبد الغني حسن. (1999). مهارات إدارة الأداء (ط.2). مركز تطوير الأداء والتنمية.
- الوذناني. عوض محمد. (1999). أثر الحوافز في فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- Albert, stuart & davida. Whetten. (1985). Organizational Identity. In1. 1. Cummings and b. m staw (eds re-search in organizational behavior. Vol. 7. P 263-295. Greenwich. Ct: jaipress.
- Albert, Stuart and David A. Whetten. (1985). *Organizational Identity*, In L.L. Cummings and B.M. Staw (Eds), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7 : 263-295, Greenwich, CT: JAI Press.
- Alvesson, Mats and Empson, Laura. (2008). *The construction of organizational identity: Comparative case studies of consulting firms*. *Scandinavian Journal of Management*, 24(1), 1-16.
- Amaury Daele. (2004). *Développement professionnel des enseignants dans un contexte de participation à une communauté virtuelle: une étude exploratoire*, Ed. université catholique de louvain.



- Angers, Mauric. (1996/2006). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, les Edition CEC Inc.
- Aust, P. T. (2004). *communicated valuesas in dictators of organiza Identity*. Communication studies. P 515.
- Bernard Matory et Daniel Crozet. (2005). *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performance*. 6<sup>ème</sup> édition. Dunod; paris.
- BORMAN.W.C. (1990). *Job, behavior ,performance and effectiveness*, in “Dunnehe.M et Haugh.L.M. edition hand book of industriel and organizational psychologie ,vol2, pp, 98-120.
- Castka.P, Bamber. C.j, Sharp, F. M, Belohoubek, P. (2001). *Factors Affecting Successful Implementation of High Performance Teams*, Team Performance Management, Vol 7, Issue 7/8, pp 123-124.
- Cecilio Lopez. (2009). *Moral responsability and Confidence as Factors That influance in Educational Change*. PP, 1-10.  
<http://www.reuistas.unal.edu.co/index.php/profile/article/view/13834>
- Christian Batal. (2000). *La gestion de ressources humaines dans le secteur public*. 2<sup>ème</sup> édition. Edition d'organisation. Paris.
- Coulson. J, Carr.C.T. (1979). *the Oxford Illustrated Dictionary*. Fifth Edition. New York. P418.
- De Souza, Mariana, Alexandre Carrieri, and Antonio De Faria. (2008). *The Construction of Organizational Identity: Discourses on a Brazilian Private Railroad*. Brazilian Administration Review, Vol.5, No.3, pp. 177-192.
- Dessler, G. (1999). *How to Earn your Employees commitment*. Academy of management Excutive. Vol 13. No 2. PP, 58-67.
- Driver, J A. (1968) *DECTIONARY OF PSYCHOLOGY*, Penguin Books, p76.
- Dutton, Jane. E. & Janet. M. Dukerivh, Celia V. Harquail. (1994). *organizational images and member identification*. Adminstration science Quarterly, 39(2), P 239.
- Dutton, Jane. E. & Janet. M. Dukerivh. (1991). *Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation*. Acdemy of management Journal, 34(3), p 520.
- Foreman P.O., Whetten D.A., Mackey A,. (2012). *An identity-based view of reputation, image, and legitimacy: Clarifications and distinctions among related constructs*. In
- Foreman, P. and D.A. Whetten. (2002). *Members` Identification with Multiple-Identity Organizations*. Organization Science,13(6), pp, 618-635.

- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G., (2000). *Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability*. The Academy of Management Review, Vol.25, No.(1), pp, 63-21.
- Haimes , G., (2006). *Organizational Culture and Identity: A Case Study from the Australian Football League*, Unpublished Dissertation, Victoria Univeristy.
- Hoage, J. and others. (1988). *Does Professor's reputation Affect Course Selection?*. Paper presented at the Missouri Valley Economics Association. P98.
- Jarne Sarah; Maritz Louise. (2014). *Organizational Identity in Practice - How Theoretical Concepts of Organizational Identity Are Perceived in The Empirical Setting of Arla Foods*, Master Thesis ,Department of Business Studies, Uppsala University.
- Kiriakidou, Olivia & Lynne, J. Millward. (2000). *Corporate identity: External Reality Or Internal Fit*. Corporate Communication: an international journal. Vol 5/ No 1. PP, 49-58.
- Larousse De Poche*. (2000). Edition mise à jour Larousse. Paris.
- Mael, Fred A. & Blak E. Ashforth. (2001). *Identification in work, war, Sports, and Religion: Contrasting The Benefits And Risks*. Journal for the theory of social behavior. Vol 13, No 2, PP, 197-222
- Martin, Kelly D., Johnson, Jean L. & French, Joseph J., (2011). *Institutional pressures and marketing ethics initiatives: the focal role of organizational identity*, J. of the Academy of Marketing Science, Vol.39, Pp, 574–591.
- Stratgor. (1988). *Stratégie, structure, décision, identité*. Paris, inter édition.
- Saulquin, Jean Yves. (2000). *Gestion de ressources humaines et performance de services le cas des établissements sociaux sanitaire*. Revue gestion de ressources humaines N° 36. Paris. Edition ESKA. P20.
- Tab.P .(1979). *Intrduction et affirmation de l'identite, In identite individuelle et personnalisation*, T12,P237
- The Oxford Handbook of Corporate Reputation, Barnett ML, Pollock TG (eds). Oxford University Press: Oxford; 179-200.
- Vaughn, Mina, A. (1997). *organizational identification strategies and values in high technology idustries : A rhetorical organizational Approach to the Analysis of socialization processes in corporate discourse*. Journal of public relations research. Vol 9, N2.

Wilson. J, And Western, S,. (2001). *Performance Appraisal: An Obstacle to Training and Development ?* Career Development International, Vol 6, Issue 2. Paye.

Young Suzanne & Dale shaw. (1999). *Profiles of effective collage and universities teachers*. The Journal of Higher Education. PP, 671-684.

الملاحق

## 1. طلب تحكيم استبانة



### كلية العلوم الاجتماعية قسم علوم التربية وعلم النفس

التاريخ/\_\_\_\_\_.

الدكتور(ة) الفاضل(ة)/\_\_\_\_\_.

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بهدف دراسة علاقة الهوية التنظيمية بالأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي. وذلك لإستيفاء متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علم النفس والعمل والتنظيم من كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة قاصدي مرباح بورقلة.

الهوية التنظيمية في هذه الدراسة تعبر عما يفكر وما يشعر به أساتذة الجامعة وما يحملونه من قيم ومعتقدات التي توجه سلوكهم، وتتجلى في اتجاهات ورؤى مشتركة اتجاه منظماتهم والتي تتبلور من خلال رؤية وثقافة واستراتيجيات قيادات الجامعة، وتتمثل في الدرجة التي يتحصل عليها الأستاذ بجامعة البويرة من خلال اجاباته على بنود مقياس الهوية التنظيمية.

اما الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط الممارس من طرف الأستاذ الجامعي داخل الجامعة والذي يتجلى في سلوك أداء المهام، وسلوك المواطنة، سلوك العمل المنحرف، اذ تعمل هذه السلوكيات على تحقيق الفعالية التنظيمية ومن ثم تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الجامعة، ويتمثل في الدرجة التي يتحصل عليها الأستاذ بجامعة البويرة من خلال اجاباته على بنود مقياس الأداء الوظيفي.

ويتطلع الباحث الى ملاحظاتكم وآرائكم النيرة في فقرات الاستبيان وفي مدى توافقها من الابعاد المذكورة، مستحضرين تجاربكم وخبراتكم الميدانية التي ستكون ذات تأثير كبير في تطوير الاستبيان المرفق لاحقا في حال موافقتكم واخراجه بشكل يتسم بالمنهجية العلمية وتحقيق الأهداف المرجوة منه، وذلك بإجراء تعديلات او إضافة ملاحظات ترونها مناسبة وتثري هذه الدراسة.

