وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of higher education and scientific research
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
Echahid Cheikh Larbi Tebessi University- Te' ssa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
faculty of humanities and social sciences

قســـــم: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

التكامل بين الأداء الفردي والعمل الجماعي في بيئة العمل الهجين

دراسة ميدانية: جامعة التكوين المتواصل UFC مركز تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

من إعداد الطالب:
- السعيد بوكاف
- المولدي رشاش

إشراف الاستاذ :
رابح توايحية

الاســـم واللقـــب	الرتبـــة العلميـــة	الصفـــــة
فضيلة غرايبية	أستاذ محاضر أ	رئيســـــا
رابح توايحية	أستاذ مساعد أ	مشرفـا ومقررا
عبد الرؤوف بوعزة	أستاذ محاضر أ	عضوا ممتحنـا

السنة الجامعية: 2025/2024


بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم

شكرٌ وعرفان

بداية أحمد الله تعالى وأشكره على ما أنعم به من توفيق ويسر لي إتمام هذا العمل، ثم أتقدم بخالص الشكر والعرفان والتقدير إلى المشرف الفاضل الدكتور **رابح توايحية**، لما بذله معنا من جهود قيمة ومتابعة مستمرة، وما أبداه من نصحٍ وإرشاد، وتوجيه بناء، ساهم في إثراء هذا البحث وإنجازه على الصورة المثلى فقد استفدت من خبرته الواسعة، وصبره الجميل، وتوجيهاته الدقيقة، التي كان لها بالغ الأثر في نجاح عملي هذا.

كما أتوجّه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة المحترمين الأفاضل الدكتورة: **غرايبية فضيلة**، والدكتور **بوعزة عبد الرؤوف**، الذين رافقانا طوال مشوارنا الدراسي هذا و لم يبخلا علينا بأية معلومة، و في الاخير تفضلا بمراجعة هذه المذكرة، وأبديا ملاحظاتهم الثمينة واقتراحاتهم البناءة، التي كانت مصدر إثراء وتطوير للبحث.

كما أتوجه كذلك بالشكر الى كل من ساعدنا من قريب و من بعيد ، خاصة مدير جامعة التكوين المتواصل مركز تبسة الدكتور سعود أحمد و الدكتور هشام براهمي رئيس المستخدمين بذات المركز على ترحيبهما بنا و تقديمهما لنا كل ما يلزم من معلومات خاصة بدراستنا هذه .

كما نتقدم بالشكر الى كل أساتذة قسم علم الاجتماع بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة، الحاضرين منهم و الغائبين عن حضور مناقشة هذه المذكرة، على كل ما بذلوه من أجلنا للوصول الى يومنا هذا، والى كل الحاضرين والغابين من زملائنا الطلبة وأصدقائنا وأهالينا الحاضرين لمساندتنا معنويا خلال هذه المناقشة.

أسأل الله تعالى أن يجزيكم جميعا خير الجزاء، وأن يجعل ما قدمتموه في ميزان حسناتهم

والله ولي التوفيق.

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
شكر وعرفان	/
مقدمة	أ-ب
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	
أولا - إشكالية الدراسة	4
ثانيا - فرضيات الدراسة	6
ثالثا - أهمية الدراسة	6
رابعا- أهداف الدراسة	7
خامسا – مفاهيم الدراسة	8
سادسا الدراسات السابقة	14
سابعا: الفجوة البحثية	23
ثامنا: المقاربة النظرية	25
الفصل الثاني: الأداء الفردي	
تمهيد	28
1- محددات الأداء	29
1-1- الكفاءة المهنية للأداء	29
1-2- الدافعية	29
1-3- إدراك الدور والمكانة	29
2- الأسس النظرية لمفهوم الأداء	29
3- أبعاد الأداء	33
3-1- البعد التنظيمي	33
3-2- البعد الاجتماعي	33
4- مكونات الأداء	34
4-1- الفعالية	34
4-2- الكفاءة	35
5- أساسيات تقييم الأداء	36
6- محددات الأداء	36
6-1- المحددات الداخلية	36
6-2- المحددات الخارجية	37
7 – مفهوم تقييم الأداء	38

7-1- القياس	38
7-2- التقييم	38
7-3- التقويم	39
8- أهداف تقييم الأداء	42
8-1- أهداف خاصة بالمؤسسة	42
8-2- أهداف خاصة بالعاملين	43
8-3- أهداف خاصة بالمديرين (المقيمين)	43
9- نماذج تقييم الأداء	44
9-1- نموذج الإدارة بالأهداف	44
9-2- نموذج إدارة الأداء	45
10- معايير التقييم	45
10-1-عناصر الأداء	46
10-2- معدلات الأداء (النتائج)	47
11- شروط مقاييس الأداء	48
11-1-التوافق الإستراتيجي	48
11-2-الصدق	49
11-3-الثبات	49
11-4-التمييز	49
11-5-الموضوعية	49
خلاصة	50
الفصل الثالث: العمل الجماعي	
تمهيد	52
1- فوائد ومزايا فرق العمل والعمل الجماعي	53
2- مراحل تكوين جماعة العمل	54
3-1- مرحلة بداية العضوية	54
3-2- مرحلة تكوين الجماعات الثانوية	54
3-3- مرحلة بداية النزاع	54
3 -4- مرحلة ظهور التمايز الفردي	54
3-5- مرحلة التعاون	55
4-أنواع العمل جماعي	55

4-1- الجماعة السلبية	55
4-2-الجماعات الضالة	55
4-3- الجماعات الإستراتيجية	56
4-4-الجماعات المحافظة:	56
4-4-1-جماعات العمل الرسمية	56
4-4-2- جماعات العمل غير الرسمية	57
5- العوامل المؤثرة في العمل الجماعي	58
5-1- الاتصال التنظيمي	59
5-2- القيادة	59
5-3-التنسيق	59
6- أساليب إدارة الأداء الجماعي	60
6-1- الأنظمة والإجراءات	61
6-2- تسلسل السلطة	62
6-3- التخطيط	62
6-4-أدوار الاتصال أو وظائف الارتباط	63
7- مزايا أدوارالاتصال	63
8- عيوب أدوارالاتصال	63
9- إيجابيات وسلبيات العمل جماعي	66
9-1-ايجابيات العمل الجماعي	66
9-2-سلبيات العمل الجماعي	66
10- بيئة العمل الهجين	67
10-1-خصائص العمل الهجين	67
10-2-تحديات العمل الهجين	68
10-3- معوقات العمل الهجين	69
10-4- طرق نجاح العمل الهجين	70
10-5-أبعاد العمل الهجين	71
10-6- التحفيز	71
10-7- طرق التحفيز	71
10-8- شروط التحفيز الفعال	72
خلاصة	73

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة وتفريغ وتحليل البيانات السوسيوديمغرافية	
تهيد	75
أولا:مجالات الدراسة	76
1. المجال المكاني	76
2. المجال الزماني	79
3. المجال البشري	79
ثانيا: منهج الدراسة	79
ثالثا: مجتمع الدراسة	80
رابعا: أدوات جمع البيانات	80
1. الملاحظة	80
2. الاستمارة	81
خامسا: أساليب التحليل الإحصائي	81
خلاصة	84
الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات الدراسة	
تمهيد	86
عرض النتائج الخاصة بالبيانات الأولية وتفسيرها	87
المحورالاول: أسئلة البيانات السوسيوديمغرافية	87
المحورالثاني: القدرة على إنجازعملك وتقاسم المهام	105
المحورالثالث: المرونة في العمل وروح الفريق	128
المحورالرابع: التفاعل الرقمي والتواصل الفعال	144
الفصل السادس: مناقشة نتائج الدراسة	
أولا: النتائج العامة للدراسة	159
1- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات	159
2- النتائج على ضوء الدراسات السابقة	165
3- مناقشة النتائج على ضوء نظريات التنظيم	166
ثانيا: النتائج العامة للدراسة	168
التوصيات والاقتراحات	169
خاتمة	171

قائمة المراجع	174
الملاحق	179

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	**حساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ**	83
02	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	87
03	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن	88
04	متغير الحالة الاجتماعية	89
05	متغير الشهادة المتحصل عليها	90
06	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة	91
07	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير نوع العمل	92
08	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في العمل	93
09	توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد الأيام التي يعملون فيها حضوريا	94
10	توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد الأيام التي يعملون فيها عن بعد	95
11	توزيع مجتمع الدراسة حسب استخدام الأدوات الرقمية في العمل اليومي	96
12	توزيع مجتمع الدراسة حسب حجم فريق العمل	97
13	توزيع مجتمع الدراسة حسب التواصل مع الزملاء في العمل	92
14	توزيع مجتمع الدراسة حسب الوسائل الرئيسية للتواصل	99
15	توزيع مجتمع الدراسة حسب توفير الجامعة للدعم الكافي لتأدية المهام	100
16	**عدد الأيام التي تعمل فيها حضوريا مع الوظيفة**	101
17	**عدد الأيام العمل فيها عن بعد مع الوظيفة**	102
18	**حجم الفريق الذي تعمل معه غالبا مع الوظيفة**	103
19	توزيع مجتمع الدراسة حسب القدرة على تحقيق الأهداف المهنية	105
20	توزيع مجتمع الدراسة حسب دور الأدوات التقنية في أداء المهام	106
21	توزيع مجتمع الدراسة حسب تلقي الدعم الكافي في أداء المهام	107
22	توزيع مجتمع الدراسة حسب حجم المهام الموكلة	108
23	توزيع مجتمع الدراسة حسب أثر العمل الهجين على الكفاءة	109
24	توزيع مجتمع الدراسة حسب مستوى دعم الإدارة في تسهيل إنجاز المهام	110
25	توزيع مجتمع الدراسة أهم التحديات التي تواجه العمال عند انجاز المهام	111
26	مدى توفر الأدوات الرقمية اللازمة لإنجاز المهام	112
27	مدى مساهمة النظام الهجين في تحسين الانتاج.	113
28	توزيع المهام بشكل عادي بينك و بين **الموظفين**	114

29	اتسام التعاون بينك وبين زملائك بالوضوح في تقاسم المهام.	115
30	مساهمة التواصل مع زملائك في تسهيل تقاسم المهام	116
31	الصعوبات التي تواجهك بسبب عدم وضوح أدوار الآخرين في العمل.	117
32	تعزيز التعاون بينك وبين زملائك في بيئة العمل الهجينة	118
33	توزيع المسؤوليات بينك و بين زملائك في البيئة الهجينة.	119
34	مجتمع الدراسة حسب التعاون في المهام المشتركة مع الزملاء.	120
35	توزيع مجتمع الدراسة حسب التوازن بين المهام الموكلة إليك والموارد المتاحة لإكمالها.	121
36	الآليات المستخدمة لتقاسم المهام في البيئة الهجينة	122
37	**تلقي الدعم الكافي في أداء المهام مع الجنس**	123
38	**مدى مساعدة بيئة العمل مع السن**	124
39	**تأثير العمل الهجين على الكفاءة في العمل مع سنوات الخبرة**	125
40	تنظيم الوقت بما يناسب الاحتياجات الشخصية و المهنية.	128
41	التغيرات المفاجئة في طبيعة العمل.	129
42	اختيار الطريقة الأنسب لأداء المهام	130
43	مجتمع الدراسة حسب الخيارات المتعددة لأداء المهام للتعامل مع الضغوط المهنية.	131
44	مجتمع الدراسة حسب إتاحة النظام الحالي تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية	132
45	سهولة التكيف مع التغيرات في طبيعة العمل.	133
46	مستوى التعاون بينك وبين زملائك عند مواجهة مشكلة أو تحدي في العمل.	134
47	قيام الجميع بأدوارهم في تنفيذ مشروع مشترك.	135
48	مساهمة الاجتماعات الجماعية في حل المشكلات و تعز العمل المشترك.	136
49	الدعم من قبل الزملاء عند الحاجة الى المساعدة.	137
50	مساعدة العمل الجماعي في تحقيق أهداف الجامعة.	138
51	**العمل الجماعي من العوامل الأساسية التي تساعد في تحقيق أهداف الجامعة**	140
52	**التعاون بينك وبين زملائك بالوضوح في تقاسم المهام مع تقاسم مع صعوبات نتيجة لعدم وضوح أدوار الآخرين في العمل.**	141
53	الأدوات الرقمية و كيفية التعامل معها أثناء أداء المهام.	144
54	مساهمة الأدوات الرقمية في انجاز المهام.	145

55	توفير الأدوات الرقمية لجميع الإمكانيات التي تحتاجها لأداء العمل	146
56	الدعم الكافي لحل المشاكل التقنية أثناء العمل.	147
57	الرضى عن مستوى الدمج بين الأدوات الرقمية و العمل اليومي	148
58	وصف مستوى التواصل بينك و بين زملائك أثناء تنفيذ المهام.	149
59	القنوات المتاحة عند الحاجة لتبادل المعلومات أو التنسيق.	151
60	تلقي المعلومات اللازمة لانجاز المهام في الوقت المناسب.	152
61	التواصل مع الإدارة أو الزملاء عند الحاجة الى اتخاذ قرارات أو حل مشكلات.	153
62	تعزيز التواصل الحالي من كفاءة العمل الجماعي	154
63	**الأدوات الرقمية في إنجاز مهامك اليومية مع الوظيفة**	155
64	**سهولة التواصل مع الإدارة أو الزملاء عند الحاجة إلى اتخاذ قرارات أو حل المشكلات مع الوظيفة**	156

فهرس الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	العوامل (الأبعاد) المؤثرة في العمل الجماعي	58
02	أساليب إدارة الأداء الجماعي	60
03	الهيكل التنظيمي لوحدة البحث والتطوير	69
04	تحديات العمل الهجين	70
05	أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	87
06	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن	88
07	متغير الحالة الإجتماعية	89
08	متغير الشهادة المتحصل عليها	90
09	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة	91
10	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير نوع العمل	92
11	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في العمل	93
12	توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد الأيام التي يعملون فيها حضوريا	94
13	توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد الأيام التي يعملون فيها عن بعد	95
14	توزيع مجتمع الدراسة حسب استخدام الأدوات الرقمية في العمل اليومي	96
15	توزيع مجتمع الدراسة حسب حجم فريق العمل	97
16	توزيع مجتمع الدراسة حسب التواصل مع الزملاء في العمل	98
17	توزيع مجتمع الدراسة حسب الوسائل الرئيسية للتواصل	99
18	توزيع مجتمع الدراسة حسب توفير الجامعة للدعم الكافي لتأدية المهام	100
19	**عدد الأيام التي تعمل فيها حضوريا مع الوظيفة**	101
20	**عدد الأيام العمل فيها عن بعد مع الوظيفة**	102
21	**حجم الفريق الذي تعمل معه غالبا مع الوظيفة**	103
22	توزيع مجتمع الدراسة حسب القدرة على تحقيق الأهداف المهنية	105
23	توزيع مجتمع الدراسة حسب دور الأدوات التقنية في أداء المهام	106
24	توزيع مجتمع الدراسة حسب تلقي الدعم الكافي في أداء المهام	107
25	توزيع مجتمع الدراسة حسب حجم المهام الموكلة	108
26	توزيع مجتمع الدراسة حسب أثر العمل الهجين على الكفاءة	109
27	توزيع مجتمع الدراسة حسب مستوى دعم الإدارة في تسهيل إنجاز المهام	110
28	ا توزيع مجتمع الدراسة أهم التحديات التي تواجه العمال عند انجاز المهام	111
29	مدى توفر الأدوات الرقمية اللازمة لإنجاز المهام في البيئة الهجينة	112
30	مدى مساهمة النظام الهجين في تحسين الانتاج.	113
31	توزيع المهام بشكل عادي بينك و بين **الموظفين**	114

32	اتسام التعاون بينك وبين زملائك بالوضوح في تقاسم المهام.	115
33	مساهمة التواصل مع زملائك في تسهيل تقاسم المهام	116
34	الصعوبات التي تواجهك بسبب عدم وضوح أدوار الآخرين في العمل.	117
35	تعزيز التعاون بينك وبين زملائك في بيئة العمل الهجينة	118
36	توزيع المسؤوليات بينك و بين زملائك في البيئة الهجينة.	119
37	مجتمع الدراسة حسب التعاون في المهام المشتركة مع الزملاء.	120
38	توزيع مجتمع الدراسة حسب التوازن بين المهام الموكلة إليك و الموارد المتاحة لإكمالها.	121
39	الآليات المستخدمة لتقاسم المهام في البيئة الهجينة	122
40	تلقي الدعم الكافي في أداء المهام مع الجنس	123
41	مدى مساعدة بيئة العمل مع السن	124
42	تأثير العمل الهجين على الكفاءة في العمل مع سنوات الخبرة	125
43	تنظيم الوقت بما يناسب الاحتياجات الشخصية و المهنية.	128
44	التغيرات المفاجئة في طبيعة العمل.	129
45	اختيار الطريقة الأنسب لأداء المهام	130
46	مجتمع الدراسة حسب الخيارات المتعددة لأداء المهام للتعامل مع الضغوط المهنية.	131
47	مجتمع الدراسة حسب إتاحة النظام الحالي تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية	132
48	سهولة التكيف مع التغيرات في طبيعة العمل.	133
49	مستوى التعاون بينك وبين زملائك عند مواجهة مشكلة أو تحدي في العمل.	134
50	قيام الجميع بأدوارهم في تنفيذ مشروع مشترك.	135
51	مساهمة الاجتماعات الجماعية في حل المشكلات و تعز العمل المشترك.	136
52	الدعم من قبل الزملاء عند الحاجة الى المساعدة.	137
53	مساعدة العمل الجماعي في تحقيق أهداف الجامعة.	138
54	العمل الجماعي من العوامل الأساسية التي تساعد في تحقيق أهداف الجامعة	140
55	التعاون بينك وبين زملائك بالوضوح في تقاسم المهام مع تقاسم مع صعوبات نتيجة لعدم وضوح أدوار الآخرين في العمل.	141
56	مساهمة الأدوات الرقمية في انجاز المهام.	144
57	توفير الأدوات الرقمية لجميع الإمكانيات التي تحتاجها لأداء العمل	145
58	الدعم الكافي لحل المشاكل التقنية أثناء العمل.	146
59	الرضى عن مستوى الدمج بين الأدوات الرقمية و العمل اليومي	147
60	وصف الرضى عن مستوى الدمج بين الأدوات الرقمية و العمل اليومي	148
61	وصف مستوى التواصل بينك و بين زملائك أثناء تنفيذ المهام.	149

62	القنوات المتاحة عند الحاجة لتبادل المعلومات أو التنسيق.	151
63	تلقي المعلومات اللازمة لانجاز المهام في الوقت المناسب	152
64	التواصل مع الإدارة أو الزملاء عند الحاجة الى اتخاذ قرارات أو حل مشكلات	154
65	تعزيز التواصل الحالي من كفاءة العمل الجماعي	155

مقدمـــة

مقدمة:

يشهد عالم العمل المعاصر تحولات متسارعة وعميقة، مدفوعة بالتقدم التكنولوجي الهائل وتغير أنماط الحياة والتواصل، وفي قلب هذه التحولات تبرز بيئات العمل الهجينة كنموذج جديد يفرض نفسه بقوة على مختلف القطاعات، بما في ذلك قطاع التعليم العالي، لم تعد المؤسسات الجامعية بمعزل عن هذه الديناميكيات، بل أصبحت في طليعة الجهات التي تسعى للتكيف مع متطلبات المرونة والكفاءة التي يفرضها المزج بين الحضور المادي والتفاعل الرقمي.

في هذا السياق المتغير، يكتسب الأداء الفردي أبعادا جديدة تتجاوز مجرد إنجاز المهام التقليدية، لتشمل القدرة على التكيف، المبادرة، والفعالية في استخدام الأدوات الرقمية، فالموظف في بيئة العمل الهجينة مطالب بتحقيق مستويات عالية مع الحفاظ على درجة من الاستقلالية والانضباط الذاتي، غير أن التركيز على الفرد وقدراته لا يكفي لضمان نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

إذ يظل العمل الجماعي حجر الزاوية في أي تنظيم يسعى للتميز والابتكار فالتنسيق بين الجهود، وتقاسم المعرفة وبناء روح الفريق هي عناصر لا غنى عنها لمواجهة التحديات المعقدة وتحقيق التكامل الوظيفي الذي أشار إليه المنظرون الاجتماعيون، مثل تالكوت بارسونز، كأساس لاستقرار النظم الاجتماعية وفعاليتها، وتزداد أهمية هذا التكامل في بيئات العمل الهجينة، حيث تتضاعف تحديات التواصل والتنسيق بسبب الانفصال المكاني و الزماني النسبي بين أعضاء الفريق.

تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة الجوهرية بين الأداء الفردي والعمل الجماعي في سياق محدد ومهم، وهو جامعة التكوين المتواصل – مركز تبسة، كمؤسسة تعليمية تخوض غمار تجربة العمل الهجين.

تسعى الدراسة إلى استكشاف مدى التكامل المتحقق بين قدرات الأفراد على إنجاز مهامهم بمرونة وكفاءة، وبين قدرتهم على العمل بروح الفريق الواحد، والتواصل بفعالية، وتقاسم المهام في ظل هذا النمط التنظيمي الجديد.

تنطلق الدراسة من إشكالية محورية تتمثل في فهم كيفية تحقيق التوازن والتكامل بين متطلبات الأداء الفردي والعمل الجماعي في بيئة تجمع بين الحضور والعمل عن بعد، كما تهدف إلى تحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد محددة للأداء الفردي (كالقدرة على الإنجاز، المرونة، والتفاعل الرقمي) وأبعاد مقابلة للعمل الجماعي (كتقاسم المهام، روح الفريق، والتواصل الفعال)، وذلك بهدف تقديم رؤى علمية وعملية تساهم في تعزيز فعالية الأداء المؤسسي في الجامعة وتحسين بيئة العمل الهجينة.

من خلال فصولها المختلفة، سنعرض من خلال هذه الدراسة مايلي:

سيتم في **الفصل الأول** تقديم الإطار المفاهيمي، من خلال مناقشة الإشكالية، والفرضيات، وأهداف الدراسة، والمفاهيم الأساسية، واستعراض الدراسات السابقة، أما **الفصل الثاني:** فيتناول الأداء الفردي، من حيث المفهوم والمحددات وأدوات التقييم، ويعنى **الفصل الثالث:** بتحليل العمل الجماعي، مراحله، أنواعه، والعوامل المؤثرة فيه، بينما يعرض **الفصل الرابع:** الإجراءات المنهجية للدراسة، وتحليل البيانات السوسيوديمغرافية، وفي **الفصل الخامس:** سيتم تفريغ وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، ويخصص **الفصل السادس:** لمناقشة النتائج المتوصل إليها، واستخلاص الاستنتاجات والتوصيات المناسبة".

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للدراسة

أولا - إشكالية الدراسة

ثانيا - فرضيات الدراسة

ثالثا - أهمية الدراسة

رابعا- أهداف الدراسة

خامسا – مفاهيم الدراسة

سادسا: الدراسات السابقة

سابعا: الفجوة البحثية

أولا: إشكالية:

يولد الفرد وينشأ في إطار شبكة اجتماعية أولية تتمثل في الأسرة، التي تزوده بالأسس الأولى لإكتساب المعايير والقيم الاجتماعية، بما يؤهله لاحقاً للإندماج داخل جماعات اجتماعية أوسع وأكثر تعقيدا، وعلى رأسها جماعات العمل المهنية، وتشكل هذه الجماعات واحدة من أبرز آليات تحقيق الذات والتنظيم الاجتماعي، إذ تساهم في إدماج الأفراد داخل نسق اجتماعي أوسع، وتحدد أدوارهم ومساراتهم المهنية والاجتماعية.

ومع تطور البنى الاقتصادية والاجتماعية، وخصوصا مع الثورة التكنولوجية المتسارعة، شهدت أنماط تنظيم العمل تحولات جذرية، كان أبرزها ظهور بيئات العمل الهجينة التي تمزج بين العمل الحضوري والعمل عن بُعد. وقد فرض هذا النمط الجديد أنماطاً تنظيمية أكثر تعقيداً تتطلب تفاعلات مرنة وأساليب تواصل جديدة تجمع بين الحضور المادي والافتراضي.

برز الأداء الفردي كعنصر محوري في نجاح المؤسسات، إذ أصبح يتطلب من الأفراد قدرات متعددة تشمل الإنجاز وفق معايير دقيقة، والمرونة في التعامل مع المتغيرات المتسارعة، بالإضافة إلى التفاعل الرقمي المتزايد.

غير أن الإعتماد على الأداء الفردي وحده لم يعد كافيا لضمان النجاح المؤسسي، بل أصبح التكامل مع الأداء الجماعي ضرورة حتمية، خاصة في ظل بيئات العمل الهجينة التي تفرض تنسيقا محكما وتواصلا فعالا وروح فريق عالية لتجاوز تحديات الإنفصال المكاني والزماني.

ومن المنظور الوظيفي الذي أكد عليه كل من دوركايم وبارسونز، حيث يعد تماسك النسق الاجتماعي مشروطاً بتكامل الأدوار بين أفراده، تظهر أهمية دراسة العلاقة بين أبعاد الأداء الفردي وأبعاد العمل الجماعي لفهم كيفية بناء تنظيم اجتماعي فعال في ظل بيئة العمل الهجينة.

غير أن تحقيق هذا التكامل يطرح تحديات حقيقية تتعلق بقدرة الأفراد على الموازنة بين تحقيق الأهداف الفردية والمساهمة الفاعلة في إنجاح العمل الجماعي، خاصة في ظل الاختلافات في ظروف العمل ومستويات الالتزام ومهارات التفاعل الرقمي.

السؤال الرئيسي:

ما طبيعة العلاقة بين الأداء الفردي والعمل الجماعي ضمن بيئة العمل الهجين بجامعة التكوين المتواصل – مركز تبسة؟

للإجابة على هذا السؤال قمنا بتفكيك المتغيرين إلى أبعاد حسب المخطط والجدول الموالي:

القدرة على الإنجاز تحتاج إلى **تنسيق** ← يؤدي إلى **تقاسم أفضل للمهام**.

التفاعل الرقمي يقوي **التواصل** ← يؤدي إلى **تواصل فعال**.

المرونة تحفز **التعاون** ← ينتج عنها **روح الفريق**.

طبيعة الأبعاد	أبعاد المتغير المستقل	نوع التكامل المرتبط	أبعاد المتغير التابع	البناء
تنظيمية	القدرة على إنجاز العمل	التنسيق	تقاسم المهام	القدرة على إنجاز العمل بشكل جيد يسهم في توزيع وتقاسم المهام بسلاسة.
تكنولوجية	التفاعل الرقمي	التواصل	التواصل الفعال	استخدام الوسائل الرقمية يحسن سرعة ودقة التواصل داخل الفريق.
سلوكية	المرونة في العمل	التعاون	روح الفريق	قدرة الأفراد على التكيف تدعم التعاون وتقوي الانتماء الجماعي.

ثانيا: فرضيات الدراسة

1. تسهم القدرة على إنجاز العمل بشكل جيد في توزيع وتقاسم المهام بسلاسة.
2. يحسن استخدام الوسائل الرقمية سرعة ودقة التواصل داخل الفريق.
3. تدعم قدرة الأفراد على التكيف التعاونَ وتقوي الانتماء الجماعي.

ثالثا: أهمية الدراسة:

أ- الأهمية العلمية

- تنطلق هذه الدراسة من الإطار النظري السوسيولوجي الذي ينظر إلى العمل الجماعي والتفاعل المهني كعمليات اجتماعية منظمة تتطلب تحقيق التكامل بين الأدوار الفردية والجماعية لتحقيق التوازن المؤسسي.
- تساهم الدراسة في توسيع الفهم النظري لمفهوم التكامل الوظيفي والاجتماعي في بيئات العمل الهجينة، عبر دمج مقاربات الأداء الفردي بالعمل الجماعي ضمن منظور اجتماعي حديث.
- تقدم إضافة علمية إلى الأدبيات السوسيولوجية، عبر اختبار العلاقة بين الأداء الفردي والعمل الجماعي في سياق مؤسسات أكاديمية تعيش تحولات رقمية وتنظيمية فرضتها بيئة العمل الهجين.
- تفتح آفاقا بحثية جديدة حول إعادة تعريف أنماط التفاعل التنظيمي وأثره على بناء فرق العمل، مما يعزز التراكم المعرفي حول موضوع العمل والتعليم العالي في ظل التغيرات المعاصرة.

ب- الأهمية العملية

- تأتي أهمية هذه الدراسة ميدانيا من كونها تجرى في جامعة التكوين المتواصل مركز تبسة، وهي مؤسسة تعليمية تجمع بين أنماط التعليم التقليدي والهجين، مما يجعلها بيئة خصبة لدراسة ديناميكيات الأداء الفردي والعمل الجماعي.
- تسعى الدراسة إلى تشخيص مستوى التكامل الفعلي بين الأفراد والفرق داخل الجامعة، مما يوفر للمسؤولين أدوات تقييم وتحسين بيئة العمل الهجينة.
- تساعد نتائج الدراسة على اقتراح حلول عملية لتحسين تقاسم المهام، دعم التواصل الفعال، وتعزيز روح الفريق في ظل ظروف العمل المزدوج (حضوري وافتراضي).

- تبرز أهمية الموضوع في هذا السياق الجغرافي والمؤسسي بالنظر إلى التحديات التنظيمية والتقنية التي تواجهها الجامعات الجزائرية بشكل عام، وجامعة التكوين المتواصل بشكل خاص، في مواكبة التطورات الحديثة في أنماط العمل والتعليم.

تنبع أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب رئيسية، يمكن تلخيصها كما يلي:

- تسعى الدراسة إلى إثراء المعرفة العلمية حول متغيرات حديثة نسبياً في بيئة العمل الجامعي
- تساهم نتائج الدراسة في تقديم مؤشرات عملية لإدارة جامعة التكوين المتواصل – مركز تبسة لتحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز روح الفريق ودعم التفاعل الرقمي.
- تساعد هذه الدراسة في تطوير أساليب الإدارة الجامعية عبر توفير بيانات دقيقة حول علاقة المرونة وروح الفريق بالتواصل الرقمي.
- تبرز الدور المهم الذي تلعبه بيئة العمل الجامعي التفاعلية والمرنة في تحقيق رضا العاملين وتحسين الخدمات المقدمة للطلبة.

رابعا: أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

- محاولة معرفة طبيعة العلاقة بين الأداء الفردي والعمل الجماعي ضمن بيئة العمل الهجين بجامعة التكوين المتواصل – مركز تبسة؟

الأهداف الفرعية:

1. محاولة معرفة القدرة على إنجاز العمل بشكل جيد وإسهامها في توزيع وتقاسم المهام بسلاسة.
2. محاولة معرفة استخدام الوسائل الرقمية لتحسين سرعة ودقة التواصل داخل الفريق.
3. محاولة معرفة قدرة الأفراد على التكيف لتدعيم التعاون وتقوية الانتماء الجماعي.

خامسا – مفاهيم الدراسة:

1- مفهوم التكامل:

أ- لغة:

يعرف التكامل لغة بأنه مصدر تكامل، وتكمل وتكامل أي تم وكان كاملا، فالتكامل يشير إلى اكتمال الشيء وتمامه[1].

ب-اصطلاحا:

يختلف الباحثون في تعريفهم للتكامل، والسبب في ذلك يرجع حسب جوزيف ناي إلى اختلاف الزاوية التي ينطلق منها كل باحث في معالجته لظاهرة التكامل، ويعرف إرنست هاس (E.hass) التكامل على أنه: "العملية (proses) التي من خلالها تحاول مجموعة من الوحدات السياسية الوطنية تحويل ولائها وأهدافها ونشاطاتها السياسية الاجتماعية والثقافية نحو مركز جديد تكون لمؤسساته صلاحيات تتجاوز صلاحيات الدول القومية"[2].

ومن منظور علم الاجتماع، يُعرف التكامل الاجتماعي بأنه "ترابط أجزاء النسق الاجتماعي وتماسكه لكي يصبح كيانا كليا موحدا، والتكامل درجات ولكل نسق اجتماعي ينبغي أن يتمتع بدرجة معينة من التكامل".[3]

أ- الإجرائي:

التكامل يشير إلى مدى التوافق والتفاعل المنظم بين مكونات أو وحدات محددة، سواء كانت تتعلق المجتمع أو الثقافة، وهذا يساهم في تحقيق التآلف والترابط في الأهداف والوظائف والولاءات، ضمن كيان موحد أو نظام أكثر اتساعا ويتم تقييم التكامل من خلال مستوى التعاون والمشاركة والترابط، بالإضافة إلى الانتقال من العزلة إلى الاندماج في إطار مشترك يتخطى الحواجز الفردية أو الانقسامات.

---

[1] – فياض، حسام الدين. "**التهميش الاجتماعي، إنسان بلا إنسانية.**" الحوار المتمدن، العدد 7355، 29 أغسطس 2022، www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=766895.

[2] – حمدوش، رياض. "**محاضرات في نظرية التكامل والإندماج.**" جامعة قسنطينة: قسم العلوم السياسية، Academia.edu، تم الوصول إليه في 18 مارس 2025، www.academia.edu/30308552/

[3] – الحوار المتمدن، 24 يوليو 2011، www.facebook.com/121290477936607/posts/التكامل-الاجتماعيهو-ترابط-أجزاء-النسق-الاجتماعي-وتماسكه-لكي-يصبح-كيانا-كليا-مو/177292662336388/.

2- الأداء:

أ. لغة:

الأداء في اللغة يشتق من الفعل **"أدَّى"**، ويعني **إيصال الشيء أو إتمامه أو إنجازه** ويمكن أن يأتي بمعان مختلفة حسب السياق، مثل:

- **أداء الواجب** :أي القيام به وإنجازه كما يجب.
- **أداء الدين** : أي سداده وإيفاؤه.
- **أداء الصلاة** :أي القيام بها وفق شروطها وأركانها.
- **أداء العمل** :أي تنفيذه بشكل صحيح.

الأداء هو "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة

وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"[1].

إن تعريف الأداء هو قياس للنتائج، وهو يجيب على سؤال بسيط:

هل أتممت عملك؟

بمعنى هل نفذت ما هو مطلوب منك في عملك؟

ويتحدد بمستوى الدافعية وتفاعلها معا بمعنى[2].

الأداء = الدافعية × القدرة

وتعريف الأداء هو القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالمنطقة

مثل المواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات

أي عدد محدود من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة[3].

توجد المنظمات لتحقيق الأهداف، التي إذا غابت تصبح هذه الأخيرة بلا غاية

[1] – راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"**، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص202.

[2] – محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، مصر، الإسكندرية، دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزي حنفي محمود سليمان، **السلوك التنظيمي والأداء**، مصر، القاهرة، دار الجامعات المصرية، 1999، ص28.

[3] – محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، لبنان، بيروت، الدار الجامعية، 1993، ص42.

إن أي مقياس لفاعلية المنظمة يجب أن يربط بين أدائها الفعلي والمستويات التي حددت كأهداف لها.

كما يعبر الأداء عن العوامل الأساسية التي تبنى عليها القرارات في المسار المهني للفرد لارتباطهما بمستقبله المهني حيث يحقق الأهداف المرسومة والمرتبطة بالأداء1.

إصطلاحا:

تالكوت بارسونز (Talcott Parsons) : يرى أن الأداء الاجتماعي هو تنفيذ الأفراد لأدوارهم في إطار النظام الاجتماعي، بما يتوافق مع التوقعات والمعايير الثقافية للمجتمع[2].

ماكس فيبر (Max Weber) :ربط الأداء بالكفاءة والبيروقراطية، حيث اعتبره قدرة الأفراد والمؤسسات على تحقيق الأهداف بطرق عقلانية ومنظمة وفق قواعد محددة[3].

إميل دوركهايم (Émile Durkheim) :ركّز على الأداء الوظيفي في المجتمع، معتبرًا أنه انعكاس للتكامل الاجتماعي وتقسيم العمل، حيث يؤدي كل فرد دوره لتحقيق التوازن والاستقرار المجتمعي[4].

روبرت ميرتون(Robert Merton) :تحدث عن الأداء من منظور الأدوار الاجتماعية، حيث أكد أن الأداء يتأثر بالتوقعات الاجتماعية والضغوط التي تحدد كيفية قيام الأفراد بوظائفهم[5].

ب. إجرائيا:

هو مدى قدرة الموظف على تنفيذ المهام المحددة له وفق معايير الإنتاجية، الجودة، الالتزام بالوقت، والفعالية.

تعريف الأداء الفردي

أ-لغة:

جاء في معجم "لسان العرب" لابن منظور أن الأداء يعني "الإتيان بالفعل الواجب مع الوفاء بمستلزماته[6]

---

[1] – محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، لبنان، بيروت، الدار الجامعية، 1993، ص42.

[2] – عبد الباري ابراهيم الدرة، زهير نعيم الصباغ ،**إدارة الموارد البشرية** ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2010، ص277.

[3] – أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص179.

[4] – عبد الباري ابراهيم الدرة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص280.

[5] – عبد الباري ابراهيم الدرة، زهير نعيم الصباغ، المرجع السابق، ص281.

[6] – ابن منظور، لسان العرب، مجلد 1، دار صادر، 1956، ص 61.

ب- اصطلاحا:

يعرف **سعيد العيساوي** الأداء الفردي بأنه: مدى تنفيذ الفرد للمهام والمسؤوليات الوظيفية الموكلة إليه بدرجة تحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية[1]"

فيعرف **عبد الرحمن الزيد** الأداء الفردي بأنه: "مجموعة السلوكيات الظاهرة للفرد أثناء أدائه لمهامه، والتي يمكن ملاحظتها وقياسها مقارنة بالمعايير المحددة[2]"

التعريف الإجرائي:

بأنه مدى قدرة الفرد على تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليه بكفاءة وفعالية، وفق معايير محددة مثل جودة العمل، الالتزام بالمواعيد، والمساهمة في تحقيق أهداف الفريق داخل بيئة العمل

1-مفهوم العمل الجماعي

لغةً:

العمل في اللغة يشير إلى الجهد المبذول من الإنسان لإحداث أثر أو نتيجة، أما "الجماعي" فهو المنسوب إلى الجماعة، أي مجموعة من الأفراد يجمعهم هدف أو نشاط مشترك، وعليه، فإن العمل الجماعي ، هو الجهد المشترك الذي تبذله جماعة من الأفراد لإنجاز مهمة موحدة أو لتحقيق غاية واحدة.

اصطلاحا:

يعرف العمل الجماعي اصطلاحا بأنه "تفاعل منظم ومقصود بين مجموعة من الأفراد، ينسقون أدوارهم ويتقاسمون المهام والمسؤوليات فيما بينهم، بهدف تحقيق غاية مشتركة"[3] .

ويتطلب العمل الجماعي وجود علاقات متبادلة قائمة على التعاون، الثقة، والاحترام المهني، مما يسهم في تعزيز فاعلية الأداء الجماعي ويزيد من كفاءة الإنجاز[4] .

وفي السياق التنظيمي، يشير العدوان[1] إلى أن العمل الجماعي هو إحدى آليات تحقيق الإنسجام المؤسسي، حيث ينظم الجهد البشري ضمن فرق عمل تتكامل في أدائها، وتتكيف مع التحديات البيئية والتكنولوجية.

[1] – العيساوي سعيد، إدارة الموارد البشرية: **مدخل استراتيجي**، دار اليازوري العلمية، 2016، ص 221..

[2] – الزيد عبد الرحمن، **إدارة الأداء الوظيفي**، مكتبة العبيكان، 2014، ص 48.

[3]- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior (18th ed.). Pearson Education, p65.

[4] - West, M. A. (2012). Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research (3rd ed.). Wiley-Blackwell., p58

كما يرى العزاوي[2] أن فرق العمل ليست مجرد تجمع لأفراد، بل هي وحدات إنتاجية ذات أهداف واضحة ومهام موزعة بعناية، مما يخلق ديناميكية إنتاج مشتركة تمكن المؤسسات من التعامل مع المشكلات المعقدة بشكل أفضل من الأفراد المنفردين.

يُعرف العمل الجماعي على أنه العمل الذي يقوم به مجموعة من الأشخاص معا، حيث يقوم كل واحد منهم بإنجاز جانب ما منه، وبالتالي فإن العمل الجماعي هو ذلك النشاط الذي يؤديه مجموعة من الأعضاء الذين يشتركون في تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المشتركة، ومن الجدير بالذكر أنه أضحى فرصة لتحقيق التطور الشخصي، والتقدم المهني في شتى المجالات، ومن التعريفات التي وردت عن العمل الجماعي ما ذكره (Pascale and Michael) على أن العمل الجماعي هو: نوع من أنواع تنظيم العمل والذي يضم مجوعة من الأفراد ويؤثر سلبا أو إيجابا على العديد من العناصر والمكونات ومخرجات العمل بالمنظمة مثل الأداء[3].