شاكرين حسن تعاونكم

الباحث: غماري فاتح

إشراف: أ.د. بن زاهي منصور

## 2. قائمة أسماء الأساتذة المحكمين ودرجاتهم العلمية:

الرقم	الإسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة
01	عباس سمير	أستاذ محاضر أ	علم النفس عمل وتنظيم	جامعة برج بوعريريج
02	معوش عبد الحميد	أستاذ محاضر أ	علم النفس المدرسي	جامعة برج بوعريريج
03	ماريف منور	أستاذ محاضر أ	علم النفس عمل وتنظيم	جامعة تيارت
04	أرزقي عبد النور	أستاذ محاضر أ	علم النفس عمل وتنظيم	جامعة البويرة
05	عبد الحميد عشوي	أستاذ محاضر أ	علم النفس عمل وتنظيم	جامعة الجزائر 2
06	بلول أحمد	أستاذ محاضر أ	علم النفس عمل وتنظيم	جامعة الجلفة
07	بن موسى سمير	أستاذ محاضر أ	علم النفس عمل وتنظيم	جامعة تيارت
08	بومنقار مراد	أستاذ محاضر أ	علم النفس عمل وتنظيم	جامعة عنابة
09	علوطي عاشور	أستاذ محاضر أ	علم النفس عمل وتنظيم	جامعة المسيلة
10	طويل كريمة	أستاذ محاضر أ	علم النفس عمل وتنظيم	جامعة البويرة
11	حسين غريب	أستاذ محاضر أ	علم النفس المدرسي	جامعة الجلفة.
12	بلهوارش عمر	أستاذ محاضر أ	علم النفس عمل وتنظيم	جامعة عنابة

## 3. نموذج استبيان أولي للتحكيم

جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم التربية وعلم النفس

معلومات الشخصية والوظيفية:

أولاً: السن : 1. (اقل من 30 سنة)  2. (من 30-40 سنة)

3. (من 41-50 سنة)  4. (أكبر من 50 سنة)

ثانياً: الجنس 1. ذكر  2. أنثى

ثالثاً: المسمى الوظيفية:

رابعاً: الاقدمية 1. اقل من 10 سنوات  2. من 10 الى 20 سنة

3. من 21 الى 30 سنة  4. 31 سنة فما فوق

خامساً: 1. عدد مرات التكوين:

سادساً: الاجر: 1. اقل من 80.000 دج  2. أكثر من 80.001 دج

المحور الأول: ..... الهوية التنظيمية (سمات مركزية، التميز المؤسسي، الإستمرارية):

الرقم	المحور الأول		مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة		اقتراح التعديل
	الهوية التنظيمية		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
<b>سمات مركزية</b>							
01	قيمتنا تعد محددًا رئيسيًا لسلوكنا.						
02	استمتع بالعمل داخل هذه الجامعة.						
03	اشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الآخرين أنني عملت بهذه الجامعة.						
04	اعتز بانتمائي لهذه الجامعة.						
05	تعد جامعتي مصدر فخر لي.						
06	مشاكل جامعتي هي مشاكلي.						
07	أحرص على احترام القانون الداخلي لجامعتي.						
<b>التميز المؤسسي</b>							
08	سبب تفضيلي لجامعتي هو تميزها المهني.						
09	تحظى جامعتي بالتقدير من طرف المجتمع.						
10	يقدرني مجتمعي لانتمائي لهذه الجامعة.						
11	اندمج مع زملائي في العمل						
12	يحتاج العمل في جامعتنا إلى الدقة في الأداء						
13	تعد جامعتي قطبا مهما.						
<b>الإستمرارية</b>							
14	شارك جامعتي في صياغة أهدافها.						

					أشارك جامعتي في صياغة رسالتها.	15
					تواكب جامعتي الحداثة وتستجيب لمتطلبات التطور والتغيير.	16
					تسعى جامعتي لتطوير هيكلها وبنيتها الاتصالية.	17
					تتمتع جامعتنا بقيادات ديمقراطية تساعد في تعزيز الحوار.	18
					جامعتي بيئة محفزة للإبداع والتطور.	19
					وجودي بهذه الجامعة يحسنني بالأمان والراحة.	20
					اهتم بسمعة جامعتي.	21
					اعتبر نجاحاتي من نجاح الجامعة	22

المحور الثاني..... الأداء الوظيفي (أداء المهمة، سلوك المواطنة، سلوك العمل المنحرف،  
الدافعية):

الرقم	أداء المهمة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة		اقتراح التعديل
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
01	أقوم بإتمام المهام المطلوبة مني بما يتناسب مع توقعات رئيسي المباشر والتزم بتنفيذها بدقة متناهية.					
02	اسعى وباستمرار لتقديم أكبر قدر ممكن من الخدمة للطلبة والأساتذة.					
03	أحرص على تنمية وتطوير ادائي وبشكل مستمر.					
04	قدرتي على الإنجاز جيدة لأنني أعمل بكل امكانياتي.					
05	يساعد التوزيع العادل للواجبات والمهام في الرفع من أداء الزملاء.					
06	تتناسب قدراتي المهنية مع نوع الوظيفة التي اشغلها.					
07	أقوم بأداء عملي وفقا للقوانين					
	سرعة الاداء					
08	أعمل على التعاون مع الزملاء في سبيل تسهيل اجراءات العمل وتبسيطها وبالتالي تقليل وقت انجاز العمل.					



					09	احرص على تقليل الزيارات والاتصالات الشخصية تجنباً لهدر أوقات العمل.
					10	احترم أوقات الدوام الرسمي عند الدخول وعند الخروج من العمل.
					11	أقوم بمراجعة اعمالى أولاً بأول حرصاً على سرعة الإنجاز.
					12	اعمل على توطيد العلاقات بين الموظفين لأجل تسريع صنع القرارات واتخاذها في وقتها المناسب.
					13	انجز الاعمال الموكلة الي في وقتها المحدد.
					14	أقوم بأداء الاعمال وفق جدولها الزمني دون تأخير.
						<b>جودة الاداء</b>
					15	احرص على زيادة الدقة في الأنشطة والاعمال.
					16	اعمل على التقليل من اخطائي والحد من المشكلات اثناء عملي.
					17	تتم مراعاة ومواصفات الجودة المناسبة للخدمات المقدمة.
					18	احرص على تقدم وتطور الجامعة وتحسين قدرتها من خلال تعزيز القيم والمبادئ.
					19	أتحدى المهارة الصعبة لإنجاز العمل بالكفاءة المطلوبة.
						<b>سلوك المواطنة</b>
						<b>الايثار</b>
					20	اتواصل مع زملائي عند انجاز المهام واساعدهم.
					21	أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.
					22	أقوم بمساعدة زملائي الجدد وأرشدهم بخبراتي.
					23	احترم خصوصيات زملائي الاخرين.
						<b>الكياسة</b>
					24	ازود زملائي بالمعلومات المناسبة التي تساعدهم على أداء مهامهم.
					25	اتجنب خلق المشاكل لزملائي في العمل.
						<b>الروح الرياضية</b>
					26	اتغاضى عن أي إساءة شخصية من قبل زملاء.

					27	اتقبل التغييرات في ظروف العمل بدون تذمر.
					28	اتقبل المساءلة عن اخطائي في العمل.
						<b>وعي الضمير</b>
					29	اخبر مسؤولي المباشر مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور الى العمل.
					30	الترم بقوانين الجامعة حتى في ظل غياب الرقابة الإدارية.
					31	احرص على عدم التغيب حتى عندما تكون عندي أسباب مقنعة.
						<b>السلوك الحضاري</b>
					32	اهتم بمستقبل الجامعة وتطورها.
					33	اقدم العديد من الاقتراحات لتطوير وتحسين طرق العمل في الجامعة.
					34	ابدل جهدا إضافيا لتحسين صورة الجامعة امام الآخرين.
						<b>سلوك العمل المنحرف</b>
						<b>اتجاه الزملاء</b>
					35	أحرج وبشكل لعني زملائي عندما يخطئون.
					36	زملائي اقل شانا مني.
					37	امارس الحيل اتجاه بعض الزملاء
						<b>اتجاه المسؤول المباشر</b>
					38	ارفض التحدث الى رئيسي المباشر.
					39	أحرج مسؤولي المباشر في العمل.
					40	مسؤولي المباشر اقل شانا مني.
						<b>اتجاه المنظمة</b>
					41	اناقش اعمال سرية تخص العمل مع اشخاص غير مخولين.
					42	اخذ من ممتلكات الجامعة ولأغراض شخصية دون اذن.
					43	لا تهمني سلامة ممتلكات وأغراض الجامعة.
					44	ارغب في اثاره الفوضى في بيئة العمل.

.....: اقتراحات آخر

#### 4. نموذج الاستبيان بعد التحكيم

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم التربية وعلم النفس

إستبانة حول

الهوية التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي  
(دراسة وصفية لدى عينة من أساتذة جامعة البويرة)

من إعداد الطالب: غ. فاتح تحت إشراف: أ.د. بن زاهي منصور.

السادة/ أساتذة جامعة البويرة.

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

يُسعدنا أن نضع بين أيديكم استبانة لإجراء دراسة وصفية تحت عنوان "الهوية التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي (دراسة وصفية لدى عينة من أساتذة جامعة البويرة)"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم.

لذا نرجوا من سيادتكم التكرم بالإجابة بما يُعبر عن رأيكم على

أسئلة

الاستبانة، بوضع علامة (x) حول الإجابة التي تراها مناسبة، علماً بأن إجاباتكم لن تُستخدم إلا لأغراض هذا البحث، وأن تكون موضع العناية والسرية التامة.

تقبلوا منا فائق عبارات التقدير والإحترام.

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية:

<input type="checkbox"/>	2. من 31-35 سنة	<input type="checkbox"/>	1. من 25-30 سنة	- السن :
<input type="checkbox"/>	4. 46 فما فوق	<input type="checkbox"/>	3. من 36-45 سنة	
<input type="checkbox"/>	2. أنثى	<input type="checkbox"/>	1. ذكر	- الجنس:
<input type="checkbox"/>	2. أستاذ مساعد (أ)	<input type="checkbox"/>	1. أستاذ مساعد (ب)	- المُسمّى الوظيفي:
<input type="checkbox"/>	4. أستاذ محاضر (أ)	<input type="checkbox"/>	3. أستاذ محاضر (ب)	
<input type="checkbox"/>	6. أستاذ متعاقد	<input type="checkbox"/>	5. أستاذ دكتور	
<input type="checkbox"/>	2. من 6 سنوات الى 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	1. من سنة إلى 5 سنوات	- الأقدمية:
<input type="checkbox"/>	4. من 16 سنة فما فوق	<input type="checkbox"/>	3. من 11 سنة الى 15 سنة	
<input type="checkbox"/>	2. أجنبي	<input type="checkbox"/>	1. جزيري	- التّكوين (الشهادة المتحصل عليها):
<input type="checkbox"/>	2. أكثر من 80.001 دج	<input type="checkbox"/>	1. أقل من 80.000 دج	- الأجر:

ثانياً. الإستبيان الأول: الهوية التنظيمية (سمات مركزية، التميز المؤسسي، الإستمرارية).

رقم	الإستبيان الأول الهوية التنظيمية	موافقة بشدة	موافقة	محايد	غير موافقة	غير موافقة بشدة
01	تعتبر قيمنا محددًا رئيسيًا لسلوكنا في الجامعة.					
02	أرتاح بالعمل داخل هذه الجامعة.					
03	أشعر بالفخر أمام الآخرين كوني أشتغل بهذه الجامعة.					
04	أحرص على احترام النظام الداخلي للجامعة.					
05	تعدُّ الجامعة مصدر فخر لي.					
06	أهتم بشكل مستمر بمشاكل الجامعة.					
07	أعتزُّ بانتمائي لهذه الجامعة.					
08	تفضيلي العمل بهذه الجامعة هو تنظيمها الجيد.					
09	تُحظى الجامعة التي أدرس بها بسمعة كبيرة من طرف المجتمع.					
10	يُقدِّرنِي مجتمعي لانتمائي لهذه الجامعة.					
11	أندمج مع زملائي في العمل.					
12	يمتاز العمل في الجامعة بالدقة والأمانة في الأداء.					
13	تُعدُّ الجامعة في نظر الباحثين قطبًا مهمًا.					
14	أرغب في البقاء بالجامعة حتى التقاعد.					
15	أشارك الجامعة آرائي في تبني التخصصات الحديثة.					
16	تسعى الجامعة لتطوير المحتوى البيداغوجي بشكل مستمر.					
17	تسعى الجامعة لتطوير هيكلها وبنيتها الاتصالية.					
18	تتمتع الجامعة بقيادات ديمقراطية تجعلك لا تتخلى عنها مهما كانت الظروف.					
19	الجامعة بيئة محفزة للتطور.					
20	بقائي بهذه الجامعة يُشعرني بالأمان والراحة.					

					21	تزيدني سمعة الجامعة عطاءً أكبر .
					22	أعتبر نجاحاتي من نجاح الجامعة.

ثالثاً. الإستیبيان الثاني: الأداء الوظيفي (أداء المهمة، سلوك المواطنة، سلوك العمل المنحرف):

الرّقم	الإستیبيان الثاني الأداء الوظيفي	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
01	أقوم بإتتمام مهامي بما يتناسب مع توقّعات مسؤولي المباشر .					
02	أسعى باستمرار لتقديم الخدمة الكاملة للطلبة والأساتذة.					
03	أحرص على تنمية وتطوير أدائي للعمل أكثر .					
04	أعمل بكل امكانياتي عندما أتسلم المهام.					
05	يساعد التّوزيع العادل للواجبات والمهام في الرّفح من أدائي.					
06	تتناسب فُدراتي المهنية مع نوع الوظيفة التي أشغلها.					
07	أقوم بأداء عملي وفقاً لتعليمات مسؤولي المباشر .					
08	أعمل على التّعاون مع الزّملاء الأساتذة والإداريين لتسهيل اجراءات العمل ونجاعته.					
09	أحرص على تقليل الاتصالات الشّخصية أثناء الخدمة تجنباً لهدر أوقات العمل.					
10	أحترم أوقات الدّوام الرّسمي عند الدّخول وعند الخروج من العمل.					
11	أقوم بتحضير محاضراتي جيّداً حرصاً على التّقدّم في البرنامج.					
12	أعمل على توطيد العِلاقات بين زملاء العمل لأجل تسريع واتخاذ القرارات في وقتها المناسب.					
13	أنجز الأعمال الموكلة اليّ في وقتها المحدّد.					
14	إذا دعيت لشيء ما أثناء العمل فإنّي أعود إلى عملي على الفور .					
15	أحرص على زيادة الدّقة في الأنشطة والأعمال.					
16	أعمل على التّقليل من أخطائي والحد من المشكلات أثناء عملي.					
17	أعمل على مراعاة جودة الأداء المناسبة عند الخدمة.					
18	أحرص على تقدّم الجامعة من خلال تحسين مرتبتّها.					
19	أندربّ على مهارات جديدة لإنجاز العمل بالكفاءة المطلوبة.					
20	أتواصل مع زملائي الأساتذة عند تنشيط المنتقيات وأساعدهم.					

					أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.	21
					أقوم بمساعدة زملائي الجدد وأرشدهم بخبراتي.	22
					أحترم خصوصيات زملائي الأساتذة الآخرين.	23
					أزوّد زملائي الأساتذة بالمعلومات المناسبة التي تُساعدهم على أداء مهامهم.	24
					أتجنّب خلق المشاكل لزملائي الأساتذة في العمل.	25
					أتغاضى عن أيّ إساءة شخصية من قبل الزملاء.	26
					أقبل التغييرات في ظروف العمل بدون تذمّر.	27
					أقبل المساءلة عن أخطائي في العمل.	28
					أخبر مسؤولي المباشر مسبقاً عندما لا أتمكن من الحضور إلى العمل.	29
					ألتزم بالنظام الداخلي للجامعة حتّى في ظل غياب الرقابة الإدارية.	30
					أحرص على عدم التغيب حتّى عندما تكون عندي أسباب مقنعة.	31
					أهتمّ بمستقبل الجامعة وتطوّرها.	32
					أقدم العديد من الاقتراحات لتطوير وتحسين طرق العمل في الجامعة.	33
					أبذل جهداً إضافياً لتحسين صورة الجامعة أمام الآخرين.	34
					أعاتب وبشكل علني زملائي عندما يُخطئون.	35
					أعتبر أنّ زملائي في العمل أقلّ شأنًا منّي.	36
					أتحايل تجاه بعض الزملاء.	37
					أتحاشى التحدث إلى مسؤولي المباشر.	38
					أعاتب مسؤولي المباشر في العمل.	39
					أعتبر أنّ مسؤولي المباشر أقلّ شأنًا منّي.	40
					أناقش أموراً سرّية تخصّ العمل مع أشخاص غير مخولين.	41
					أخذ من ممتلكات الجامعة ولأغراض شخصية دون إذن.	42
					لا تهمني سلامة ممتلكات وأغراض الجامعة.	43
					لا أحرص في إثارة الفوضى في بيئة العمل.	44

## 5. نتائج التحليل العائلي الاستكشافي

### Correlation Matrix<sup>a</sup>

a. Determinant = 3,349E-9

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,825
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3450,857
	df	231
	Sig.	,000

#### Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	10,800	49,092	49,092	10,496	47,711	47,711	8,532
2	1,728	7,855	56,946	1,335	6,067	53,778	3,760
3	1,561	7,094	64,040	1,152	5,238	59,015	3,372
4	1,140	5,184	69,224	,792	3,601	62,616	6,131
5	1,041	4,733	73,957	,656	2,980	65,597	3,633
6	,797	3,624	77,581				
7	,673	3,060	80,641				
8	,631	2,866	83,507				
9	,568	2,582	86,088				
10	,457	2,077	88,165				
11	,434	1,973	90,138				
12	,397	1,806	91,944				
13	,346	1,572	93,516				
14	,293	1,332	94,847				
15	,238	1,081	95,928				
16	,229	1,040	96,968				
17	,179	,814	97,782				
18	,148	,674	98,455				
19	,109	,494	98,949				
20	,096	,437	99,387				
21	,087	,394	99,781				
22	,048	,219	100,000				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.



## Communalities

	Initial	Extraction
تعتبر قِيمنا محددًا رئيسيًا لسلوكنا في الجامعة	,634	,027
أرتاح بالعمل داخل هذه الجامعة	,596	,227
أشعر بالفخر أمام الآخرين كوني أشتغل بهذه الجامعة	,826	,530
أحرص على احترام النُظام الداخلي للجامعة	,515	,075
تُعدُّ الجامعة مصدر فخر لي	,865	,716
أهتم بشكل مستمر بمشاكل الجامعة	,543	,248
أعترُّ بانتمائي لهذه الجامعة	,765	,700
تفضيلي العمل بهذه الجامعة هو تنظيمها الجيد	,670	,512
تُحظى الجامعة التي أدرس بها بسمعة كبيرة من طرف المجتمع	,830	,686
يُقدِّرنِي مجتمعي لانتمائي لهذه الجامعة	,757	,455
أندمج مع زملائي في العمل	,530	,175
يمتاز العمل في الجامعة بالدقة والأمانة في الأداء	,739	,461
تُعدُّ الجامعة في نظر الباحثين قطبًا مهمًا	,700	,403
أرغب في البقاء بالجامعة حتى التقاعد	,790	,646
أشارك الجامعة آرائي في تبني التخصّصات الحديثة	,811	,585
تسعى الجامعة لتطوير المحتوى البيداغوجي بشكل مستمر	,822	,547
تسعى الجامعة لتطوير هيكلها وبنيتها الاتصالية	,780	,480
تتمتع الجامعة بقيادات ديمقراطية تجعلك لا تتخلى عنها مهما كانت الظروف	,784	,529
الجامعة بيئة محفّزة للتطور	,792	,604
يقائي بهذه الجامعة يُشعرني بالأمان والراحة	,832	,599
تزيدني سمعة الجامعة عطاءً أكبر	,792	,625
أعتبر نجاحاتي من نجاح الجامعة	,826	,521

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

### Correlation Matrix<sup>a</sup>

a. Determinant = 1,040E-5

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,900
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	2063,421
	df
	78
	Sig.
	,000

#### Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,183	62,944	62,944	7,789	59,917	59,917
2	,882	6,787	69,731			
3	,807	6,208	75,939			
4	,771	5,934	81,874			

5	,445	3,427	85,300		
6	,400	3,074	88,374		
7	,349	2,681	91,056		
8	,285	2,192	93,248		
9	,257	1,978	95,226		
10	,215	1,652	96,878		
11	,168	1,294	98,172		
12	,125	,962	99,135		
13	,112	,865	100,000		

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

### Factor Matrix<sup>a</sup>

	Factor 1
أشعر بالفخر أمام الآخرين كوني أشغل بهذه الجامعة	,732
تعد الجامعة مصدر فخر لي	,841
أعتز بانتمائي لهذه الجامعة	,829
تُحظى الجامعة التي أدرس بها بسمعة كبيرة من طرف المجتمع	,808
أرغب في البقاء بالجامعة حتى التقاعد	,800
أشارك الجامعة آرائي في تبني التخصصات الحديثة	,750
تسعى الجامعة لتطوير المحتوى البيداغوجي بشكل مستمر	,742
تتمتع الجامعة بقيادات ديمقراطية تجعلك لا تتخلى عنها مهما كانت الظروف	,723
الجامعة بيئة محفزة للتطور	,785
بقائي بهذه الجامعة يُشعرنني بالأمان والراحة	,793
تزيدني سمعة الجامعة عطاءً أكبر	,818
أعتبر نجاحاتي من نجاح الجامعة	,730
تفضيلي العمل بهذه الجامعة هو تنظيمها الجيد	,695

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 1 factors extracted. 4 iterations required.

### Correlation Matrix<sup>a</sup>

a. Determinant = 8,558E-22

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,565
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8222,451
	df	946
	Sig.	,000

### Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10,565	24,011	24,011	10,260	23,319	23,319
2	7,391	16,799	40,809	7,173	16,302	39,621
3	2,939	6,679	47,488	2,660	6,046	45,667

4	2,426	5,515	53,003	2,087	4,743	50,410
5	1,996	4,537	57,540	1,683	3,824	54,235
6	1,901	4,322	61,861	1,617	3,674	57,909
7	1,797	4,083	65,945	1,474	3,350	61,259
8	1,394	3,167	69,112	1,090	2,477	63,736
9	1,329	3,020	72,133	1,006	2,286	66,022
10	1,224	2,783	74,915	,905	2,056	68,078
11	1,022	2,323	77,239	,673	1,530	69,608
12	,952	2,163	79,402			
13	,885	2,011	81,414			
14	,812	1,845	83,259			
15	,724	1,646	84,904			
16	,677	1,539	86,444			
17	,574	1,305	87,749			
18	,514	1,168	88,917			
19	,488	1,108	90,025			
20	,473	1,076	91,101			
21	,453	1,029	92,131			
22	,412	,937	93,068			
23	,362	,823	93,891			
24	,341	,775	94,666			
25	,318	,722	95,388			
26	,267	,606	95,994			
27	,240	,545	96,539			
28	,204	,465	97,004			
29	,196	,446	97,450			
30	,184	,419	97,868			
31	,147	,334	98,202			
32	,136	,309	98,511			
33	,106	,240	98,751			
34	,093	,211	98,962			
35	,083	,188	99,150			
36	,069	,157	99,307			
37	,066	,150	99,457			
38	,061	,138	99,595			
39	,052	,119	99,714			
40	,040	,092	99,806			
41	,035	,079	99,884			
42	,027	,060	99,945			
43	,015	,034	99,978			
44	,010	,022	100,000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