وعليه:

إجرائيا: هو مستوى تفاعل أعضاء الفريق داخل المؤسسة الجامعية لتحقيق أهداف مشتركة، من خلال تقاسم المهام، والتواصل الفعّال، وبناء روح الفريق، في إطار بيئة هجينة (حضورية – رقمية).

3- البيئة:

أ. لغة:

كلمة البيئة العربية هي الاسم للفعل تبوأ، أي نزل أو أقام، وتبوأه أي أصلحه وهيأه، أو يلاحظ المتدبر في القرآن الكريم وجود الكثير من الآيات القرآنية التي جاءت بهذا المعنى اللغوي للبيئة ومنها قوله تعالى و كذلك مكنا ليُوسف في الأرض يَتَبَوَّأُ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ، وقوله تعالى وأوحينا إلى موسى وأخيه أن تبوأ لِقَوْمِكُمَا بِمِصْرَ بُيُوتًا–

ب. اصطلاحا:

هي ما يحيط بالكائن الحي من ظروف وعوامل مادية واجتماعية ومعنوية، من شأنها ان تؤثر في تكوينه ونمط حياته وسلوكه.

وتعرف أيضا على أنها كل ما يثير الفرد أو الجماعة، ويؤثر فيه وقد أدخل علماء النفس في تعريفهم المصادر الداخلية للمثيرات.

---

[1] - العدوان، عبد الرحمن، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 63.

[2] - العزاوي، خليل إبراهيم، إدارة فرق العمل، دار اليازوري العلمية، بغداد، 2019.، ص 95.

[3] – Pascale Carayon and Michael J. Smith pp. 649-662.

أما بيئة العمل فيعرفها لوين نستجر بأنها مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدرك بصورة مباشرة من الأفراد العاملين في هذه البيئة، بحيث تكون هذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكهم وتشير إلى مجموعة الإجراءات والأساليب والنظم القوانين السائدة في المنظمة وكذلك مجموعة الاتصالات والتفاعلات بين الموظفين أنفسهم من جهة وبينهم وبين الإدارة من جهة أخرى والرامية في مجملها لتحقيق أهداف المنظمة.

4.مفهوم العمل الهجين

- يختلف العمل الهجين بشكل جذري عن نموذج العمل التقليدي، فهو نموذج مرن يسمح للموظفين باختيار ترتيب العمل الذي يناسبهم بشكل أفضل ودمج أوقات العمل ما بين مقر المنظمة وخارجها، ويختلف تبني هذا النموذج من منظمة إلى أخرى، إذ تسمح بعض المنظمات لكل موظف بالمرونة للعمل في الموقع وعن بعد لجزء من الأسبوع، وقد تسمح منظمات أخرى للموظفين بالعمل بدوام كامل عن بعد أو بدوام كامل في المقر، بينما تسمح منظمات أخرى بمزيج من الاثنين.
- حيث عرف بأنه أحد أشكال العمل الإلكتروني الذي يجمع بأسلوبه ما بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأساليب العمل التقليدية الأخرى، بحيث تتكامل هذه الأساليب وتتفاعل بصورة فردية أو جماعية لتحقيق الأهداف دون التخلي عن الواقع العملي في مكان العمل.
- ويعرف الباحث العمل الهجين بأنه: إستراتيجية حديثة تشمل مزيج للعمل المباشر والعمل عن بعد من أجل الاستمرارية في العمل لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع.

5.بيئة العمل الهجين:

وفقا لتقرير صادر عن شركة ماكينزي وشركائه فإن بيئة العمل الهجين تعرف بأنها:

- نموذج عمل مرن يسمح للموظفين بالعمل من مواقع مختلفة، سواء في المكتب أو عن بعد، مع تحديد سياسات واضحة لتنظيم التعاون والإنتاجية[1]."

كما عرفت **شركة جارتنر** بيئة العمل الهجين بأنها:

- إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى تحسين تجربة الموظف من خلال تمكينه من العمل من أي مكان مع توفير الأدوات والبنية التحتية اللازمة لضمان استمرارية الأداء..

[1] - Manyika, James, et al. The Future of Work After COVID-19. McKinsey & Company, Feb. 2021, www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19.

سادسا: الدراسات السابقة:

أولا: الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى:

دراسة **بوفورة وسام صديقي سارة**، مذكرة نيل شهادة الماستر بعنوان بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج - **2021./2022**.[1]

إشكالية الدراسة:

تمثلت في السؤال التالي:

ما مدى تأثير بيئة العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج؟

- تساؤلات الدراسة الفرعية: ما المقصود ببيئة العمل ؟
- ما هو مفهوم الأداء الوظيفي والعوامل المتحكمة فيه؟
- هل هناك اثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل بجامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج - على أداء العاملين بها؟

فرضيات الدراسة:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة المادية في جامعة برج بوعريريج في الأداء الوظيفي فيها.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة الاجتماعية في جامعة برج بوعريريج في الأداء الوظيفي فيها.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة العمل في جامعة برج بوعريريج في الأداء الوظيفي فيها.
- المنهج اعتمد على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأنسب في الأبحاث والدراسات التي تهدف إلى وصف الظاهرة، استخدام الاستبيان كأداة للدراسة التطبيقية.

نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة ان الموظف يقوم بردة فعل داخل بيئة العمل بمستوياته للأداء الوظيفي حسب ما يجده هو داخل بيئة العمل ويؤثر ذلك على مستواه في العمل، اذا ان الإدارات يجب أن تنتبه لهذا الأمر إذا أرادت مردود جيد في إنتاجها، لأن كل مجهود تقدمه الادارة للموظف يقابله المردود المنتصر منه، إذا تم الاستنتاج من هذه الدراسة انه يوجد علاقة تأثير معنوية بين متغيرات بيئة العمل والأداء الوظيفي.

[1] - بوفورة وسام صديقي سارة، مذكرة نيل شهادة الماستر بعنوان بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج - 2021/2022

كلما كانت ظروف العمل مهيأة بشكل جيد من الظروف الفيزيقية وطبيعة العمل فإن ذلك سيزيد من الإنتاجية والأداء قوي ومنه فإن العاملين سيقدمون كل ما عندهم من أجل تحقيق الأداء والتكيف مع الأوضاع ومنه يتحقق التوافق المهني وأفضل الأداء.

علاقة هذه الدراسة بموضوع الدراسة الحالية:

- تحليل متغير التابع هو الأداء الوظيفي.
- تحليل متغير المستقل هو بيئة العمل الداخلية.
- وهذه إحدى الأمور التي استفدت منها من هذه الدراسة.
- اهتمت هذه الدراسة بإبراز أهمية بيئة العمل الداخلية في تحفيز ودفع العاملين على الأداء الجيد.
- إما في دراسة الحالية ابحث عن اثر بيئة العمل الداخلية في تحسين الأداء
- الوظيفي
- أبرزت هذه الدراسة أهمية تهيئة ظروف العمل ودورها في تحسين بيئة العمل

الدراسة الثانية:

دراسة زيدي حسام الدين، حماس تقي الدين، مذكرة لنيل شهادة الماستر بعنوان دور نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي برج بوعريريج 2022/2021.[1]

إشكالية الدراسة: تمثلت في التساؤل التالي: ما هو دور نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين؟ وهل يمكن إيجاد ذلك على مؤسسات القطاع الصحي؟ أسئلة فرعية

- هل هناك علاقة بين التحفيز وأداء العاملين؟
- ما علاقة الحوافز المادية بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة الاستشفائية؟
- ما علاقة الحوافز المعنوية بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة الاستشفائية؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: نظام الحوافز له أثر كبير وفعال على تحسين أداء العاملين بمؤسسة الاستشفائية.

الفرضيات الفرعية:

- نظام الحوافز المعنوية له أثر كبير على تحسين أداء العاملين بمؤسسة الاستشفائية.
- نظام الحوافز المادية له أثر كبير على تحسين أداء العاملين بمؤسسة الاستشفائية.

[1] - زيدي حسام الدين، حماس تقي الدين، مذكرة لنيل شهادة الماستر بعنوان دور نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي برج بوعريريج 2022/2021.

منهج الدارسة: المنهج الوصفي لوصفي والمنهج التحليلي.

نتائج الدراسة:

- الحوافز المادية لها دور كبير في المؤسسة، ولكن ال تكفي للتحفيز الكلي للعاملين
- عدم رضا الموظفين في المؤسسة على الأجر الذي يتقاضونه في ظل الظروف المعيشية الحالية
- حسب إجابات المبحوثين فإن حصولهم على الحوافز بكافة أنواعها يشجعهم على بذل مجهود أكبر
- أغلبية المبحوثين يفضلون الحوافز المادية على الحوافز المعنوية
- هناك أثر ضعيف جدا لفعالية نظام الحوافز في المؤسسات الاستشفائية.

علاقة هذه الدراسة بموضوع دراستي الحالي:

تركيز على أهم المفاهيم المتعلقة بالأداء الوظيفي وتحليل هذا المتغير وركزت على أهم مفاهيم متعلقة بعناصر بيئة العمل الداخلية وهي الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية، وهذه إحدى أهم النقاط التي أبحث عنها في موضوع دراستي.

اهتمت هذه الدراسة بالتعرف على دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات العمومية الاستشفائية.

في دراستي الحالية اهتمت بمعرفة هل يؤثر الاهتمام بمكافأة وتحفيز العاملين بشكل إجابي على أداهم الوظيفي في بمؤسسة الصحة العمومية الجوارية بالجلفة المسمات بـ عيادة متعددة الخدمات الوئام تساعدني هذه الدراسة بتحليل السيسيولوجي لنتائج المحور الأول الخاص ب بيئة العمل الداخلية فمن بين عناصرها نظام الحوافز.

ثانيا: الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

دراسة سعيد صالح يونس عبد الله بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير بعنوان: أثر بيئة العمل الداخلية في الأداء الوظيفي، السودان 2015.[1]

إشكالية الدراسة: تم صياغتها في ثالث أسئلة جوهرية:

1- ما اثر البيئة الداخلية السائدة في المؤسسة على تحقيق أهدافها بصورة أمثل؟

2- ما مدى تأثير عناصر البيئة الداخلية على كفاءة أداء العاملين؟

3- الدور المؤثر للبيئة الداخلية على متطلبات الأداء الوظيفي الجيد للعاملين؟

فرضيات الدراسة: الفرضية الرئيسية هناك علاقة بين البيئة الداخلية والأداء الوظيفي وهي التي تتفرع منها العديد من الفرضيات نفصلها في الآتي:

الأولى:

1- هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي

2- هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضاء الوظيفي

3- هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والاستقرار الوظيفي.

الثانية:

1- هناك علاقة بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي

2- هناك علاقة بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي

3- هناك علاقة بين الهيكل التنظيمي والاستقرار الوظيفي.

الثالثة:

1- هناك علاقة بين الموارد المتاحة للمنظمة والالتزام التنظيمي.

2- هناك علاقة بين الموارد المتاحة للمنظمة والرضا الوظيفي.

3- هناك علاقة بين الموارد المتاحة للمنظمة والاستقرار الوظيفي.

منهج الدراسة: اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة: من خلال التحليل للدراسة الميدانية تبين أن المؤسسات المصرفية التجارية السودانية تتميز بالآتي:

- تواكب التكنولوجيا المتطورة في العمل باستخدام الوسائل المستحدثة.

[1] - سعيد صالح يونس عبد الله بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير بعنوان: أثر بيئة العمل الداخلية في الأداء الوظيفي، السودان 2015.

- تتبنى تحسين قدرات العاملين على التفاعل مع المتطلبات المتغيرة للعملاء
- المسئوليات والواجبات أحيانا تكون كثيرة على العاملين مما تشكل عبء عليهم.

علاقة هذه الدراسة مع موضوع دراستي

- إلقاء الضوء على تحليل مفهوم الأداء الوظيفي.
- إلقاء الضوء على تأثير الموارد المتاحة في المنظمة على الأداء الوظيفي.
- تختلف هذه الدراسة في عديد من النقاط مع موضوع دراستي

فهي تعالج علاقة مكونات بيئة العمل الداخلية الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد المتاحة وعلاقتها بمحددات الأداء الوظيفي الالتزام الوظيفي، الرضا الوظيفي، الاستقرار الوظيفي فهي تعالج علاقة مكونات بيئة العمل الداخلية الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد المتاحة وعلاقتها بمحددات الأداء الوظيفي (الالتزام الوظيفي الرضا الوظيفي، الاستقرار الوظيفي).

أما في الدراسة الحالية أبحث في أثر بيئة العمل الداخلية بعناصرها (الظروف الفيزيقية الاتصال بين جماعات العمل، ونظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي.

الدراسة الثانية:

دراسة محمد عبد الجبار بكور، بحث مقدم لنيل درجة الماجيستير بعنوان: أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي.[1]

إشكالية الدراسة: متمثلة في السؤال الرئيسي التالي: ما أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للموارد البشرية العاملة في شركة الأهلية؟

تساؤلات الفرعية:

1. ما مستوى ضغوط العمل في الشركة الأهلية ؟
2. ما مستوى الأداء البشري في الشركة الأهلية ؟
3. كيف يؤثر غموض الدور على أداء المورد البشري في الشركة الأهلية ؟
4. كيف يؤثر صراع الدور على أداء المورد البشري في الشركة الأهلية؟
5. كيف يؤثر على الدور على أداء المورد البشري في الشركة الأهلية؟
6. كيف تؤثر ظروف العمل المادية على أداء المورد البشري في الشركة الأهلية؟
7. كيف يؤثر التطوير والنمو الوظيفي على أداء المورد البشري في الشركة الأهلية؟

[1] - محمد عبد الجبار بكور، بحث مقدم لنيل درجة الماجيستير بعنوان: أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي .

فرضيات الدراسة:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الغموض الدور على الأداء الوظيفي للموارد البشرية العاملة في الشركة محل البحث.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور على الأداء الوظيفي للموارد البشرية العاملة في الشركة محل البحث.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعبء الدور على الأداء الوظيفي للموارد البشرية العاملة في الشركة محل البحث.
4. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل المادية على الأداء الوظيفي للموارد البشرية العاملة في الشركة البحث.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير والنمو الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل البحث.

منهج الدراسة: الوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى وجود أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لضغط العمل بأبعاده على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة الأهلية للنقل.

علاقة هذه الدراسة بدراستي الحالية:

- تحليل مفهوم متغير الأداء الوظيفي، وهذا ما استفدت منه في دراستي.
- تم التعرف على مفهوم ضغوط العمل في هذه الدراسة كمتغير مستقل، اما في دراستي فتم التعرف على ضغوط العمل كمؤشر خاص بأبعاد بيئة العمل الداخلية.
- هناك اختلاف بين هذه الدراسة ودراستي فهي تخصصت في البحث في أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي.
- استعنت بهذه الدراسة في التحليل السوسيولوجي في نتائج الخاصة بالمحور الثاني وهو بيئة العمل الداخلية التي من ضمن عناصرها الظروف الفيزيقية والتي تتكون من ضغوط العمل.

ثالثا: الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: دراسة **Garrison & Kanuka (2004)** بعنوان:

"Blended learning: Uncovering its transformative potential in higher education"[1]

هدفت هذه الدراسة استكشاف الكيفية التي تسهم بها بيئة التعلم الهجينة في تنمية التفكير النقدي لدى الطلاب الجامعيين، من خلال تفعيل التفكير الفردي ضمن إطار جماعي.

إشكالية الدراسة:

- كيف تساهم البيئة الهجينة في تطوير التفكير النقدي لدى المتعلمين؟

التساؤلات الفرعية:

- كيف يتم تفعيل التفكير الفردي في سياق جماعي ضمن بيئة هجينة؟
- ما تأثير أنشطة التعلم الهجين على مستوى تفاعل الطلبة وتبادل المعرفة؟
- هل تختلف مستويات التفكير النقدي بين الطلاب في البيئات التقليدية والبيئات الهجينة؟

الفرضية الرئيسية:

- تسهم البيئة الهجينة في تنمية التفكير النقدي لدى الطلاب الجامعيين.

الفرضيات الفرعية:

- مشاركة الطلاب في أنشطة هجينة تعزز قدرتهم على التحليل والنقد.
- الجمع بين العمل الفردي والنقاش الجماعي يؤدي إلى تبادل معرفي أوسع وأعمق.
- الطلاب المنخرطون في بيئات هجينة يظهرون مستويات أعلى من التفكير النقدي مقارنة بزملائهم في البيئات التقليدية.

المنهج المعتمد: منهج وصفي تحليلي.

اعتمد الباحثان على وصف خصائص البيئة الهجينة وتحليل أثرها على تطوير التفكير النقدي لدى الطلاب.

نتائج الدراسة:

- ساهمت البيئة الهجينة في تعزيز التفكير النقدي لدى الطلاب المشاركين.

[1]-" Garrison & Kanuka ,Blended learning: Uncovering its transformative , (2004) potential in higher education

- أظهر الطلاب في الأنشطة الهجينة قدرة أعلى على التحليل وتبادل الأفكار مقارنة بالطلاب في البيئات التقليدية.
- أثبت التفاعل بين التفكير الفردي والعمل الجماعي فاعليته في تنمية مهارات التفكير العليا.
- أظهرت البيئة الهجينة دورًا مهمًا في تحفيز التعلم الذاتي وتعزيز الشعور بالمسؤولية الأكاديمية لدى المتعلمين.

علاقة هذه الدراسة بدراستي الحالية:

- في فهم كيف تساهم البيئة الهجينة في تعزيز التفكير النقدي من خلال تفعيل العمل الفردي ضمن إطار جماعي، مما دعم البناء النظري لدراستي حول أهمية التفاعل بين الأداء الفردي والجماعي.

الدراسة الثانية: دراسة Alavi & Leidner (2001) بعنوان:

"Technology-mediated learning—A call for greater depth and breadth of research"[1]

هدفت هاته الدراسة إلى تحليل تأثير أدوات التكنولوجيا الرقمية على ديناميكيات العمل الجماعي وإنتاجية الأفراد، مع تقديم رؤية أوسع حول كيفية تحسين استخدام التقنيات الحديثة لدعم التفاعل بين أعضاء الفرق.

التساؤل الرئيسي:

كيف تؤثر أدوات التكنولوجيا الرقمية على ديناميكيات الفرق وإنتاجية الأفراد في بيئات العمل والتعليم؟

التساؤلات الفرعية:

- ما هو دور أدوات التواصل الرقمي في تسهيل التكامل بين أعضاء الفرق؟
- هل يؤدي الاستخدام المنتظم للتقنيات الرقمية إلى تحسين تحقيق الأهداف الجماعية؟
- ما مدى تأثير التصميم الجيد للبيئات الرقمية على طبيعة التفاعل بين الأفراد؟

[1]-Alavi & Leidner ,"Technology-mediated learning—2001 A call for greater depth and breadth of research"

الفرضية الرئيسية:

- أدوات التكنولوجيا الرقمية تعيد تشكيل ديناميكيات الفرق وتؤثر بشكل إيجابي على الأداء الفردي والجماعي.

الفرضيات الفرعية:

- الاستخدام المنتظم للتكنولوجيا الرقمية يعزز من التكامل بين أعضاء الفريق.
- التصميم الجيد لوسائل التواصل الرقمية يساهم في رفع الإنتاجية الجماعية.
- الاعتماد على تقنيات الاتصال المرن يزيد من فعالية العمل الهجين.

نتائج الدراسة:

- استخدام أدوات التواصل الرقمي بانتظام أدى إلى تحسين التنسيق بين أعضاء الفرق.
- الفرق التي اعتمدت على الأدوات الرقمية أظهرت أداءً أفضل في تحقيق الأهداف الجماعية مقارنة بالفرق التقليدية.
- وفرت التكنولوجيا بيئة مرنة للتفاعل السلس، مما عزز التكامل بين الجهود الفردية والجماعية.
- التصميم الفعال للبيئات الرقمية كان عاملا حاسما في تحسين الأداء العام للفرق.

علاقة هذه الدراسة بدراستي الحالية:

- على أهمية أدوات التكنولوجيا في تحسين التنسيق بين أعضاء الفرق، وهو ما ساعدني على إدراج التكنولوجيا كعامل مؤثر ضمن بيئة العمل الداخلية في دراستي.

الدراسة الثالث: دراسة Palloff & Pratt (2007) بعنوان:

"Building Online Learning Communities: Effective Strategies for the Virtual Classroom"[1]

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار عملي واستراتيجيات فعالة لبناء مجتمعات تعلم نشطة في البيئات الافتراضية والهجينة، من خلال دعم التفاعل الفردي والجماعي لتحقيق نجاح العملية التعليمية.

[1]-Palloff & Pratt,Building Online Learning Communities: Effective Strategies for the Virtual Classroom"

التساؤل الرئيسي:

ما هي الاستراتيجيات الفعالة لبناء مجتمعات تعلم نشطة في البيئات الهجينة؟

التساؤلات الفرعية:

- كيف يؤثر دعم الأداء الفردي على نجاح المجتمع التعليمي الافتراضي؟
- ما هو دور العمل الجماعي في تعزيز الانخراط والمشاركة في بيئات التعلم الهجينة؟
- ما هي أفضل الممارسات لتصميم بيئة هجينة محفزة للتفاعل الجماعي والفردي؟

الفرضية الرئيسية:

نجاح البيئات الهجينة يعتمد على بناء مجتمعات تعلم نشطة تدعم الأداء الفردي والجماعي.

الفرضيات الفرعية:

- تعزيز الأداء الفردي يُساهم في زيادة فعالية المجتمع التعليمي الافتراضي.
- توفير فرص للتعاون الجماعي يؤدي إلى تحسين المشاركة وبناء العلاقات الاجتماعية.
- البيئة الهجينة المصممة بشكل متكامل تدعم تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة أعلى.

نتائج الدراسة:

- بناء مجتمعات تعلم نشطة يعتمد على دعم الأداء الفردي والعمل الجماعي معا.
- ارتفاع مستوى المشاركة والتفاعل الاجتماعي داخل المجتمعات الافتراضية أدى إلى تحسين نتائج التعلم.
- وجود استراتيجيات واضحة لتحفيز التعاون عزز من شعور الانتماء والمسؤولية الجماعية بين المتعلمين.
- تصميم بيئات هجينة تتيح فرص التفاعل المستمر أسهم بشكل مباشر في نجاح العملية التعليمية الافتراضية.

علاقة هذه الدراسة بدراستي الحالية:

- فهم أهمية بناء مجتمعات نشطة داخل البيئات الهجينة، مما دفعني في دراستي إلى التأكيد على دور بيئة العمل الداخلية، خاصة البعد الاجتماعي والظروف الفيزيقية، في تحقيق التكامل بين الأداء الفردي والعمل الجماعي.

سابعا: الفجوة البحثية

على الرغم من التوسع الكبير في الدراسات التي تناولت الأداء الفردي والعمل الجماعي كل على حدى، إلا أن الدراسات التي تجمع بينهما في إطار تكاملي، خاصة ضمن بيئات العمل الهجين، ما تزال نادرة في السياق العربي والجزائري تحديدًا، وقد ازدادت الحاجة إلى هذا النوع من الدراسات في ظل التحولات التي فرضتها الرقمنة وظروف العمل المرنة، حيث أصبحت المؤسسات، ومنها الجامعات، مطالبة بإعادة بناء توازنات جديدة بين الفرد والفريق.

ورغم وجود بعض الأدبيات التي تناولت تأثير الأداء الفردي أو فعالية فرق العمل، إلا أن قلة من الدراسات قاربت العلاقة بينهما من منظور "تكاملي" يرتكز على التفاعل والتنسيق داخل بيئة عمل مختلطة (حضورية – رقمية، كما أن معظم هذه الدراسات أُجريت في سياقات اقتصادية أو مؤسساتية تختلف عن البيئة الجامعية الجزائرية، التي لها خصوصيات تنظيمية وثقافية وبنيوية[1].

من هنا تنبع الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها، والمتمثلة في:

نقص الدراسات الميدانية التي تختبر **العلاقة التكاملية** بين الأداء الفردي والعمل الجماعي ضمن بيئة العمل الهجين في المؤسسات الجامعية الجزائرية، مع التركيز على الأبعاد التنظيمية والتكنولوجية والسلوكية لهذه العلاقة.

تجاوز الطرح التقليدي للعلاقة الخطية (تأثير↔ نتيجة)

الفرضيات لا تدرس التأثير بشكل مباشر، بل تركز على "التكامل الوظيفي والسلوكي "بين الأداء الفردي والعمل الجماعي، وهو منظور نادر التناول في الدراسات السابقة.

تفكيك العلاقة بين المتغيرين إلى أبعاد قابلة للقياس الكمي:

تم تقديم ثلاث فرضيات تربط كل بعد من الأداء الفردي ببُعد من العمل الجماعي (القدرة ↔ تقاسم المهام، التفاعل الرقمي ↔ التواصل، المرونة ↔ روح الفريق)، وهو ما يغطي نقص الدراسات التي تدرس هذه العلاقات التفصيلية في بيئة العمل الهجين.

[1] - **Booth, Wayne C., Gregory G. Colomb, and Joseph M. Williams.** *The Craft of Research.* University of Chicago Press, 2008

تكييف النموذج النظري مع خصوصية بيئة العمل الهجين:

تعالج الفرضيات أبعادًا مرتبطة بالتغيرات الحديثة (مثل التفاعل الرقمي والمرونة)، وهي أبعاد لم تكن محورًا كافيا في الأدبيات الكلاسيكية، مما يسد فجوة في الأدبيات المتعلقة بتحول نماذج العمل بعد الجائحة.

الربط بين السلوكيات الفردية ومخرجات الفريق في بيئة تعليمية جزائرية:

الفرضيات تنقل الدراسة من السياقات العامة إلى سياق جامعي جزائري محدد، مما يوفر معطيات ميدانية أصيلة لم تُدرس من قبل في هذا الموقع أو عبر هذا النموذج.

اقتراح نموذج تكاملي قابل للتطبيق مستقبلا:

من خلال الفرضيات، تم بناء إطار يمكن تحويله لاحقًا إلى نموذج تطبيقي/تشخيصي يُستخدم في تقييم التكامل داخل فرق العمل الجامعية، وهو أمر نادر في البحوث المحلية.

ثامنا:المقاربة النظرية:

تستند هذه الدراسة إلى المنظور الوظيفي لبارسونز، الذي يؤكد أن تحقيق التكامل بين الأداء الفردي والعمل الجماعي ضروري للحفاظ على استقرار التنظيمات وفاعليتها. وفي إطار بيئة العمل الهجين، تصبح قدرة الأفراد على إنجاز العمل، التفاعل الرقمي، والمرونة عوامل حيوية لتحقيق وظائف التكيف، تحقيق الأهداف، والتكامل المؤسسي كما حددها نموذج AGIL، مما يدعم تماسك البيئة التنظيمية ويعزز قدرتها على مواجهة التحولات الرقمية والتنظيمية.

تكامل بين الوحدات :(Integration)

بارسونز يعتبر أن بقاء النظام الاجتماعي يعتمد على قدرة أجزائه (الأفراد، الفرق) على التكامل والتنسيق.

تقسيم العمل الوظيفي[1]:(Functional Differentiation)

الأفراد يؤدون أدوارًا مختلفة لكن مكملة لبعضها البعض، تمامًا مثل تقاسم المهام الذي تبحثه أنت.

[1]- Parsons, Talcott. The Social System. Free Press, 1951.

التوازن المؤسسي :(Institutional Equilibrium)

أي تغيير أو اختلال في أحد الأبعاد (مثل ضعف التواصل أو ضعف المرونة) يؤثر على النظام ككل.

بارسونز قدم أربعة وظائف أساسية لكل نظام اجتماعي، وهي:

الرمز	الوظيفة	التفسير
A	التكيف (Adaptation)	قدرة الأفراد على التكيف مع بيئة العمل الهجين
G	تحقيق الأهداف (Goal attainment)	قدرة الفرق على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف
I	التكامل (Integration)	تنسيق الأداء الفردي مع العمل الجماعي
L	الحفاظ على النسق الثقافي (Latency)	المحافظة على القيم التنظيمية مثل روح الفريق والانتماء

المصدر: من إعداد الطالبان بتصرف

علاقة هذه النظرية بالدراسة

- التكامل بين الأداء الفردي والعمل الجماعي هو وظيفة تكاملية أساسية للحفاظ على توازن النظام الجامعي.
- أبعاد الدراسة (إنجاز العمل – التفاعل الرقمي – المرونة) تتماشى مع عناصر التكيف، التكامل وتحقيق الأهداف في نموذج AGIL.
- دراسة بيئة العمل الهجين تتطلب فهم كيف تتفاعل أدوار الأفراد والجماعات لضمان استمرارية النظام الجامعي رغم التغيرات.

الفصل الثاني: الأداء الفردي

تمهيـد

1- محددات الأداء

2- الأسس النظرية لمفهوم الأداء

3- أبعاد الأداء

4- مكونات الأداء

5- أساسيات تقييم الأداء

6- محددات الأداء

7- مفهوم تقييم الأداء

8- أهداف تقييم الأداء

9- نماذج تقييم الأداء

10- معايير التقييم

11- شروط مقاييس الأداء

خلاصة

تمهيد:

يعتبر الأداء الفردي من أهم الدعائم التي تقوم عليها فعالية المؤسسات وتحقيق أهدافها، إذ يمثل درجة إنجاز الفرد للمهام والمسؤوليات الموكلة إليه وفق معايير محددة تتعلق بالكفاءة والفعالية، يرتبط مفهوم الأداء ارتباطا وثيقا بجملة من العوامل الداخلية مثل القدرات، المهارات، والاستعدادات، بالإضافة إلى العوامل الخارجية مثل بيئة العمل والدعم الإداري، مما يجعل الأداء الفردي نتاجا لتفاعل بين إمكانيات الفرد وظروفه المحيطة.

وتشير الدراسات والنظريات إلى أن تحسين الأداء لا يقتصر على رفع كفاءة الأفراد فقط، بل يتطلب تهيئة بيئة عمل داعمة، وإدارة فعالة للموارد البشرية وتحفيزا مستمرا، مع وضوح الأدوار والتوقعات، وفي بيئات العمل الحديثة، خاصة البيئات الهجينة، تزداد أهمية الأداء الفردي نظرا لتعقيدات التنسيق عن بعد وتعدد متطلبات التكيف مع التحولات التكنولوجية والتنظيمية.

وفي هذا الفصل، سيتم تناول مفهوم الأداء الفردي، أبعاده ومحدداته، مع عرض أهم النماذج النظرية التي تناولته، بالإضافة إلى تحليل أساليب تقييمه والطرق المعتمدة لضمان تطويره وتحسينه المستمر بما يخدم تحقيق الأهداف المؤسسية.

1-محددات الأداء

1-1- الكفاءة المهنية للأداء:

تعتبر الكفاءة المهنية عبارة عن الإمكانيات التي تتوفر لدى الفرد ويتفوق فيها بحيث تؤهله لشغل منصب العمل.

والاستمرار فيه، حيث يكون ويمكن قياسه من خلال ثلاثة مفاهيم هي:

أ. القدرات

وهي الإمكانات الحالية للفرد.

ب. المهارات

وهي استخدام مختلف القدرات في الواقع العملي والتطبيقي.

ج. الاستعدادات

وهي الإمكانات الكامنة حاليا والتي يمكن إطلاقها بتوفير الظروف المناسبة.

2-2- الدافعية:

تعمل المنظمات للحصول على أفراد ممتازين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية وحتى لو عملت على تنمية هذه القدرات فإنها لا تستطيع أن تتأكد من أن أدائهم سيكون ملائماً أو مناسباً ولهذا فإن وظيفة أخرى من وظائف **إدارة الموارد البشرية** يجب أن تعمل على تنشيط أو تحفيز قوة العمل والتي يشار إليها عادة بالدافعية، أي أنه لو تساوى عدد من الأفراد في القدرات والمهارات والخبرات اللازمة لأداء عمل معين فإنه قد يوجد بينهم تفاوت في مستوى الأداء نتيجة تفاوتهم في درجة الاهتمام والحساس والرغبة في أداء العمل الموكل إليهم فهي تعتبر القوة الدافعية لأداء العمل.

3-2- إدراك الدوروالمكانة:

وهو يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود إتقان في كل مكون من مكونات الأداء[1].

3-الأسس النظرية لمفهوم الأداء

سنعرض في البداية وجهات النظر المختلفة حول تفسير المفهوم (أداء، عمل، مهمة) حيث يساعد ذلك في تحديد طبيعة ومدى هذا المفهوم باعتبار هذه الآراء تمثل كتاب وباحثين وعاملين في مجال المفهوم وذلك من خلال عرض تعريفاتهم للمفهوم، فقد أشار كيراكيم إلى أن الأداء يدل على: "تأدية عمل أو إنجاز

[1] - حسن راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000، ص 52.

نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة " ومن ذلك نلاحظ أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهمات بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من قبل إدارة المؤسسة.

وقد عرفه كل من **كيسر جربر وهانديريو)** بأنه "إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين " ونستنتج من هذا التعريف أن الأداء مرتبط بفعل ومعرفة اجتماعية، أي انه مرتبط بقبول اجتماعي للأنشطة التي يقوم بها الفرد أو تقوم بها المؤسسة إلى جانب الشرعية الاقتصادية، ويعتبره كل من ميلر وبروملي الوارد في[1]"انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، "حيث نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية ، كما يمكن الاستنتاج من هذا التعريف أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة لمؤسسات الأعمال تكمن في أن الأداء بالمعايير ومدى عقلانية الطريقة المتبعة في الوصول إلى ذلك. يستعمل للحكم على هذه المؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها

كما يعرفه لورينو (**Larrino**) بأنه: "الفرق بين القيمة المقدمة للسوق -ومجموع القيم المستهلكة وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد، وتسهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى من الأداء الكلي للمؤسسة، تعتبر مراكز ربح، وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد، ومصدر عوائد، وتسهم بهامش من الأداء الكلي للمؤسسة.

ويعرف هدركر(Druker)على أنه التوازن بين رضا المساهمين والعمال حيث نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي، واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، وتمكنها من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعاملين.

كما عرفه نيكولاس (Nickols) على أنه نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد، فالسلوك هو النشاط، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك " وفي هذا الصدد لا بد من الاشارة إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك و بين الإنجاز و الأداء ، كما أشار توماس جلبرت (Gelbert) الى ذلك فالسلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج أو التفتيش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل (السلوك)، أي أنه

[1] – حسن راوية، مرجع سابق، ص 53.

مخرج أو نتاج أو نتائج ، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس[1].

وعملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات وعلى جميع المستويات بدءً من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج بغض النظر عن طبيعة المنتج، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليكونوا العاملين المنتجين أمام مسؤوليهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم للحصول على الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل منظم ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم.

وقد اعتبر أن تقييم الأداء يمثل تعريفا للعامل بكيفية أدائه لعملة، وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فأنه يبين للعامل مستوى أدائه الحالي، وقد يؤثر في مستوى جهده واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة[2].

ولقد تعدد التسميات التي أطلقها الباحثين على تقييم الأداء، فسيمت حيناً قياس الكفاءة، وسميت كذلك تقييم الكفاءة، وسميت التقييم الوظيفي أو المهني، إلا أن التسمية الأكثر شيوعاً هي تقييم الأداء.

وفي الإدارة عرف الأداء من وجهة نظر الإدارة وذلك من خلال معجم المصطلحات الإدارية بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى أسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم. كما عرفه عبيد بأنه تقييم كل عامل من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وسلوكه مع من يعملون معه. كما عرفه **عقيلي**، بأنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساس مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه.

---

[1] - حسن راوية، المرجع نفسه، ص 54.

[2] –محمد صلاح الدين وعبد العال، تحية، الذكاء الوجداني وعلاقته بالسلوك القيادي للمعلم، بحث مقدم للمؤتمر السنوي الثاني عشر للإرشاد النفسي بجامعة عين شمس بعنوان "الإرشاد النفسي من أجل التنمية في عصر المعلومات"المنعقد خلال الفترة 25–27–2025.

ويميل **السلمي** في تعريفه لتقييم الأداء إلى التأكيد على الموضوعية في التركيز على تقدير انجازات العاملين فيؤكد على استخدام المنطق وأساليب التقييم الموضوعية للحكم على الانجازات المحققة بعد تنفيذ المشروعات والأنشطة المختلفة كما يؤكد **بربر**[1] على الاستمرارية حيث يشير إلى بأن عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للعامل تساهم في زيادة المجازاته ورفع التوقعات حوله وتعمل على تنميته وتطويره في المستقبل. ويرى **السلمى**[2] بأن عملية تقييم الأداء جزء من عملية الرقابة في المؤسسة ككل، وأن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات لكي الحرافها، وأن عملية المساءلة بما فيها تقييم الأداء تقوم بمهمتين أساسيتين، تتمثلان بمحاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات التي تحقق أهداف المؤسسة والحيلولة من الابتعاد عن تحقيقها، وتصحيح مسارات الأنشطة وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء.

وتعتمد الكثير من الدول من خلال الجهات الرسمية المعنية بالأداء الحكومي او ما يعرف عادة بديوان الخدمة المدنية تعتمد تعريفات إجرائية خاصة برؤيتها للأداء وتقييمه، ففي لائحة تقويم الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية وزارة الخدمة المدنية السعودية ، 2008 ، المادة 36/1 المقصود بتقويم الأداء الوظيفي هو ما تقوم به الجهة الحكومية من إجراءات لقياس مستوى أداء العامل لواجبات وظيفته وفقاً لعناصر ومعايير معينة خلال فترة زمنية محددة بما يمكنها من إتخاذ القرارات المناسبة حول العامل .

وقد لخص ريكر وآخرون وجهة نظر الباحثين في مجال تقييم الأداء بالتأكيد على أن المقصود من تقييم الأداء هو تحديد إلى أي مدى استطاعت الإدارة تحقيق المهام المحددة لها، ومعرفة أسباب الانحرافات عن مقياس الأداء المحدد واقتراح أساليب معالجة النواحي الخارجة عن نطاق تحكم الإدارة، وتقرير واعتماد الحوافز لتحسين الأداء، إضافة إلى وضع أسس للمقارنة بين مختلف الأنشطة في الوحدة الاقتصادية.

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه القيام بمهام الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المتوقع أو المرغوب أداءه من العامل الكفء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما[3]، وقد بين "**درة**"[4]، أنه للتمكن من ترقية العامل فلا بد أن تجرى له اختبارات

---

[1] – بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر واللتوزيع، 1997، ص 52.

[2] - سلمي علي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 2005، ص 96.

[3] بدوي أحمد زكي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيرون، لبنان، 1992، ص 125.

[4] – درة عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 137.

أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء المتعلقة به، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه في فترة زمنية محدودة.

4- أبعاد الأداء:

بعد عرض مجموعة التعاريف المفهوم الأداء، فلا بد من تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، إذ يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يركز البعض الآخر على الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

4-1- البعد التنظيمي:

يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية ويختلف عن الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية ، ويستنتج مما سبق أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة وعي وأدارك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي[1].

4-2- البعد الاجتماعي:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد المؤسستهم، خاصة إذا اوقت بحاجات العاملين فيها، وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط وعلى حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك وعلى المدى البعيد سلبيا على تحقيق المؤسسة لأهدافها، فقد أشار الأدب الخاص بالإدارة إلى أن جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية، ومن هنا لا بد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وبكل ما له علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات و الأزمات والخلافات ..... الخ.

[1] - درة عبد الباري، مرجع سابق، ص 140.

5- مكونات الأداء:

يتكون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين الأول الكفاءة والثاني الفعالية ، بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء فهي تجمع بين الفعالية والكفاءة ولذلك فانه من المفيد ان نعرض لكل من المفهومين بالتحليل وذلك على النحو التالي:

5-1- الفعالية :

ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة، انطلاقا من أن الفعالية تمثل معياراً يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعة . وقد تعددت وجهات النظر حول ماهية وطبيعة مفهوم الفعالية، فقد اعتبر المفكرون التقليديون أن الفعالية تتمثل بالأرباح المتحققة، وبهذا فان فعالية المؤسسة تقاس بحجم الأرباح فيها، وقد عرفها أحد أقطاب وجهة النظر هذه وهو فنسنت (Vincent،) بأنها ": القدرة على تحقيق النشاط بينما عرفها كل من ولكر وروبرت (Walker& Ruibert) حسب ما أورد امايل بانها قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها الاستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة[1].