### Communalities

	Initial	Extraction
أقوم بإتمام مهامي بما يتناسب مع توقعات مسؤولي المباشر	,908	,220
أسعى باستمرار لتقديم الخدمة الكاملة للطلبة والأساتذة	,819	,457
أحرص على تنمية وتطوير أدائي للعمل أكثر	,938	,441
أعمل بكل امكانياتي عندما أتسلم المهام	,814	,332
يساعد التوزيع العادل للواجبات والمهام في الرّفْع من أدائي	,800	,084
تتناسب قدراتي المهنية مع نوع الوظيفة التي أشغلها	,863	,062
أقوم بأداء عملي وفقا لتعليمات مسؤولي المباشر	,946	,514
أعمل على التعاون مع الزملاء الأساتذة والإداريين لتسهيل اجراءات العمل ونجاحته	,850	,286
أحرص على تقليل الاتصالات الشخصية أثناء الخدمة تجنباً لهدر أوقات العمل	,753	,389
أحترم أوقات الدوام الرسمي عند الدُخول وعند الخروج من العمل	,838	,535
أقوم بتحضير محاضراتي جيداً حرصاً على التّفُهم في البرنامج	,923	,479
أعمل على توطيد العلاقات بين زملاء العمل لأجل تسريع واتخاذ القرارات في وقتها المناسب	,850	,346
أنجز الأعمال الموكلة لي في وقتها المحدّد	,870	,309
إذا دعيت لشيء ما أثناء العمل فإني أعود إلى عملي على الفور	,935	,456
أحرص على زيادة الدّقة في الأنشطة والأعمال	,911	,620
أعمل على التقليل من أخطائي والحد من المشكلات أثناء عملي	,914	,577
أعمل على مراعاة جودة الأداء المناسبة عند الخدمة	,945	,617
أحرص على تقدّم الجامعة من خلال تحسين مرتبتها	,886	,575
أندرب على مهارات جديدة لإنجاز العمل بالكفاءة المطلوبة	,859	,564
أتواصل مع زملائي الأساتذة عند تنشيط الملتقيات وأساعدهم	,911	,341
أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية	,879	,239
أقوم بمساعدة زملائي الجُدد وأرشدهم بخبراتي	,777	,334
أحترم خصوصيات زملائي الأساتذة الآخرين	,827	,395
أزوّد زملائي الأساتذة بالمعلومات المناسبة التي تُساعدهم على أداء مهامهم	,877	,413
أتجنّب خلق المشاكل لزملائي الأساتذة في العمل	,860	,172
أنغاضى عن أيّ إساءة شخصية من قبل الزملاء	,701	,087
أقبل التّغييرات في ظروف العمل بدون تذمّر	,851	,273
أقبل المساءلة عن أخطائي في العمل	,769	,255
أخبر مسؤولي المباشر مسبقاً عندما لا أتمكن من الحضور إلى العمل	,872	,347
ألتزم بالنّظام الدّاخل للجامعة حتّى في ظل غياب الرّقابة الإدارية	,887	,444
أحرص على عدم التّغيب حتّى عندما تكون عندي أسباب مُقنعة	,860	,237
أهتمّ بمستقبل الجامعة وتطوّرها	,893	,577
أقدم العديد من الاقتراحات لتطوير وتحسين طرق العمل في الجامعة	,896	,548
أبذل جهداً إضافياً لتحسين صورة الجامعة أمام الآخرين	,886	,680
أعاتب وبشكل علني زملائي عندما يُخطئون	,882	,521
أعتبر أنّ زملائي في العمل أقلّ شأنًا منّي	,967	,833
أتحايل تجاه بعض الزملاء	,931	,797
أتحاشى التّحدّث إلى مسؤولي المباشر	,827	,440

أعاتب مسؤولي المباشر في العمل	,855	,571
أعتبر أن مسؤولي المباشر أقل شأناً مني	,924	,755
أناقش أموراً سرية تخص العمل مع أشخاص غير مخولين	,930	,721
أخذ من ممتلكات الجامعة ولأغراض شخصية دون إذن	,952	,760
لا تهمني سلامة ممتلكات وأغراض الجامعة	,942	,756
لا أرغب في إثارة الفوضى في بيئة العمل	,793	,149

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,806
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2502,332
	df	120
	Sig.	,000

### Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Loadings			Loadings		
				Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,005	37,532	37,532	5,747	35,919	35,919	5,581	34,878	34,878
2	3,858	24,109	61,641	3,514	21,960	57,879	2,963	18,520	53,398
3	2,042	12,763	74,404	1,707	10,669	68,549	2,424	15,150	68,549
4	,704	4,402	78,806						
5	,604	3,777	82,583						
6	,517	3,231	85,814						
7	,434	2,715	88,529						
8	,345	2,157	90,686						
9	,302	1,889	92,576						
10	,260	1,626	94,202						
11	,253	1,579	95,781						
12	,231	1,447	97,228						
13	,164	1,023	98,251						
14	,120	,749	99,000						
15	,101	,633	99,633						
16	,059	,367	100,000						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

### Rotated Factor Matrix<sup>a</sup>

	Factor		
	1	2	3
أحترم أوقات الدوام الرسمي عند الدخول وعند الخروج من العمل	,122	,027	,726
أحرص على زيادة الدقة في الأنشطة والأعمال	-,082	,364	,629
أعمل على التقليل من أخطائي والحد من المشكلات أثناء عملي	-,174	,222	,818
أعمل على مراعاة جودة الأداء المناسبة عند الخدمة	-,120	,059	,810

أحرص على تقدّم الجامعة من خلال تحسين مرتبتها	-0,018	,713	,221
أهتمّ بمستقبل الجامعة وتطوّرها	-0,007	,794	,133
أقدم العديد من الاقتراحات لتطوير وتحسين طرق العمل في الجامعة	,209	,745	,179
أبذل جهداً إضافياً لتحسين صورة الجامعة أمام الآخرين	,073	,921	,022
أعاتب وبشكل علني زملائي عندما يُخطئون	,615	,378	-1,136
أعتبر أنّ زملائي في العمل أقلّ شأنًا مِنّي	,903	,142	-1,154
أتحايل تجاه بعض الزملاء	,866	,142	-1,163
أعاتب مسؤولي المباشر في العمل	,716	-0,060	-0,002
أعتبر أنّ مسؤولي المباشر أقلّ شأنًا مِنّي	,826	-1,154	,052
أناقش أموراً سرّية تخصّ العمل مع أشخاص غير مخولين	,867	,074	-0,059
أخذ من ممتلكات الجامعة ولأغراض شخصية دون إذن	,895	,138	,046
لا تهتمّني سلامة ممتلكات وأغراض الجامعة	,880	-0,034	-0,002

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

## 7. شكل الاستبيان بعد التحليل العاملي الاستكشافي

الإستبيان الأول: الهوية التنظيمية (سمات مركزية، التميّز المؤسسي، الإستمرارية).