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

5-2- الكفاءة :

لا يوجد اتفاق بين المهتمين على تعريف محدد للكفاءة حيث يتقاطع مفهوم الكفاءة مع عدة مفاهيم كالإنتاجية، المردودية، الأمثلية .... الخ. وستعرض بعض التعريفات لمفهوم الكفاءة ، فقد عرفها

[1] - درة عبد الباري، المرجع نفسه، ص،ص 141، 142.

كل من ولبر وروكيرتس Wellber et Ruckersبأنها " قدرة المؤسسة ومعنى ذلك أنها تشير إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتقاس من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات "أما الكفاءة حسب فنسنتVincent, فهي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات، والنشاط الكفؤ هو الأقل كلفة، حيث نستنتج من هذا التعريف ان الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المدخلات أي استعمال مدخلات أقل كما تعرف الكفاءة على أنها ": الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر . وهناك تعريف آخر ينظر للكفاءة على أنها " الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات" [1].

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

يستنتج من التعريفات التي أوردناها سابقا ان الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج، وتدني التكاليف، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة، ينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة. وتقاس الكفاءة عادة من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات.

6- أساسيات تقييم الأداء:

يعبر الأداء عن السلوك الذي يمارسه العامل في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة تلك المؤسسة، وبما للوظيفة التي يشغلها العامل يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب، ومن خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق و إتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة، وبما يحقق أهداف المؤسسة، ويتم ذلك،

[1] - درة عبد الباري، المرجع نفسه، ص 140.

ذلك من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والنوعية) بواسطة التدريب المستمر للعاملين، ومن بين أهم المؤشرات المرتبطة بالأداء مؤشرى الكفاءة والفعالية[1].

7- محددات الأداء:

انطلاقا من اعتبار الأداء الوظيفي ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة ، وان ذلك يعتبر سلوكا، فان هذا السلوك عرضة للتأثر سلبا أو إيجابا ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء ، ويطلق على مثل هذه العناصر عادة محددات الأداء ، وتنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالعامل أو مدى سيطرته عليها إلى قسمين القسم الأول يتمثل في المحددات التي تتعلق بالعامل كشخص وسميناها المحدد الداخلية والقسم الثاني تتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وسميناها المحددات الخارجية أما هذه المحددات فهي على النحو التالي:

7-1- المحددات الداخلية:

أ- الجهد:

وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، حيث تتآزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لانجاز العمل المطلوب، وان هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل و تثبطه عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء فهو - أي الجهد -سيكون من محدداته الأداء الوظيفي سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي.

ب- القدرات:

ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفايات أو بالسمات الشخصية، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة أي التي لا بد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما، وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء وبما إنها كذلك فهي أيضا تعتبر من محددات الأداء الوظيفي.

ت- إدراك الدور:

ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجه جهد العامل بمعنى إن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفية التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم ، وما هو المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته.

[1] - درة عبد الباري، المرجع نفسه، ص 141.

2-7- المحددات الخارجية:

يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل فيما يلي.

أ- متطلبات العمل:

وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

ب- البيئة التنظيمية:

وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدى الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب. وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة أدائه.

ج- البيئة الخارجية:

تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية فالمعلم المتعاقد عادة ما يمتلك القدرة و الكفايات ويبذل الجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا قد يؤثر إيجابا في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه، وقد يؤثر سلبا في دافعية بعض زملاؤه للعمل إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات، كما تلعب التحديات الاقتصادية إلى التأثير على الأداء فانخفاض الرواتب وكذلك الحوافز والمكافئات واختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدنيها وايجابيا في حال ارتفاعها، وكذلك فالنتائج التي يحققها متعامل تجارى مثلا هي نتيجة المهارات والمعارف الوظيفية التي يملكها هذا المتعامل، إضافة إلى الجهود التي يبذله، والمنطقة التجارية التي يعمل بها مثلا أو المنتجات التي يشرف عليها، قد تؤدي إلى زيادة المنافسة والتحديات الاقتصادية التي يواجهها في المحيط الخارجي، حيث تتأثر كل متطلبات العمل والكفايات أو المهارات وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلبا أو إيجابا ويصب هذا التأثر في النهاية على أداء الموظف.

8- مفهوم تقييم الأداء:

وسادت في مجال تقييم مستوى أداء العاملين أكثر من مصطلح أو مفردة أو مفهوم، وقد استخدمت هذه المصطلحات بصفة الترادف وأحيانا قليلة بصفة الوعى بالفرق بين هذه المصطلحات وتعد مفاهيم التقييم والتقويم والقياس أكثر هذه المصطلحات استخداما في هذا المجال، ولذلك فإنه من المهم وقبل الحديث في مفهوم تقييم الأداء أن يتم التعرف على دلالة المصطلحات الثلاثة : قياس ، تقييم

وتقويم، بهدف تجنب التداخل أو الخلط أحيانا بين هذه المفاهيم والذي قد يحدث عند استخدام هذه المصطلحات الثلاثة عند التعبير عن مفهوم واحد وهو تقييم الأداء، فنتيجة لانتشار مفهومي قياس و تقييم الأداء كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية، ظهرت مشكلة استخدام المصطلحات للدلالة على نفس العملية تقييم الأداء، بسبب الترجمة الحرفية من اللغة الانجليزية إلى اللغة العربية، و يقود التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة السابقة إلى الاستنتاج بأن عملية قياس و تقييم لأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاث عمليات فرعية هي[1]

8-1- القياس:

يشير هذا المفهوم إلى التعبير عن مستوى الأداء الموظف ما باستخدام الأرقام أو الرموز، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأداء (السمة) المقاسة أن كان تصنيفيا أو رتبيا أو فئويا أو فئويا او نسبيا وهو ما يعرف بمستويات القياس التي تنصف بالهرمية ، وذلك من خلال استخدام أدوات القياس المعروفة والتي سيتم الحديث عنها لاحقا ونشير هنا إلى مستوى الأداء المتحقق مقارنة بمعايير موضوعة و يطلق على هذه العملية بالقياس، حيث ان القياس ضروري لكل من التقييم والتقويم، حيث يوفر قاعدة من البيانات، تجمع عادة على طول فترة التقييم (سنة، فصل ..... وتكون موثقة عادة فيما يسمى بسجل الأداء التراكمي أو ما يسمى أحيانا بصحيفة الموظف، إذن فالقياس سابق على التقييم والتقويم، إذ يتم الحكم على أداء الأشخاص العاملين) وإعطاء قيمة لهذا الأداء في ضوء المعلومات التي تم جمعها بأدوات القياس والتي يعتبر بناؤها وتطويرها من مهمات القياس.

8-2- التقييم:

ويشير إلى إعطاء مستوى الأداء قيمة تعبر عن مستوى الأداء المحقق إذا كان جيدا أو ضعيفا ، أو متدنيا أو مرتفعا أو مقبولا أو مرض أو غير مرض ..... الخ في ضوء المعلومات التي وفرتها عملية القياس بمعنى إعطاء الأداء قيمة أو وضعه على سلم تدريج كما يعرف في علم القياس وهذا يتضمن توفر معلومات حول كمية أو مقدار الأداء والتي توفرها عملية القياس، حيث يتم تصنيف او ترتيب او مقارنة هذه القيمة والتي تمثل العامل الذي يمتلك الأداء بين أقرانه أو بالنسبة لمحكات محددة ويطلق على هذه العملية التقييم أو التقدير.(Valûtes) .

[1] - بلوط حسن، إدارة الموارد البشرية، "مدخل إستراتيجي دار النهضة للطبيعة، بيروت، 2003، ص 52.

3-8- التقويم:

ويعتبر هذا المفهوم هو الأعم و الاشمل ويشير الى إصدار الحكم مع تضمين ذلك بقرار يتم اتخاذه في شأن مستوى الأداء المحدد والذي يمثل موظف أو عامل مثل إخضاعه لدورة تدريبية أو ترقيته أو تجميده أو وضعه تحت المراقبة، كما تشير الى تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء ويطلق على هذه العملية التقويم، بمعنى انه يتم الحكم على الموظف من خلال القيمة التي أعطيت لأدائه والتي أعطيت له اعتمادا على إجراءات عملية القياس، واعتمادا على ذلك يتم اتخاذ القرار المناسب، بمعنى إن عملية التقويم مقترنة باتخاذ قرار، وليس بالضرورة إن يكون المقوم هو نفسه من يتخذ القرار، حيث تقدم المعلومات أحيانا لمتخذ القرار أو المسؤول ويتم القرار اعتمادا على هذه المعلومات، وقد يتخذ القرارات من يقيم مثل المعلم مثلا أو مدير المدرسة[1].

إذن فالعملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن كل من القياس والتقييم بالمصطلح (appraisal) أي يجب أن تنطوي هذه العملية على مهمة تحديد و قياس و إدارة أداء العاملين في المؤسسة ، وهي تشتمل على ثلاث مكونات أساسية:

- الأداء المؤثر على فاعلية الأداء التنظيمي.
- مستوى جودة الأداء الفعلي قياسا بما تم تخطيطه.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير واتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين و الأداء.

وعليه فكلمة تقويم التي استخدمت في هذا الكتاب تعبر على العملية المتكاملة لكل من القياس والتقييم والتقويم.

أما مفهوم تقويم الأداء كعملية فهو مفهوم واسع فيتضمن بمعناها العام المفاهيم الثلاثة السابقة حيث انه لاتخاذ قرار بعامل أو مجموعة من العاملين لا بد من التعرف إلى السلوك الوظيفي (الأداء) ولا يتم ذلك إلا من خلال عملية القياس وكذلك لا بد من إعطاء قيمة أو رتبة لهذا المستوى وهذا تقوم به عملية التقييم والقرار بحد ذاته هو نتاج العملية التقويم التي تشتمل إلى تحليل المعلومات نتيجة القياس وتفسيرها واتخاذ القرار المناسب في ضوء ذلك التفسير، ومن اجل تقديم فهما واضحا وصورة جلية لأبعاد عملية التقييم للأداء سوف يتم العرض المجموعة من التعريفات بهدف توضيح مفهوم هذه العملية ، فقد عرفه شحادة، على أنها: "العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، بحيث يحصلون على المكافآت بقدر ما يعملون و ينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم

[1] - بلوط حسن، المرجع نفسه، ص 53.

بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به " وهذا التعريف يبرز الخاصيتين التاليتين لعملية تقييم الأداء وهما":

الأولى: وتشير إلى أن عملية التقييم هي عملية يتم الحكم من خلالها على جهود العاملين بشكل موضوعي ودون تحيز على جهود العاملين وبالتالي مكافأتهم بصفة عادلة على ما يعملون و ينتجون

الثانية: وتشير إلى أن عملية التقييم تخضع لمعايير أداء و أسس للمقارنة، أي انه يوجد لدى المؤسسة (المقيم) مرجعية يسند الحكم على مستوى أداء العاملين إليها ويحكم على الأداء في ضوئها.

كما عرف عبد الباقي، تقييم الأداء بأنها دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للعامل في المستقبل ، و تحمله المسؤوليات أكبر ، أو ترقيته لوظيفة أخرى".

و بملاحظة هذا التعريف يمكن ان نستنتج خاصيتين مهمتين العملية التقييم تتمثل الأولى يتركز التقييم على أداء العامل أو نتائج أعماله من ناحية ، و على سلوكه و تصرفاته من ناحية أخرى. بينما تتمثل الخاصية الثانية في أن التقييم يتضمن الحكم على نجاح العامل في وظيفته الحالية في الوقت الحاضر) من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحه و ترقيته في المستقبل من ناحية أخرى وهذا لا يعني أن عملية تقيم الأداء للعامل معنية بتنمية قدرته لبلوغ المستوى المطلوب لإستمراريته في عمله.

إضافة إلى التعريفين السابقين عرفت عملية تقييم الأداء من قبل بلوط[1]، حيث اعتبر عملية التقييم بأنها عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه، حيث يتم فيها استعراض وتقييم النتائج المحققة، إضافة إلى التحاور حول التنمية العمالية والوظيفية لشاغل الوظيفة، حيث يبين (بلوط) من خلال هذا التعريف بأن عملية التقييم عملية دورية حيث أنها تتكرر غالبا مرة كل سنة، أو أقل من ذلك أو أكثر حسب المؤسسة و الوظيفة. إضافة إلى أنها تفترض بان التقييم يتم لأداء العامل على مستوى وظيفته مقارنة نتائج أداء مع الأهداف الموضوعة مسبقا (المتوقعة) من طرف الرئيس المباشر القائم بعملية التقييم ومرؤوسيه المعنيين بعملية التقييم، كما أن عملية التقييم لا تكتفي بتحليل الماضي بل تتعدى إلى الاهتمام بالآفاق المستقبلية للفرد، سواء تعلق الأمر بتنمية مهارات العامل ذاته أو بتنميته الوظيفية مثل تدريب، ترقيت، تطوير مسار العامل الوظيفي .... الخ. وهذا يتطلب الاتصال و الحوار بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بين الطرفين.

[1] – بلوط حسن، نفسه نفسه، ص ص 54، 55.

أما التعريف الرابع والأخير فيشير إلى أن عملية تقييم الأداء هي الوسيلة الرسمية التي تبين نقاط القوة والضعف في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف والمهمات المطلوب منهم إنجازها والقيام بها وهذا يعني أن عملية التقييم هي عملية إدارية ذات طابع رسمي وهي عملية ايجابية لا تسعى فقط إلى كشف العيوب أو الأخطاء في الأداء، إنما تهتم بنقاط القوة التي يحققها العامل في أداءه ، مما يمكنه من أداء عمله بفعالية في المستقبل، وهذا طبعا يسهم في تحقيق مصلحة مشتركة لكل من العامل و المؤسسة في الوقت نفسه، إضافة إلى أن عملية التقييم تمكن المؤسسة من تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وبالتالي تحديد الحاجة إلى البرامج التدريبية التي من شأنها تحسين جوانب القوة في أداء العاملين وقد بين الشمري[1] إلى أن تقيم الأداء في المؤسسة هو عملية يتم بموجبها الحصول على المعلومات حول فعالية العاملين بها، وتؤدي بالعامل إلى مراجعة ومراقبة الأداء من خلال استخلاص المعلومات التي تتخذ على ضوئها الكثير من القرارات، وهو بذلك بعد محاولة للوصول إلى تقدير مدى مساهمة العامل في انجاز الأعمال الموكلة إليه، وكذلك سلوكه وتصرفاته في علاقاته بزملائه ورؤسائه والمتعاملين معه وأيضا قدراته وإمكانياته الشخصية في خلال فترة زمنية محددة.

ومن خلال التعريفات التي وردت يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء بمفهومها الشامل عملية إدارية منظمة ومستمرة، لقياس وإصدار الأحكام، وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء العامل وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل، وكيفية أداء العامل سابقا وحاليا، وكيف يمكن تطوير أدائه لمتطلبات وظيفته إلى مستوى أعلى مستقبلا، كما يجدد القدرات الكامنة لدى العامل والتي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي ويمكن تلخيص تلك التعاريف بالقول إن عملية تقييم الأداء تمكننا من الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هو مستوى أداء العامل و سلوكه في العمل ؟
- هل يتميز الأداء أو السلوك الوظيفي بنقاط قوة؟
- هل يعاني الأداء أو السلوك الوظيفي من نقاط ضعف ؟
- هل يمكن استقرار الأداء والسلوك الوظيفي في المستقبل ؟
- ما هو أثر السلوك والأداء الوظيفي للعامل على فاعلية المؤسسة ؟
- ما هي الاحتياجات التدريبية لتطوير أداء العامل مستقبلا؟

[1] - الشمري محمد بن الحميدي، تقويم الأداء الوظيفي للعاملات في الأجهزة الأمنية: دراسة تطبيقية على إدارات الجوزات في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 56.

- هل يمكن توظيف قدرات العاملين ذوي الأداء المتميز في تحسين أداء زملاءهم؟

9- أهداف تقييم الأداء

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وأنها عند قيامها بعملية التقييم ، فإنها تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

9-1- أهداف خاصة بالمؤسسة.

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية تقييم الأداء وعلى مستوى المؤسسة ما يلي:

- الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية الإستراتيجية ونشاطات العاملين، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمخرجات المحددة سابقا، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتجية المؤسسة.
- تحسين البيئة الاجتماعية للعمل، إذ تساعد عملية تقييم الأداء في توضيح أساليب التعايش والتكيف في المؤسسة، وتحسين علاقات العمل فيها، ويمكن أن يكون الأداء وسيلة لتنمية وزيادة الانسجام والترابط بين العاملين والمؤسسة، وهذا يصعب تحقيقه في المؤسسات ذات الثقافة التقليدية والسلطوية و البيروقراطية.
- المساهمة في إعداد سياسة جيدة للرقابة ، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم ، فلا بد من توفر قاعدة من البيانات المنظمة حول أداء العاملين، و نقاط القوة والضعف، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المؤسسة[1].
- تحديد تكاليف العمل، وترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العوائد والكلف.
- صياغة معايير موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة و متابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية من تدريب وحوافز وترقية وتخطيط للقوى العاملة.
- توفير توثيق القرارات الإدارية و المبررات التي دعت لاتخاذها والمساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.

[1] – الشمري محمد بن الحميدي، المرجع نفسه، ص 57، 58.

2-9- أهداف خاصة بالعاملين:

أما الأهداف التي تتحقق للعاملين نتيجة لعملية تقييم الأداء فهي متعددة نوجزها فيما يلي:

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم، الأمر والتي تدفعهم يجتهدون في العمل للحصول على مستويات الأداء العالية وكذلك على المكافئات وتجنب الإجراءات العقوبات.
- يمثل قياس الأداء بالنسبة للعامل معلومات حول أداءه إذ يعتبر هذا الهدف من أقوى المبررات في مختلف أنظمة التقييم المؤسسي، وتشير إلى هو قياس مستوى أداء العاملين
- مقارنة بمعايير خاصة مرتبطة بتعريف الوظيفة والمهام المستمرة والأهداف طويل وقصيرة المدى أو مقارنة بخصائص عامة في حالة التقييم العددي
- تطوير قدرات ومهارات العاملين، حيث تساعد عملية التقييم في الكشف عن مهارات وقدرات العاملين واستثمارها بشكل أفضل في المستقبل ، خاصة وان مفهوم المهارات أصبح يشكل جوهر سمعة وقيمة ومكانة المؤسسات، وهذا ما دفع مما جعل إدارة الموارد البشرية إلى توجيه سياساتها نحو إدارة واستثمار مهارات العاملين فيها.
- تزويد العاملين بتغذية راجعة حول أدائهم بمقارنة توقعاتهم وتوقعات المؤسسة حول أداءهم[1].
- توفير الوسائل والطرق والبدائل المناسبة لتطوير سلوك العاملين الوظيفي و تحسين البيئة الوظيفية التي يعملون بها.

3-9- أهداف خاصة بالمديرين (المقيمين)

تمارس عملية تقييم الأداء عادة من قبل المديرين باعتبارهم مشرفين ومقيمين فهناك مجموعة من الأهداف تتحقق بالنسبة لهم، ومن هذه الأهداف ما يلي:

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف و التوجيه
- تنمية قدرات و مهارات المديرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين في المؤسسة.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، الأمر الذي يؤدي إلى تنمية العلاقات بينهم إضافة إلى زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.

[1] - الشمري محمد بن الحميدي، المرجع نفسه، ص 60.

– التعرف إلى كيفية أداء العامل بشكل علمي وموضوعي

وعموما يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء هي العملية التي تتوفر من خلالها المعلومات المتعلقة بأداء العاملين، والتي تمثل تغذية راجعة لكل من المؤسسة والعاملين والقائمين على التقييم الموارد البشرية) من حيث على كفاءة العاملين و سلوكاتهم والنقل والترشيح للدورات التدريبية، إضافة إلى أنها تمثل أداة رقابية ليس على أداء العاملين فقط، بل حتى على أداء المديرين والمشرفين في المستويات العليا، وبالتالي على أداء المؤسسة، ونظرا لأهمية هذه العملية فإنها في العادة تعمل على استقطاب الموارد البشرية الجيدة إلى المؤسسة، فهي بمثابة نوعية المنتج في إدارة الإنتاج، وكذلك تساهم في الدعاية وأساليب الترويج للمؤسسة من حيث العدالة والإنتاج ذو الجودة، كما أنها تساهم في تحفيز وزيادة دافعية العاملين لتحقيق الأداء الأفضل خاصة عندما تتم بشكل عادل وموضوعي ودقيق[1].

10- نماذج تقييم الأداء:

تختلف طبيعة المؤسسات باختلاف أهدافها ومكوناتها وتوجهاتها في تحقيق تلك الأهداف، وتبعا لذلك تختلف نماذج ومداخل تقييم الأداء المعمول بها، وقد تحسنت وتطورت هذه النماذج من حيث الإجراءات والمعلومات التي تهتم بها، تبعا للأهداف الرئيسة لعملية التقييم والتي تعتمد إلى حد كبير على أسلوب الإدارة المستخدم ولذلك استخدمت عدة نماذج في مجال تقييم الأداء أهمها:

10-1- نموذج الإدارة بالأهداف:

وهو من أقدم النماذج ويرتبط بنمط الإدارة لتايلور (**Taylor**) حيث يتم التقييم في ضوء تحقيق المؤسسة للأهداف الموضوعة والمتفق عليها سلفا ويعتبر نمط الإدارة بالأهداف نظاما شموليا للإدارة، ويعتمد على أهداف قابلة للقياس تحدد بالتعاون والمشاركة بين مختلف الجهات والمستويات الإداري حيث تهدف من خلالها المؤسسة إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في صياغة وتصميم الأهداف المرغوب تحقيقها، واتخاذ القرارات ذات العلاقة، وتعتبر الأهداف مدخلا لقياس وتقييم الأداء، ويشير (نصر الله[2]، إلى أن درجة التقييم أو مستوى الأداء يعتمد على كيفية ونوعية الإنجاز ومدى تحقق الأهداف الموضوعة مسبقا، ويتميز الإدارة بالأهداف باهتمامه بالأداء المستقبلي للعامل، إضافة إلى الاهتمام بتنمية قدرة العامل على تحديد أهدافه، وتحديد وسائل وآليات تحقيقها وتحليل قدراته والحكم على أدائه، إضافة إلى التركيز على إنجازات و سلوكات وممارسات العامل، بالإضافة إلى الكشف عن قدرات المشرفين على التفكير والابتكار، كما يتميز بتركيزه على العامل أكثر من تركيزه على الجماعة.

[1] - إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جريرة للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص 121

[2] -نصر الله حنا، مبادئ في العلوم الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 163.

10-2- نموذج إدارة الأداء

تعرف إدارة الأداء كما تقدم على أنها عملية تواصل مستمرة، تنفذ بالاشتراك بين العامل و مشرفه المباشر، وتهدف إلى التوصل إلى توقعات و فهم واضحين حول واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من العامل أداؤها ، وتمثل هذه العملية بمجملها المجموعة من الاجراءات أو العمليات من مثل:

- كيفية مساهمة عمل العامل في تحقيق أهداف المؤسسة.
- دلالات إتقان العمل بعبارات محددة.
- كيفية عمل العامل والمشرف معا للمحافظة على أداء الموظف و تحسينه وتنميته.
- كيفية تقييم أداء العامل.
- كيفية تحديد الصعوبات التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليها[1].

ومن هنا فان نموذج إدارة الأداء يتكون من عدة عمليات متداخلة ومتكاملة في أي أحد، تهدف إلى تحقيق نتائج الأداء المحددة، وبما يحقق أهداف المؤسسة ذاتها، ويتم ذلك حسب هذا النموذج من خلال تحديد مستوى الأداء المطلوب ومن ثم قياس المستوى فعلي للأداء وتحديد الفارق بين المستويين والعمل على تقليل الفارق بينهما والعمل إلى تطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المرغوب أو المتوقع.

11- معايير التقييم Standards :

إن تقييم الأداء لا بد وان يتم في ضوء مرجعية محددة وتتمثل هذه المرجعية عادة في معاير محددة وواضحة، حيث يتم صياغة هذه المعايير اعتمادا على طبيعة الأداء المراد تقيمه واعتمادا كذلك على مكونات الأداء المقيم، وتعرف المعايير بعدة تعريفات، حيث أجمعت معظم التعريفات على أن المعيار لا بد وان يشير الى المستوى النهائي للأداء وكيفية الوصول إلى مستوى الأداء، إضافة إلى متطلبات الوصول إليه، ويمكن تعريف مفهوم المعيار (**Standard**) بأنه شرط أو متطلب أو خاصية أو صفة قد تكون كمية أو كيفية، ويتميز بالعمومية ولا يتحقق بشكل كلي أي مرة واحدة ولا يمكن الحكم عليه إلا من خلال مكوناته الأقل والتي تسمى بالمؤشرات (**Indieces**) حيث يتحقق المعيار ككل من خلال تحقق مجموع مؤشراته، مع الأخذ بعين الاعتبار اختلاف حجم وأهمية المؤشرات المختلفة لكل معيار، وكذلك تختلف المعايير بحسب أهميتها وحجمها بالنسبة للأداء قيد الاهتمام ولذلك يعبر عن تلك بالأهمية النسبية للمعيار، وكذلك يتم التعبير عن أهمية المؤشرات بحسب أهميتها النسبية، وبالطبع فان اختلاف أهمية المعايير ومؤشراتها يعكس اختلافا في الأهمية النسبية وبالتالي اختلافا في الدرجات المخصصة لكل معيار

[1] –إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص 125.

من معايير التقييم. ويمكن تبسيط مفهوم المعيار بالتساؤل حول مكونات ذلك الأداء ومتطلبات ممارسة مهمات ذلك الأداء، حيث أن لهذا الفهم أهمية بالغة تتمثل بالتميز بين معايير الأداء والوصف الوظيفي وكذلك أنواع المعايير[1].

ومن الضروري إن يتم تعريف المعيار لان المعيار كمفهوم يتميز بالعمومية، ولذلك لا بد من تحديد معناه حتى يتم تكوين فهما واضحا ومشتركا للمعنيين بذلك المعيار، ويتم في العادة تحديد المعيار من خلال عبارة تشبه إلى حد بعيد العبارة الهدفية وتتكون العبارة في العادة من مكونات المعيار وقد تشير إلى المؤشرات المكونة للمعيار، وتسهيلا لذلك سوف نتعرض إلى نوعين من المعايير على افتراض إنهما مختلفين من حيث الطبيعة، حيث يتم تقييم أداء العاملين باستخدام تلك المعايير كما ويستند إليها في الحكم على ملائمة السلوك أو كفاءة أداء العاملين، وإما هذين النوعين فهما:

1-11-عناصر الأداء:

وتشمل الخصائص والسمات والإمكانيات والقدرات والمهارات والمؤهلات والخبرات التي يجب أن يتحلى بها العامل في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح و كفاءة، كالإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون ويتضح من ذلك أن العناصر على نوعان:

أ- **عناصر شخصية:** وهي التي تتعلق بشخصية العامل، كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم ، القدرات، الاهتمامات.... الخ، حيث تتعلق كل هذه العناصر بالصفات الشخصية للعامل وتسمى في الغالب السمات الشخصية، وهي عناصر صعبة القياس لأنها خصائص مجردة أي غير محسوسة ولا يمكن تتبعها وملاحظتها بسهولة.

ب- **عناصر أدائية:** وهي التي تتعلق بسلوك وممارسات العامل أثناء القيام بالوظيفة ، و هي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها، كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة، الحضور، تحديد الأوليات، المهارات الإدارية، الاتصالات الشفوية ..... الخ.

ويتم تحديد واختيار هذه العناصر انطلاقا من نتائج تحليل ووصف الوظائف، والتي تهتم بها ما يسمى بدراسات تحليل العمل والتي تخرج بالوصف الوظيفي الذي يحدد مهام الوظيفة وبالتالي الأداء المطلوب للقيام بمهمات الوظيفة لتحقيق أهداف قصيرة المدى وصولا لتحقيق أهداف ذات مدى اكبر تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، كما ينتج عن ذلك تحديد مسؤوليات كل وظيفة، مع تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص شاغل الوظيفة، والتي تمثل صفات وأداء العامل الكفء ذو السلوك

[1] – إبراهيم محمد المحاسنة: نفس المرجع، ص 126.

الصحيح في العمل، ومن هنا فان هذه العناصر تعتبر المرجعية التي يستند إليها عند قياس كفاءة وسلوك العامل شاغل الوظيفة وبالتالي تقييم أداءه.

11-2- معدلات الأداء (النتائج):

وتتعلق معدلات الأداء بالنتائج المتحققة من طرف العامل على مستوى الوظيفة، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال بالاستناد إلى أربعة عوامل أساسية.

أ- **الكمية**: وتشير إلى حجم الإنجاز الحالي مقارنة بالانجاز المتوقع في مرحلة التخطيط للأداء.

ب- **النوعية**: وتشير الى نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المرغوبة إضافة إلى العلاقة بين الكمية والنوعية.

ت- **الوقت**: ويتعلق بإنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وإذا حدث تأخير في الإنجاز يتم تحديد أسباب التأخير، وفيما إذا كان السبب يتعلق بالعامل أو بسوء التخطيط أو الإدارة أو أي سبب آخر، حتى يؤخذ ذلك بالاعتبار عند التقييم وتحديد مستوى الأداء[1].

ث- **التكلفة**: وتشير الى معرف كلفة تحقيق النتائج أو الأهداف ومقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة لمعرفة مدى الاختلاف الناتج بين الفعلي والمتوقع.

وتجدر الإشارة إلى أن معدلات الأداء قد نجحت في البداية في الأعمال ذات الطبيعة إنتاجية وأعمال المبيعات، حيث يتم وضع معدلات الأداء على شكل كمية إنتاج معينة، حجم مبيعات معين يجب تحقيقه لكن مع الزمن انتقل تطبيق معدلات الأداء إلى وظائف الإدارية و الإشرافية، بمعنى انه أصبح التقييم ينصب على نتائج الأداء، فعلى على المثال أصبح معيار النجاح في عمل المدير يحدد انطلاقا من النتائج التي يحققها على المستوى الكلي للمؤسسة، أي من خلال حصة المؤسسة في السوق، ربحيتها، سمعتها في السوق، حالة العاملين المعنوية... الخ، وفي مجال المؤسسات التربوية أصبح الأداء مثلا على أساس نسب نجاح الطلبة في المدرسة، وجودة عمليات التعليم والتعلم، التزام المعلمين بالتعليمات والقوانين كالحضور والمغادرة والتخطيط للتعليم وإدارة، وكيفية التعامل مع الطلبة والزملاء وأولياء الأمور، وفي الأقسام والإدارات التعليمية أو التربوية أصبح يحكم على أداء العاملين فيها اعتمادا على طبيعة وحجم وجودة الانجازات الفعلية مقارنة مع ما هو متوقع ..... الخ.

وتعتبر أكثر نتائج التقييم دقة تلك التي تركز على العوامل التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل، والنتائج التي يحققونها، ومن الممكن أن تكون عوامل الشخصية عناصر مهمة و

[1]-https://www.almoawen.com/solutions/determine-performance-standards/?utm_source=chatgpt.com h21.30 -04/03/2025

أساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة التفاعل مع الآخرين، ولكن يجب تقييم هذه العوامل والوعي بطبيعتها التي تزيد من صعوبة تقييمها بشكل موضوعي ودقيق.

ومن الجدير بالذكر أن معايير الأداء التي يتم تقييم الأداء الوظيفي للعاملين اعتمادا عليها لا بد من الوعي بضرورة التأكد من تحققها أو توفرها من خلال تحقق أو توفر مؤشرات الأداء الخاصة بها لا بد وأن يصمم لقياسها (المعايير) من خلال تصميم ما يسمى عادة بمقاييس الأداء والتي تأخذ إشكالا متعددة مثل قوائم الشطب (chiklist) أو سلالم التقدير العددية (Rating Scale) أو اللفظية (Rebrek) وعند تصميم هذه المقاييس بد من الاهتمام بمواصفاتها وشروطها، وسيتم الحديث لاحقا عن كيفية تصميم مثل هذه الأدوات.

12-شروط مقاييس الأداء

يشترط في مقاييس الأداء مهما كانت نوعيتها، أن تكون دقيقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه و تقييمه، ولذلك لا بد للقائمين على صياغة أو بناء مقاييس الأداء أن يأخذوا بعين الاعتبار مجموعة من الاعتبارات والشروط التي يجب أن تتوفر فيها باعتبارها أدوات قياس ولا بد لها من مواصفات أو شروط، كي يتمكن القائمين على التقييم من توفير المعلومات الدقيقة والموضوعية ومن هذه الشروط:

12-1-التو افق الإستر اتيجي.

ويقصد بهذا المعيار مدى تمكن نظام تقييم الأداء من إبراز الأداء الوظيفي الذي يتوافق وينسجم مع استراتيجيات وأهداف المؤسسة، فعلى سبيل المثال إذا كانت المؤسسة تركز في ثقافتها أو إستراتيجيتها على خدمة العملاء، فان نظام التقييم لمثل هذه المؤسسة يجب أن يظهر أو يبين كيفية ومستوى جودة قيام العاملين بخدمة العملاء[1].

12-2-الصدق:

يقصد بهذا المعيار قدرة مقياس الأداء على تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة، ويشار إلى ذلك عادة "بصدق المحتوى. "

وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصدق فانه يجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي والمقصود والذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة.

[1] -https://qorrectassess.com/ar/blog/types-of-employee-performance-evaluations/?utm_source=chatgpt.com h22.30 -04/03/2025

12-3-الثبات:

يقصد بخاصية الثبات مدى استقرار نتائج قياس الأداء التي يتم الحصول عليها في أوقات مختلفة، أو من أشخاص مختلفين، أو بأدوات قياس مختلفة أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر ومن مقياس إلى آخر ويعتبر الثبات مؤشرا على دقة التقييم، وللثبات عدة معاني تختلف باختلاف الغرض من القياس كذلك الغرض من التقييم، وله عدة طرق للتأكد من توفر خاصية الثبات.

12-4-التمييز:

ويقصد بالتمييز قدرة المقياس على التمييز بين مستويات الأداء للعاملين أي ان سفايس الاداء لابد أن تميز بين حجم ومقدار الجهود التي يبذلها العاملين، لأنه يترتب عليها مستويات اداء توازيها من حيث الترتيب إذ يفترض أنه كلما زادت الجهد المبذول كلما زاد مستوى الأداء، وتبرز اهمية هذه الخاصية في أنها توفر المعلومات التي تمكن تخذي القرار من إصدار القرارات الصائبة بشأن المؤسسة وذات العلاقة بالعاملين بشكل أم وقرارات خاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير بشكل خاص[1].

12-5-الموضوعية:

ويقصد بهذا المعيار مدى موضوعية المقياس وملامته للعاملين من حيث المضمون وكذلك الآليات المستخدمة في تطبيقها في تنفيذه إجرائيا، إضافة إلى كل ما يؤدي إلى العدالة والموضوعية وكل ما من شأنه أن يعكس الأداء الفعلي للعاملين وقد يتحقق مضمون الموضوعية بالإجراءات المتبعة في تقييم الأداء فقد تكون الأدوات موضوعية لكن إجراءات التطبيق غير مناسبة وينعكس ذلك على موضوعية التقييم ككل، ومن هنا فلا بد من يمارس عملية تقييم الأداء أن يكون على وعي بإجراءات وأساليب التقييم.

[1] -https://blog.ajsrp.com-utm_source=chatgpt.com- h15.12 -05/03/2025

خلاصة:

يعد الأداء الفردي عاملا حاسما في تحقيق أهداف المؤسسات، حيث يتأثر بمحددات داخلية كالكفاءة والقدرات والدافعية، وخارجية كبيئة العمل والدعم الإداري، وقد أظهر الفصل أن الأداء الفعّال يتطلب توازنًا بين الكفاءة والفعالية، مع ضرورة توفر بيئة عمل محفزة وأساليب تقييم دقيقة لضمان تحسين الأداء واستدامة النجاح المؤسسي.

الفصل الثالث: العمل الجماعي وبيئة العمل الهجين

تمهيد

1- فوائد ومزايا فرق العمل والعمل الجماعي

2- مراحل تكوين جماعة العمل

3- أنواع العمل جماعي

4- العوامل المؤثرة في العمل الجماعي

5- أساليب إدارة الأداء الجماعي

6- مزايا أدوار الاتصال

7- عيوب أدوار الاتصال

8- إيجابيات وسلبيات العمل جماعي

9- بيئة العمل الهجين

خلاصة

تمهيد:

يعد العمل الجماعي أحد المقومات الأساسية لنجاح المؤسسات الحديثة، حيث يعتمد على تفاعل مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة ضمن إطار تنظيمي محدد، وقد أصبح العمل الجماعي محورا رئيسيا لتعزيز الأداء الفردي والجماعي، وتحقيق رضا العاملين، كما يساهم في تحسين الجودة.

يتناول هذا الفصل مفهوم العمل الجماعي، وفوائده، ومراحل تكوين جماعات العمل، وأنواعه المختلفة الرسمية وغير الرسمية، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه مثل القيادة والاتصال التنظيمي والتنسيق، كما يستعرض أساليب إدارة الأداء الجماعي، وإيجابيات وسلبيات العمل ضمن فرق، مع التطرق إلى مفهوم العمل الهجين كصيغة حديثة للعمل الجماعي في بيئات مرنة، وما يطرحه من تحديات وفرص.

وكذا إبراز أهمية بناء فرق فعالة قادرة على التكيف مع متغيرات البيئة الحديثة، مما يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية الراهنة.

1-فوائد ومزايا فرق العمل والعمل الجماعي

إن استخدام فرق العمل والعمل الجماعي له أهمية في زيادة معدل الإنتاجية استنادا على مقولة "مجموع الكل أكبر من الأجزاء أن تبني هذا المفهوم يحقق العديد من المزايا تذكر منها[1]:

- **مشاركة عبئ العمل بين العاملين:** حيث أن العمل الجماعي في المؤسسة يقلل من ضغوط العمل غير مشاركة العاملين بعضهم البعض لعبئ العمل وقيامهم بمهامهم بصورة فعالة؛
- **بناء الارتباطات المتبادلة:** إن عمل أعضاء الفريق مع بعضهم البعض يشكل فيما بينهم روابط متبادلة مما يجعلهم وحدة أسرية متبادلة؛
- **زيادة سرعة انجاز العمل:** مما لاشك فيه أن عمل الأفراد المحترفين ضمن فريق واحد وأن تنسيق وتنظيم الهام بينهم يسارع من إنجاز العمل وتحقيق نتائج أفضل في الأداء؛
- **خلق الابتكار المتبادل:** إن التعاون بين أعضاء الفريق يسمح بتبادل الأفكار الجديدة والمهارات مما يؤدي إلى الابتكار وإتمام العمل بطريقة أفضل؛
- **تحقيق الرضا الوظيفي:** يعتبر استخدام فرق العمل مصدرا جيدا لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وذلك من خلال تحسين الأداء وزيادة المتعة في العمل
- **تحسين السمعة الكلية للمنظمة:** الاعتماد على العمل الجماعي وفرق العمل يساعد على خلق بيئة عمل حسنة للعاملين ويسودها جو التواصل والتعاون وبالتالي خلق سمعة حسنة للمنظمة ككل؛
- **زيادة مستوى جودة المخرجات:** فالعمل الجماعي إذا كان منسجما ومنسقا يساعد على إخراج منتجات عالية الجودة وفي الوقت المناسب؛
- **خلق المنافسة الشريفة بين العاملين في الفريق:** يساعد العمل الجماعي على زيادة التنافسية بين أعضاء الفريق وبصورة لشريفة لاشتراكهم في هدف واحد؛
- **دراسة المخاطر:** فمن فوائد العمل الجماعي للمساعدة على دراسة للمخاطر المحيطة بالمنظمة من خلال تبادل الخبرات وبالتالي العمل على تجنبها.

[1] – عليان علي رحمة عليان العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ابريل 2014، ص67-69.

- **دراسة الفرص المتاحة في البيئة المحيطة بالفريق**: حيث أن عمل الأفراد في ضمن فريق واحد يمكنهم من تبادل المعارف وتحديد نقاط القوة والضعف في الفريق وبالتالي دراسة الفرص المتاحة في البيئة المحيطة لاصطيادها.

3- مراحل تكوين جماعة العمل

تعرض جماعة العمل التغيير الظروف والمواقف التي تعمل فيها، ويؤدي ذلك إلى تغيير الواجبات الأعضاء الجماعة وهناك مراحل معينة تمر بها وهي[1]:

3-1- مرحلة بداية العضوية

عندما لا يمضي وقت طويل من تشكيل الجماعة فإن أعضاء الجماعة سوف يكونون في حالة خوف وتشكيك وترقب حول ما إذا سيقبلون أم لا كأعضاء في الجماعة وهل سيحققون أهدافهم.