رقم	الإستبيان الأول الهوية التنظيمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تعدّ الجامعة مصدر فخر لي					
02	أعتزّ بانتمائي لهذه الجامعة					
03	تزيدني سمعة الجامعة عطاءً أكبر					
04	تُحظى الجامعة التي أدرس بها بسمعة كبيرة من طرف المجتمع					
05	أرغب في البقاء بالجامعة حتّى التقاعد					
06	بقائي بهذه الجامعة يُشعرنني بالأمان والراحة					
07	الجامعة بيئة محفّزة للتطوّر					
08	أشارك الجامعة آرائي في تبني التخصّصات الحديثة					
09	تسعى الجامعة لتطوير المحتوى البيداغوجي بشكل مستمر					
10	أشعر بالفخر أمام الآخرين كوني أشتغل بهذه الجامعة					

					أعتبر نجاحاتي من نجاح الجامعة	11
					تتمتع الجامعة بقيادات ديمقراطية تجعلك لا تتخلى عنها مهما كانت الظروف	12
					تفضيلي العمل بهذه الجامعة هو تنظيمها الجيد	13

الإستبيان الثاني: الأداء الوظيفي (أداء المهمة، سلوك المواطنة، سلوك العمل المنحرف):

الرقم	الإستبيان الثاني الأداء الوظيفي	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
01	أعمل على التقليل من أخطائي والحد من المشكلات أثناء عملي					
02	أعمل على مراعاة جودة الأداء المناسبة عند الخدمة					
03	أحترم أوقات الدوام الرسمي عند الدُخول وعند الخروج من العمل					
04	أحرص على زيادة الدقة في الأنشطة والأعمال					
05	أبذل جهداً إضافياً لتحسين صورة الجامعة أمام الآخرين					
06	أهتمُ بمستقبل الجامعة وتطوُّرها					
07	أقدم العديد من الاقتراحات لتطوير وتحسين طرق العمل في الجامعة					
08	أحرص على تقدُّم الجامعة من خلال تحسين مرتبتها					
09	أعتبر أنَّ زملائي في العمل أقلُّ شأنًا مِنِّي					
10	أخذ من ممتلكات الجامعة ولأغراض شخصية دون إذن					
11	لا تهتمُّني سلامة ممتلكات وأغراض الجامعة					
12	أناقش أموراً سرِّية تخصُّ العمل مع أشخاص غير مخولين					
13	أتحايلُ تجاه بعض الزملاء					
14	أعتبر أنَّ مسؤولي المباشر أقلُّ شأنًا مِنِّي					
15	أعاتب مسؤولي المباشر في العمل					
16	أعاتب وبشكل علني زملائي عندما يُخطئون					

## 8. ملاحق نتائج التساؤلات و الفرضيات

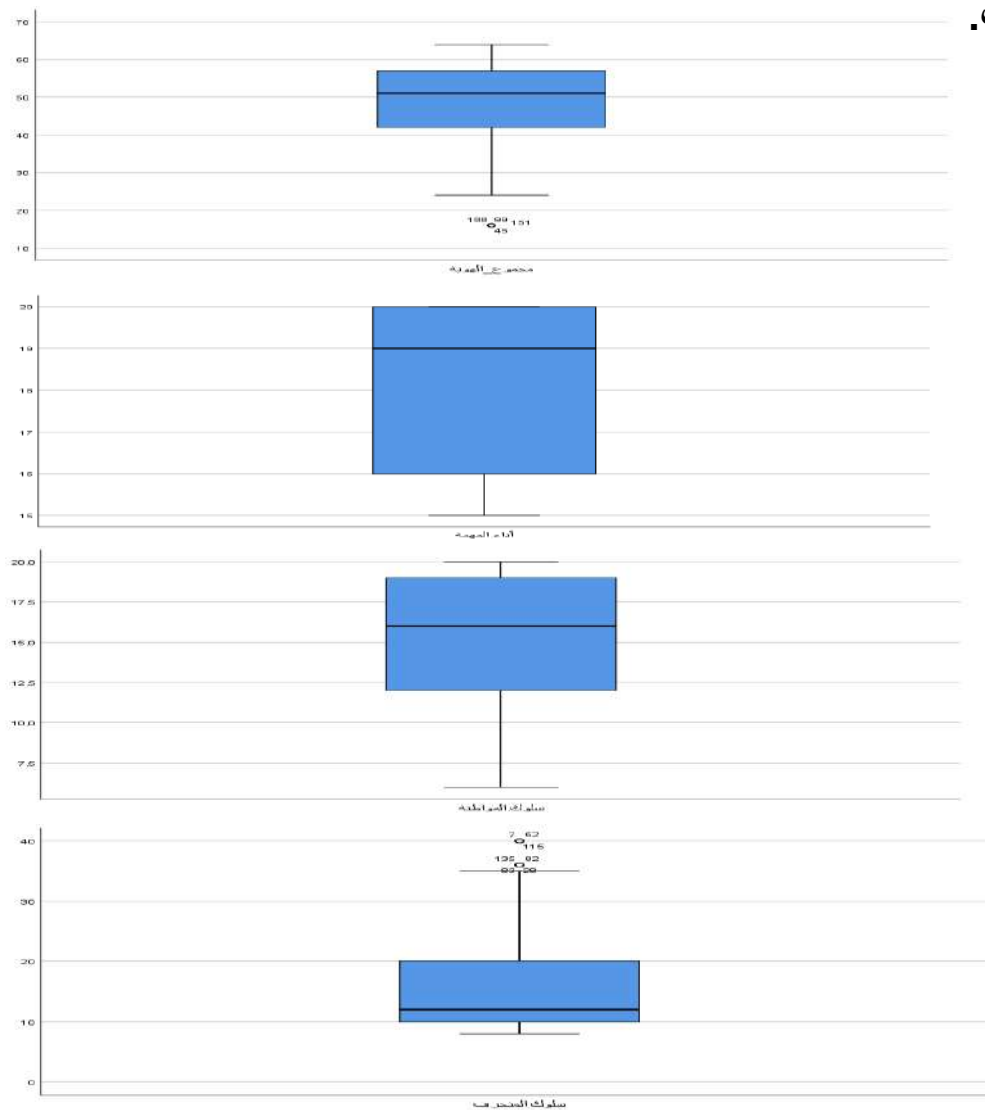
### ملاحق نتائج التساؤل الأول

Statistiques		
مستوى الهوية التنظيمية		
N	Valide	203
	Manquant	0
Moyenne		3,6808
Ecart type		,87268

### ملاحق نتائج التساؤل الثاني

Statistiques					
		متوسط م ستوى الأد اء	م1	م2	م3
N	Valide	203	203	203	203
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,0992	2,7703	3,4847	3,0246
Ecart type		,64559	,45161	,83459	,93467