وبصفة عامة يكون الأعضاء مترددين ويتوخون الحذر في التعامل مع الأعضاء الآخرين، وكثيرا ما يعتمدون على قائد الجماعة فلي هذه المرحلة لا تكون هناك درجة كفاءة عالية.

3-2- مرحلة تكوين الجماعات الثانوية

في هذه المرحلة سوف يتعرف أعضاء الجماعة على بعضهم البعض، ويبحثون على الصداقة، وهنا يبدأ تكوين جماعات صغيرة داخل الجماعة وذلك على أساس أوجه الشبه والاختلاف فيما بينهم.

ففي هذه المرحلة يشعر الأفراد بالراحة النفسية ويبدؤون في التعبير عن مشاعرهم المحاد الآخرين، وهذا يظهر نوع من التعاون والاتحاد في الرأي بين الجماعات الصغيرة

3-3- مرحلة بداية النزاع:

في هذه المرحلة تبدأ مرحلة المواجهات أو التحدي بين الجماعات الصغيرة حول المواضيع الغير متفق عليها، وكل جماعة صغيرة تسعى إلى الصدارة، ويتنافس الأعضاء في ممارسة نوع من التأثير والتوجيه للآخرين، وهنا ينشأ الصراع من أجل الحصول على القوة والسلطة، وبطبيعة الحال هناك خطورة من وجود هذه النزاعات وأوجه الخلاف بين الأعضاء ويتمثل ذلك في وجود أعضاء منهزمين وآخرين منتصرين، وهذا يؤدي في النهاية إلى التأثير على تماسك الجماعة.

3-4- مرحلة ظهور التمايز الفردي

غالبا في هذه المرحلة يتم تقسيم العمل بين الأعضاء ويعترف الأفراد بوجود اختلاف في قدراتهم ومهاراتهم ويكون هناك قبول لدى الجماعة على توزيع الأدوار والمسؤوليات على أساس المهارة والاهتمام الشخصي للأعضاء ويقتنع الأعضاء بأهمية تحقيق رغبة الأغلبية وتفادي الصراع الحاد فيما بينهم.

[1] – عليان علي رحمة عليان، المرجع نفسه، ص71.

5-3- مرحلة التعاون

غالبا ما تصل إلى هذه المرحلة كافة الجماعات، في هذه المرحلة يتم التكاتف بين الأعضاء للتغلب على نقاط الضعف وتدعيم نواحي القوة فيما بينهم، ويؤيد الأفراد بعضهم البعض وتسود العلاقات التعاونية وسيشارك الأعضاء بدرجة كبيرة في أنشطة الجماعة على أساس الكفاءة والخبرة.

إن الجماعات تنمو وتتطور باستمرار، فقد ظهر في أواسط ستينيات القرن العشرين نموذج (باري توكمان) حيث يرى أن الجماعة تتطور من خلال أربعة مراحل هي:

- التشكيل؛
- الاقتحام؛
- التنميط.
- الأداء وفي 1977 أضاف مرحلة خاصة سماها الانقضاض.

4-أنواع العمل جماعي

لقد حاول "Sayles" أن يميز بين جماعات العمل وأن يصنفها طبقا لسلوكها بصفة خاصة أي طبقا للأساليب التي تستخدمها لحل مشكلاتها اليومية، ومدى استجابتها للإدارة والإشراف، واستطاع " **سايلز**" أن يميز بين أربعة نماذج الجماعات العمل مستندا في ذلك على معلومات جمعت عن طريق الملاحظة والمقابلة أجريت على جماعة عمل في ثلاثين مصنعا بأمريكا وقد توصل الباحث إلى أنواع الجماعات التالية[1]:

4-1- الجماعة السلبية: مثل كثير من العمال غير الماهرين:

وتقل فيها للمعارضة والشكاوي وتتميز بقيادة غير واضحة وبوحدة داخلية ضئيلة وهي لا تعتبر في نظر الإدارة جماعات تعاونية أو جماعات على مستوى عال من الإنتاج، كما أنها تلعب دورا بسيطا في الأعمال النقابية.

4-2-الجماعات الضالة: كعمال خطوط التجميع في صناعة السيارات:

وهي أكثر اتحاد من المجموعة الأولى، كما أنها أكثر تظلما، ولكن أعضاءها لا ينضبطون اتجاه السلوك الذي لا يتفق مع أهدافهم الواضحة، وغالبا ما تكون القيادة فيها على درجة عالية من التركيز وهي تعتبر في نظر الإدارة جماعات متمردة غير راضية.

[1] – شطي أمينة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، غير منشورة، 2014/2013، ص 86.

4-3- الجماعات الإستراتيجية:

تتميز بأعلى مستويات التظلم وكثيرا ما تمارس ضغوطا كثيرة بطريقة مستمرة ورشيدة تأكيدا لمصالحها الخاصة، وهي على درجة عالية من الوحدة الداخلية، كما تشارك مشاركة فعالة في أنشطة النقابات وتكون مصدرا لقيادات عليلة، هذا فضلا عن أن تقارير الإدارة عنهم كعاملين تكون حسنة إلى حد ما على المدى الطويل.

4-4-الجماعات المحافظة: (كصناع الملابس):

وهي أكثر الجماعات ثباتا وأعلاها من حيث الوحدة الداخلية، وتعتبر في نظر الإدارة أكثر العاملين رضاء، وهي عادة ما تستخدم ضغوطا رادعة لإنصاف بعض المظالم الخاصة، كما أنها أقل إيجابية فيما يتعلق بأعمال النقابة.

هذه الدراسة تحدد نوعية وطبيعة جماعات العمل التلقائية المشكلة في محيط العمل وهي تصنف تلك الجماعات حسب إيديولوجياتها الخاصة التي تؤمن بها.

أما من حيث خضوعها للأنظمة والقوانين فهناك نوعين من الجماعات:

4-4-1-جماعات العمل الرسمية

وهي التي ينتمي إليها العاملون بحكم عملهم، وعادة ما تكون مفروضة عليهم وليس لهم يد في اختيارهم لها، أو إدخال التغيير في طبيعة العلاقات داخل هذه الجماعات والتي تتحدد أساسا من خلال الأدوات التنظيمية كبطاقات الوصف الوظيفي والهيكل التنظيمي وسياسات ونظم العمل، وتتميز الجماعات الرسمية للعمل عن غيرها من الجماعات غير الرحمية بما يلي:

- عادة ما يقضي الفرد في هذه الجماعة أطول فترة زمنية ممكنة من يوم العمل؛
- عادة ما لا يعين قائد / رئيس للجماعة الرسمية بموجب قرار صادر من سلطة عليا أو بموجب انتخابه من أفراد الجماعة وفقا الأسس موضوعة ومحددة؛
- سلوك العاملين في الجماعة الرحمية محكوم بسياسات ونظم ولوائح لا يمكنه التصرف إلا في إطارها وفي حدودها[1]؛
- للجماعة الرحمية مستوى أداء محدد يجب أن يرتفع ويرتقي إليه أعضاء الجماعة وقد يكون هذا المستوى مكتوبا وصريحا أو ضمنها وغير صريح وعادة ما تلجأ الجماعة وقائدها إلى توجيه وإرشاد

[1] - شطي أمينة، المرجع نفسه، ص 87.

العامل الذي ينخفض سلوكه وأداؤه قبل استخدام الأساليب العقابية المختلفة (الإنذار التهديد الخصم..... إلخ) ؛

- تتم الاتصالات داخل جماعات العمل الرسمية وفقا لخطوط السلطة والمسؤولية التي تضعها الخريطة التنظيمية للمنظمة.
- تؤثر جماعات العمل الرسمية على سلوك أفرادها وعلى اتجاهاتهم وقيمهم، كما أنها تساهم بدرجات متفاوتة في إشباع حاجات أعضائها الفسيولوجية والاجتماعية والذاتية؛
- تستمر جماعة العمل الرسمية في نشاطها حتى بعد ترك بعض أعضائها لحل والعمل في جهات أخرى أو نتيجة للنقل أو ترك الخدمة والإحالة للمعاش، حيث عادة ما يتم استعاضة الأفراد الذين يتركونها لسبب أو لآخر.

4-4-2- جماعات العمل غير الرسمية[1]:

بجانب الجماعات الرسمية للعمل توجد داخل المنظمات الكبيرة أعداد كبيرة من جماعات العمل غير الرسمية، وكل جماعة من هذه الجماعات عادة ما تتضمن أعدادا أقل من العاملين، ومن أمثلة هذه الجماعات ما تلاحظه من تجمع عدد من العاملين سويا وبصفة دائمة وهم يتناولون طعام الإفطار، أو ذهاب عدد منهم ودعوتهم من العمل سويا كل يوم، أو تقابلهم بعد وقت العمل في النادي أو للمقهى أو في منزل أحدهم في أيام مختلفة، وقيام علاقات اجتماعية وثيقة بين هؤلاء الأفراد ليشكلون جماعات عمل غير رسمية خاصة إذا لم تتمكن جماعات العمل الرسمية من إشباع حاجات هؤلاء العاملين (الفسيولوجية والاجتماعية والذاتية)، وإذا كان هناك توافق في الاتجاهات والتطلعات والقيم والمعتقدات لدى هؤلاء الأفراد وتشابه المشكلات التي يعانون منها، فجماعات العمل غير الرسمية لا يوجد لديها دستور واضح للعمل أو تقوم العلاقات فيها على أساس شخصي بعيد عن الصبغة الرسمية وتتميز بما يلي:

- ليس لها بناء اجتماعي واضح؛
- ليس لها اسم محدد؛
- ليس لها قواعد ومعايير معروفة؛
- ليس لها غرض محددا؛
- قراراتها غير رسمية وغير مكتوبة ليس لها دستور مكتوب؛

[1] – شطي أمينة، المرجع نفسه، ص 88.

- قد تكون طويلة الأمد أو قصيرة العمر، وقد تكون مستقرة أو غير مستقرة؛
- ويجب أن يكون واضحا أن الفارق بين الجماعات الرسمية وغير الرحمية هو فارق نسبي فحسب.

فالعلاقات بين أعضاء الجماعة غير الرسمية على سبيل المثال قد تتضمن بعض العناصر الرسمية كما أن الجماعات الرسمية تتضمن بعض العناصر غير الرسمية والجماعات الرسمية وغير الرسمية عادة تؤدي هذه الوظائف:

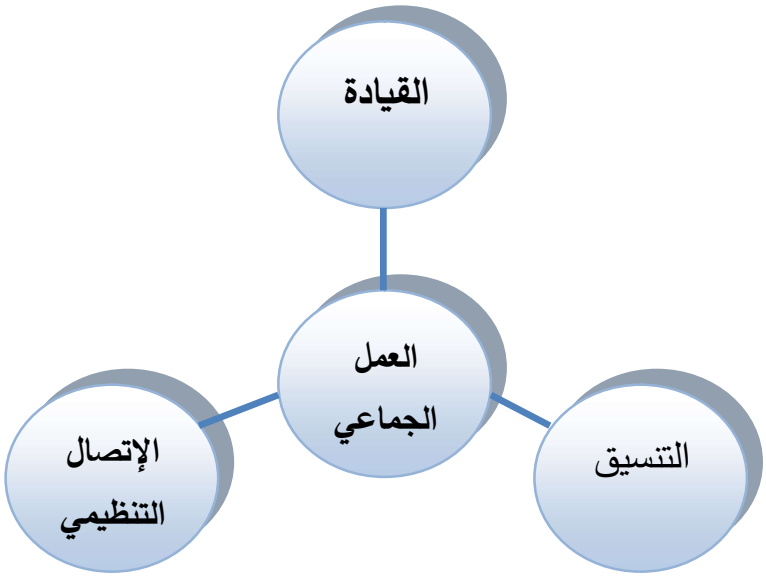
- يبذل ضبطا اجتماعيا على أعضائها وتفرض عليهم أنقاطا سلوكية معينة؛
- تساعد هذه الجماعة على تكوين رأي عام خاص بالجماعة؛
- تقلل هذه الجماعات من التنافس الشخصي وتشبع العمل الجماعي؛
- توفر هذه الجماعات الطمأنينة والأمن بعض الشيء لأعضائها.

يساعد الجو الجماعي على التعبير عن الضغوط والتوترات النفسية وعلى التعبير بانطلاق الذاتية[1].

5- العوامل المؤثرة في العمل الجماعي

تؤثر في العمل الجماعي مجموعة من العوامل (أبعاد) أهمها : القيادة الإتصال التنظيمي التنسيق، كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (01): يمثل العوامل (الأبعاد) المؤثرة في العمل الجماعي



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الدراسات السابقة.

4-1- الاتصال التنظيمي

[1] - السيد عبد الحميد عطية، أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر غير منشورة، 2002، ص 191 193

الاتصال: يعرف ناصر محمد العديلي بأنه: "تبادل المعلومات من شخص لآخر أو أكثر عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه[1]".

الاتصال التنظيمي: هو الوسيلة التي من خلالها تستطيع الإدارة نقل أهداف التنظيم إلى مستويات مختلفة والتفاعل داخل التنظيم يعتمد على الاتصال باعتباره أداة نقل المعلومات والوقائع والأذكار من شخص إلى آخر ومن جماعة إلى أخرى ومن مستوى تنظيمي معين لاخر فالاتصال التنظيمي هو المورد الرئيسي للمعلومات بين مراكز أعاد القرار بالتنظيم[2].

4-2- القيادة

وحسب "ليكارت القيادة هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم في إرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة[3].

ويمكن تعريفها أنها القدرة التي يمتلكها شخص للتأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وميولهم، والقيادة مجموعة من العناصر أهمها:

- قائد يمتلك قدرات ومهارات عالية؛
- أن يكون هناك تابعون للقائد من اجل تحقيق هدف معين؛
- الهدف والموقف.

4-3-التنسيق:

يعتبر التنسيق من الأنشطة الإدارية الهامة وترجع أهمية التنسيق لكبر حجم المنظمات إذ أصبحت تشمل على عدد كبير من الوحدات الإدارية، تقوم كل وحدة من هذه الوحدات الإدارية بأنواع متعددة من الأنشطة بعضها قد يكون شبه مستقل عن الأنشطة التي تقوم بها الوحدات الإدارية الأخرى، لذلك تبرز أهمية التنسيق بين الأنشطة التي تقوم بها أجزاء المنظمة للمختلفة، كما تبرز أهمية التنسيق بين المنظمة وغيرها من المنظمات الأخرى في البيئة وذلك نتيجة تزايد عدد من هذه المنظمات.

لذا تقول أن عملية التنسيق الإداري ليست عملية مستقلة عن العمليات والأنشطة الإداري الأخرى ولكنها تمثل ضرورة لا غنى عنها في جميع العمليات الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابه.

---

[1] – ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، مرامر للطباعة الالكترونية، السعودية، بدون سنة.

[2] – السيد عبد الحميد عطية، أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات، مرجع نفسه، ص 195.

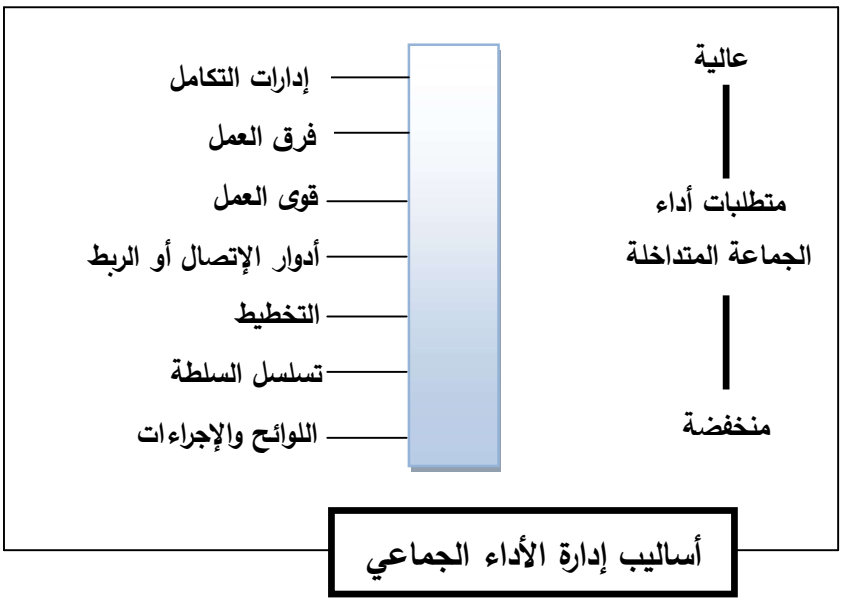
[3] – بوزياني زبيدة، القيادة والاتصال في المؤسسة الصناعية الجزائرية مؤسسة SOITEX بتلمسان نموذجا دراسة أنثروبولوجية، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بالقايد بتلمسان، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، غير منشورة، 2013/2014، ص 31.

ومنه يمكننا تعريف التنسيق الإداري على انه هو تلك العملية المسؤولة عن تأمين الاتصال بين المستويات الوظيفية في الهيكل التنظيمي راسياً وتساعد على التكامل بين المراكز الوظيفية أفقها بما يحقق الأهداف المرسومة للتنظيم الإداري في تناعي ايجابي بالبيئة الخارجية[1].

5- أساليب إدارة الأداء الجماعي

يتوافر للمديرين عدد من الطرق التي يمكن أن تكفل لهم مستوى عاليا من الأداء الجماعي، ويبرز الشكل التالي سبع طرق، ممكنة لإدارة الأداء الجماعي، ولا يمكن أن تكون قائمة أساليب إدارة الجماعات هذه شاملة ونهائية بأي حال من الأحوال وإنما تم اختيار هذه الطرق السبعة على أساس تكرار استخدامها في مختلف أنواع المنظمات.

الشكل رقم (02): يمثل أساليب إدارة الأداء الجماعي



المصدر: Szilágyi, Jr., Stephen. Title of the Book. Publisher, Year, p. 424.

تم ترتيب أساليب إدارة الجماعات في خط متصل واحد يعكس المتطلبات المتزايدة للتنسيق أي متطلبات التفاعل + متطلبات تدفق المعلومات + متطلبات التكامل يمثل الخط المتصل درجات او مستويات الالتزام والموارد التي توفرها المنظمة لتوجيه الأداء الجماعي بفعلية كما يبرز الخط المتصل الإستراتيجيات المناسبة لمتطلبات مختلف مستويات التفاعل وتدفق المعلومات والتكامل. وأخيراً في حالة

[1] - بوزياني زبيدة، مرجع سابق، ص 32.

التقدم من أدنى الخط المتصل (الأنظمة إلى أعلاه إدارات التكامل) يمكن استخدام الإستراتيجية التي سبق إتباعها إلى جانب الإستراتيجية الجديدة في إدارة سلوك الجماعات: أي إذا اعتمد المدير على تخطيط أساليب لتوجيه العلاقات بين الجماعات فمن المحتمل أن يعتمد أيضا على استخدام التسلسل الهرمي والأنظمة، هذا وتمثل أهم أساليب إدارة الأداء الجماعي فيما يلي:

6-1- الأنظمة والإجراءات:

تتمثل أبسط الطرق لإدارة أداء الجماعات في التحديد المسبق للنشاطات والأنماط السلوكية المطلوبة من قبل أعضاء الجماعة عن طريق الأنظمة والإجراءات. ويعلم الموظفون الذين يتفاعلون مع بعضهم أن هناك مجموعة محددة من الإجراءات أو الخطوات التي ينبغي تخاذها في حالة نشوء أوضاع معينة، فعلى سبيل المثال: في شركات المقاولات الناجحة التي تقوم على أساس فرق العمل، عندما تبدأ الشركة في التفكير في الدخول في مناقصة لإنشاء مشروع حكومي جديد مثال بناء كوبري في مكان محدد داخل إحدى المدن، فبدون إعلان داخلي، وحتى قبل دعوة فريق العمل للاجتماع، سوف يبدأ كل أعضاء الفريق حسب تخصصه في التفكير في كيفية تصميم الجزء الخاص به، وفقا النظام العمل والتصرفات والإجراءات الواجب القيام بها والتي سبق وضعها في المنظمة.

تكمن الميزة الأساسية للأنظمة والإجراءات في أنها تغني عن الحاجة تفاعل والتدفق المستمر للمعلومات بين الجماعات أو الوحدات. كما أنها فر سبل الاستقرار بالنسبة للمنظمة فقد يبقى الموظفون في المنظمة لا يبقون، لكن الإجراءات باقية لتنظيم التفاعلات المستقبلية[1].

ومن ناحية أخرى فإن الأنظمة والإجراءات هي أساليب محدودة دارة أداء الجماعات، إذ أنها قابلة للتطبيق في حالة إمكانية التنبؤ النشاطات التي تتم بين الجماعات مسبقا، وحينما يكون في الإمكان حصول على الاستجابات أو التصرفات المطلوبة. أما في حالة وجود رجة عالية من الغموض في المهام، وبالتالي زيادة في متطلبات تدفق معلومات بين الجماعات فقد ثبت أن الأنظمة والإجراءات عدم كفايتها إستراتيجية لإدارة الجماعات.

6-2- تسلسل السلطة:

إذا ثبت عدم كفاية الأنظمة والإجراءات في الأداء الفعال للجماعات يصبح استخدام التسلسل الهرمي، أو الرجوع للرئيس الأعلى المشترك هي الإستراتيجية الرئيسية لإدارة الجماعات فحينما تنشأ مشكلات بين إدارتي الإنتاج والتوزيع - مثل عدم وجود كمية من المنتجات تكفي لتحميل شاحنة على سبيل المثال - تعرض المشكلة على مدير عام إدارة الإنتاج لحلها.

[1] - بوزياني زبيدة، مرجع سابق، ص ص 34،35.

يقوم الافتراض الأساسي لاستخدام السلطة أو الرجوع للرئيس الأعلى المشترك كإستراتيجية لإدارة الجماعات على أساس المديرين في المستوى الأعلى يتمتعون بالنفوذ والسلطة لاتخاذ القرارات الفردية اللازمة. ومع ذلك، فإن لهذه الطريقة كما لطريقة الأنظمة والإجراءات محدداتها، حيث إنه كلما زادت متطلبات التفاعل وتدفق المعلومات والتكامل، استنفذ حل هذه المشكلات المتعلقة بالعلاقات بين الجماعات كل وقت المدير، وأصبح الوقت المخصص للمسائل العاجلة - مثل تخطيط إنشاء مصنع جديد - محدوداً جداً. وعادة ما تبرز صعوبات إضافية في حالة نشوء مشكلات بين وحدتين منفصلتين، مثل إدارتي الشحن والمبيعات وبهذا يصبح الرئيس الأعلى المشترك، نائب الرئيس للفرع، هو المحكم الوحيد في المشكلات اليومية (للفرع)[1].

3-6- التخطيط:

حينما يتعذر التحكم في المشكلات بين الوحدات أو الجماعات المتفاعلة عن طريق الأنظمة والإجراءات أو تسلسل السلطة، تتجه المنظمات إلى استخدام تخطيط النشاطات لتحسين مستوى اداء الجماعات، ويدخل ضمن تخطيط النشاطات وضع الأهداف التي يمكن أن تؤدي إلى إنجاز المهام.

لنأخذ مثالاً: إنشاء مصنع جديد. تشترك الجماعات المختلفة المتفاعلة ذات الاعتماد بينها في أعمال مثل إنشاء الهيكل الخرساني أو الحديدي للمبنى وتركيب ما يتطلبه المبنى من حوائط واسقف ومرافق ومعدات كهربائية والآلات والمعدات الصناعية وربط خط المواد الخام بخط الإنتاج لتجنب التفاعل المستمر بين هذه الجماعات، توضع خطط بحيث تؤدي كل جماعة أو وحدة مهمتها في فترة زمنية محددة ويكون لكل جماعة وحدة من الأهداف لعدد محدد من ساعات العمل في الإنشاء وتسليم معدات البناء وتاريخ محدد لإنجاز مهامها.

هناك علاقات محددة بين الجماعات قابلة لاستخدام التخطيط فيها، بينما تتصف نشاطات جماعات أخرى - من جهة ثانية بإمكانية استخدام الخطط في توجيه بعض التفاعلات فقط وبناء على ذلك.

يتعين على هذه النشاطات تطوير واستخدام استراتيجيات أخرى لتوجيه وإدارة تفاعلاتها

4-5-أدوار الاتصال أو وظائف الارتباط:

عندما يزداد عدد التفاعلات، وينمو حجم المعلومات المتبادلة بين وحدتين أو جماعتين فأكثر، يصبح من اللازم القيام بدور متخصص القابلة هذه المتطلبات وقد أطلق على هذا الدور – باختلاف مدلولاته سم اتصال أو ربط، وأكثر رسمية أطلق عليه **(محور الارتباط الداخلي)**.

[1] – محمد الصيرفي: إدارة العمل الجماعي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، الأسكندرية، مصر، 2008، ص 363.

ويمكن تحديد دور للاتصال أو الارتباط بين أعمال البحوث التطبيقية وبحوث السوق في المثال الموضح في الشكل السابق حيث يعمل الأفراد القائمون بهذا الدور على توفير الاتصالات الجانبية، وتسهيل التفاعل بين الدائرتين في عدة مجالات ويتمثل أحد المجالات الهامة في تنسيق النشاطات الموجهة نحو التحقق من احتمالات المنتج الجديد الذي نقوم وحدة البحوث التطبيقية بتطويره، فقد يساعد التفاعل المؤثر الذي يوفره دور الاتصال المنتج من الانتقال إلى مرحلة التطوير بصورة أسرع أو يدفع أخصائي البحث التطبيقي إلى مراجعة عملهم في ضوء التقويم السلبي الذي قدمته وحدة بحوث السوق. وفي كلتا الحالتين يمكن اتخاذ قرارات بشأن المنتج الجديد مبكراً أكثر منه في حالة عدم قيام دور الاتصال.

7- مزايا أدوار الاتصال

وتخدم أدوار الاتصال أو الربط بين الحدود عدداً من الأغراض في المنظمات

أولاً: يمكن أن تسهل هذه الأدوار عملية تدفق المعلومات بين وحدتين متفاعلتين أو أكثر وعادة ما يحدث تدفق المعلومات بين وحدتين بالطرق الرسمية، التي تأخذ وقتا أطول مثل المذكرات والاجتماعات الرسمية، فيما يوفر دور الاتصال وسيلة غير رسمية، يمكن أن تختصر الوقت المطلوب لتدفق المعلومات بصورة دقيقة[1].

ثانيا: بما أن التفاعل يحدث بصورة متكررة فإن الشخص الذي يتولى الاتصال يكون ملما تماما بطبيعة عمل الجماعات المتفاعلة ويمكن أن تسمح هذه المعرفة للشخص الذي يقوم بالاتصال بالمساعدة في تنسيق النشاطات المعقدة المتعددة وتوفر للجماعات المتفاعلة فرصة فهم كل منها لأعمال ومسئوليات الجماعة الأخرى وإطلاع كل منها على تطور العلاقات بين الجماعات والقرارات اليومية المتخذة.

8- عيوب أدوار الاتصال:

يمكن أن ينشأ عن استخدام المنظمات الإستراتيجية دور الاتصال في إدارة أداء الجماعات عدد من النتائج السلبية، منها ما يلي:

أولا: قد يكون الممارسة دور الاتصال آثار سلبية على الأفراد الذين يشغلون هذه الوظيفة إذ توصلت بعض الدراسات إلى أن شاغلي وظائف الاتصال يعانون من علل وظيفية في الأدوار مثل المستوى المنخفض من الرضا الوظيفي والتعارض في الأدوار، ودرجة عالية من الغموض في الدور.

ثانيا: من العوامل التي تحد من فعالية العلاقات بين الجماعات، قدرة موظف الاتصال على معالجة التفاعلات وتدفق المعلومات بين الأطراف المتفاعلة، زيادة على ذلك، كلما أصبحت التفاعلات وتدفق المعلومات بين الجماعات أكثر تعقيدا، زاد عدد الأفراد الذين يمارسون دور الاتصال مما يؤدي بهم إلى

[1] - محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص ص 364، 365.

الانصراف عن مهامهم الأساسية، وفي حالة نشوء وضع كهذا، تبدأ المنظمات في البحث عن طرق أخرى لتوجيه أداء الجماعات.

- **قوى أو مجموعات العمل:**

حينما تصبح التفاعلات أكثر تعقيداً، مثل تزايد عدد الجماعات المتفاعلة بحيث يتجاوز جماعتين أو ثلاثا، يصبح عبء التنسيق أو المقدرة على اتخاذ القرارات بالنسبة لدور الاتصال ثقيلا، ويتمثل احد أساليب معالجة هذه المسألة في تكوين قوة عمل مؤقتة تتكون من ممثلين لكل المجموعات المتفاعلة - واحد أو أكثر من كل مجموعة -وتبقى قوة العمل قائمة مادامت المشكلة مائلة وحينما يتم التوصل إلى حل لتلك المشكلة يعود أفرادها إلى مزاولة أعمالهم العادية.

لتفرض على سبيل المثال، أن مشكلة ما نشأت مع عملاء أحد الأقسام بشأن جودة المنتج، وبما أن هذه المشكلة لم يسبق التعرض لها من قبل يقوم نائب الرئيس للفرع بتكوين قوة عمل لدراسة المشكلة واقتراح الحلول الممكنة لها. وتتكون المجموعة من ممثلين لكل من الوحدات الآتية: التصنيع، والشحن والمبيعات والبحوث والتطوير يعهد لهذه المجموعة الموضحة بالشكل التالي بمهمة تحددي مصدر مشكلة الجودة وتحديد واختيار الحلول البديلة لها وتنفيذ الحل الذي يتم اختياره وعندما تتم معالجة المشكلة تحل المجموعة، ويعود كل عضو فيها إلى مجموعته الأصلية[1].

- **الفرق:**

الفرق وتشابه قوى العمل عبارة عن مجموعة من الأفراد تستخدم الإدارة نشاطات الجماعات في حالة وجود أكثر من وحدتين او ثلاث وحدات تتفاعل مع بعضها . وتتمثل الصفة المميزة لفكرة الفريق في انه يركز بوجه عام على مشكلات طويلة الأمد مما يستدعي تعيين الأفراد بصفة دائمة نسبيا في الفريق - ويتولى أفراد الفريق مسئولية مزدوجة واحدة تجاه الوحدة التنفيذية التي ينتمون إليها أساسا، والثانية تجاه الفريق، وعندما ينجز الفريق مهمته يعود كل فرد فيه إلى مهامه التنفيذية الرسمية.

ويعرض الشكل التالي مثالاً لاستخدام فرق العمل في مصنع للطائرات، حيث يتم تكوين الفرق لتعمل في الأجزاء الرئيسية للطائرة (مثل أجنحة بوينج 757) يسحب الفنيون أصحاب المهارات العالية والمديرون من كل إدارة من الإدارات التنفيذية بالشركة، ويتم تعيين احدهم رئيسا للفريق، لتسهيل عملية التفاعل، يمكن وضع كل فريق في كل قسم من أقسام المصنع.

[1] – محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص ص 366، 367.

- **إدارات التكامل:**

كلما ازداد حجم متطلبات التفاعل وانسياب المعلومات والتكامل تضاعف عدد وحجم العلاقات بين الجماعات إلى قدر يتجاوز طاقة الخطط أو قوى العمل أو فرق العمل. و تجاوبا مع أوضاع كهذه، تسعى المنظمات إلى وضع أساليب أكثر استمرارية ورسمية تقوم على أساس السلطة وتمثل الآفاق التي يراها المدير العام وتعرف هذه الأساليب بإدارات التكامل.

تتكون إدارة التكامل - من حيث تنظيمها الأساسي - من شخص واحد بمسمى محدد مثل مدير المنتج، أو مدير المشروع، أو مدير الصنف او مدير المجموعة، ونادراً ما يشرف هؤلاء المديرون على أعمال فعلية تتطلبها التفاعلات بين الجماعات، إلا أنهم مسئولون بوجه عام عن التكامل الفعال لنشاطات هذه الجماعات، ويكتسبون سلطة اتخاذ القرار من ارتباطهم المباشر بوظيفة إدارية عليا يرفعون إليها تقاريرهم.

حينما تتعقد العلاقات بين الجماعات أكثر وأكثر، خاصة في الحالات التي تتعدد فيها قرارات الجماعات ويكون لها أثر كبير في المنظمة ككل تتجه المنظمات إلى زيادة أهمية إدارة التكامل بزيادة سلطاتها بطريقتين[1].

أولاً: بتعيين عدد من المرؤوسين أو الأخصائيين يرتبطون برئيس الإدارة مباشرة مكونين في مجموعهم إدارة فعلية للتكامل وقد يكون هؤلاء المرؤوسون أخصائيين في مجالات محددة مثل بحوث السوق، أو التحليل المالي والطريقة الثانية لتوسيع سلطات إدارة التكامل وتتمثل في إعطائها فرصة التأثير في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بنشاطات الجماعة، ويمكن تحقيق ذلك بإشراك إدارة التكامل في أي قرار تتخذه أي وحدة تنفيذية أو بأن تكون لها سلطة البت في نظام الموازنات المالية.

تمثل إدارة التكامل أكثر الأساليب تطوراً ومنهجية لإدارة العلاقات العامة بين الجماعات في المنظمات، ويتطلب المستوى الأعلى من التطوير إعادة التنظيم الشامل للمنظمة.

تركز اهتمام المنظمة على مسلكين: زيادة في عدد العاملين المشاركين في مجال إدارة العلاقات بين الجماعات، والتحول من الأساليب الإدارية غير الرسمية إلى أساليب أكثر منهجية، ولا يتوقف تحقيق مستوى عال من الأداء فقط على اختيار إستراتيجية إدارية معينة بل وعلى مدى التزام المنظمة بالعمل على تطوير العلاقات بين الجماعات أيضا، وقد يستلزم إختيار أساليب مثل فرق العمل وإدارات التكامل

[1] - محمد الصيرفي: نفس المرجع، ص 368.

أن تحيد الإدارة عن لسفة المنظمة انعكاسات سلبية على أجزائها الأخرى كأضعاف درجة مشاركة العاملين وقلب ميزان القوى وإحداث صراع بين الوحدات التنظيمية[1].

9- إيجابيات وسلبيات العمل جماعي:

للعمل الجماعي مجموعة من الايجابيات كما له مجموعة من السلبيات التي قد تعاني منها المنظمة عند تطبيقه تذكر منها[2]:

9-1-ايجابيات العمل الجماعي:

إن التنظيم غير الرسمي إذا اكتمل واكتسب صفة الاستمرار فإنه يخدم عدة أعراض منها:

- يوفر للعاملين فرص التآلف والتعارف الذي يؤدي بدوره إلى التعاون والمساعدة؛
- يشبع الأفراد بعض حاجاتهم النفسية مثل احترام النفس وتقدير الآخرين وتأكيد الذات؛
- يمد أعضاءه بفرص التنافس والتي تؤدي في بعض الأحيان إلى رقي الأداء؛
- يساعد على تحقيق أعباء العمل وحل المشكلات التي يتعرض لها الموظف أثناء أدائه؛
- يعتبر محالا لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل وموضوعات أخرى غير العمل؛
- أكثر قبولا ورشدا يزيد من إبداع العاملين وتأهيلهم؛
- أكثر فهما وتطبيقا ويزيد من رضا العاملين؛
- يساعد على اتصالات فعالة.

9-2-سلبيات العمل الجماعي

للعمل الجماعي مجموعة من التقاط السلبية كما كانت له مجموعة من الايجابيات، ونذكر من سلبياته:

- أكثر كلفة ويأخذ وقتاً أطول من القرار الفردي؛
- كثرة النقاش قد تؤدي إلى الخروج عن الهدف؛
- احتمال فرض رأي ما.

قد يحمل معه بعضا من سلبيات التفكير الجماعي (المجاملة – القطعية بسلامة القرار)[3].

[1] – محمد الصيرفي: نفس المرجع، ص 368.

[2] – عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط7، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 111-110

[3] - عامر عوض، مرجع نفسه، ص 112.

10-بيئة العمل الهجين

يختلف العمل الهجين بشكل جذري عن نموذج العمل التقليدي، فهو نموذج مرن يسمح للموظفين باختيار ترتيب العمل الذي يناسبهم بشكل أفضل ودمج أوقات العمل ما بين مقر المنظمة وخارجها، ويختلف تبني هذا النموذج من منظمة إلى أخرى، إذ تسمح بعض المنظمات لكل موظف بالمرونة للعمل في الموقع وعن بعد لجزء من الأسبوع، وقد تسمح منظمات أخرى للموظفين بالعمل بدوام كامل عن بعد أو بدوام كامل في المقر، بينما تسمح منظمات أخرى بمزيج من الاثنين.

حيث عرف بأنه أحد أشكال العمل الإلكتروني الذي يجمع بأسلوبه ما بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأساليب العمل التقليدية الأخرى، بحيث تتكامل هذه الأساليب وتتفاعل بصورة فردية أو جماعية لتحقيق الأهداف دون التخلي عن الواقع العملي في مكان العمل.

ويعرف الباحث العمل الهجين بأنه: إستراتيجية حديثة تشمل مزيج للعمل المباشر والعمل عن بعد من أجل الاستمرارية في العمل لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع.

10-1- خصائص العمل الهجين

مميزات العمل الهجين فيما يلي:

توفير التكاليف يساهم نموذج العمل الهجين في توفير التكاليف لكل من صاحب العمل والموظف، فصاحب العمل يوفر المال لأنه يوفر في استهلاك الطاقة، ونظافة مكان العمل والطباعة والوجبات الخفيفة والشاي والمياه ومواقف السيارات وغيرها أي تكلفة متنوعة، أما الموظف يوفر وقت السفر والتكلفة والطعام والتكاليف الأخرى التي ترتبط بالتقارير المكتبية اليومية.

زيادة إنتاجية وكفاءة الموظفين: نموذج العمل الهجين يوفر الوقت ويزيد من سعادة الفرد وقدرته على التفكير الأداء العمل بشكل أفضل.

أداة توظيف فعالة: يتيح نموذج العمل الهجين توظيف أفضل المواهب لأنها لا تقتصر على مكان واحد فقط وهذا يساعد في أداء أفضل واكتساب ميزة تنافسية[1].

سلامة الموظف: نموذج العمل الهجين يزيد من سلامة الموظف من عدوى (كوفيد 19 نظرا لأن الموظفين يعملون عن بعد، مما يوفر للموظفين الصحة الجيدة، التي تمكنهم من تقديم أفضل ما لديهم ليساعدوا المؤسسة على النمو بشكل أكبر[1].

[1] - إبراهيم عبد المالك حميدة حمدان، رانية عبد المنعم شمعة، إستراتيجية العمل الهجين كمدخل لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات "دراسة ميدانية" مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، كلية التجارة، جامعة السويس، المجلد الرابع، العدد الأول، مارس، 2024، ص ص 47-48.

10-2-تحديات العمل الهجين

تواجه المنظمات بعض التحديات عند محاولة تغيير طريقة العمل، يمكن تضمينها فيما الوصول إلى المعلومات قد يحتاج أحد الموظفين إلى معلومة معينة أنجزها موظف آخر ولكنه يعمل من المنزل في هذا اليوم وربما في وقت آخر، أو مستند لم يتم أرشفته إلكترونيًا، لهذا يجب على الموظفين توثيق جميع العمليات والمعلومات المهمة التي قد يحتاجها الآخرين بالإضافة إلى المستندات القديمة وجعلها قابلة للوصول بسهولة من قبل الجميع.

-التقليل من جهد العامل عن بعد: يجب عدم معاملة الموظف عن بعد بأنه أقل من الموظف العادي أو يقوم بجهد أقل، حتى لا يتولد ضغط نفسي على الموظف ولا شعور بالذنب، وربما جعله يعمل ساعات زائدة فوق طاقته بسبب الشعور بالذنب، لهذا يجب تقدير جهود الموظفين الذين يعملون عن بعد من قبل مدرائه وزملائه.