### ملاحق نتائج الفرضية الأولى: مخطط الصندوق للتحقق من عدم وجود قيم شاذة في المتغيرات.

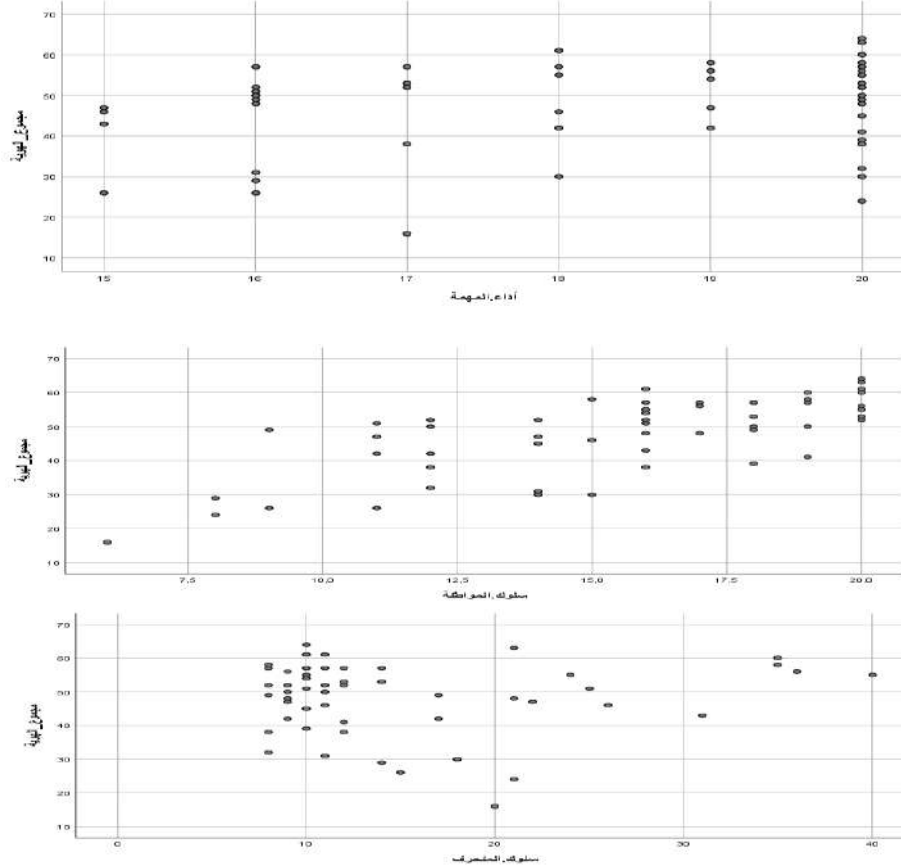




## نتائج اختبار شابيرو-ويلك لدرجات المتغيرين.

القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	قيمة إختبار شابيرو ويلك	
0.001>	203	0.909	درجات الهوية التنظيمية
0.001>	203	0.816	درجات أداء المهمة
0.001>	203	0.926	سلوك المواطنة
0.001>	203	0.796	السلوك المنحرف

## لوحة الانتشار لدرجات المتغيرين



## Correlations

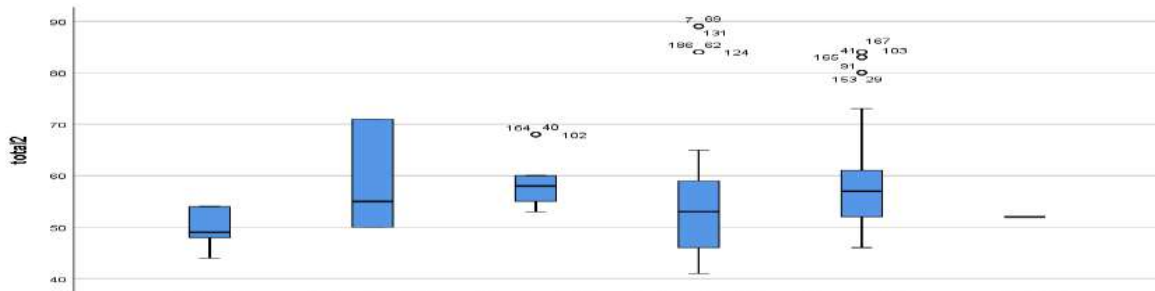
		مجموع الهوية	المهمة.أداء	المواطنة.سلوك	المنحرف.سلوك
مجموع الهوية	Correlation Coefficient	1,000	,259**	,703**	-,002
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,974
	N	203	203	203	203
Spearman's rho	المهمة.أداء				
	Correlation Coefficient	,259**	1,000	,394**	-,226**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,001
	N	203	203	203	203
المواطنة.سلوك	Correlation Coefficient	,703**	,394**	1,000	,097
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,169

	N	203	203	203	203
المنحرف بسلوك	Correlation Coefficient	-,002	-,226**	,097	1,000
	Sig. (2-tailed)	,974	,001	,169	.
	N	203	203	203	203

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## ملاحق نتائج الفرضية الثانية

### مخطط الصندوق للتحقق من عدم وجود قيم شاذة في المجموعات



### Tests of Normality

	المسمى الوظيفي	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
total2	أستاذ متعاقد	,216	20	,026	,852	20	,009
	أستاذ مساعد (ب)	,317	12	,010	,754	12	,006
	أستاذ مساعد (أ)	,234	24	,004	,848	24	,004
	أستاذ محاضر (ب)	,227	48	,000	,811	48	,000
	أستاذ محاضر (أ)	,173	93	,000	,861	93	,000
	أستاذ دكتور	.	6	.	.	6	.

a. Lilliefors Significance Correction

### Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
total2	Based on Mean	5,167	5	180	,000
	Based on Median	3,234	5	180	,008
	Based on Median and with adjusted df	3,234	5	129,686	,009
	Based on trimmed mean	4,409	5	180	,001

Ranks		N	Mean Rank
total2	المسمى الوظيفي		
	أستاذ متعاقد	20	47,25
	أستاذ مساعد (ب)	12	103,50
	أستاذ مساعد (أ)	24	120,71
	أستاذ محاضر (ب)	48	79,20
	أستاذ محاضر (أ)	93	103,65
	أستاذ دكتور	6	60,50
Total	203		

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	total2
Kruskal-Wallis H	26,556
df	5
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المسمى الوظيفي

### نتائج المقارنة بين المجموعة 1 و 2

Ranks		N	Mean Rank	Sum of Ranks
total2	المسمى الوظيفي			
	أستاذ متعاقد	20	10,75	193,50
	أستاذ مساعد (ب)	12	20,50	184,50
Total	32			

Test Statistics <sup>a</sup>	
	total2
Mann-Whitney U	22,500
Wilcoxon W	193,500
Z	-3,064
Asymp. Sig. (2-tailed)	,002
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,002 <sup>b</sup>

a. Grouping Variable: المسمى الوظيفي

b. Not corrected for ties.

### نتائج المقارنة بين المجموعة 1 و 3

Ranks		N	Mean Rank	Sum of Ranks
total2	المسمى الوظيفي			
	أستاذ متعاقد	20	10,50	189,00
	أستاذ مساعد (أ)	24	28,14	591,00
Total	44			

Test Statistics <sup>a</sup>	
	total2
Mann-Whitney U	18,000
Wilcoxon W	189,000
Z	-4,843
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,000 <sup>b</sup>

a. Grouping Variable: المسمى الوظيفي

b. Not corrected for ties.

### نتائج المقارنة بين المجموعة 1 و 4

Ranks		N	Mean Rank	Sum of Ranks
total2	المسمى الوظيفي			
	أستاذ متعاقد	20	27,00	486,00
	أستاذ محاضر (ب)	48	34,00	1530,00
Total	68			

Test Statistics <sup>a</sup>	
	total2
Mann-Whitney U	315,000
Wilcoxon W	486,000
Z	-1,375
Asymp. Sig. (2-tailed)	,169

a. Grouping Variable: المسمى الوظيفي

### نتائج المقارنة بين المجموعة 1 و 5

Ranks	المسمى الوظيفي	N	Mean	Sum of
			Rank	Ranks
total2	أستاذ متعاقد	20	26,50	477,00
	أستاذ محاضر (أ)	93	60,10	5409,00
	Total	113		

Test Statistics <sup>a</sup>	total2
Mann-Whitney U	306,000
Wilcoxon W	477,000
Z	-4,169
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

a. Grouping Variable: المسمى الوظيفي

### نتائج المقارنة بين المجموعة 1 و 6

Ranks	المسمى الوظيفي	N	Mean	Sum of
			Rank	Ranks
total2	أستاذ متعاقد	20	10,50	189,00
	أستاذ دكتور	6	14,00	42,00
	Total	26		

Test Statistics <sup>a</sup>	total2
Mann-Whitney U	18,000
Wilcoxon W	189,000
Z	-,930
Asymp. Sig. (2-tailed)	,353
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,412 <sup>b</sup>

a. Grouping Variable: المسمى الوظيفي

b. Not corrected for ties.

### نتائج المقارنة بين المجموعة 2 و 3

Ranks	المسمى الوظيفي	N	Mean	Sum of
			Rank	Ranks
total2	أستاذ مساعد (ب)	12	13,50	121,50
	أستاذ مساعد (أ)	24	16,36	343,50
	Total	36		

Test Statistics <sup>a</sup>	total2
Mann-Whitney U	76,500
Wilcoxon W	121,500
Z	-,821
Asymp. Sig. (2-tailed)	,412
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,422 <sup>b</sup>

a. Grouping Variable: المسمى الوظيفي

b. Not corrected for ties.