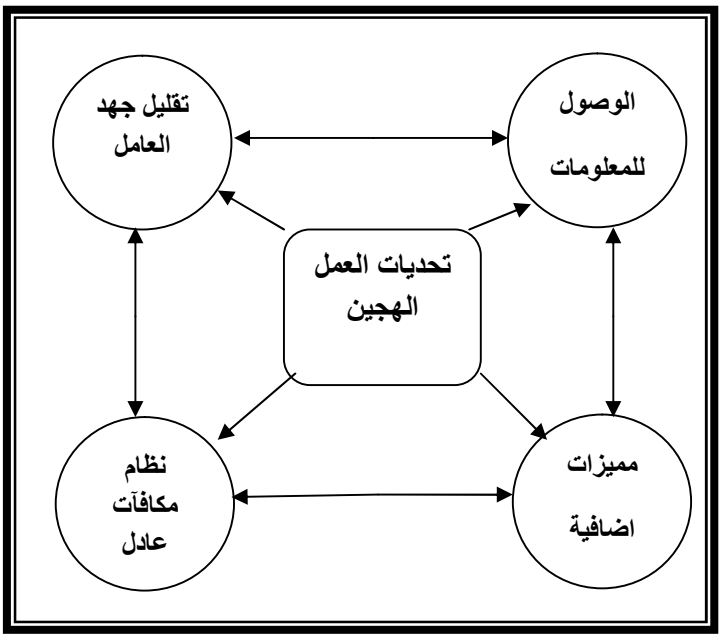
المميزات الإضافية: قد تعرض الشركة عدة مميزات للموظفين الذين يعملون في مكتب الشركة مثل وجبات طعام مركز الرعاية أطفال الأمهات العاملات، وحتى مراكز رياضية، وقد يبدوا من الغير عادل عدم توفر هذه المميزات للموظف الذي يعمل عن بعد، يمكنك تعويضه من خلال تعويض مادي مقابل هذه المميزات.

نظام مكافآت عادل المدراء سوف يرون الموظفين الذين يعملون من المكتب بشكل متكرر أكثر ، لهذا عند توافر فرص للتدريب أو سفر أو حتى الترقيات سوف يأتون في البال أولا وقد يظلم هذا من يعمل عن بعد، لهذا يجب على المدراء العمل إقامة نظام عادل بين الفئتين من الموظفين وعدم ظلم أحدهما.

ويوضح الشكل التالي، تحديات العمل الهجين:

[1] – نفس المرجع، ص 49.

الشكل رقم (03): يوضح تحديات العمل الهجين



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الأدبيات السوسيولوجية المتعلقة ببيئة العمل الهجين

يتضح من الشكل السابق، أن هناك بعض التحديات التي تواجه تطبيق العمل الهجين، كما أن تلك العناصر تتفاعل فيما بينها[1].

3-09- معوقات العمل الهجين

بينت سلبيات نموذج العمل الهجين في التالي:

تأثر العمل الجماعي: في نموذج العمل الهجين يعتبر العمل الجماعي هو التحدي الأكبر، لأنه يجب أن يعمل الموظفون في فريق، فهذا يمثل تحديا يمكن أن يؤثر هذا الترتيب على العمل، حيث يصبح التنسيق بين أعضاء الفريق المختلفين والتواصل سهلا ولكن في اتصالات العمل عن بعد والتنسيق يصبح هناك مشكلة.

انخفاض مشاركة الموظف: في نموذج العمل الهجين، تتأثر مشاركة الموظف بشكل سيء، حيث لا يرى الموظفون بعضهم البعض، لأنه في حالة وجود أي مشكلة تواجههم، يصبح من الصعب جدا حلها افتراضيا، وكذلك يصبح العمل عن بعد مملاً للغاية في مرحلة ما، ويصبح التواصل أقل بكثير ويبدأ الأفراد بالإحباط ولا يمكنهم التركيز ويؤدي إلى قلة مشاركة الموظف.

[1] - إبراهيم عبد المالك حميدة حمدان، المرجع نفسه، ص 50.

الأدوات ليست محدثة: في نموذج العمل الهجين، التحدي الأكبر هو قلة الأدوات المطلوبة، حيث يصبح من الصعب جدا التعامل مع العمل عن بعد في معظم الأوقات، لأنه يواجه الموظفون مشكلة في الاتصال أو الإنترنت بسبب إعاقة العمل، وهذا يؤدي إلى انتظار العمل وضعف الاتصال والأداء وتأثر الكفاءة.

انخفاض رؤية الموظف: في نموذج العمل الهجين تصبح رؤية الموظف مشكلة بسبب العمل عن بعد، لا يتتبع معظم الموظفين والمديرين ما يفعله الموظف الآخر بالفعل، وهذا يخلق نوعا من المشاكل لأن الإدارة ليست على علم بتقدم الموظف، حيث يخلق هذا الموقف تأثيرا على تقييم أداء الموظف والتطوير الوظيفي والترقية.

من المناقشة أعلاه، يمكن ملاحظة أنه بغض النظر عن حقيقة أن نموذج العمل الهجين له عيوب معينة، ولكن بالنظر إلى الإيجابيات، لذلك من الضروري أن تقبل المؤسسات نموذج العمل الهجين كأفضل نموذج للعمل الفعال.

4-9- طرق نجاح العمل الهجين

توجد إحدى عشر طريقة لجعل العمل الهجين أكثر نجاحا بالمنظمات، وهي كالتالي:

- ✓ **إنشاء سياسة العمل الهجين:** أوقف الارتباك من خلال سياسة عمل مختلط لا لبس فيها.
- ✓ **التحول من ساعات العمل إلى الإنتاج:** لن يعمل العمل الهجين إذا ركزت على الموظفين الذين يعملون لعدد محدد من الساعات.
- ✓ **الحفاظ على تدفق الاتصالات:** قد يستفيد الموظفون في الموقع عن غير قصد أكثر من الموظفين البعيدين ما لم تعمل على تحقيق تكافؤ الفرص.
- ✓ **تكييف إستراتيجية الرفاه الخاصة بك للعمل الهجين:** بقدر ما قد يشعر به العمل الهجين من التحرر.
- ✓ **الاستفادة القصوى من الاجتماعات عبر الانترنت:** مع حداثة مكالمات الفيديو بشكل جيد.
- ✓ **الاستفادة القصوى من التكنولوجيا:** من تخزين الملفات المركزي إلى البرامج التعاونية[1].
- ✓ **تأسيس ثقافة الثقة:** لا يمكن أن ينجح العمل الهجين إلا بشعور قوي بالثقة في مؤسستك، تحتاج إلى معرفة أن موظفيك سيقدمون عملهم في الوقت المحدد واطلاعهم.
- ✓ **تعزيز قيمك التنظيمية:** يضع العمل الهجين تركيزا أكبر من أي وقت مضى على قيمك التنظيمية وثقافة شركتك.
- ✓ **العمل مع أهداف واضحة ومبادئ توجيهية:** يتطلب العمل الهجين أهدافا وإرشادات واضحة.

[1] - إبراهيم عبد المالك حميدة حمدان، مرجع سابق، ص ص 50، 51.

- ✓ **المكافأة والاعتراف:** شجع المديرين والمسؤولين على التعرف على الموظفين بغض النظر عن موقعهم والنظر في تحفيز التعاون من خلال مكافأة الفرق بدلاً من الأفراد.
- ✓ **تشجيع الابتكار:** يوفر مزيج مواقع العمل والتجارب الفردية التي يخلقها العمل الهجين أرضا خصبة للتفكير الإبداعي.

9-5- أبعاد العمل الهجين

وتم تحديده في ثلاثة أبعاد:

- **مهام العمل:** تعد مهام العمل ذات أهمية كبرى في العديد من المنظمات، حيث أن الأفراد الذين يشعرون بأن أعمالهم في تقدم وتطور، سيؤدي ذلك إلى زيادة الأداء، لأن لديهم الوعي الكافي بقوتهم وقدراتهم.
- **التوازن الإجتماعي** : مفهوم واسع يعني مجموعة من ترتيبات العمل المختلفة الهادفة إلى تحقيق بيئة عمل تتسم بمرونة أكبر، وتتمثل الأهداف النهائية في إيجاد التوازن الأمثل بين الحياة المهنية والحياة الشخصية، مع الإسهام في زيادة الكفاءة التنظيمية.
- **التطوير والتدريب** يمكن النظر للتدريب على أنه عملية مرتبطة بالتغيرات الفورية التي تطرأ على فعالية المنظمة من خلال تعليمات منظمة، بينما يرتبط التطوير بتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الموظفين على المدى الطويل.

9-6- التحفيز(Motivation) :

هو أحد عوامل الرضا الوظيفي ويعرف بأنه رغبة الفرد في ممارسة مستويات عالية من الجهد نحو الأهداف التنظيمية من أجل تلبية بعض الاحتياجات الفردية، ويعتبر الموظفون المحفزون هم أكثر توجها نحو الاستقلال[1].

9-7- طرق التحفيز:

التحفيز الايجابي:

ويتم من خلال استخدام الحوافز الايجابية التي تنمي روح الإبداع والابتكار والتجديد لدى الأفراد العاملين حيث تقسم إلى نوعين: الحوافز المعنوية وتتمثل بالاحترام والمدح وإشراك الأفراد العاملين باتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات، والشعور بالاستقرار الوظيفي، أما الحوافز المادية فتتمثل بالمكافآت والمنح والعلاوات والزيادات في الرواتب، وبعض المزايا كالتأمين الصحي.

[1] - إبراهيم عبد المالك، حميدة حمدان، مرجع سابق، ص 52.

التحفيز السلبي

ويتم من خلال استخدام الحوافز السلبية التي تقوم سلوك الأفراد العاملين وتحد من ممارساتهم غير الايجابية كعدم التزامهم بالعمل والواجبات والتعليمات، وتتمثل بحجب الترقية، وفرض العقوبات، ومنع العلاوات والزيادات والمكافآت.

9-8- شروط التحفيز الفعال:

أن تطبيق التحفيز بطريقة فعالة لابد من إتباع الشروط التالية:

- متابعة أداء المرؤوسين لمعرفة ما إذا كان الأداء متميزا أو سيئا.
- سرعة تحديد الحافز المناسب.
- جعل الحوافز جماعية.
- يجب أن يكون نوع الحافز ودرجته يتناسب مع مستوى الأداء.
- يجب أن تتناسب الحوافز مع حاجات ورغبات الأفراد العاملين[1].

[1] - إبراهيم عبد المالك حميدة حمدان، مرجع سابق، ص53

خلاصة:

تناول هذا الفصل مفهوم العمل الجماعي باعتباره أساسا لتحقيق الأهداف المشتركة عبر تنسيق جهود الأفراد، وتم استعراض فوائد العمل الجماعي، مراحله، أنواعه، والعوامل المؤثرة فيه كالقيادة والاتصال والتنسيق، كما تطرق الفصل إلى تحديات وأساليب إدارة الأداء الجماعي خاصة في ظل تبني نماذج العمل الهجين، مؤكدا أن فاعلية العمل الجماعي تتطلب بيئة داعمة وتنظيما مرنا لتحقيق أفضل النتائج.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولا: مجالات الدراسة

ثالثا: مجتمع الدراسة

رابعا: أدوات جمع البيانات

خامسا - أساليب التحليل الإحصائي

خلاصة:

تمهيد:

أي بحث ميداني يحتاج إلى مجموعة من الأدوات الضرورية لإجراء على أتم وجه، وهذا ما يحتاج إلى منهج يقود الباحث إلى الطريقة الصحيحة من أجل أن يصل في نهاية بحثه إلى النتائج المرجوة، وسنتطرق في هذا الفصل إلى مجالات الدراسة "المكانية، الزمانية والبشرية وعينة الدراسة وكيفية إختيارها، منهج الدراسة، الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وطرق تحليل البيانات. وأساليب تحليل البيانات وتفسيرها واستخلاص النتائج.

أولا: مجالات الدراسة

يعد تحديد مجالات الدراسة خطوة أساسية في البحوث الاجتماعية، لذا يتوجب على الباحث وضع المجالات الرئيسية لدراسته والمتمثلة في المجال المكاني، المجال الزماني، والمجال البشري.

1-المجال المكاني:

- **جامعة التكوين المتواصل UFC**

يعتبر إنشاء جامعة التكوين المتواصل بمقتضى المرسوم الوزاري رقم 90-149 والمؤرخ في 26 ماي 1990، نتيجة لتطور كانت خطاه قد تجسدت سنتين قبل تحقيق هذا المشروع، غير أنه قبل هذا التاريخ، كان قد تم وضع اللبنة الأولى منذ العهد الأول من الاستقلال وذلك بتأسيس القسم التحضيري، ولربما أقدم شكل للتحضيري أطلق عليه: "الدروس التحضيرية للدخول إلى التعليم العالي " CPES حيث كان هذا القسم بعد الإستقلال مركزا على فروع تخصصات الآداب والعلوم القانونية.

عشية إصلاح التعليم العالي سنة 1971تم إنشاء معهد الترقية الاجتماعية للعمل (IPST) بموجب المرسوم 71-203 المؤرخ في 05 أوت 1971، ويحوي على أقسام لتحضير الدراسات العليا على مستوى الجامعات حيث يهدف هذا المعهد إلى تمكين العمال من متابعة تكوينهم الأساسي وترقيتهم في السلم الاجتماعي والوظيفي، وتهيئتهم للإلتحاق بالجامعة والمساهمة في تطوير المؤسسة، ويشمل هذا المعهد على التخصصين التاليين: العلوم الدقيقة والعلوم البيولوجية.

أما فيما يخص النوع الثالث من التحضيري، فيتمثل في التحضير لشهادة الكفاءة في الحقوق بموجب القرار الوزاري بتاريخ 1974/08/24، حيث يكوّن هذا المعهد الطلبة الذين لم ينجحو في شهادة البكالوريا تكوينا يمكنهم من نيل شهادة الكفاءة في الحقوق، وكذا الموظفون المدرجون في السُلم الوظيفي رقم 11، وقد حددت المدة المخصصة لنيل هذه الشهادة بسنتين.

وكان إنشاء جامعة التكوين المتواصل آنذاك مندرجا تحت نفس السياق بحيث صممت كجامعة للفرصة الثانية للطلبة غير الحائزين على شهادة البكالوريا ممن لديهم طموح مواصلة الدراسة، فجاءت في شكل دروس ليلية في شعب التعليم الثانوي المختلفة، يتابعها المترشح من أجل المشاركة في الامتحان الخاص بالدخول للجامعة لكي يتمكن من التسجيل والدراسة في قسم التدرج، يتوج فيها الطالب في نهاية

مشواره الدراسي بأحد نوعين من الشهادات، شهادة الليسانس، أو شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية في تخصصات مختلفة. (أنظر الملحق رقم 02)

النظام التعليمي للجامعة (قبل صدور القرار 1022 المؤرخ في 2017/10/22)

– (1) التدرج: تعليم عن بعد (EAD) والتدرج الحضوري

كانت جامعة التكوين المتواصل تستقطب الطلبة الحاصلين على مستوى السنة الثالثة ثانوي، للتسجيل والدراسة في السنة التحضيرية والمشاركة في الامتحان الخاص بالدخول لجامعة التكوين المتواصل، كما أن الجامعة كانت تستقبل الطلبة الحائزين على شهادة البكالوريا لمختلف السنوات تطبيقا لمبدأ التكوين مدى الحياة الذي تتبناه، بحيث كانت نسبة الحائزين على شهادة البكالوريا المسجلين في قسم التدرج تتراوح بين 15 و20% من العدد الكلي للطلبة.

وكان يشترط للإلحاق بقسم التدرج أن يكون الطالب حائزا على شهادة بكالوريا التعليم الثانوي، أو ناجحا في امتحان الدخول إلى التدرج بجامعة التكوين المتواصل، أو شهادة بكالوريا أجنبية معادلة وفقا للقرار الوزاري 258 المؤرخ في 28 ديسمبر 1994 المحدد لشروط الالتحاق بجامعة التكوين المتواصل.

وفي نهاية الدراسة التي تمتد على مدى ثلاث سنوات، يتحصّل الطّالب على شهادة الدّراسات الجامعية التّطبيقية وفقا للمرسوم التنفيذي 90-219 المؤرخ في 21 جويلية 1990.

التخصصات التي كانت متاحة في قسم التعليم عن بعد :

- قانون الأعمال
- توجيه مدرسي ومهني
- قانون العلاقات الاقتصادية الدولية.

في نهاية التكوين يتحصل الطالب على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية .

التخصصات التي كانت متاحة أنذاك في قسم الحضوري :

أ /**العلوم القانونية :** قانون العقاري- قانون الأعمال- قانون التأمينات- التوثيق

ب /**اللغات التقنية:** الفرنسية – الإنجليزية – الإيطالية- الإسبانية- الألمانية

ج/**الفروع الاقتصادية**: التقنيات البنكية والنقدية – جباية المؤسسات- المحاسبة والتسيير المالي للمؤسسة- التسيير الاقتصادي للمؤسسة- تنظيم وحماية نظم الإعلام في المؤسسة – المراقبة والتسيير العلمي للمؤسسات- الاقتصاد الزراعي والغذائي. – طرق الإحصاء التنبؤين- تسيير البناء والسكن- التسيير العمومي- التجارة الدولية -تسيير حماية الحزون.

د/الفروع التقنية: الإعلام الآلي – إلكترونيك- الكتر وتقني – تحليل بيولوجي- كيمياء صناعية.

سجل بجامعة التكوين المتواصل منذ نشأتها قرابة مليون وتسعمائة ألف (1,900,000) طالب في تخصصات مختلفة منها التقنية ومنها في العلوم الإنسانية، وتخرج منها أكثر من مائة وواحد وتسعون ألفا (191029) في هذا النظام القديم.

الأرضيات التعليمية الموجهة للتكوين الأكاديمي عن بعد:

أرضيات الليسانس:

- ليسانس أكاديمية حقوق عن بعد.
- ليسانس أكاديمية إعلام واتصال عن بعد.
- ليسانس أكاديمية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير عن بعد.
- ليسانس أكاديمية إنجليزية تقنية عن بعد.
- أرضية ليسانس علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير باللغة الانجليزية.
- ليسانس أكاديمية إنجليزية تقنية خاصة بالأساتذة.

أرضيات الماستر:

- ماستر محاسبة.
- ماستر تسيير عمومي.
- ماستر إدارة الكترونية .
- ماستر إدارة المنظمات.
- ماستر تسويق رقمي.
- ماستر مالية البنوك والتأمينات.
- ماستر قانون الأعمال.
- ماستر قانون إداري.
- ماستر قانون العمل والضمان الاجتماعي.
- ماستر قانون جنائي وعلوم جنائية.
- ماستر الشفافية و مكافحة الفساد .
- ماستر اتصال وعلاقات عامة .
- ماستر صحافة مطبوعة والكترونية.

2-المجال الزماني:

استغرقت هذه الدراسة طيلة الموسم الجامعي 2025 وقسمت إلى قسمين:

القسم النظري من شهر جانفي إلى غاية مارس حيث تم بناء الإشكالية وصياغة الفروض وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة.

أما القسم الثاني فقد توزع على مرحلتين:

المرحلة الأولى: مقابلة مدير جامعة التكوين المتواصل مركز تبسة للوصول إلى المعلومات والإحصائيات المتعلقة بمجتمع الدراسة وكذا اتصالنا بالموظفين الإداريين والأساتذة ممن التقينا بهم وكل هذا طيلة نهاية شهر فيفري وشهر مارس إلى غاية عطلة الربيع.

المرحلة الثاني: تم فيها توزيع الاستمارات وذلك من يوم 2025/04/03 إلى غاية 2025/04/12، أي أن أغلب الإستمارات استرجعت آنيا.

المرحل الثالثة: استرجاع باقي الاستمارات من مفردات مجتمع الدراسة.

3-المجال البشري:

والذي يتمثل في الموارد البشرية للجامعة التكوين المتواصل ufc مركز تبسة، وقد يبلغ العدد الإجمالي لأساتذة والإداريين هذه الجامعة 10 إداريين و50 أستاذا، ويعود ذلك كون هذه الفئة هي المستهدفة في موضوع الدراسة وهم من يعملون حضورا وعن بعد.

ثانيا: منهج الدراسة

عند القيام بأي دراسة علمية لابد من إتباع خطوات منظمة وعقلانية هادفة إلى بلوغ نتيجة ما، بإتباع منهج مع طبيعة الدراسة التي سيتطرق إليها، يعرف الأستاذ خالد حامد بأنه النهج أو الطريق الذي يسلكه الباحث للوصول إلى الحقيقة العلمية[1].

ويعرف أيضا: "أسلوب دراسة وأسلوب التفكير وعمل يعتمد الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصل إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة المدرسة[1].

[1] – خالد حامد: البحث الإجتماعي في البحوث الإجتماعية والإنسانية، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 21.

واعتمدنا في هاته الدراسة على المنهج الوصفي وهو المنهج الذي يقوم على وصف وتحليل التكامل بين الأداء الفردي والعمل الجماعي في جامعة التكوين المتواصل، مركز تبسة للوصول إلى طبيعة التكامل والعوامل التي تتحكم فيها.

ثالثا: مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع البحث في دراستنا على التكامل بين الأداء الفردي والعمل الجماعي في بيئة العمل الهجين والذي يبلغ عدده 60 موظفا 10 إداريين و 50 أستاذا، وقد تم الاعتماد على المسح الشامل في هذا المجتمع.

يعرف المسح الشامل على أنه أسلوب منهجي يقوم على دراسة جميع مفردات المجتمع الإحصائي الأصلي دون استثناء، وذلك بغرض جمع بيانات دقيقة وشاملة دون اللجوء إلى أخذ عينة ممثلة، يستخدم هذا النوع من المسوح في الحالات التي يكون فيها عدد أفراد المجتمع محدودا ويمكن الوصول إليهم بسهولة، كما يعتمد في الدراسات التي تتطلب دقة عالية في النتائج، رغم ما يتطلبه من جهد ووقت وتكلفة مقارنة بالمسح بمجتمع الدراسة[2].

رابعا: أدوات جمع البيانات

تعتبر أداة جمع البيانات الطريقة أو الوسيلة التي تسمح للباحث بجمع المعلومات والبحث عنها للوصول إلى نتائج الدراسة، ويمكن له اختيار أكثر من أداة وذلك حسب ما يتطلبه موضوع البحث.

وفيما يخص دراستنا فقد تم على استخدام الأدوات التالية:

01-الملاحظة: تعد الملاحظة أداة من أدوات جمع المعطيات والمعلومات، حيث تسمح بالحصول على الكثير من البيانات، وهي توجيه الحواس للمشاهدة والمراقبة لسلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل ذلك السلوك وخصائصه.[3]

واستخدمنا هذه الأداة لملاحظة طريقة التعامل والتدريس عن بعد، أي مشاهدة كيفية التعامل مع الطلبة والإدارة مع الأساتذة والعكس صحيح، وهذا أثناء تجولنا في جامعة التكوين المتواصل UFC، وكانت من بداية الدراسة الاستطلاعية إلى غاية توزيع الاستمارات وجمعها.

2-الاستمارة:

[1] - ربحي مصطفى عليان، محمد عثمان غنيم: أساليب البحث الإجتماعي (الأساليب النظرية والتطبيق العلمي)، دار الصفاء للنشر، عمان، 2008، ص 41.

[2] - حمد عبد الحميد، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 133.

[3]. ليندة لطاد بن محرز وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، 2019، ص68.

تعتبر الاستمارة من بين أهم الوسائل التي اعتمدنا عليها في جمع البيانات خلال الدراسة التي قمنا بها، وهي الأكثر ملائمة لعينة البحث من أداريين وأساتذة، إضافة أنه لا يحمل اسم المستجوب الأمر الذي يحفزه على إعطاء المعلومات موثوقة وصحيحة.

إذن فالإستمارة هي: عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تعد محددا وترسل بواسطة البريد أو تسلم شخصيا إلى المبحوثين لتسجيل إجابتهم ثم إعادتها ثانية[1].

أما نوع الإستمارة فكان من الإستمارات المغلقة والتي تم فيها تحديد إجابات المستجوبين ب "نعم أو لا"

أما طريقة توزيع الإستمارة مباشرة بين الأساتذة والإداريين، كما منح الوقت الكافي للإجابة على الأسئلة وإسترجاع الإستمارة.

وقد تم تقسيم استمارة إلى أربع محاور:

المحور الأول: البيانات السوسيوديمغرافية والتي تعرفنا على الخصائص الشخصية للعينة على 7 أسئلة.

المحور الثاني: بيانات تتعلق معرفة القدرة على إنجاز العمل وتقاسم المهام وضم 18 سؤالا.

المحور الثالث: بيانات تتعلق بالمرونة في العمل وروح الفريق وضم 11 سؤالا.

المحور الرابع: بيانات تتعلق بالتفاعل الرقمي والتواصل الفعال وضم 10 أسئلة.

خامسا - أساليب التحليل الإحصائي

لتحقيق أهداف الدارسة والتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات الموزعة وترميزها بالحاسوب الألي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية " Spss v27" في نسخته السابع والعشرين، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية.

1- **التكرارات والنسب المئوية:** حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

[1] – أحسن محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث: دار الطيعة، ط2، لبنان، 1996، ص 65.

2- **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)** : تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، و يعبر عنه بالمعادلة الموالية :

$$a = \frac{n}{n-1}\left(1 - \frac{\sum vi}{vt}\right)$$

حيث:

a : يمثل ألفا كرونباخ

n : .يمثل عدد الأسئلة.

Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور

3- قيمة كاي تربيع (Chi-Square): يعد اختبار chi-square طريقة إحصائية لتحديد الفروق بين ما كان متوقعًا وما شوهد في فئة واحدة أو أكثر.

$$X^2 = \sum (O - E)\ 2 / E.$$

حيث:

- O هي القيمة المرصودة
- E هي القيمة المتوقعة

أولا: معامل ألفا كرونباخ (Cronbach'sAlpha) لقياس الثبات:

تمت الاستعانة ببرنامج (*SPSS* 27) في حساب معامل كرونباخ للثبات، وجاءت النتائج موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (01): يبين حساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

العينة	عدد العبارات	معامل الثبات
المحورالأول: البيانات المتعلقة بالعمل الهجين	14	0,795
المحورالثاني: القدرة على إنجازالعمل وتقاسم المهام	18	0,795
المحورالثالث: المرونة في العمل وروح الفريق	11	0,787
المحورالرابع: التفاعل الرقمي والتواصل الفعال	10	0,789
الإستبيان ككل	53	0.798

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج *spss*27

أظهرت نتائج تحليل معامل الثبات باستخدام معامل **ألفا كرونباخ**

(Cronbach's Alpha) أن استمارة الاستبيان الخاصة بدراسة" التكامل بين الأداء الفردي والعمل الجماعي في بيئة العمل الهجين" تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي للأداة ***0.798*** أي ما يعادل ***79.8%***، وهي نسبة مرتفعة ومقبولة في البحوث الاجتماعية وتعكس ثباتاً جيداً في أداة القياس، كما أظهرت نتائج التحليل تفوق المحاور الأربعة من حيث الثبات، حيث جاءت القيم كما يلي***0.795*** **:**للمحور الأول، **0.795**للمحور الثاني، ***0.787***للمحور الثالث، و**0.789** للمحور الرابع، وتشير هذه النتائج إلى تجانس الفقرات داخل كل محور، مما يعزز من صدق الأداة وقدرتها على قياس المفاهيم المستهدفة بدقة، وبناء على هذه النتائج، يمكن اعتماد الاستبيان كأداة موثوقة لجمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية التي تتوجب على كل باحث علمي أن يتبعها وذلك بالتعريف بحدود مجتمع الدراسة، منهج الدراسة، الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وأساليب تحليل الإحصائي.

الفصل الخامس:

تفريغ وتحليل البيانات

تمهيد

أولا- عرض وتحليل بيانات الدراسة

1- عرض وتحليل البيانات السوسيوديموغرافية

2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

4- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة

ثانيا- استعراض أهم النتائج.

ثالثا- النتائج العامة للدراسة

رابعا- مناقشة نتائج الدراسة:

1- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.

2- مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة.

3- مناقشة النتائج على ضوء نظريات التنظيم.

خلاصة

تمهيد:

بعد أن تم التطرق في الفصول النظرية والفصل المنهجي للدراسة، بما في ذلك تحديد إشكالية البحث، وأهدافه، وتساؤلاته، والفروض المقترحة، وكذا استعراض أهم المفاهيم والنظريات ذات الصلة بالتكامل بين الأداء الفردي والعمل الجماعي في البيئة العمل الهجين، ننتقل في هذا الفصل إلى الجانب العملي والتطبيقي للدراسة، والمتمثل في تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الاستبيان الذي تم توزيعه على مجتمع الدراسة الممثل في الأساتذة والإداريين بجامعة التكوين المتواصل مركز تبسة.

أولا: عرض وتحليل بيانات الدراسة

1. المحورالأول: البيانات السوسيوديموغرافية

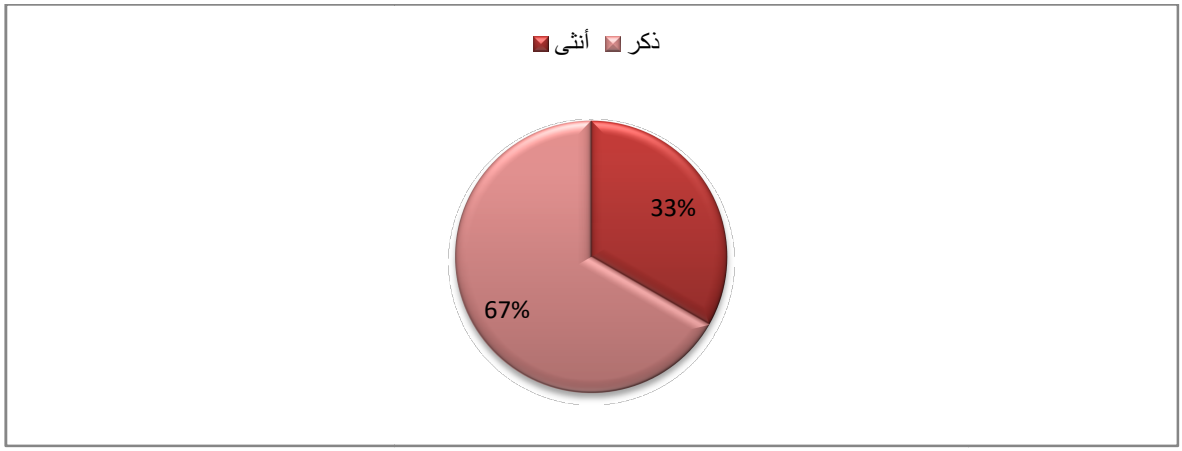
- البيانات الشخصية

الجدول رقم (02): يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرالجنس

	التكرارات	النسب
ذكر	40	66,7
أنثى	20	33,3
المجموع	60	100%

من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (04): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرالجنس

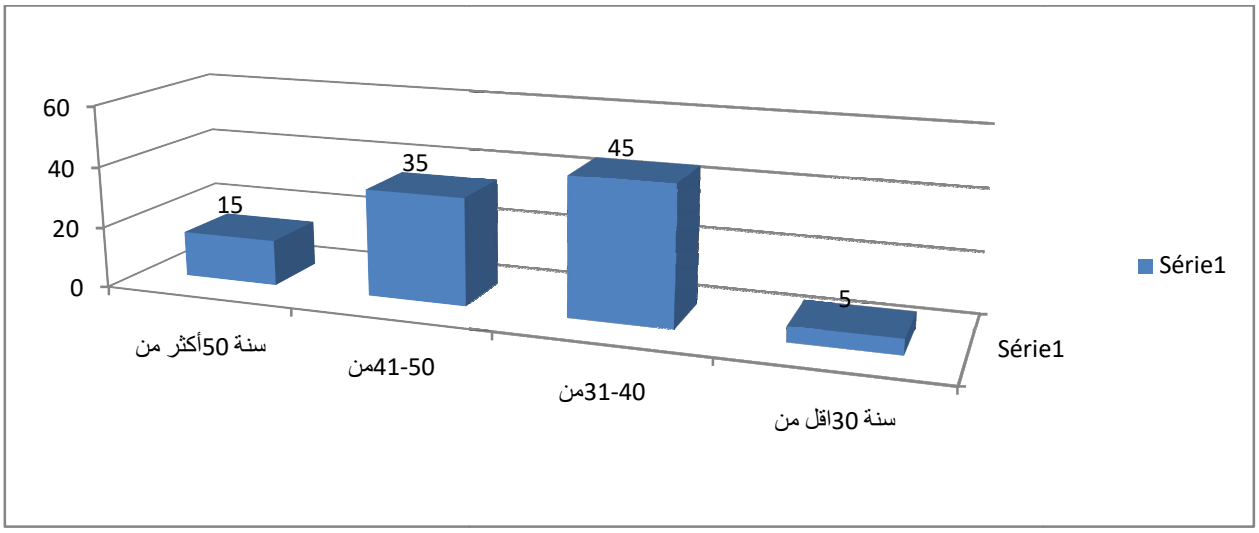


من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة الذكور يمثلون 66.7% من مجموع المستجوبين، مقابل 33.3% للإناث، وهو ما يشير إلى غلبة التمثيل الذكوري في هذه الدراسة، ومن خلال هذه المعطيات أن هذا التفاوت بعدة اعتبارات، أبرزها طبيعة البنية المهنية داخل جامعة التكوين المتواصل – تبسة، حيث قد يحتل الذكور نسبة أكبر في مناصب التدريس أو الإدارة، أو قد يكونون أكثر انخراطا في آليات العمل الهجين، كما قد تعكس هذه النتيجة تأثير العوامل الاجتماعية والثقافية في المشاركة البحثية، خصوصا في البيئات التي قد لا تشجع النساء بنفس الدرجة على الانخراط في الديناميكيات المهنية أو التقنية الحديثة، هذا التفاوت في التمثيل يستدعي أخذ البعد الجندري بعين الاعتبار عند تحليل تفاعلات الأداء الفردي والعمل الجماعي في بيئة العمل، لما له من أثر محتمل على مستوى التكامل والتعاون بين أفراد الفريق.

الجدول رقم (03): يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن

	التكرارات	النسب
اقل من 30 سنة	3	5,0
من 31-40	27	45,0
من 41-50	21	35,0
أكثر من 50 سنة	9	15,0
المجموع	60	100%

الشكل رقم (05) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن

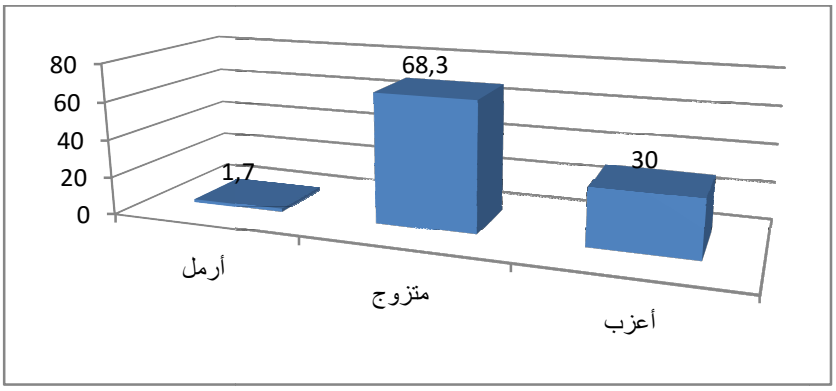


يشير توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية إلى أن الغالبية العظمى من المبحوثين هم من المتزوجين بنسبة 68.3%، يليهم العزاب بنسبة 30%، بينما تمثل فئة الأرامل نسبة ضئيلة بلغت 1.7%. ويعكس هذا التوزيع هيمنة الأفراد المتزوجين في محيط العمل الجامعي محل الدراسة، وهو ما قد يرتبط باستقرارهم المهني والاجتماعي، ما يجعلهم أكثر انخراطا في بيئة العمل، كما أن الوضع العائلي للموظف قد يؤثر بشكل كبير في تنظيمه لوقته ومدى استعداده للتكيف مع طبيعة العمل المرن، خاصة في التوفيق بين الالتزامات المهنية والحياة الأسرية، من ناحية أخرى، تمثل فئة العزاب نسبة معتبرة قد تتيح مرونة أعلى في التفاعل مع متطلبات العمل الرقمي، بينما تبقى فئة الأرامل غير ممثلة بالشكل الكافي لإعطاء دلالة تحليلية أوسع، إلا أنها تسجل حضورا يحسب في تنوع مجتمع الدراسة.

الجدول رقم (04): يبين متغير الحالة الإجتماعية

	التكرارات	النسب
أعزب	18	30,0
متزوج	41	68,3
أرمل	1	1,7
المجموع	60	100%

الشكل رقم (06): يوضح متغير الحالة الإجتماعية

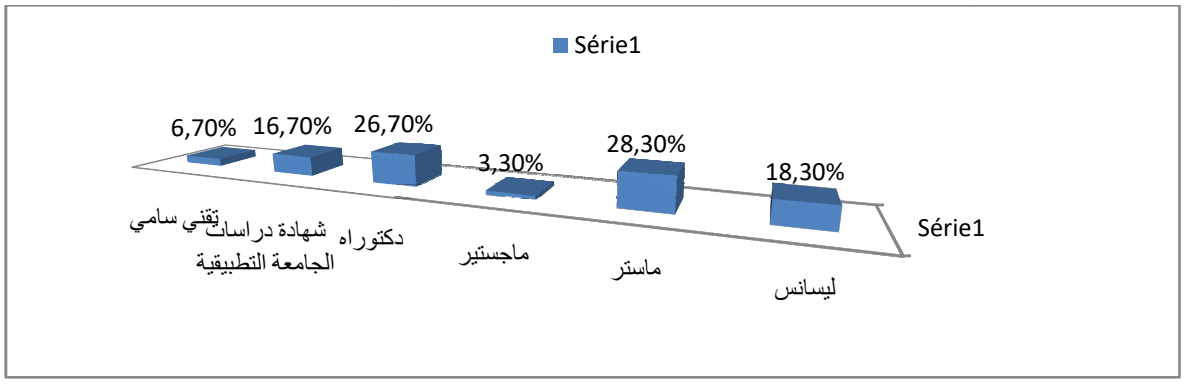


يشير الى توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية إلى أن الغالبية العظمى من المبحوثين هم من المتزوجين بنسبة 68.3%، يليهم العزاب بنسبة 30%، بينما تمثل فئة الأرامل نسبة ضئيلة بلغت 1.7%. ويعكس هذا التوزيع هيمنة الأفراد المتزوجين في محيط العمل الجامعي محل الدراسة، وهو ما قد يرتبط باستقرارهم المهني والاجتماعي، ما يجعلهم أكثر انخراطا في بيئة العمل، كما أن الوضع العائلي للموظف قد يؤثر بشكل كبير في تنظيمه لوقته ومدى استعداده للتكيف مع طبيعة العمل المرن، خاصة في التوفيق بين الالتزامات المهنية والحياة الأسرية، من ناحية أخرى، تمثل فئة العزاب نسبة معتبرة قد تتيح مرونة أعلى في التفاعل مع متطلبات العمل الرقمي، بينما تبقى فئة الأرامل غير ممثلة بالشكل الكافي لإعطاء دلالة تحليلية أوسع، إلا أنها تسجل حضورا يحسب في تنوع مجتمع الدراسة.

الجدول رقم (05): يبين متغير الشهادة المتحصل عليها

	التكرارات	النسب
ليسانس	11	18,3
ماستر	17	28,3
ماجستير	2	3,3
دكتوراه	16	26,7
شهادة دراسات الجامعة التطبيقية	10	16,7
تقني سامي	4	6,7
المجموع	60	100%

الشكل رقم (07): يوضح متغير الشهادة المتحصل عليها

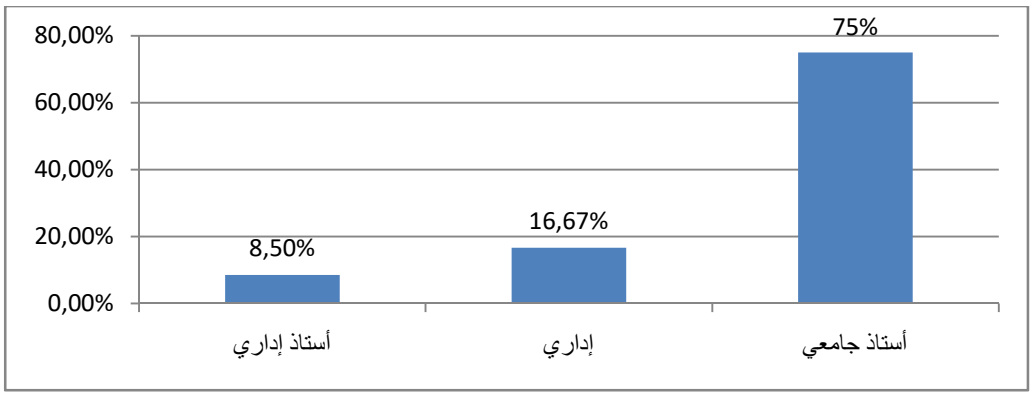


من خلال الجدول أعلاه تشير نتائج توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي تنوعا أكاديميا ملحوظا، حيث شكلت شهادة الماستر النسبة الأكبر بـ28.3%، تليها شهادة الدكتوراه بنسبة 26.7%، ثم شهادة الليسانس بـ18.3%. كما سجلت شهادات دراسات الجامعة التطبيقية نسبة 16.7%، فيما جاءت شهادتا التقني السامي والماجستير بنسب أقل بلغت 6.7% و3.3% على التوالي، هذا التنوع في المستويات التعليمية يعكس طبيعة مجتمع الدراسة المكوّنة من أساتذة وإداريين داخل الجامعة، مما يضفي غنى معرفيا وعمليا على الدراسة، خاصة في تقييم التفاعل مع بيئة العمل، كما يحتمل أن تكون مستويات التحصيل العلمي عاملا مؤثرا في مدى تقبل العاملين للأدوات الرقمية واستعدادهم للتعاون الجماعي، حيث تظهر المؤهلات العليا عادة انخراطا أكبر في استخدام الوسائل الحديثة وأساليب العمل المرنة، هذا التباين يوفر أساسا مهما لفهم العلاقة بين المؤهل العلمي ومستوى الأداء الفردي والتكامل الجماعي في السياق الجامعي.