### نتائج المقارنة بين المجموعة 2 و 4

Ranks	المسمى الوظيفي	N	Mean	Sum of
			Rank	Ranks
total2	أستاذ مساعد (ب)	12	33,00	297,00
	أستاذ محاضر (ب)	48	26,40	1188,00
	Total	60		

Test Statistics <sup>a</sup>	total2
Mann-Whitney U	153,000
Wilcoxon W	1188,000
Z	-1,151
Asymp. Sig. (2-tailed)	,250

a. Grouping Variable: المسمى الوظيفي

### نتائج المقارنة بين المجموعة 2 و 5

Ranks	المسمى الوظيفي	N	Mean Rank	Sum of Ranks
total2	أستاذ مساعد (ب)	12	49,50	445,50
	أستاذ محاضر (أ)	93	50,05	4504,50
	Total	105		

Test Statistics <sup>a</sup>	total2
Mann-Whitney U	400,500
Wilcoxon W	445,500
Z	-,055
Asymp. Sig. (2-tailed)	,956

a. Grouping Variable: المسمى الوظيفي

### نتائج المقارنة بين المجموعة 2 و 6

Ranks	المسمى الوظيفي	N	Mean Rank	Sum of Ranks
total2	أستاذ مساعد (ب)	12	7,00	63,00
	أستاذ دكتور	6	5,00	15,00
	Total	18		

Test Statistics <sup>a</sup>	total2
Mann-Whitney U	9,000
Wilcoxon W	15,000
Z	-,856
Asymp. Sig. (2-tailed)	,392
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,482 <sup>b</sup>

a. Grouping Variable: المسمى الوظيفي

b. Not corrected for ties.

### نتائج المقارنة بين المجموعة 3 و 4

Ranks	المسمى الوظيفي	N	Mean Rank	Sum of Ranks
total2	أستاذ مساعد (أ)	24	43,14	906,00
	أستاذ محاضر (ب)	48	29,00	1305,00
	Total	72		

Test Statistics <sup>a</sup>	total2
Mann-Whitney U	270,000
Wilcoxon W	1305,000
Z	-2,795
Asymp. Sig. (2-tailed)	,005

a. Grouping Variable: المسمى الوظيفي

### نتائج المقارنة بين المجموعة 3 و 5

Ranks	المسمى الوظيفي	N	Mean Rank	Sum of Ranks
total2	أستاذ مساعد (أ)	24	63,07	1324,50
	أستاذ محاضر (أ)	93	54,35	4891,50
	Total	117		

Test Statistics <sup>a</sup>	total2
Mann-Whitney U	796,500
Wilcoxon W	4891,500
Z	-1,122
Asymp. Sig. (2-tailed)	,262

a. Grouping Variable: المسمى الوظيفي

### نتائج المقارنة بين المجموعة 3 و 6

Ranks	المسمى الوظيفي	N	Mean Rank	Sum of Ranks
total2	أستاذ مساعد (أ)	24	14,00	294,00
	أستاذ دكتور	6	2,00	6,00
	Total	30		

Test Statistics <sup>a</sup>	total2
Mann-Whitney U	,000
Wilcoxon W	6,000
Z	-2,769
Asymp. Sig. (2-tailed)	,006
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,001 <sup>b</sup>

a. Grouping Variable: المسمى الوظيفي

b. Not corrected for ties.

### نتائج المقارنة بين المجموعة 4 و 5

Ranks			Mean	Sum of
	المسمى الوظيفي	N	Rank	Ranks
total2	أستاذ محاضر (ب)	48	57,10	2569,50
	أستاذ محاضر (أ)	93	73,45	6610,50
	Total	141		

Test Statistics <sup>a</sup>		total2
Mann-Whitney U		1534,500
Wilcoxon W		2569,500
Z		-2,293
Asymp. Sig. (2-tailed)		,022

a. Grouping Variable: المسمى الوظيفي

### نتائج المقارنة بين المجموعة 4 و 6

Ranks			Mean	Sum of
	المسمى الوظيفي	N	Rank	Ranks
total2	أستاذ محاضر (ب)	48	24,70	1111,50
	أستاذ دكتور	6	21,50	64,50
	Total	54		

Test Statistics <sup>a</sup>		total2
Mann-Whitney U		58,500
Wilcoxon W		64,500
Z		-,385
Asymp. Sig. (2-tailed)		,701
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]		,717 <sup>b</sup>

a. Grouping Variable: المسمى الوظيفي

b. Not corrected for ties.

### نتائج المقارنة بين المجموعة 5 و 6

Ranks			Mean	Sum of
	المسمى الوظيفي	N	Rank	Ranks
total2	أستاذ محاضر (أ)	93	47,70	4293,00
	أستاذ دكتور	6	26,00	78,00
	Total	99		

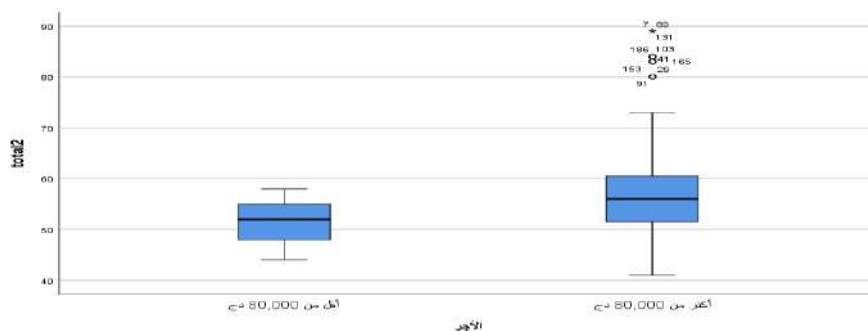
Test Statistics <sup>a</sup>		total2
Mann-Whitney U		72,000
Wilcoxon W		78,000
Z		-1,374
Asymp. Sig. (2-tailed)		,169
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]		,184 <sup>b</sup>

a. Grouping Variable: المسمى الوظيفي

b. Not corrected for ties.

### 13. ملاحق نتائج الفرضية الثالثة

#### مخطط الصندوق للتحقق من عدم وجود قيم شاذة في المتغيرين



Descriptive Statistics

نتائج اختبار شابيرو-ويلك لدرجات المتغيرين

قيمة اختبار شابيرو ويلك	درجة الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
,9150	43	,0200
,8900	160	,0000

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
total2	203	56,95	10,366	41	89
الأجر	203	1,84	,369	1	2

Ranks	الأجر	N	Mean	Sum of
			Rank	Ranks
total2	أقل من 80,000 دج	43	65,00	1950,00
	أكثر من 80,000 دج	160	98,98	15441,00
	Total	203		

Test Statistics <sup>a</sup>	total2
Mann-Whitney U	1485,000
Wilcoxon W	1950,000
Z	-3,172
Asymp. Sig. (2-tailed)	,002

a. Grouping Variable: الأجر

**14. ملاحق نتائج الفرضية الرابعة**

مخطط الصندوق للتحقق من عدم وجود قيم شاذة في المتغيرين



نتائج اختبار شابيرو-ويلك لدرجات المتغيرين

قيمة اختبار شابيرو ويلك	درجة الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
0,876	191	0,000
0,871	12	0,067

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
total2	203	56,95	10,366	41	89
التكوين (الشهادة المتحصل عليها عند التوظيف)"	203	1,06	,246	1	2

Ranks	التكوين (الشهادة المتحصل عليها عند التوظيف)	N	Mean	Sum of
			Rank	Ranks
total2	جزائري	191	95,44	16606,50
	أجنبي	12	65,38	784,50
	Total	203		

Test Statistics <sup>a</sup>	total2
Mann-Whitney U	706,500
Wilcoxon W	784,500
Z	-1,874
Asymp. Sig. (2-tailed)	,061

a. Grouping Variable: "التكوين (الشهادة المتحصل عليها عند التوظيف)"