الجدول رقم (06): يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة

	التكرارات	النسب
أستاذ جامعي	45	75%
إداري	10	16.67%
أستاذ إداري	5	8.33%
المجموع	60	100%

الشكل رقم (08): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة



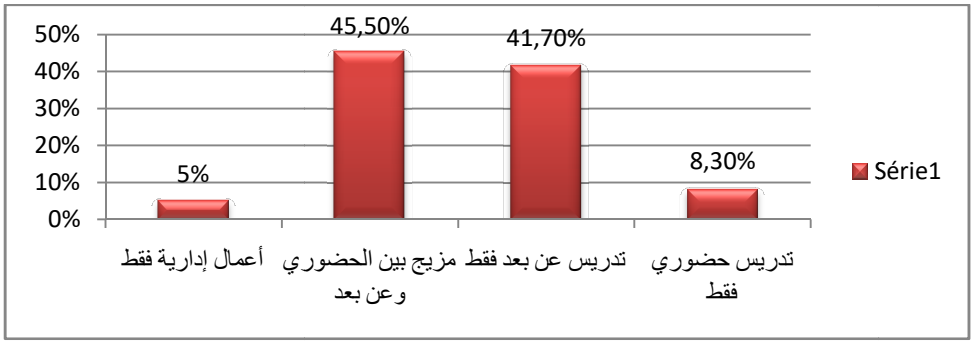
من خلال الجدول أعلاه كشفت نتائج توزيع مجتمع الدراسة حسب طبيعة الوظيفة أن فئة الأساتذة الجامعيين تشكل النسبة الأكبر من أفراد مجتمع الدراسة بنسبة 75%، وهو ما يعكس تركيزًا واضحًا على الجانب الأكاديمي في المؤسسة الجامعية. بينما تمثل فئة الإداريين نسبة 16.67%، في حين أن فئة "أستاذ إداري" تمثل 8.33%، وهي فئة تجمع بين الدورين الأكاديمي والإداري.

هذا التوزيع يظهر غلبة التمثيل الأكاديمي في مجتمع الدراسة، مما قد يؤثر على طبيعة النتائج، خاصة فيما يتعلق بفهم ديناميات العمل الجماعي في البيئات التعليمية، غير أن وجود فئات إدارية وأخرى مزدوجة الوظيفة (أستاذ إداري) يضفي تنوعا نسبيا يسمح بمقاربة شاملة لواقع التفاعل بين الأداء الفردي والعمل الجماعي، كما أن فئة "أستاذ إداري" قد تقدم رؤية وسطية تستوعب تحديات كلا الجانبين، مما يعزز من عمق التحليل عند دراسة خصائص البيئة الهجينة داخل المؤسسات الجامعية.

الجدول رقم (07): يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير نوع العمل

	التكرارات	النسب
تدريس حضوري فقط	5	8.3%
تدريس عن بعد فقط	25	41.7%
مزيج بين الحضوري وعن بعد	27	45.0%
أعمال إدارية فقط	3	5.0%
المجموع	60	100,0

الشكل رقم (09): **يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير نوع العمل**



من خلال الجدول أعلاه كشفت نتائج توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير نوع العمل أن النسبة الأكبر من أفراد مجتمع الدراسة 45% يمارسون عملا هجينيا يجمع بين التدريس الحضوري والتعليم عن بعد، وهو ما يدل على هيمنة هذا النمط من العمل داخل المؤسسة الجامعية، ويعكس تطورا ملحوظا في نماذج الأداء الوظيفي نحو المرونة والتكامل.

تليها فئة الذين يزاولون التدريس عن بعد فقط بنسبة 41.7%، وهو ما يؤكد بدوره اتساع نطاق اعتماد التعليم الرقمي كخيار رئيسي لدى العديد من العاملين، أما فئة التدريس الحضوري فقط، فقد سجلت بنسبة 8.3%، مما يشير إلى تراجع هذا النمط التقليدي في ظل التحولات التكنولوجية.

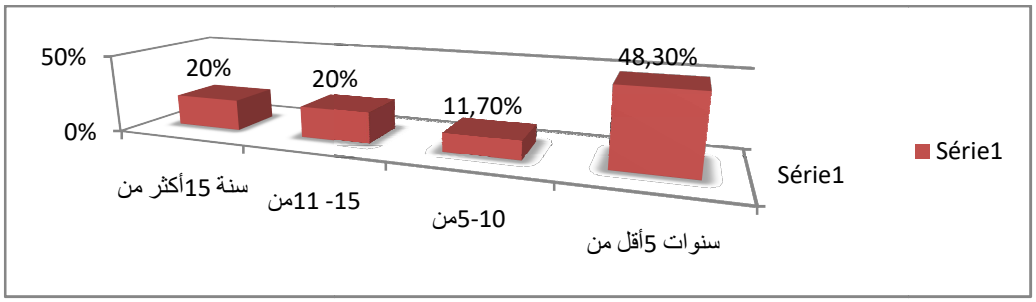
نلاحظ أن النسبة الضئيلة هي فئة العاملين في الأعمال الإدارية قدرت بنسبة 5%، وهي نسبة ضئيلة نسبيا قد ترجع إلى كون غالبية المهام الإدارية باتت تُدمج ضمن أدوار مزدوجة في السياق الجامعي.

ومن هنا تؤكد أن النظام الجامعي في ظل بيئة العمل الهجين، يظهر مستوى عال من الوظائف البنيوية الأربعة لنموذج بارسونز فالمرونة في تبنّي أنماط العمل الجديدة، وتحقيق الأهداف الأكاديمية بوسائل رقمية، والتنسيق المستمر بين الأدوار المختلفة، والحفاظ على روح العمل الجامعي، كلها مؤشرات على أن التحولات الجارية ليست عشوائية، بل منظمة ووظيفية تخدم استمرارية وتكيف المؤسسة الجامعية.

الجدول رقم (08): يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغيرسنوات الخبرة في العمل

	التكرارات	النسب
أقل من 5 سنوات	29	48,3
من 5-10	7	11,7
من 11 -15	12	20,0
أكثرمن 15 سنة	12	20,0
المجموع	60	100%

الشكل رقم (10): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغيرسنوات الخبرة في العمل



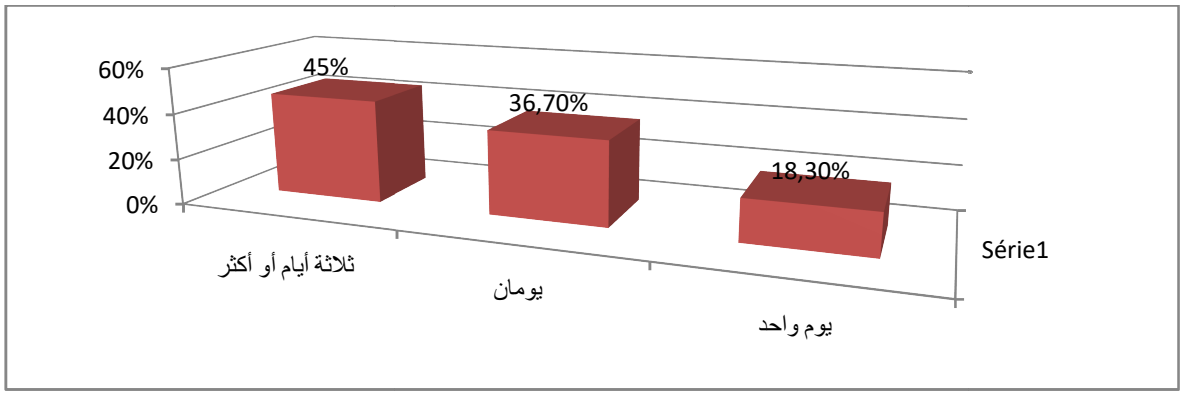
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه كشف نتائج توزيع سنوات الخبرة أن ما يقارب نصف أفراد مجتمع الدراسة 48.3% يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات، وهو ما يدل على وجود فئة مهنية حديثة العهد نسبيا ببيئة العمل الجامعية، وقد تكون أكثر تكيفا مع التغيرات التكنولوجية والعمل الهجين بالمقابل تمثل الفئات ذات الخبرة المتوسطة والطويلة من 11 إلى أكثر من 15 سنة نسبة متساوية تقريبا 20% لكل منهما في حين أن فئة من 5 إلى 10 سنوات تشكل 11.7%، هذا التنوع في مستوى الخبرة يعد مؤشرا مهما لفهم مدى تأثير التجربة المهنية في استيعاب التحولات في نمط العمل، والتفاعل مع متطلبات العمل الجماعي في السياق الهجين، كما يمكن أن يعكس اختلافات في التوقعات والقدرات على التكيف، حيث أن الأقل خبرة قد يكونون أكثر مرونة، في حين قد تواجه الفئات الأكثر خبرة تحديات مرتبطة بالتغير التكنولوجي أو التنظيمي هذا المعطى يوفر أساسًا مهمًا لتحليل ديناميكيات التفاعل والتكامل في بيئة العمل المختلطة.

ثانيا: البيانات المتعلقة بالعمل الهجين

الجدول رقم (09): يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد الأيام التي يعملون فيها حضوريا

	التكرارات	النسب
يوم واحد	11	18,3
يومان	22	36,7
ثلاثة أيام أو أكثر	27	45,0
المجموع	60	100%

الشكل رقم (11): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد الأيام التي يعملون فيها حضوريا



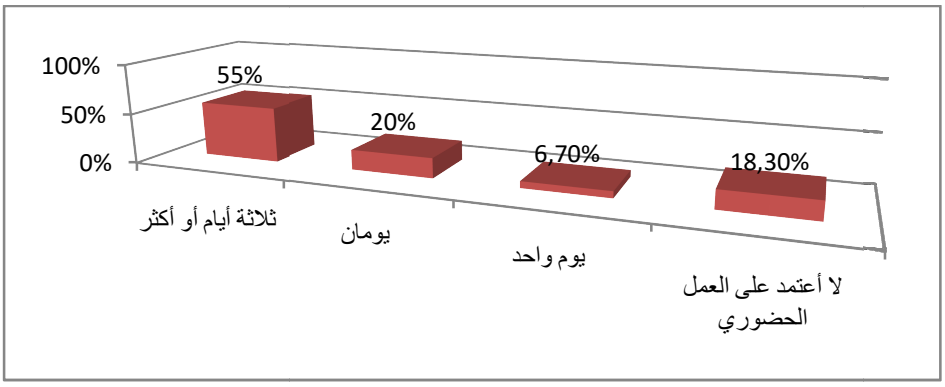
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة الأكبر من المبحوثين 45% يعملون حضوريا ثلاثة أيام أو أكثر في الأسبوع، ما يشير إلى استمرار أهمية الحضور المادي في أداء المهام الجامعية رغم تبني نمط العمل الهجين، يلي ذلك من يعملون يومين فقط بنسبة 36.7%، ثم من يداومون يوما واحدا حضوريا بنسبة 18.3% هذا التوزيع يبرز مرونة في جدولة العمل الحضوري بحسب طبيعة المهام .

مما يعكس توزيع الحضور الحضوري دليلا على أن النظام الجامعي لا يزال يحافظ على البعد التقليدي في العمل، لكن ضمن إطار مرن وتكيفي يعكس انتقالا واعيا نحو بيئة هجينة منظمة هذا التوزيع لا يحدث بشكل عشوائي، بل يدار في ضوء تنظيم وظيفي عقلاني يستجيب لمتطلبات العمل، ويحقق التوازن بين الفردي والجماعي، وبين الرقمي والمادي.

الجدول رقم (10): يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد الأيام التي يعملون فيها عن بعد

	التكرارات	النسب
لا أعتمد على العمل الحضوري	11	18,3
يوم واحد	4	6,7
يومان	12	20,0
ثلاثة أيام أو أكثر	33	55,0
المجموع	60	100%

الشكل رقم (12): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد الأيام التي يعملون فيها عن بعد



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة 55% يعملون عن بعد لثلاثة أيام أو أكثر في الأسبوع، ما يعكس اعتمادا متزايدا على النمط الرقمي في أداء المهام الجامعية، ويلاحظ أيضا أن 20% يعملون عن بعد ليومين، و6.7% فقط ليوم واحد، في حين أن نسبة 18.3% لا تعتمد إطلاقا على العمل عن بعد، هذا التباين يعكس تفاوتا في طبيعة المهام بين أفراد مجتمع الدراسة، وربما تفاوتا في الكفاءة أو الراحة في استخدام الوسائل الرقمية، أو اختلافا في السياسات الداخلية للأقسام أو الإدارات .

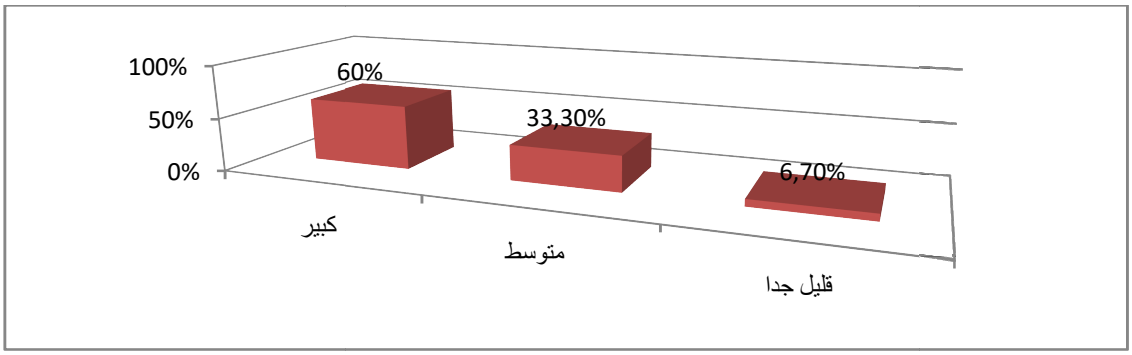
كما يشير التوزيع عدد أيام العمل عن بعد إلى أن المؤسسة الجامعية تشهد تحولا وظيفيا تدريجيا نحو نموذج أكثر رقمنة ومرونة، ووفقا لنموذج بارسونز، فإن هذا التحول يظهر توازنا معقولا بين وظائف التكيف والإنجاز، لكن في الوقت ذاته، يبرز الحاجة إلى تحسين التكامل بين العاملين بأنماط مختلفة وتعزيز البنية الرقمية لتقليل فجوات الأداء والتواصل، وكذا ترسيخ ثقافة تنظيمية جديدة تراعي

المتغيرات الرقمية دون المساس بالقيم المؤسسية هذا التوازن بين التغيير والحفاظ على الهوية هو جوهر الاستدامة الوظيفية في النظام الجامعي.

الجدول رقم (11): يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب استخدام الأدوات الرقمية في العمل اليومي

	التكرارات	النسب
قليل جدا	4	6,7
متوسط	20	33,3
كبير	36	60,0
المجموع	60	100%

الشكل رقم (13): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب استخدام الأدوات الرقمية في العمل اليومي



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الغالبية العظمى من المبحوثين 60% يستخدمون الأدوات الرقمية بشكل كبير في أداء مهامهم اليومية، ما يدل على ارتفاع مستوى التبني للتكنولوجيا في بيئة العمل الجامعية، كما أن 33.3% يستخدمونها بشكل متوسط، مما يعكس وجود فئة تعتمد على الأدوات الرقمية بدرجة أقل لكنها ما تزال منخرطة في البيئة الرقمية، في المقابل، تُشكل نسبة الذين يستخدمون الأدوات الرقمية بشكل "قليل جدا" نسبة 6.7% فقط، وهي نسبة ضئيلة تشير إلى أن التحول الرقمي أصبح أمرًا واقعًا في الجامعة هذه المعطيات تبرز أهمية الأدوات التقنية في تسهيل العمل الهجين، كما تفتح الباب لمزيد من التدريب والدعم لضمان فعالية استخدامها وتحقيق أعلى درجات التكامل بين الأداء الفردي والعمل الجماعي.

من هنا نرى مؤشرات واضحة على تقدم التحول الرقمي في البيئة الجامعية، حيث أصبحت الأدوات الرقمية جزءا أساسيا من الممارسات اليومية، ووفقا لنموذج AGIL لبارسونز، يعد هذا الاستخدام مؤشرا على قدرة النظام على التكيف مع التحولات التكنولوجية، ووسيلة فعالة لتحقيق الأهداف

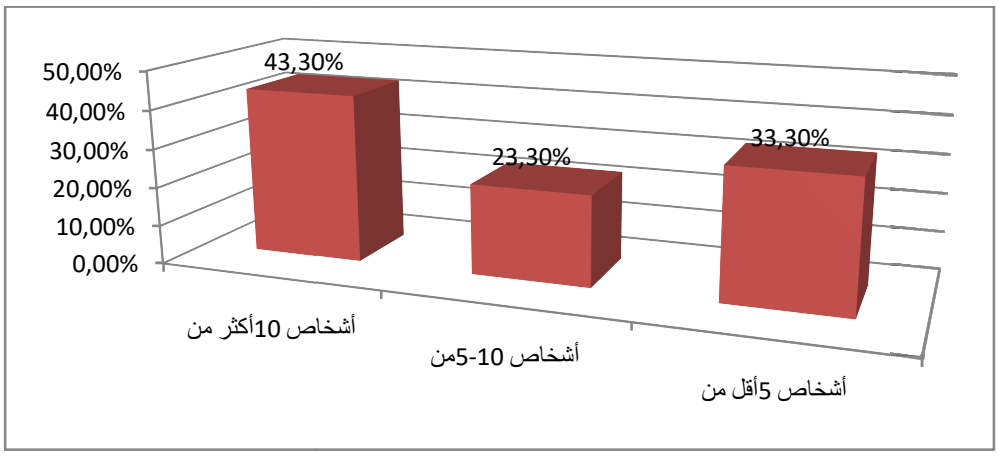
المؤسسية الجامعية، كما يسهم في تعزيز التكامل بين الأفراد والجماعة، وبناء ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على التعاون الرقمي، وعليه فإن الاستخدام الفعال للتكنولوجيا يمثل شرطا جوهريا لاستقرار النظام الجامعي ورفع كفاءته في سياق العمل الهجين.

ثالثا: البيئة المهنية والاجتماعية

الجدول رقم (12): يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب حجم فريق العمل

	التكرارات	النسب
أقل من 5 أشخاص	20	33,3
من 5-10 أشخاص	14	23,3
أكثر من 10 أشخاص	26	43,3
المجموع	60	100%

الشكل رقم (14): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب حجم فريق العمل

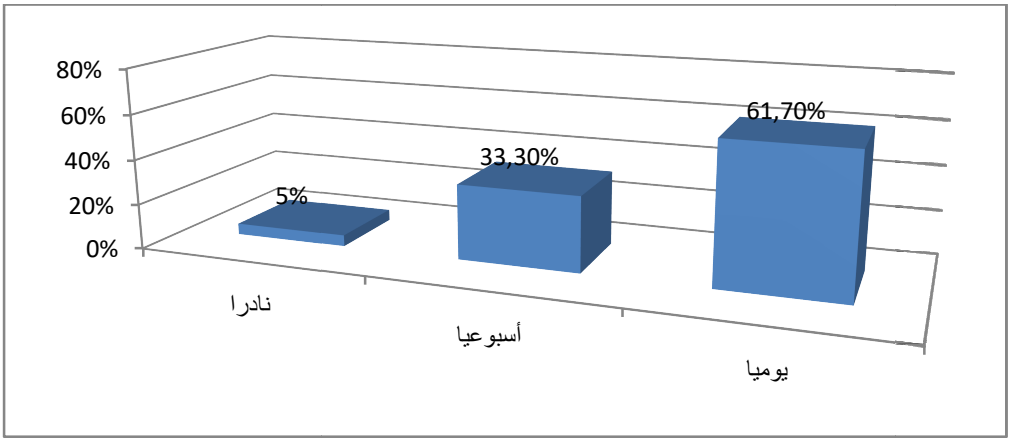


من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين 43.3% يعملون ضمن فرق مكونة من أكثر من عشرة أشخاص، ما يشير إلى بيئة عمل جماعية ذات طابع تعاوني واسع، كما أن 33.3% يعملون في فرق صغيرة لا تتجاوز خمسة أفراد، وهي بيئات قد تتسم بدرجة أكبر من التفاعل المباشر وسرعة اتخاذ القرار. بينما يعمل 23.3% مع فرق يتراوح عدد أفرادها بين 5 إلى 10، وهو حجم متوسط يعكس توازنًا بين الطابعين الفردي والجماعي، وعليه فإن هذا التباين في أحجام الفرق يعكس مرونة هيكلية تسمح للنظام الجامعي بالتكيف مع متطلبات العمل الهجين، مع الحفاظ على درجة من التكامل المؤسسي والثقافة التنظيمية.

الجدول رقم (13): يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب التواصل مع الزملاء في العمل

	التكرارات	النسب
يوميا	37	61,7
أسبوعيا	20	33,3
نادرا	3	5,0
المجموع	60	100%

الشكل رقم (15): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب التواصل مع الزملاء في العمل

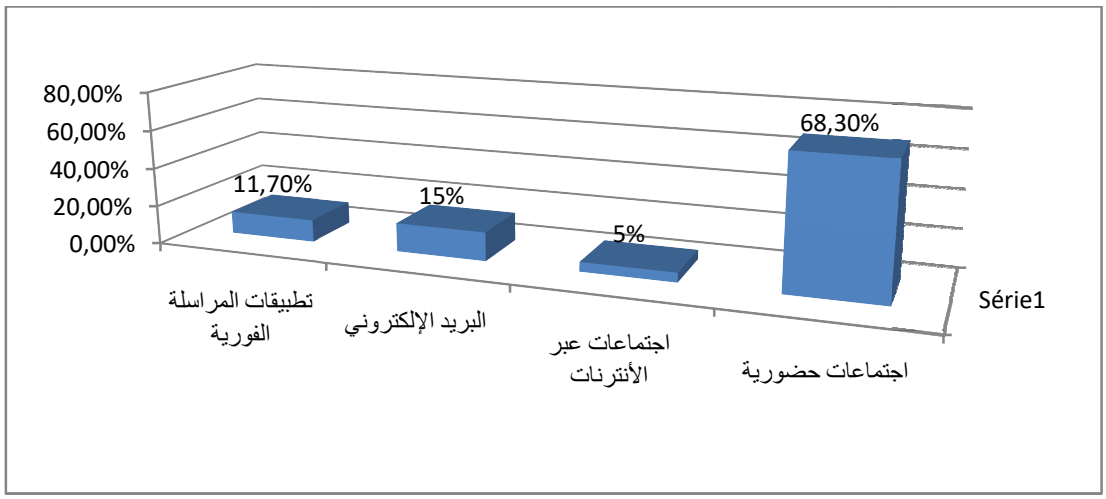


من خلال الجدول أعلاه يتبن لنا أن غالبية المبحوثين 61.7% يتواصلون يوميا مع زملائهم أثناء العمل، مما يعكس ديناميكية عالية في العلاقات المهنية، ويبرز أهمية التواصل المستمر في إنجاز المهام ضمن بيئة العمل الهجينة. في حين أن 33.3% يتواصلون بشكل أسبوعي، وهو ما قد يعكس طبيعة مهام أقل تداخلاً أو اعتمادًا على الآخرين أما النسبة الأقل 5.0% التي تتواصل نادرا، فقد تكون نتيجة لطبيعة العمل الفردي أو لوجود معوقات في قنوات التواصل، هذه المعطيات تسلط الضوء على دور التفاعل المهني في تعزيز العمل الجماعي، وفعالية التعاون بين الزملاء لتحقيق التكامل في الأداء داخل سياقات العمل المتنوعة، ومنه فإن كثافة التفاعل بين الزملاء تعد مؤشرا حاسما على قدرة النظام الجامعي على تعزيز العمل التشاركي وتحقيق الانسجام الوظيفي، وهو ما يدعم استقراره واستجابته لمتطلبات بيئة العمل الرقمية.

الجدول رقم (14): يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الوسائل الرئيسية للتواصل

	التكرارات	النسب
اجتماعات حضورية	41	68,3
اجتماعات عبر الأنترنات	3	5,0
البريد الإلكتروني	9	15,0
تطبيقات المراسلة الفورية	7	11,7
المجموع	60	100%

الشكل رقم (16): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الوسائل الرئيسية للتواصل

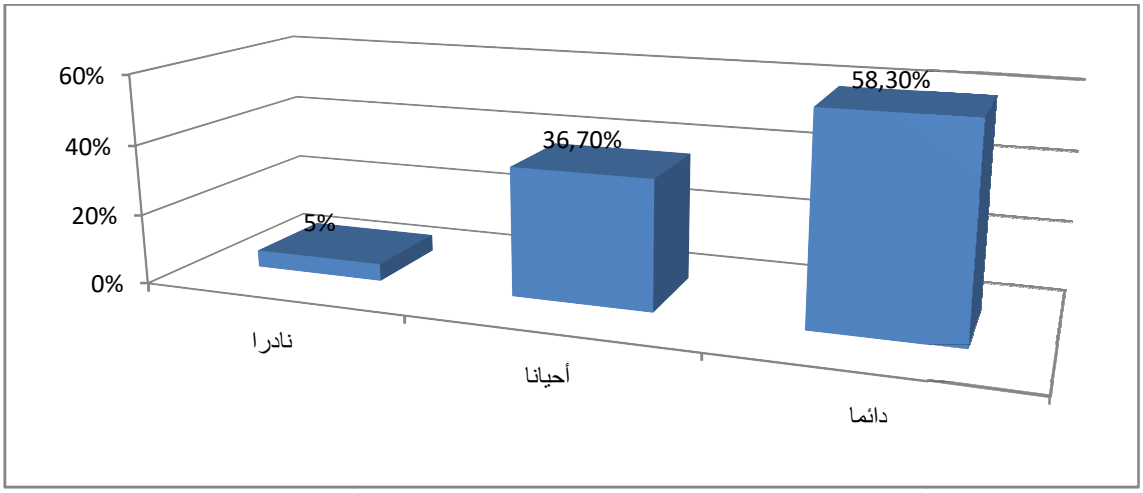


من خلال الجدول أعلاه نرى أن الاجتماعات الحضورية تعد الوسيلة الأكثر شيوعا للتواصل بين الزملاء، حيث اختارها 68.3% من المشاركين، ما يعكس أهمية التفاعل المباشر في بيئة العمل، حتى في ظل تبني النظام الهجين بينما كانت نسبة الاعتماد على الاجتماعات عبر الإنترنت منخفضة جدا 5.0%، مما قد يشير إلى ضعف البنية التحتية الرقمية أو قلة الإقبال على الحلول الافتراضية من جهة أخرى، اعتمد 15.0% على البريد الإلكتروني كوسيلة للتواصل، فيما اختار 11.7% تطبيقات المراسلة الفورية، وهو ما يدل على تنوع أدوات التواصل حسب طبيعة المهمة أو تفضيلات الأفراد هذه النتائج تبرز وجود ميل واضح نحو التفاعل رغم توفر البدائل التقنية، وهو ما يمكن أن يؤثر على مرونة التواصل في بيئة العمل الهجينة.

الجدول رقم (15): يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب توفير الجامعة للدعم الكافي لتأدية المهام

	التكرارات	النسب
دائما	35	58,3
أحيانا	22	36,7
نادرا	3	5,0
المجموع	60	100%

الشكل رقم (17): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب توفير الجامعة للدعم الكافي لتأدية المهام

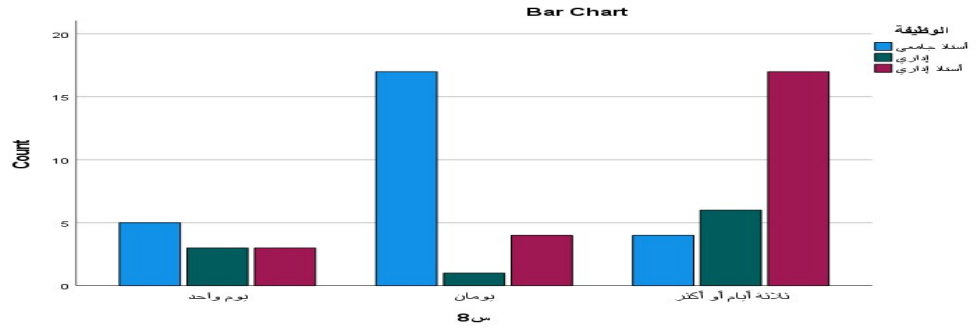


من خلال الجدول أعلاه نجد أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة يشعرون بأن الجامعة توفر لهم دعما كافيا لأداء مهامهم، حيث أفاد 58.3% من المشاركين بأنهم يتلقون هذا الدعم بشكل دائم، وهو مؤشر إيجابي على مدى التزام المؤسسة بتهيئة بيئة عمل محفزة بينما صرح 36.7% بأنهم يحصلون على الدعم "أحيانا"، ما يعكس وجود تفاوت في مستوى الدعم المقدم، وقد يعود ذلك لاختلاف التخصصات أو طبيعة المهام، أما الفئة التي ترى أن الدعم نادر فقد بلغت نسبتها 5.0% فقط، مما يشير إلى أن مشكلات نقص الدعم لا تمثل ظاهرة عامة، لكنها تبقى بحاجة إلى انتباه لتفادي تأثيرها السلبي على الإنتاجية مما تعكس هذه البيانات أهمية تعزيز استمرارية الدعم وتوزيعه بشكل عادل لضمان فاعلية النظام الهجين.

الجدول رقم (16): يبين عدد الأيام التي تعمل فيها حضوريا مع الوظيفة

			الوظيفة			المجموع	قيمة كاي x^2	مستوى الدلالة
			أستاذ جامعي	إداري	أستاذ إداري			
عدد الأيام التي تعمل فيها حضوريا	يوم واحد	التكرارات	5	3	3	11	20,732a	0.00
		النسب	8,3%	5,0%	5,0%	18,3%		
	يومان	التكرارات	17	1	4	22		
		النسب	28,3%	1,7%	6,7%	36,7%		
	ثلاثة أيام أو أكثر	التكرارات	4	6	17	27		يوجد فروق
		النسب	6,7%	10,0%	28,3%	45,0%		
المجموع		التكرارات	26	10	24	60		
		النسب	43,3%	16,7%	40,0%	100,0%		

الجدول رقم (18) يوضح عدد الأيام التي تعمل فيها حضوريا مع الوظيفة

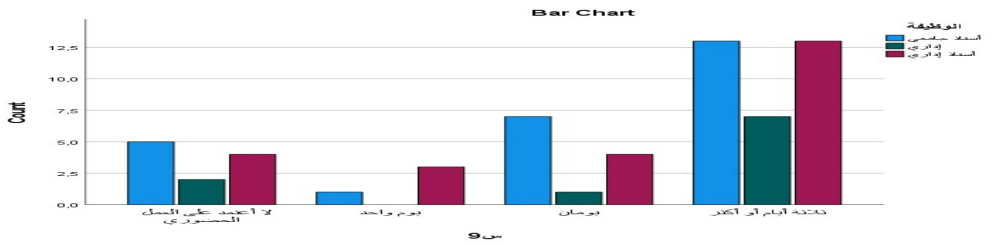


من خلال الجدول أعلاه المتعلق بعدد الأيام التي يعمل فيها الأفراد حضوريا حسب الوظيفة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات الوظائف الثلاث (أستاذ جامعي، إداري، أستاذ إداري)، حيث بلغت قيمة اختبار كاي مربع (20.732) عند مستوى دلالة (0.00)، مما يعني أن توزيع أيام الحضور ليس عشوائيا بل مرتبط بنوع الوظيفة، يتضح من البيانات أن فئة "أستاذ إداري" هي الأكثر انتظاما في الحضور الحضوري لثلاثة أيام أو أكثر بنسبة (28.3%)، بينما تميل فئة "أستاذ جامعي" إلى العمل يومين في الأسبوع بنسبة (28.3%) أيضا، مما قد يعكس نمط عمل مرن يسمح بالتفرغ للبحث أو المهام الرقمية. بالمقابل، فإن فئة "الإداريين" تُظهر تباينًا أكبر حيث أن 60% منهم يعملون يومًا واحدًا أو ثلاثة أيام، بينما نجد أن نسبة من يعمل يومين بينهم تكاد تكون معدومة (1.7%). يشير هذا التوزيع إلى وجود تنظيم وظيفي متفاوت يعكس اختلاف طبيعة المهام المطلوبة من كل فئة. كما يمكن تفسير هذا التنوع ضمن إطار بيئة العمل الهجين، التي توازن بين متطلبات التواجد الفعلي والمرونة، ويؤكد على أهمية التكامل الوظيفي في تحقيق الأداء المؤسسي الفعال.

الجدول رقم (17) يبين عدد أيام العمل فيها عن بعد مع الوظيفة

			الوظيفة			المجموع	قيمة كاي x^2	مستوى الدلالة
			أستاذ جامعي	إداري	أستاذ إداري			
عدد الأيام العمل فيها عن بعد	لا أعتمد على العمل الحضوري	التكرارات	5	2	4	11	4,052a	,6700
		النسب	8,3%	3,3%	6,7%	18,3%		
	يوم واحد	التكرارات	1	0	3	4		
		النسب	1,7%	0,0%	5,0%	6,7%		
	يومان	التكرارات	7	1	4	12		لا يوجد فروق
		النسب	11,7%	1,7%	6,7%	20,0%		
	ثلاثة أيام أو أكثر	التكرارات	13	7	13	33		
		النسب	21,7%	11,7%	21,7%	55,0%		
المجموع		التكرارات	26	10	24	60		
		النسب	43,3%	16,7%	40,0%	100,0%		

الشكل رقم (19) يوضح عدد ايام العمل فيها عن بعد مع الوظيفة

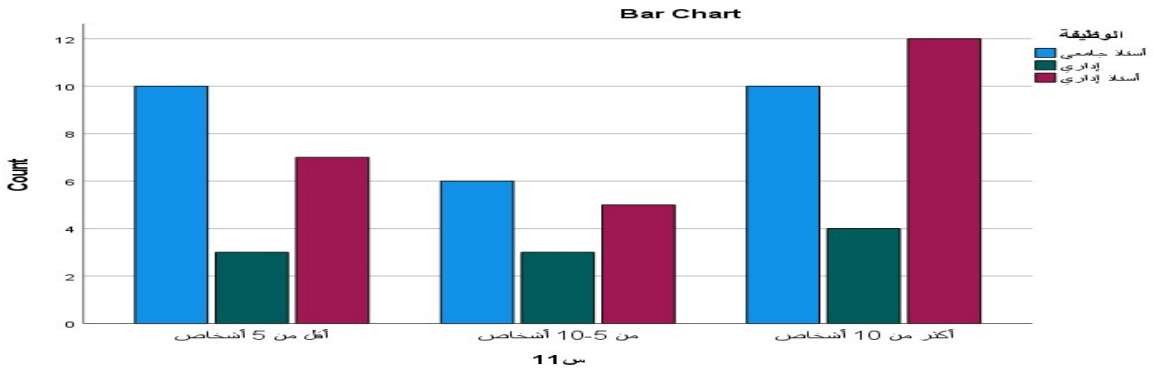


أسفر تحليل العلاقة بين عدد أيام العمل عن بعد ونوع الوظيفة داخل المؤسسة عن نتائج تشير إلى غياب فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين،حيث يلاحظ أن أعلى نسبة من العاملين عن بُعد لثلاثة أيام أو أكثر تعود إلى فئتي الأستاذ الجامعي والأستاذ الإداري، بنسبة متساوية بلغت 21.7% لكل منهما، مقابل 11.7% فقط لدى الإداريين، ما يعكس توجها أكبر لدى الأساتذة لاستخدام نمط العمل عن بعد المكثف، أما بخصوص فئة من لا يعتمدون على العمل الحضوري إطلاقا، فقد بلغت نسبتهم 18.3% موزعة أيضا بنسب متفاوتة بين الوظائف الثلاث، رغم هذه الاختلافات الظاهرة، إلا أن اختبار كاي مربع ($x^2 = 4.052$)أظهر أن مستوى الدلالة الإحصائية ($p = 0.670$) أعلى بكثير من المستوى المعتمد (0.05)، مما يعني أن العلاقة بين نوع الوظيفة وعدد أيام العمل عن بعد ليست ذات دلالة معنوية، وبالتالي فإن توزيع أيام العمل عن بعد لا يختلف جوهريا بين فئات الوظائف المدروسة، وقد يرجع ذلك إلى عوامل تنظيمية أو سياسات عامة تطبق بالتساوي بين مختلف فئات الموظفين.

الجدول رقم (18): يبين حجم الفريق الذي تعمل معه غالبا مع الوظيفة

			الوظيفة			المجموع	قيمة كاي x^2	مستوى الدلالة
			أستاذ جامعي	إداري	أستاذ إداري			
س11	أقل من 5 أشخاص	التكرارات	10	3	7	20	1,033a	,9050
		النسب	16,7%	5,0%	11,7%	33,3%		
	من 5-10 أشخاص	التكرارات	6	3	5	14		
		النسب	10,0%	5,0%	8,3%	23,3%		
	أكثر من 10 أشخاص	التكرارات	10	4	12	26		لا يوجد فروق
		النسب	16,7%	6,7%	20,0%	43,3%		
المجموع		التكرارات	26	10	24	60		
		النسب	43,3%	16,7%	40,0%	100,0%		

الشكل رقم (20): يوضح حجم الفريق الذي تعمل معه غالبا مع الوظيفة



أظهرت نتائج تحليل العلاقة بين حجم الفريق الذي يعمل معه الموظف غالبًا ونوع الوظيفة أن أكبر نسبة من العاملين ضمن فرق تضم أكثر من 10 أشخاص كانت ضمن فئة الأساتذة الإداريين بنسبة 20.0%، تليها فئة الأساتذة الجامعيين بنسبة 16.7%، ثم الإداريين بنسبة أقل بلغت 6.7%. أما بالنسبة للعاملين ضمن فرق صغيرة لا تتجاوز 5 أشخاص، فقد شكّلوا ما نسبته 33.3% من إجمالي العينة، وكانت الغلبة فيها أيضًا للأساتذة الجامعيين بنسبة 16.7%. ورغم هذه الفروق الظاهرة في توزيع أحجام الفرق عبر مختلف الوظائف، إلا أن اختبار كاي مربع ($x^2 = 1.033$) أظهر مستوى دلالة مرتفع بلغ($p = 0.905$) ، وهو أعلى بكثير من المستوى المعياري المعتمد (0.05)، مما يعني أن هذه الفروق غير دالة إحصائيًا. وبالتالي، فإن نوع الوظيفة لا يؤثر بشكل معنوي على حجم الفريق الذي يعمل معه الموظف، وقد يعكس هذا النمط نوعًا من التوازن أو التنظيم المؤسسي الموحد الذي لا يميز بين الوظائف من حيث عدد أفراد الفرق.

تحليل النتائج للمحورالأول:

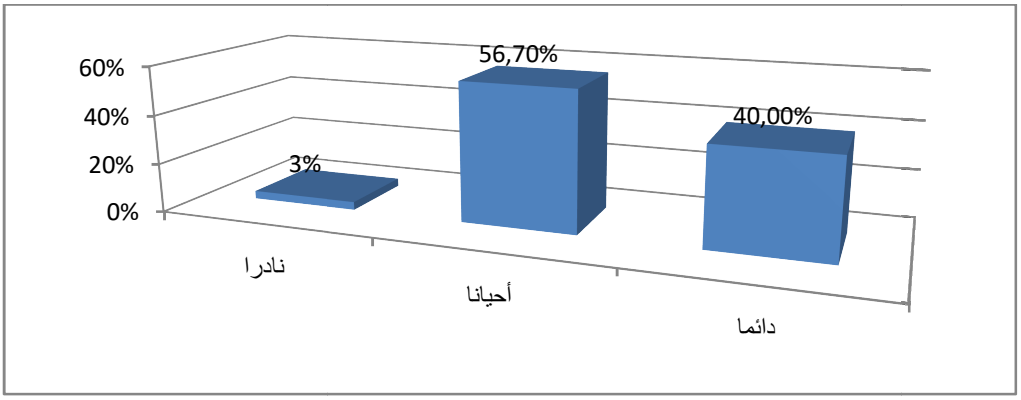
من خلال نتائج الجداول أن مجتمع الدراسة يتكوّن في أغلبه من الذكور، فئة عمرية نشطة تتراوح بين 31 و50 سنة، ومتزوجين، يحمل أغلبهم شهادات عليا (ماستر ودكتوراه)، ويشتغلون أساساً كأساتذة جامعيين، كما يتميز نمط العمل لديهم بالمرونة، حيث يزاول أغلبهم العمل بنظام هجين يجمع بين الحضوري والرقمي، مع استخدام مرتفع للأدوات الرقمية، من جهة أخرى، يشير تنوع الخبرات المهنية، وأحجام فرق العمل، وتكرار التواصل المهني إلى بيئة تنظيمية مرنة وغنية، تعزز التعاون والتكيف، كما يعكس الدعم المؤسسي المقبول، وتفضيل التواصل الحضوري، توازناً بين الابتكار والحفاظ على القيم المؤسسية التقليدية، هذا التكوين يُبرز بيئة عمل هجينة ديناميكية تستدعي تطوير البنية الرقمية وتعزيز ثقافة التعاون.

المحور الثاني: القدرة على إنجاز عملك وتقاسم المهام

الجدول رقم (22) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب القدرة على تحقيق الأهداف المهنية

	التكرارات	النسب
دائما	24	40,0
أحيانا	34	56,7
نادرا	2	3,3
المجموع	60	100%

الشكل رقم (24): يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب القدرة على تحقيق الأهداف المهنية



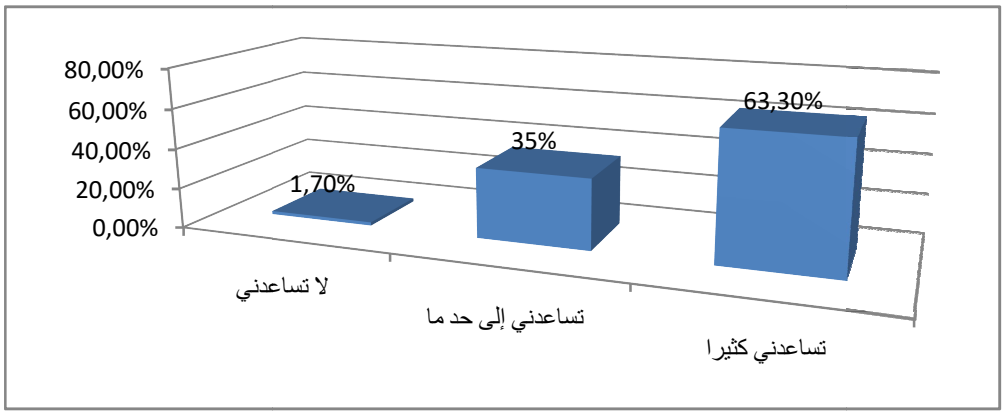
من خلال الجدول أعلاه نرى أن فئة واسعة من المشاركين تعتبر نفسها قادرة على تحقيق أهدافها المهنية في ظل نظام العمل الهجين، حيث صرح 40.0% بأنهم دائما يحققون أهدافهم، وهي نسبة تعكس انسجاما جيدا مع هذا النمط من العمل في المقابل، بلغت نسبة من أجابوا بـ"أحيانًا" 56.7%، ما يشير إلى وجود بعض التحديات التي قد تعيق الاستمرارية أو الانتظام في الأداء، لكنها لا تمنع من تحقيق الأهداف بشكل عام.

أما من يرون أنهم نادرا ما يحققون أهدافهم في هذا النظام فلم تتجاوز نسبتهم 3.3%، وهو ما يوضح أن هذه الصعوبات ليست منتشرة على نطاق واسع هذه النتائج توحي بأن نظام العمل الهجين يوفر مرونة مقبولة تسمح للأغلبية بتحقيق تطلعاتهم المهنية، مع ضرورة معالجة العوامل التي قد تخلق تفاوتًا في التجربة بين الأفراد، ومن هنا نرى أن قدرة الأفراد على تحقيق أهدافهم تعكس مدى نجاح النظام الجامعي في تفعيل وظيفة ضمن بيئة رقمية وهجينة تستند إلى التكامل بين الأداء الفردي والجماعي.

الجدول رقم (23): يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب دورالأدوات التقنية في أداء المهام

	التكرارات	النسب
تساعدني كثيرا	38	63,3
تساعدني إلى حد ما	21	35,0
لا تساعدني	1	1,7
المجموع	60	100%

الشكل رقم (25): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب دورالأدوات التقنية في أداء المهام



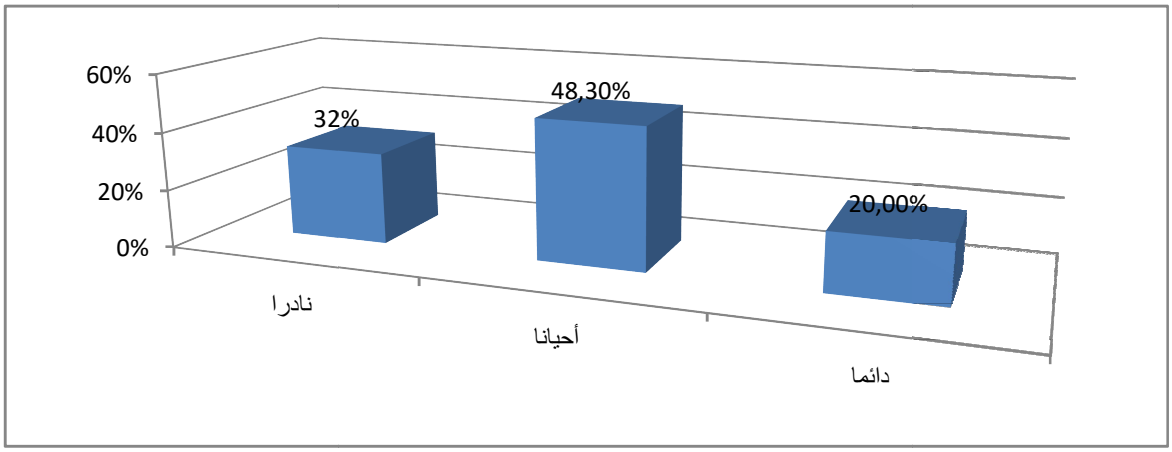
من خلال الجدول أعلاه نرى أن الغالبية العظمى من المشاركين يرون في المرونة التي يتيحها نظام العمل الهجين عاملا مساعدا على تحقيق توازن أفضل بين الحياة المهنية والشخصية. فقد أفاد 63.3% من المشاركين بأن هذه المرونة "تساعدهم كثيرا"، وهو مؤشر قوي على الأثر الإيجابي لهذا النظام على جودة حياة الموظفين، كما أجاب 35.0% بأن المرونة تساعدهم "إلى حد ما"، ما يدل على أن الفائدة موجودة لكنها قد تكون مشروطة بعوامل أخرى كطبيعة العمل أو الالتزامات الشخصية، في المقابل لم تتجاوز نسبة من يرون أن المرونة "لا تساعدهم" 1.7%، وهي نسبة ضئيلة تعكس أن نظام العمل الهجين يلبي بشكل عام احتياجات التوفيق بين الجوانب المختلفة للحياة لدى غالبية المشاركين.

وتؤكد في الوقت ذاته أن البيئة التنظيمية تسير نحو ترسيخ ثقافة رقمية تسهل التوازن بين المهني والشخصي، وتعزز من جودة الحياة الوظيفية، بما يتسق مع وظائف التكيف والحفاظ على النسق الثقافي في النموذج ذاته.

الجدول رقم (24): يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب تلقي الدعم الكافي في أداء المهام

	التكرارات	النسب
دائما	12	20,0
أحيانا	29	48,3
نادرا	19	31,7
المجموع	60	100%

الشكل رقم (26): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب تلقي الدعم الكافي في أداء المهام

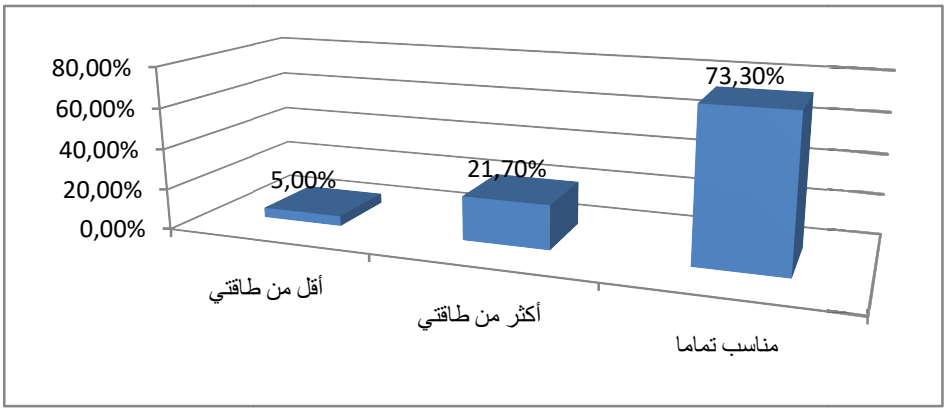


من خلال الجدول أعلاه نرى أن تباين في آراء المشاركين بشأن تأثير بيئة العمل الهجينة على التفاعل الاجتماعي بينهم وبين زملائهم، حيث أشار 48.3% من المشاركين إلى أنهم يشعرون بذلك "أحيانًا"، مما يدل على أن هناك حالات أو ظروف معينة قد تؤثر على هذا التفاعل، مثل الاعتماد المتزايد على الوسائط الرقمية أو انخفاض فرص اللقاءات المباشرة، بينما أجاب 31.7% بأنهم "نادرا" ما يشعرون بتأثير سلبي، ما يشير إلى أن البعض استطاع الحفاظ على علاقات عمل قوية رغم تغير نمط العمل في المقابل، يرى 20.0% من المشاركين أن هذا التأثير حاصل "دائمًا"، ما يعكس وجود فئة متأثرة سلبا من الناحية الاجتماعية بسبب غياب التواصل المتكرر في البيئة الهجين، يعكس هذا التوزيع تباين تجربة الأفراد في التأقلم الاجتماعي مع هذا النوع من بيئات العمل.

الجدول رقم (25): يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب حجم المهام الموكلة

	التكرارات	النسب
مناسب تماما	44	73,3
أكثر من طاقتي	13	21,7
أقل من طاقتي	3	5,0
المجموع	60	100%

الشكل رقم (27): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب حجم المهام الموكلة

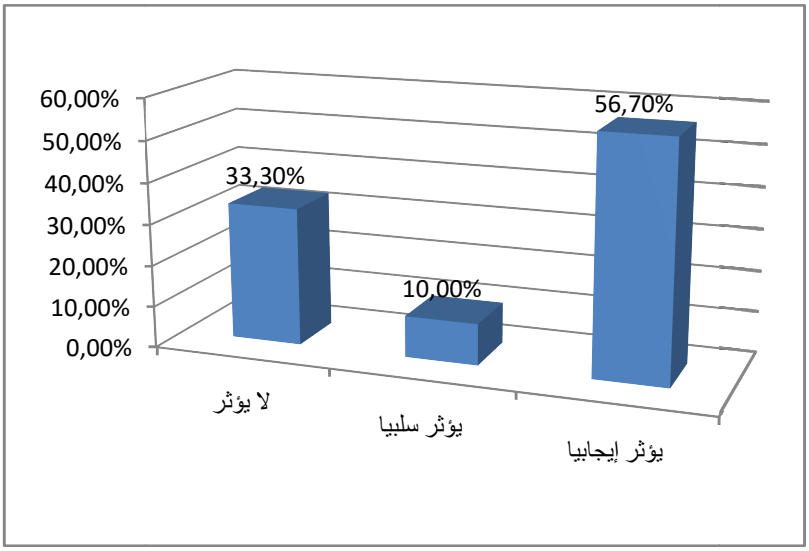


من خلال الجدول أعلاه نرى أن غالبية المشاركين 73.3% يعتبرون أن حجم المهام الموكلة إليهم في بيئة العمل الهجينة "مناسب تماما"، وهو ما يعكس مستوى من التوازن بين متطلبات العمل وإمكانيات الأفراد، مما قد يُسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والأداء الفردي في المقابل، يرى 21.7% أن حجم المهام "أكثر من طاقتهم"، ما قد يشير إلى وجود ضغط وظيفي أو سوء توزيع للمهام في بعض الحالات، وقد يكون لذلك أثر سلبي على إنتاجيتهم أو توازنهم النفسي أما النسبة الأقل 5.0% فترى أن المهام "أقل من طاقتها"، وهو ما قد يُشير إلى عدم استغلال الكفاءات بشكل كاف أو غياب التحديات اللازمة للتحفيز يعكس هذا التفاوت الحاجة إلى مراجعة دائمة لتوزيع المهام وتقييم القدرات في سياق العمل الهجين لضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية ومن هنا فإن توزيع المهام بصورة عادلة وملائمة يشكل آلية مركزية لضمان مرونة النظام وقدرته على الاستجابة لمتغيرات بيئة العمل الهجينةمع الحفاظ على توازنه البنيوي.

الجدول رقم (26): يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب أثر العمل الهجين على الكفاءة

	التكرارات	النسب
يؤثر إيجابيا	34	56,7
يؤثر سلبيا	6	10,0
لا يؤثر	20	33,3
المجموع	60	100%

الشكل رقم (28): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب أثر العمل الهجين على الكفاءة

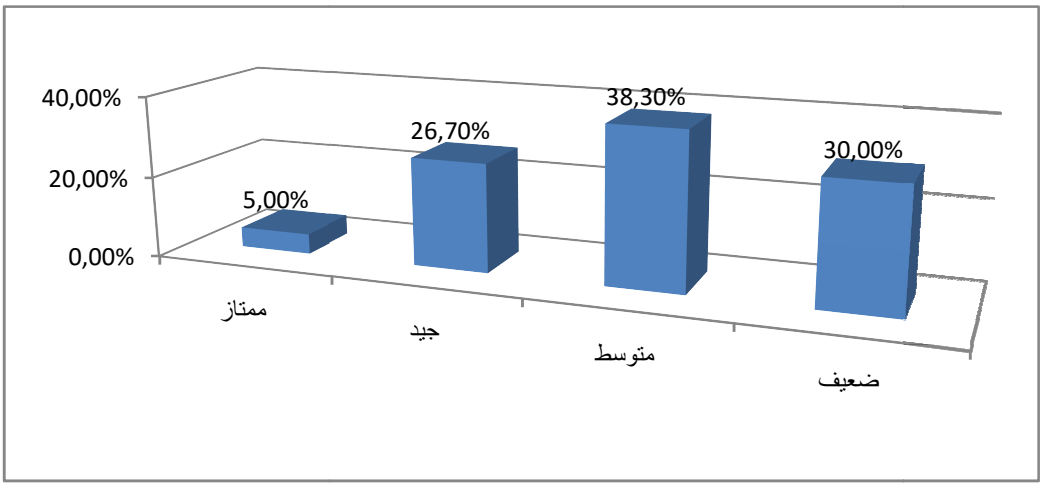


من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المشاركين 56.7% يرون أن العمل الجماعي يؤثر إيجابيًا على أدائهم الفردي، ما يدل على أن التفاعل والتعاون مع الزملاء في البيئة الهجينة يُعزز من جودة العمل ويزيد من التحفيز والمردودية في المقابل، صرح 10% فقط بأن له تأثيرا سلبيا، وهو ما قد يرتبط بصعوبات في التنسيق، أو تفاوت في الجهود بين الأفراد، أو ربما شعور البعض بعدم التقدير الكافي في إطار العمل الجماعي، بينما يرى 33.3% من المشاركين أن العمل الجماعي لا يؤثر على أدائهم الفردي، مما قد يُشير إلى اعتمادهم الأكبر على مهاراتهم الذاتية أو إلى ضعف التفاعل داخل فرق العمل نلاحظ أن نجاح النظام الهجين لا يعتمد فقط على الأدوات التقنية أو توزيع المهام، بل أيضًا على قوة التفاعل الجماعي، بما يعزز التكامل المؤسسي ويسهم في استدامة الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (27): يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب مستوى دعم الإدارة في تسهيل إنجاز المهام

	التكرارات	النسب
ضعيف	18	30,0
متوسط	23	38,3
جيد		26,7
ممتاز	163	5,0
المجموع	60	100%

الشكل رقم (29): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب مستوى دعم الإدارة في تسهيل إنجاز المهام

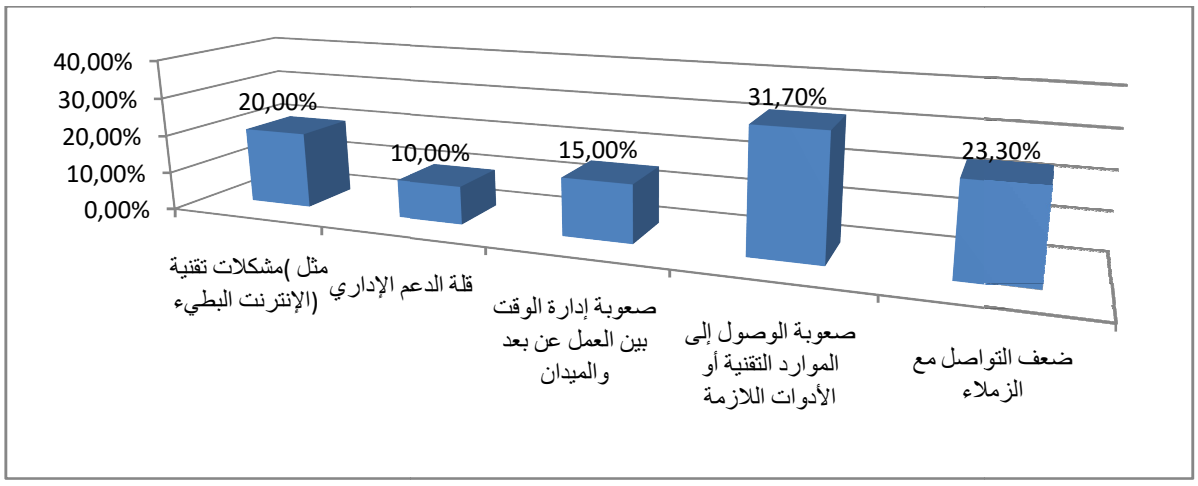


من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المشاركين قيّموا مستوى التنسيق بين أفراد الفريق بأنه متوسط بنسبة 38.3%، وهو ما يعكس وجود نوع من التفاهم والتواصل، لكنه قد لا يكون بالقدر الكافي لتحقيق انسجام فعال ومستمر داخل فرق العمل كما اعتبر 30% من المشاركين أن مستوى التنسيق ضعيف، وهي نسبة لافتة وتدل على وجود صعوبات حقيقية في تنظيم العمل وتوزيع المهام في البيئة الهجينة بالمقابل، يرى 26.7% أن التنسيق جيد، و5% فقط وصفوه بالممتاز، ما يشير إلى قلة الفرق التي تنجح في تحقيق تناغم فعال، توضح هذه المعطيات ضرورة تحسين آليات التنسيق، سواء من خلال اعتماد أدوات تواصل أكثر فعالية أو بتحديد أدوار واضحة ضمن الفريق، لضمان تحقيق نتائج أفضل في بيئات العمل المختلطة، ومن هنا يوضح أن تعزيز وظيفة التكامل لا يتحقق تلقائيا في بيئة العمل الهجينة، بل يتطلب بناء استراتيجيات تنسيقية واضحة، وتفعيل ثقافة التعاون، لضمان استمرارية النظام وكفاءته في أداء مهامه الجماعية.

الجدول رقم (28): يبين توزيع مجتمع الدراسة أهم التحديات التي تواجه العمال عند انجاز المهام

	التكرارات	النسب
ضعف التواصل مع الزملاء	14	23,3
صعوبة الوصول إلى الموارد التقنية أوالأدوات اللازمة	19	31,7
صعوبة إدارة الوقت بين العمل عن بعد والميدان	9	15,0
قلة الدعم الإداري	6	10,0
مشكلات تقنية (مثل الإنترنت البطيء)	12	20,0
المجموع	60	100%

الشكل رقم (30): يوضح توزيع مجتمع الدراسة أهم التحديات التي تواجه العمال عند انجاز المهام



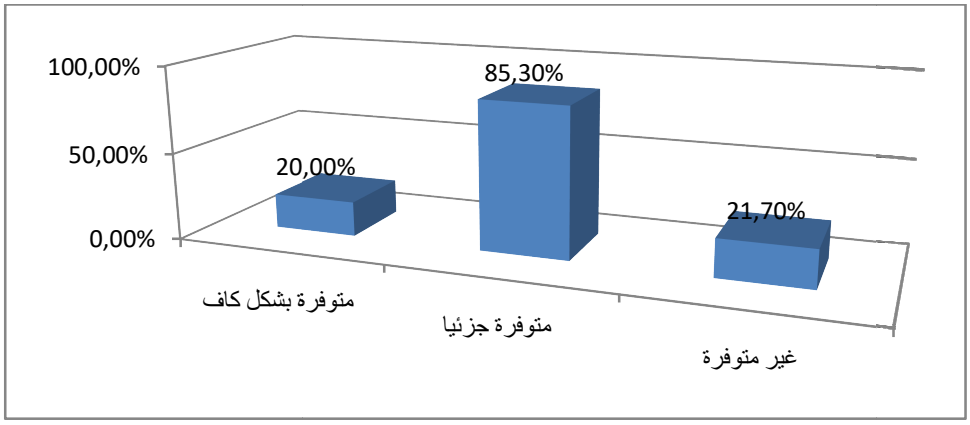
من خلال الجدول أعلاه نرى أن أبرز التحديات التي يواجهها العاملون في بيئة العمل الهجينة هي صعوبة الوصول إلى الموارد التقنية أو الأدوات اللازمة، بنسبة بلغت 31.7%، هذا يشير إلى أن توفير الوسائل التقنية المناسبة لا يزال يشكل عائقا أساسيا أمام فعالية الأداء في هذه البيئة ويلي ذلك ضعف التواصل مع الزملاء بنسبة 23.3%، ما يعكس تأثيرا مباشرا على التعاون والعمل الجماعي خاصة عند تباعد مواقع العمل.

كما أشار 20% من المشاركين إلى مشكلات تقنية مثل الإنترنت البطيء، وهو ما يؤثر على سير العمل، خصوصاً في المهام التي تتطلب تواصلاً متزامنا أو الاعتماد على منصات رقمية، أما صعوبة إدارة الوقت بين العمل عن بعد والميدان، فقد شكلت تحديا لـ15% من المشاركين، وهي نسبة تدعو إلى التفكير في حلول مرنة لتنظيم الوقت في المقابل، أشار 10% فقط إلى قلة الدعم الإداري كتحد، وهو مؤشر إيجابي نسبيا على وجود حد أدنى من المتابعة الإدارية.

الجدول رقم (29): يبين مدى توفر الأدوات الرقمية اللازمة لإنجاز المهام

	التكرارات	النسب
غير متوفرة	13	21,7
متوفرة جزئيا	35	58,3
متوفرة بشكل كاف	12	20,0
المجموع	60	100%

الشكل رقم (31):يوضح مدى توفر الأدوات الرقمية اللازمة لإنجاز المهام في البيئة الهجينة



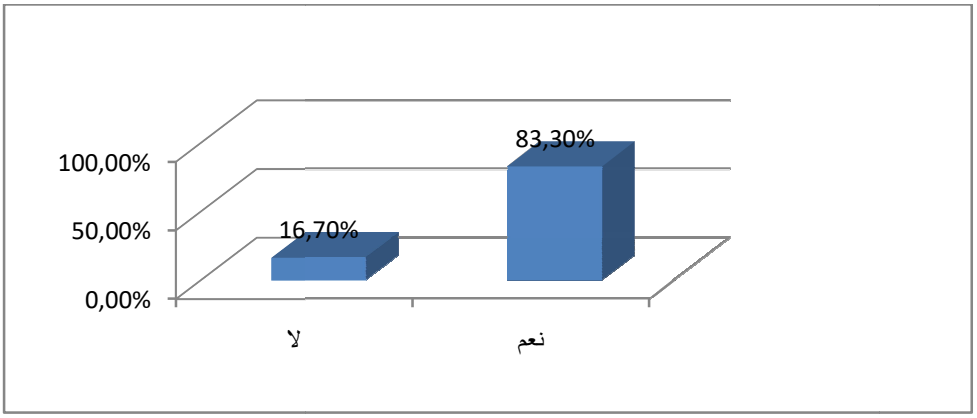
من خلال الجدول أعلاه أن الغالبية من المبحوثين 58.3% يرون أن الوسائل والإمكانيات متوفرة جزئيا، ما يعكس وجود نقص نسبي في بعض الموارد أو عدم اكتمال التهيئة للعمل بكفاءة في البيئة الهجينة هذا قد ينعكس سلبا على الإنتاجية ويؤثر على جودة الأداء، خصوصا في المهام التي تعتمد على أدوات رقمية وتقنيات اتصال فعال.

بينما يرى 21.7% من المشاركين أن هذه الوسائل غير متوفرة، وهي نسبة مقلقة توضح وجود فئة محرومة كليا أو شبه كليا من الموارد الضرورية بالمقابل فإن فقط 20% صرحوا بأن الوسائل متوفرة بشكل كاف، وهي نسبة منخفضة تبرز الحاجة الماسة لتعزيز البنية التحتية التقنية وتوفير الدعم المناسب للعاملين في هذا النمط من العمل.

الجدول رقم (30): يبين مدى مساهمة النظام الهجين في تحسين الانتاج.

	التكرارات	النسب
نعم	50	83,3
لا	10	16,7
المجموع	60	100%

الشكل رقم (32): يوضح مدى مساهمة النظام الهجين في تحسين الانتاج.

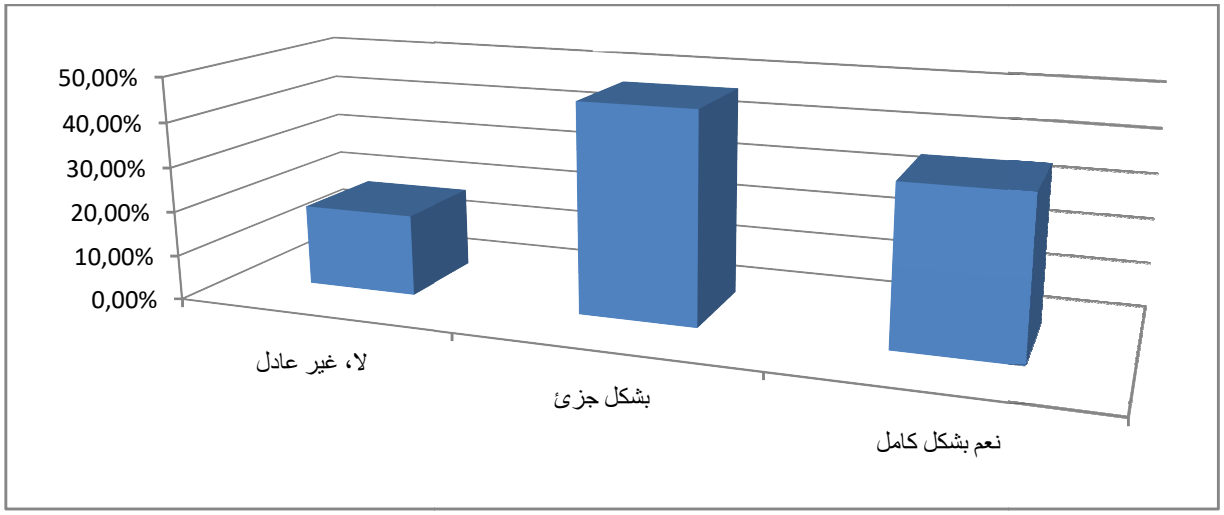


من خلال الجدول أعلاه أن الغالبية الساحقة من المشاركين 83.3% أجابوا بـ"نعم"، ما يعكس مستوى عاليًا من التوافق والرضا تجاه نمط العمل الهجين هذا يدل على أن هذا النموذج يحقق توازنا جيدا بالنسبة لأغلب العاملين في الجامعة بين الجوانب الحضورية والرقمية، سواء من حيث أداء المهام أو إدارة الوقت أو المرونة في العمل، في المقابل فإن 16.7% من مجتمع الدراسة أفادوا بأن هذا النمط لا يناسب طبيعة عملهم، مما يشير إلى ضرورة مراعاة الفروق الفردية والوظيفية في تطبيق هذا النمط من العمل قد تعود هذه النسبة إلى خصوصية بعض المهام التي تتطلب تواجدا ميدانيا دائما، أو إلى افتقار العاملين للدعم أو الإمكانيات التقنية المناسبة، لذلك فإن هذا التباين يظهر أهمية تبني نماذج مرنة وشاملة قادرة على استيعاب تنوع الاحتياجات، مع توفير الدعم الفني والبشري لتحقيق التكامل وضمان الاستقرار في الأداء داخل بيئة العمل الهجينة.

الجدول رقم (31): يبين توزيع المهام بشكل عادي بين الموظفين

	التكرارات	النسب
نعم، بشكل كامل	21	35,0
بشكل جزئي	28	46,7
لا، غيرعادل	11	18,3
المجموع	60	100%

الشكل رقم (33): يوضح توزيع المهام بشكل عادي بين الموظفين



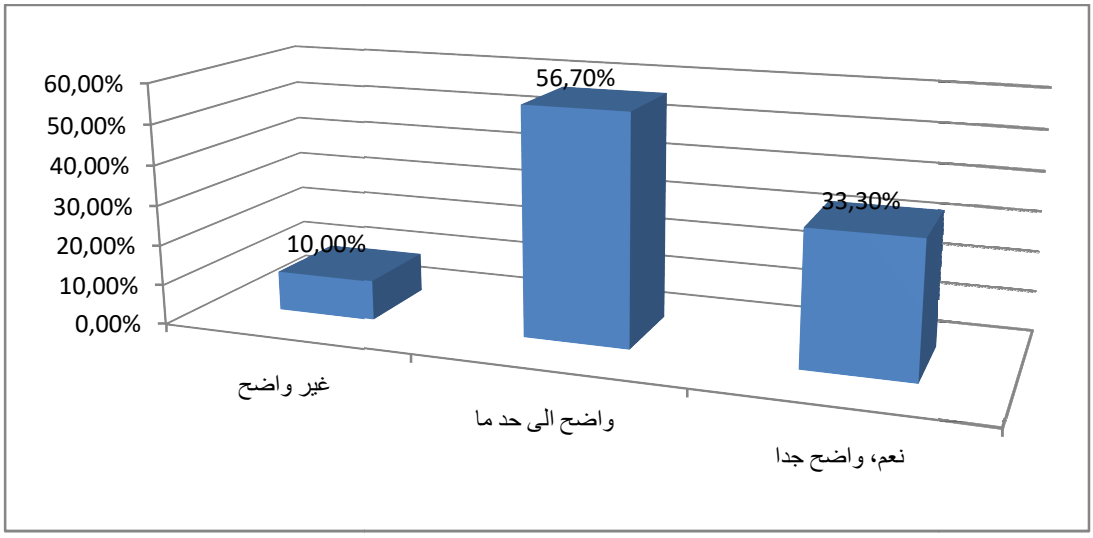
من خلال الجدول أعلاه نرى أن نسبة 46.7% من المشاركين يرون أن توزيع المهام يتم بشكل جزئي عادل، بينما 35% فقط يرونه عادلا بشكل كامل هذا يشير إلى وجود نوع من التفاوت أو التردد في تقييم العدالة داخل بيئة العمل الهجين، مما قد يعكس تجارب مختلفة بحسب نوع المهام أو القسم أو الإدارة.

أما نسبة 18.3% ممن يرون أن التوزيع غير عادل، فهي إشارة إلى وجود خلل محتمل في التنسيق أو التنظيم داخل فرق العمل أو بين الإداريين والأكاديميين وقد يرجع ذلك إلى غموض الأدوار، ضعف التواصل، أو غياب معايير موحدة وواضحة في توزيع الأعباء والمهام، هذا التفاوت في الإدراك يعكس أن وظيفة التكامل داخل النظام لا تزال بحاجة إلى تعزيز من خلال وضع معايير شفافة، واعتماد آليات توزيع واضحة، ومتابعة تنفيذها بفعالية، لضمان تماسك فرق العمل وتعزيز الثقة المهنية في بيئة العمل الهجينة.

الجدول رقم (32): يبين اتسام التعاون بينك وبين زملائك بالوضوح في تقاسم المهام.

	التكرارات	النسب
نعم، واضح جدا	20	33,3
واضح إلى حد ما	34	56,7
غيرواضح	6	10,0
المجموع	60	100%

الشكل رقم (34): يوضح اتسام التعاون بينك وبين زملائك بالوضوح في تقاسم المهام.

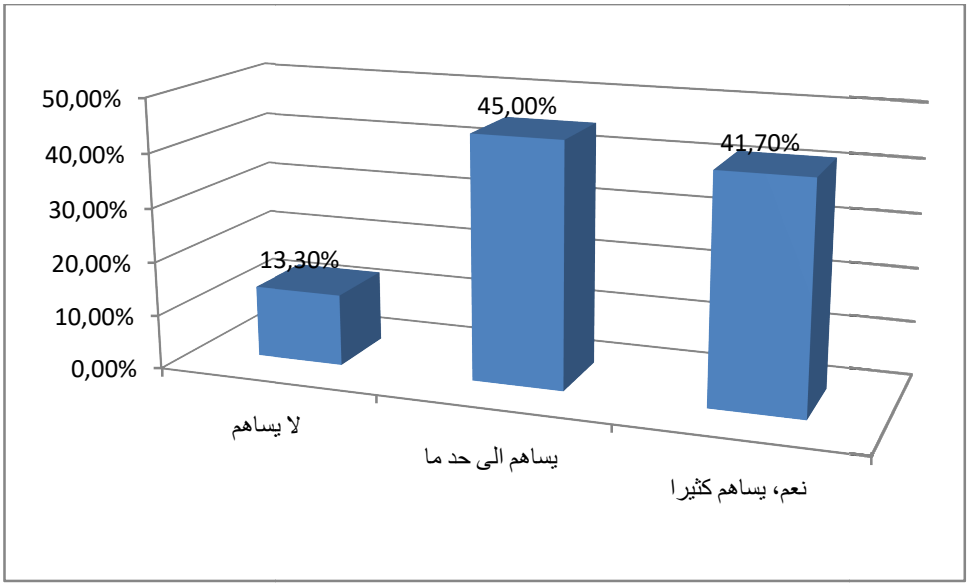


من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المشاركين والتي نسبتها 56.7%، يرون أن ما يتوقع منهم في العمل الهجين واضح إلى حد ما، في حين يرى 33.3% أن التوقعات واضحة جدا، هذا يدل على أن أغلب الموظفين لديهم إدراك عام أو جزئي بمسؤولياتهم، وهو أمر إيجابي، لكنه يشير أيضا إلى إمكانية تحسين وضوح الأدوار والتعليمات، بالمقابل، نجد أن 10% من المشاركين يرون أن ما يتوقع منهم غير واضح، وهو مؤشر مهم يجب الانتباه إليه، قد يؤدي إلى إرباك في الأداء، وتراجع في الانضباط والإنتاجية، يشير هذا الوضع إلى ضرورة تعزيز قنوات التواصل، وتحديد الأدوار والتعليمات بدقة لضمان أن جميع الأفراد يتحركون في اتجاه أهداف مشتركة بوضوح وثقة.

الجدول رقم (33) يبين مساهمة التواصل مع زملائك في تسهيل تقاسم المهام

	التكرارات	النسب
نعم، يساهم كثيرا	25	41,7
يساهم إلى حد ما	27	45,0
لا يساهم	8	13,3
المجموع	60	100%

الشكل رقم (35) يوضح مساهمة التواصل مع الزملاء في تسهيل تقاسم المهام

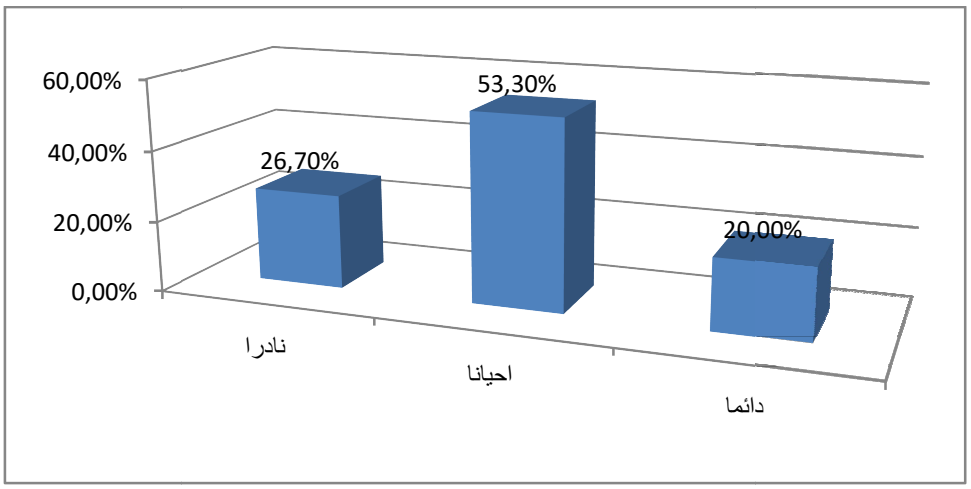


من خلال الجدول أعلاه نرى أن الأغلبية الساحقة من المشاركين تؤمن بأهمية العمل الجماعي، حيث أفاد 41.7% بأن العمل الجماعي يساهم كثيرا في تحسين جودة الأداء، بينما أشار 45% إلى أنه يساهم إلى حد ما، هذا يدل على وجود قناعة عامة بأن التعاون بين الزملاء عنصر محوري في نجاح العمل الهجين، من جهة أخرى فإن 13.3% من المشاركين يرون أن العمل الجماعي لا يساهم في تحسين الأداء، وقد يشير ذلك إلى تجارب سلبية أو تحديات تواجه فرق العمل مثل ضعف التنسيق أو التواصل، حيث تمثل مؤشرا على وجود عوائق تكاملية محتملة، قد تكون ناجمة عن ضعف التنسيق، أو قصور في استخدام أدوات التواصل الرقمية، أو غموض في توزيع الأدوار، بالتالي تظهر هذه النتائج أن تعزيز وظيفة التكامل داخل فرق العمل يتطلب دعما مستمرا لثقافة التعاون، وتفعيل أدوات التواصل الفعال، بما يسهم في استقرار النظام ورفع كفاءة الأداء في بيئات العمل المختلطة.

الجدول رقم (34): يبين الصعوبات التي تواجهك بسبب عدم وضوح أدوارالآخرين في العمل.

	التكرارات	النسب
دائما	12	20,0
أحيانا	32	53,3
نادرا	16	26,7
المجموع	60	100%

الشكل رقم (36): يوضح الصعوبات التي تواجهك بسبب عدم وضوح أدوارالآخرين في العمل.



من خلال الجدول أعلاه نرى إلى أن غالبية المشاركين يشاركون في مناقشات جماعية أحيانا بنسبة 53.3%، مما يعكس وجود مستوى متوسط من التفاعل والتعاون الفكري بين الزملاء، بينما أشار 20% إلى أنهم يشاركون دائمًا، وهي نسبة جيدة تعكس حرص بعض العاملين على التواصل المستمر وتبادل الخبرات، وهو أمر مهم في بيئة العمل الهجينة التي قد تُضعف أحيانًا الروابط المهنية.

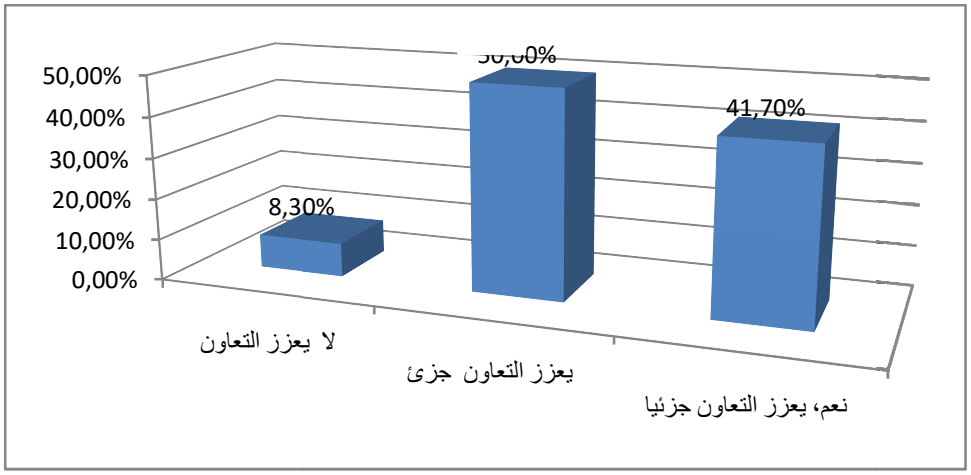
هذا الخلل في وضوح الأدوار يضعف من الانسجام الجماعي، ويؤثر سلبا على جودة التواصل وتوزيع المسؤوليات، وتقاسم المعرفة، مما يفوض القدرة على تحقيق أهداف الفريق بسلاسة في المقابل فإن نسبة 26.7% التي تعاني من هذه الصعوبة "نادرا" تعكس وجود بعض الهياكل التنظيمية الناجحة التي توفر وضوحا وظيفيا وتشجع على التعاون المنظم.

هذه النتائج ضرورية لتعزيز آليات التنسيق وتحديد الأدوار بدقة، لضمان تحقيق التكامل داخل الفرق، خصوصا في البيئات الهجينة التي تعتمد على التواصل الرقمي، والذي قد يضخم من أثر غموض المهام والمسؤوليات في غياب التوجيه والتنظيم المستمر.

الجدول رقم (32): يبين تعزيز التعاون بينك وبين زملائك في بيئة العمل الهجينة

	التكرارات	النسب
نعم، يعزز التعاون	25	41,7
يعزز التعاون جزئيا	30	50,0
لا يعزز التعاون	5	8,3
المجموع	60	100%

الشكل رقم (35): يوضح تعزيز التعاون بينك وبين زملائك في بيئة العمل الهجينة

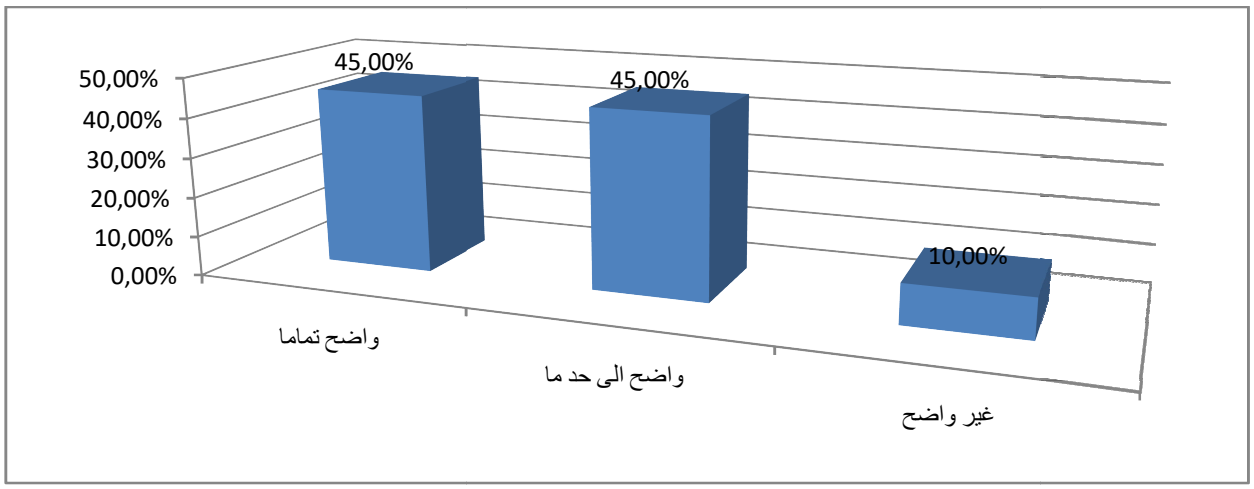


من خلال الجدول أعلاه نرى أن غالبية المشاركين يرون أن بيئة العمل الهجينة تعزز التعاون بدرجات متفاوتة، حيث أجاب 41.7% بـ"نعم، يعزز التعاون"، في حين يرى 50% أنها "تعزز التعاون جزئيا"، يشير هذا الانطباع الإيجابي إلى قدرة النظام الجامعي على الحفاظ على تماسكه الداخلي من خلال آليات رقمية وتنظيمية تعزز الانسجام، وهي جوهر وظيفة التكامل كما حددها بارسونز في المقابل هذا المستوى من التفاعل يشير إلى أن النظام الجامعي قد نجح في تهيئة بيئة مرنة رقمية تنظيمية تمكن الأفراد من التعاون رغم التباعد الفيزيائي في المقابل، فإن نسبة 8.3% ممن لا يرون في العمل الهجين محفزا للتعاون تمثل مؤشرا تحذيريا على وجود فجوات محتملة في البنية الرقمية أو في ثقافة الفريق، مما يهدد وظيفة التكامل إذا لم تتم معالجته وبذلك فإن استمرارية التكامل في السياق الهجين تتطلب تعزيز ثقافة التعاون، وتوفير أدوات تواصل فعالة، وآليات تنظيمية توضح الأدوار وتنسق الجهود لضمان أداء جماعي منسجم ومستقر.

الجدول رقم (33) يبين توزيع المسؤوليات بينك و بين زملائك في البيئة الهجينة.

	التكرارات	النسب
غيرواضح	6	10,0
واضح إلى حد ما	27	45,0
واضح تماما	27	45,0
المجموع	60	100%

الشكل رقم (35) يوضح توزيع المسؤوليات بينك و بين زملائك في البيئة الهجينة.

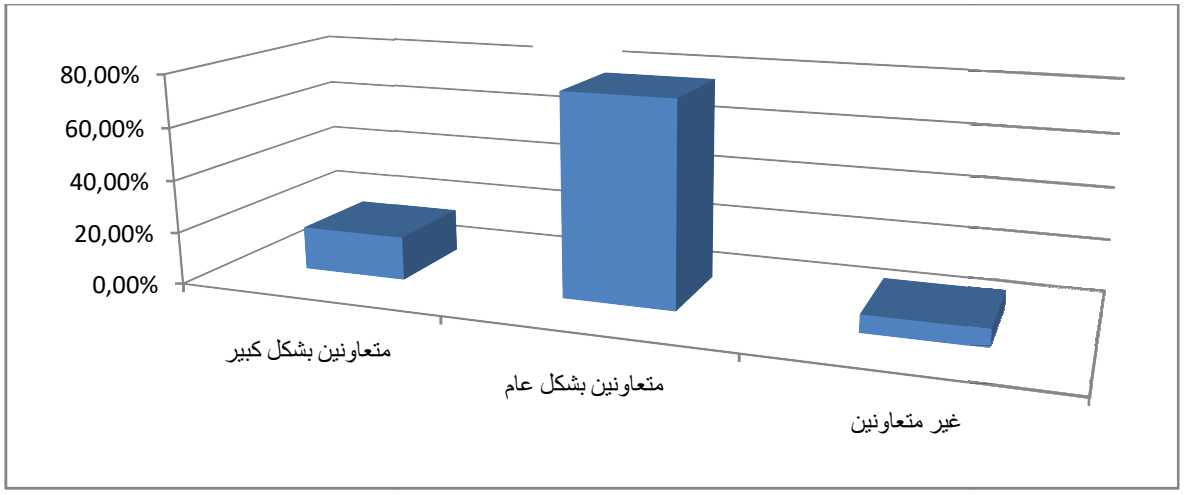


من خلال الجدول أعلاه نرى أن نسبة 45% من المشاركين أن توزيع المسؤوليات "واضح تمامًا" وهي نسبة إيجابية تظهر أن بيئة العمل الهجينة تمكنت من توفير مستوى عال من التنظيم والتفاهم المهني بين الزملاء كما أن 45% آخرين وصفوا المسؤوليات بأنها "واضحة إلى حد ما"، مما يشير إلى وجود بنية تنظيمية مرنة لكنها تحتاج إلى تحسينات طفيفة لضمان استقرار التنسيق وتوزيع الأدوار، أما النسبة الأقل 10% التي ترى أن توزيع المسؤوليات "غير واضح"، فتمثل فئة محدودة قد تواجه صعوبات ناجمة عن ضعف في التواصل أو غموض في تحديد الأدوار داخل الفريق، مما يشكل تهديدا جزئيا لوظيفة التكامل ويستدعي تدخلا إداريا لتوفير الوضوح والدعم، هذه تعكس أن النظام التنظيمي في البيئة الهجينة يسير في اتجاه إيجابي نحو التماسك والتكامل، شرط أن يتم دعم ذلك عبر تعزيز آليات التنسيق، واعتماد وسائل تواصل واضحة، وتوصيف دقيق للمسؤوليات داخل الفرق.

الجدول رقم (34) : يبين مجتمع الدراسة حسب التعاون في المهام المشتركة مع الزملاء.

	التكرارات	النسب
غير متعاونين	4	6,7
متعاونين بشكل عام	46	76,7
متعاونين بشكل كبير	10	16,7
المجموع	60	100%

الشكل رقم (36) : يوضح مجتمع الدراسة حسب التعاون في المهام المشتركة مع الزملاء.



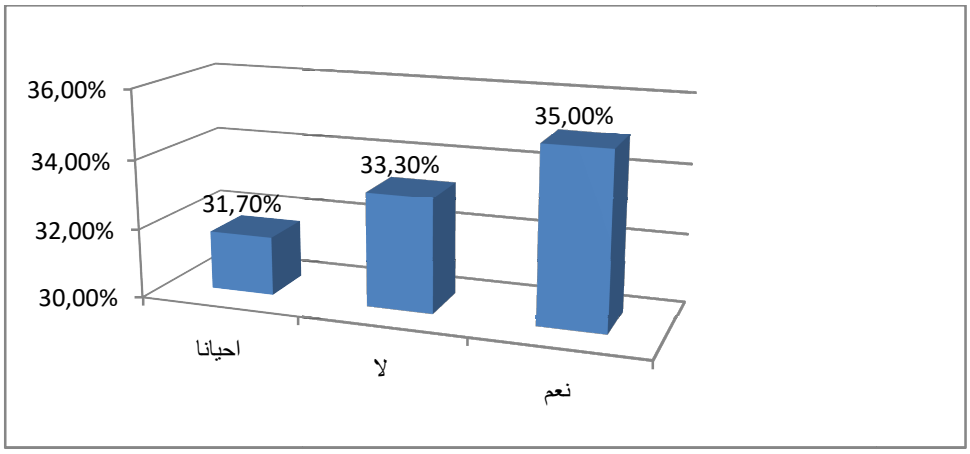
من خلال الجدول أعلاه إلى أن 83.4% من أفراد العينة يرون أن التعاون في المهام المشتركة إما "كبير" أو "بشكل عام"، مما يدل على مستوى عال من التفاعل والتناغم المهني بين الزملاء في بيئة العمل الهجينة.

هذا التعاون يعد مؤشرا على نجاح النظام التنظيمي في تعزيز روح الفريق، وتقاسم المسؤوليات، وتنسيق الجهود، وهي ركائز أساسية لوظيفة التكامل التي تضمن تماسك الأداء واستقراره داخل الفرق في المقابل فإن نسبة 6.7% فقط وصفوا بيئة العمل بأنها "غير متعاونة"، وهي نسبة منخفضة لكنها تُبرز وجود حالات فردية أو سياقات تنظيمية محددة تعاني من ضعف في العلاقات المهنية أو في تهيئة بيئة مشجعة للتعاون وهنا نرى أن بيئة العمل الهجينة حين تكون مدعومة ببنية تنظيمية مرنة وثقافة عمل قائمة على الثقة تسهم بشكل واضح في تعزيز التعاون الجماعي وتحقيق الانسجام داخل المؤسسة، وهو ما يعزز استقرار النظام وكفاءته في المدى الطويل.

الجدول رقم (35) : يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب التوازن بين المهام الموكلة إليك و الموارد المتاحة لإكمالها.

	التكرارات	النسب
نعم	21	35,0
لا	20	33,3
أحيانا	19	31,7
المجموع	60	100%

الشكل رقم (37) : يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب التوازن بين المهام الموكلة إليك و الموارد المتاحة لإكمالها.



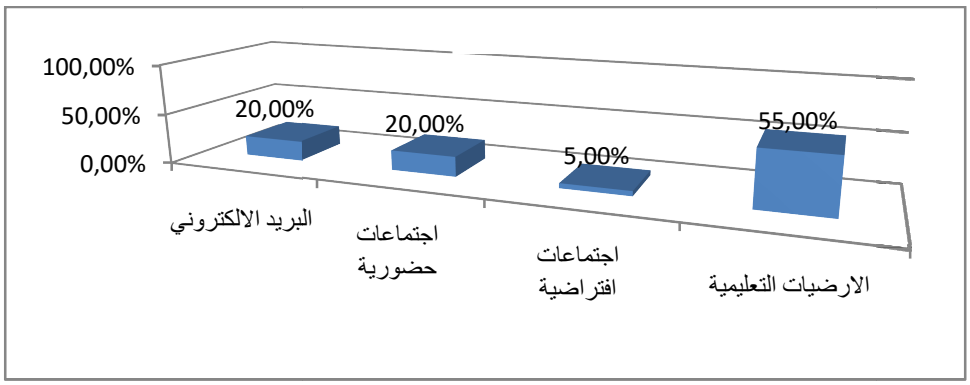
من خلال هذا الجدول أعلاه أن مجتمع الدراسة يرون توازنا بين المهام والموارد بنسبة 35% تظهر أن جزءا من النظام قادر على التكيف وتوزيع الموارد بكفاءة، بما يسمح للأفراد بإنجاز أعمالهم ضمن قدراتهم وإمكاناتهم المتاحة في المقابل، فإن نسبة من يرون أن التوازن غائب 33.3%، إلى جانب من أجابوا بـ"أحيانا" 31.7%، تمثل مؤشرا مهما على وجود خلل بنيوي في التخطيط أو توزيع الموارد، يؤثر سلبا على تحقيق الأهداف ويضعف من قدرة النظام على التكيف بمرونة.

هذا التفاوت يعكس قصورا في التنسيق الداخلي أو في التوزيع العادل للأعباء والوسائل، وربما تفاوتا في ظروف العمل بين فئات وظيفية مختلفة، ما يهدد فعالية النظام التنظيمي على المدى البعيد ولذلك، فإن معالجة هذا الوضع تتطلب مراجعة هيكلية للتنظيم الوظيفي وآليات تخصيص الموارد، بما يعزز التكافؤ ويعيد التوازن، ويسهم في تحقيق استقرار يتوافق مع وظائف داخل بيئة العمل الهجينة.

الجدول رقم (36) يبين الآليات المستخدمة لتقاسم المهام في البيئة الهجينة

	التكرارات	النسب
الأرضيات التعليمية	33	55,0
اجتماعات افتراضية	3	5,0
اجتماعات حضورية	12	20,0
البريد الإلكتروني	12	20,0
المجموع	60	100,0

الشكل رقم (38) يوضح الآليات المستخدمة لتقاسم المهام في البيئة الهجينة



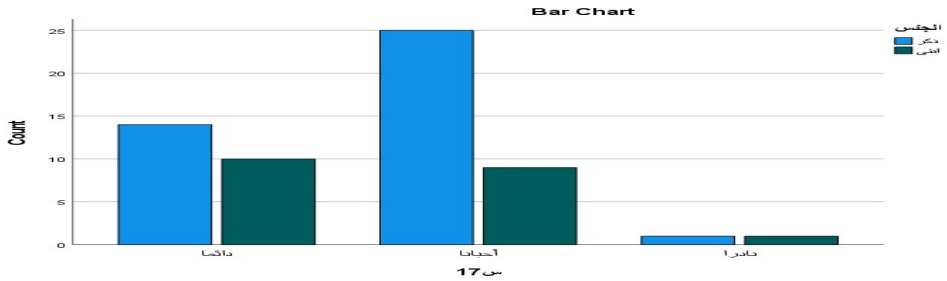
من خلال الجدول أعلاه نرى أن النسبة الأكبر من المشاركين نسبة 55% إلى أن الأرضيات التعليمية الرقمية هي الوسيلة الأساسية لتقاسم المهام، مما يدل على تحول في البنية التنظيمية نحو الرقمنة، وهو استجابة وظيفية مباشرة لمتطلبات بيئة العمل الهجينة، يظهر ذلك قدرة النظام الجامعي على استيعاب التحولات التقنية وتكييف أدوات التنسيق بما يتلاءم مع التغيرات البيئية، في حين أن انخفاض الاعتماد على الاجتماعات الافتراضية 5% يعد مؤشرا على قصور في استخدام أدوات التواصل التفاعلي المباشر، والذي يفترض أن يكون مكوّنا أساسيا في العمل الهجين، هذا الخلل يشير إلى فجوة في وظيفة التكامل، حيث تضعف فرص التنسيق اللحظي وتبادل الآراء، ما قد يؤثر على انسجام الفرق وتماسك الأداء.

أما الاعتماد المتوازن نسبيا على الاجتماعات الحضورية والبريد الإلكتروني 20% لكل منهما فيظهر استمرار الاعتماد على ممارسات تقليدية، مما يعكس أن التنظيم لا يزال في مرحلة انتقالية تجمع بين الرقمي والمادي، ولم يبلغ بعد مستوى التكامل الرقمي الكامل.

الجدول رقم (37): يبين تلقي الدعم الكافي في أداء المهام مع الجنس

			الجنس		المجموع	قيمة كاي x^2	مستوى الدلالة
			ذكر	انثى			
تلقي الدعم الكافي في أداء المهام	دائما	التكرارات	14	10	24	1,721[a]	0.423
		النسب	23,3%	16,7%	40,0%		
	أحيانا	التكرارات	25	9	34		
		النسب	41,7%	15,0%	56,7%		
	نادرا	التكرارات	1	1	2		لا يوجد فروق
		النسب	1,7%	1,7%	3,3%		
المجموع		التكرارات	40	20	60		
		النسب	66,7%	33,3%	100,0%		

الشكل رقم (39): يوضح تلقي الدعم الكافي في أداء المهام مع الجنس



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ حسب **تلقي الدعم الكافي في أداء المهام** وفقا للجنس إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث، حيث بلغت قيمة اختبار كاي المربع x2=1.721x^2 =1.721x2=1.721ومستوى الدلال0.423 = (sig) وهو أعلى من 0.05، مما يدل على أن الفروق غير معنوية إحصائيا.

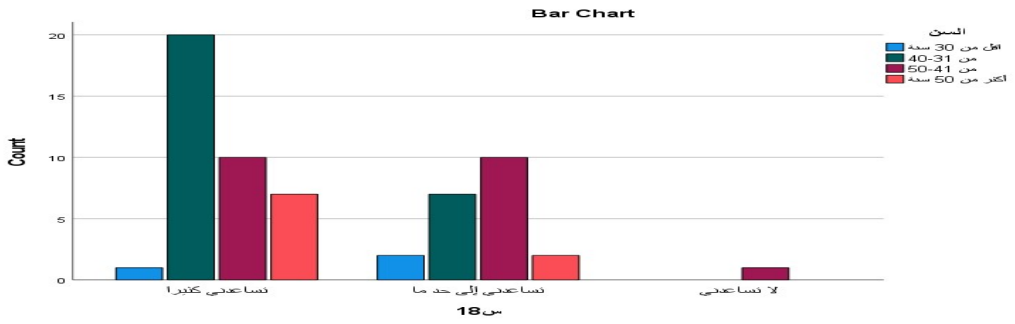
يظهر التوزيع أن أغلبية الذكور 41.7% والإناث 15% يجيبون بـ"أحيانا"، في حين أن نسبة من يجيبون بـ"دائمًا" كانت 23.3% للذكور و16.7% للإناث. ونسبة من يجيبون بـ"نادرا" كانت ضعيفة جدا في كلا الجنسين 1.7%

لا توجد فروق جوهرية بين الذكور والإناث في إدراكهم للدعم الكافي في أداء المهام، مما يدل على تجانس في الشعور بالدعم داخل بيئة العمل بين الجنسين.

الجدول رقم (38) يبين مدى مساعدة بيئة العمل مع السن

			السن				المجموع	قيمة كاي x^2	مستوى الدلالة
			اقل من 30 سنة	من 31-40	من 41-50	أكثر من 50 سنة			
مدى مساعدة بيئة العمل	تساعدني كثيرا	التكرارات	1	20	10	7	38	6,761[a]	0.344
		النسب	1,7%	33,3%	16,7%	11,7%	63,3%		
	تساعدني إلى حد ما	التكرارات	2	7	10	2	21		
		النسب	3,3%	11,7%	16,7%	3,3%	35,0%		
	لا تساعدني	التكرارات	0	0	1	0	1		لا يوجد فروق
		النسب	0,0%	0,0%	1,7%	0,0%	1,7%		
المجموع		التكرارات	3	27	21	9	60		
		النسب	5,0%	45,0%	35,0%	15,0%	100,0%		

الشكل رقم (40) يوضح مدى مساعدة بيئة العمل مع السن



يشير تحليل الجدول المركب لسؤال حول مدى مساعدة بيئة العمل حسب الفئات العمرية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مختلف الفئات، حيث بلغت قيمة اختبار كاي-تربيع x2=6.761x^2 = 6.761x2=6.761بمستوى دلالة 0.344، وهو أعلى من 0.05، مما يعني أن الفروق ليست معنوية إحصائيًا.

النسبة الأكبر من المشاركين الذين أفادوا أن البيئة "تساعدني كثيرًا" ينتمون للفئة العمرية من 31إلى 40 سنة (33.3%)، تليها فئة 41إلى 50 سنة (16.7%)ثم فئة أكثر من 50 سنة .11.7% فئة "تساعدني إلى حد ما "تمثلها نسب متفرقة عبر الفئات، خصوصًا في فئتي 40–31و 50–41سنة.

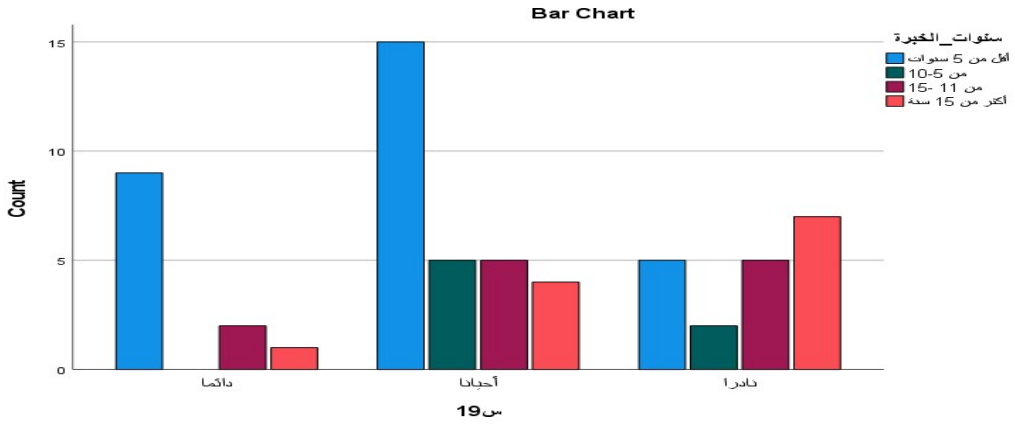
إجابات "لا تساعدني" كانت شبه معدومة (حالة واحدة فقط)

رغم وجود بعض التفاوت الطفيف في نسب الإجابات بين الفئات العمرية، فإن الاختبار الإحصائي لا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة بين العمر وإدراك المشاركين لفائدة بيئة العمل في مساعدتهم. بالتالي، يمكن القول إن إدراك فاعلية البيئة لا يتأثر بالعمر في هذا السياق.

الجدول رقم (39):يبين تأثير العمل الهجين على الكفاءة في العمل مع سنوات الخبرة

			سنوات_الخبرة				قيمة كاي x^2	مستوى الدلالة
			أقل من 5 سنوات	من 5-10	من 11 - 15	أكثر من 15 سنة	المجموع	
تأثير العمل الهجين على الكفاءة في العمل	دائما	التكرارات	9	0	2	1	12	10,560[a]	0.103
		النسب	15,0%	0,0%	3,3%	1,7%	20,0%		
	أحيانا	التكرارات	15	5	5	4	29		
		النسب	25,0%	8,3%	8,3%	6,7%	48,3%		
	نادرا	التكرارات	5	2	5	7	19		لا يوجد فروق
		النسب	8,3%	3,3%	8,3%	11,7%	31,7%		
المجموع		التكرارات	29	7	12	12	60		
		النسب	48,3%	11,7%	20,0%	20,0%	100,0%		

الشكل رقم (41):يوضح تأثير العمل الهجين على الكفاءة في العمل مع سنوات الخبرة



من خلال الجدول أعلاه نرى أن تأثير العمل الهجين على الكفاءة في العمل وسنوات الخبرة لدى العاملين، وهو مطابق من حيث المعطيات لجدول السؤال السابق، إلا أن التركيز هنا على تصور العاملين لتأثير النمط الهجين على كفاءتهم، حيث أن قيمة كاي تربيع = 10.560، مستوى الدلالة = 0.103

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات الخبرة المختلفة، أي أن تصور تأثير العمل الهجين على الكفاءة لا يختلف بشكل جوهري حسب سنوات الخبرة.

يعني أن المشاركون الذين لديهم أقل من 5 سنوات خبرة كانوا الأكثر ميلاً للإجابة بـ"دائمًا" (15%)، ما قد يعكس مرونتهم أو قابليتهم العالية للتأقلم مع العمل الهجين، فئة 10–5سنوات لم تسجل أي إجابة بـ"دائمًا"، مما قد يشير إلى بعض التحديات أو التحفظ تجاه الكفاءة في هذا النظام.

المشاركون أصحاب الخبرة الكبيرة أكثر من 15 سنة كان لهم التوزيع الأعلى في فئة "نادرا"، بنسبة 11.7%، ما قد يشير إلى وجود صعوبات حقيقية في التأقلم مع هذا النمط الجديد.

رغم وجود مؤشرات نوعية على أن تصور الكفاءة المتأتية من العمل الهجين قد يختلف حسب الخبرة، التحليل الإحصائي لا يدعم وجود فروق جوهرية، يمكن القول إن سنوات الخبرة لا تؤثر بشكل حاسم في تقييم العاملين لتأثير العمل الهجين على كفاءتهم.

تحليل نتائج المحور الثاني

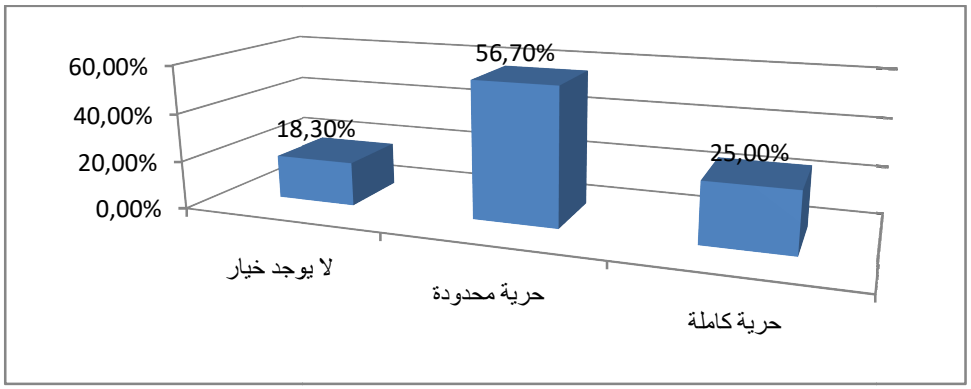
نلاحظ إلى أن أغلب المشاركين يتمتعون بقدرة مقبولة على تحقيق أهدافهم المهنية في بيئة العمل الهجينة، مدعومين باستخدام فعال للأدوات الرقمية وتوزيع مهام يعتبره معظمهم مناسبا، كما يظهر التحليل تفاعلا إيجابيا مع نمط العمل الجديد، خاصة في تعزيز التعاون وتقاسم المهام، رغم وجود بعض التحديات مثل ضعف التنسيق، غموض الأدوار، وصعوبات الوصول إلى الموارد التقنية وتبرز الأرضيات التعليمية كآلية رئيسية لتنسيق العمل، في مقابل ضعف نسبي في استخدام الاجتماعات الافتراضية، هذه المؤشرات تؤكد أن بيئة العمل الهجينة في الجامعة تسير في اتجاه التكيف البناء، لكنها ما تزال بحاجة إلى تحسينات على مستوى وضوح الأدوار، البنية التحتية، وآليات التنسيق لتحقيق تكامل فعّال ومستدام.

المحور الثالث: المرونة في العمل وروح الفريق

الجدول رقم (40) يبين تنظيم الوقت بما يناسب الاحتياجات الشخصية و المهنية.

	التكرارات	النسب
حرية كاملة	15	25,0
حرية محدودة	34	56,7
لا يوجد خيار	11	18,3
المجموع	60	100%

الشكل رقم (42) يوضح تنظيم الوقت بما يناسب الاحتياجات الشخصية و المهنية.



من خلال الجدول أعلاه نرى أن 56.7 % من المشاركين يتمتعون بـ"حرية محدودة" في تنظيم وقتهم، 18.3%لا يمتلكون أي خيار، مقابل 25% فقط أفادوا بامتلاك "حرية كاملة" هذا يدل على أن المرونة المفترضة في بيئة العمل الهجينة لا تتحقق بالكامل، بل تقيدها الضوابط المؤسسية التقليدية.

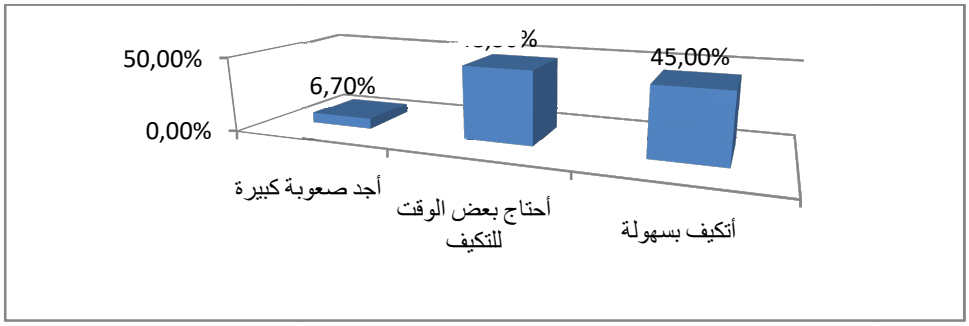
يعد غياب الحرية أو محدوديتها في تنظيم الوقت ضعفا في وظيفة التكيف، إذ يعكس قصور النظام في تلبية احتياجات الأفراد واستيعاب اختلافاتهم المهنية والشخصية، رغم أن أحد أهداف العمل الهجين هو توفير التوازن بين الحياة المهنية والخاصة كما يشير استمرار المركزية والتحكم الإداري إلى ضعف في تفعيل ثقافة التفويض والثقة، ما يعيق أيضا تحقيق وظيفة الحفاظ على النسق الثقافي المرتبطة بقيم التمكين والاستقلالية.

تطرح الفئة التي لا تملك خيارا 18.3% إشكالا أكبر من حيث ضعف التشارك وغياب التنظيم، ما يؤثر سلبا على التحفيز والرضا الوظيفي ولذلك فإن تعزيز وظيفة التكيف يتطلب إعادة النظر في السياسات التنظيمية، وتبني آليات مرنة لإدارة الوقت، مع تطوير ثقافة مؤسسية تقوم على الثقة، المبادرة، والتفاوض الوظيفي داخل بيئات العمل الهجينة.

الجدول رقم (41) يبين التغيرات المفاجئة في طبيعة العمل.

	التكرارات	النسب
أتكيف بسهولة	27	45,0
أحتاج بعض الوقت للتكيف	29	48,3
أجد صعوبة كبيرة	4	6,7
المجموع	60	100%

الشكل رقم (43) يوضح التغيرات المفاجئة في طبيعة العمل.



من خلال الجدول أعلاه حيث أفاد 93.3% من المبحوثين بأنهم إما "يتكيفون بسهولة" (45%) أو "يحتاجون بعض الوقت للتكيف" (48.3%) مع التغيرات المفاجئة في طبيعة العمل. هذه النتائج تشير إلى وجود مرونة فردية وتنظيمية مرتفعة داخل بيئة العمل الجامعي، تُمكّن الأفراد من الاستجابة بفعالية للتغيرات البنيوية المرتبطة بنمط العمل الهجين.

إن هذه القدرة العالية على التكيف تعكس توفر خبرات مهنية، واستعدادات نفسية، وبنية تنظيمية مرنة نسبيا تساعد على مواجهة التحولات. كما أن النسبة المحدودة التي تواجه صعوبة كبيرة (6.7%) تُسلّط الضوء على ضرورة معالجة الفروق الفردية في الاستجابة للتغيير، والتي قد تعود إلى نقص في الدعم أو في التكوين الرقمي، أو إلى ثقافة تنظيمية تقليدية غير دامجة لجميع الفئات.

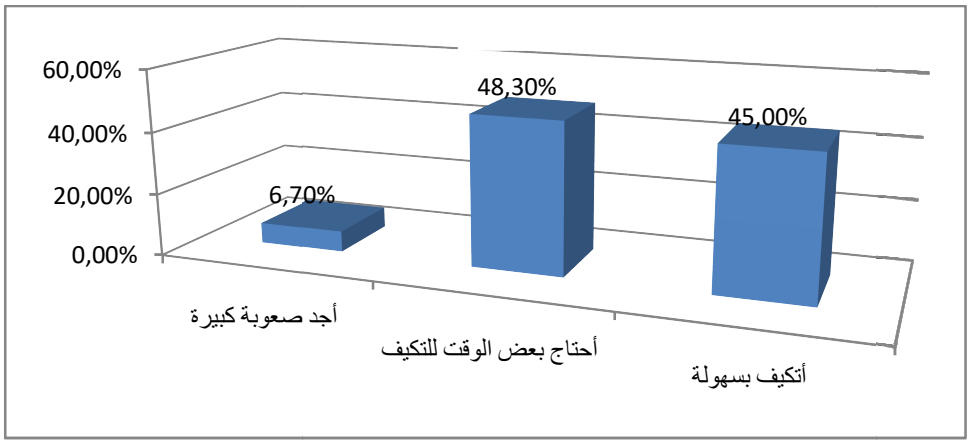
إن تعزيز وظيفة التكيف لا يقتصر على الأفراد، بل يتطلب من المؤسسة تبني استراتيجية شاملة تشمل التكوين المستمر، والدعم النفسي، وتطوير المناخ المؤسسي، بما يضمن انخراط الجميع في منظومة العمل الهجين بكفاءة واستقرار. وتؤكد هذه النتائج أن التفاعل بين البنية التنظيمية والفاعلين الاجتماعيين هو ما يحدد فعالية النظام في مواجهة التحولات، وليس التكيف الفردي فقط، فإن التكيف في هذه البيئة لا يجب أن يفهم كجهد فردي فقط، بل كعملية تنظيمية تتطلب من المؤسسة تبني

سياسات داعمة، وتوفير التدريب المستمر، وتحسين المناخ الداخلي، بما يعزز قدرة جميع الفئات على الاندماج والتأقلم الفعّال مع التحولات المتسارعة في طبيعة العمل.

الجدول رقم (42) يبين اختيار الطريقة الأنسب لأداء المهام

	التكرارات	النسب
دائما	20	33,3
أحيانا	23	38,3
نادرا	17	28,3
المجموع	60	100%

الشكل رقم (44) يوضح اختيار الطريقة الأنسب لأداء المهام



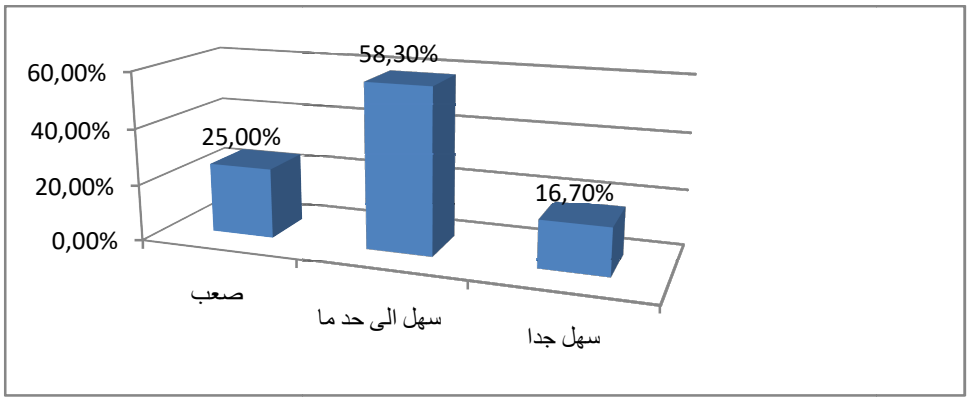
من خلال الجدول أعلاه نرى أن المعطيات تشير إلى أن**71.6%** من المشاركين يشعرون بالعزلة "دائمًا" أو "أحيانًا"، وهو مؤشر على وجود فجوة الاجتماعية والتنظيمية داخل الفضاء المهني الهجين، هذا الشعور لا يعبّر فقط عن تجربة فردية، بل يعكس تراجع التفاعل غير الرسمي وضعف التنشئة المؤسسية التي كانت تتم غالبا في السياقات الحضورية، وغياب هذا النوع من التفاعل يؤدي إلى تآكل تدريجي في روح الفريق، والانتماء، والدافعية الذاتية، وهي عناصر أساسية للحفاظ على تماسك النظام.

إن هذا الخلل في وظيفةيهدد استقرار النسق التنظيمي على المدى الطويل، خاصة إذا لم تتم معالجته من خلال إعادة تفعيل الروابط الاجتماعية عبر آليات بديلة في البيئة الرقمية، وتشمل هذه الآليات تنظيم لقاءات غير رسمية افتراضية، تشجيع المبادرات الاجتماعية داخل الفرق، وتعزيز ثقافة تواصل إنساني لا تقتصر على إنجاز المهام فقط.

الجدول رقم (43) يبين مجتمع الدراسة حسب الخيارات المتعددة لأداء المهام للتعامل مع الضغوط المهنية.

	التكرارات	النسب
سهل جدا	10	16,7
سهل إلى حد ما	35	58,3
صعب	15	25,0
المجموع	60	100%

الشكل رقم (45) يوضح مجتمع الدراسة حسب الخيارات المتعددة لأداء المهام للتعامل مع الضغوط المهنية.



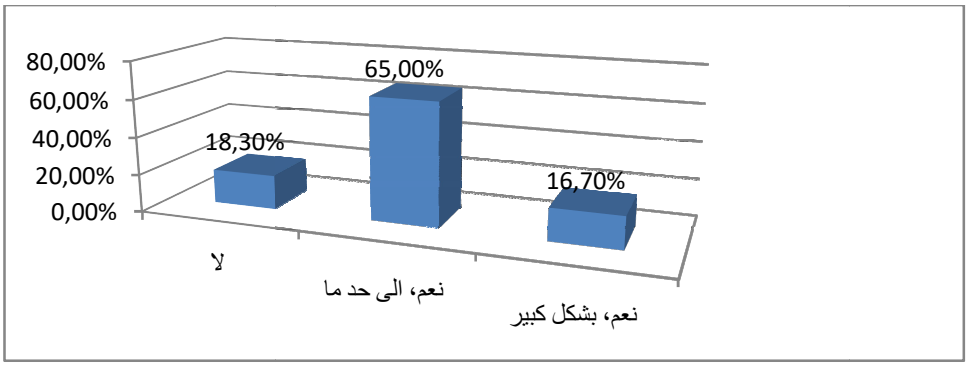
من خلال الجدول أعلاه نرى أن نسبة 58.3 %من المشاركين يرون أن التنسيق "سهل إلى حد ما"، وهي نسبة تعبّر عن وجود قابلية للتعاون والتنسيق، ولكنها غير كافية لبلوغ درجة التكامل المؤسسي الفعال، هذا التصور يعكس مرحلة انتقالية تنظيمية، تُظهر نوعا من التكيّف، لكنه لا يزال هشّا ويعتمد غالبا على اجتهادات فردية، في المقابل فإن25 % ممن عبروا عن صعوبة التنسيق يشيرون إلى عوائق هيكلية وتقنية وثقافية، مثل ضعف البنية التحتية الرقمية، أو غموض الأدوار، أو عدم انتظام أوقات العمل، وكلها تُضعف من قدرة الفرق على التعاون بشكل متزامن وفعّال، مما يُقوض وظيفة التكامل داخل النظام.

أما نسبة 16.7 % فقط ممن يرون أن التنسيق "سهل جدا"، فهي تمثل نماذج ناجحة لكن محصورة، مما يعكس عدم تجانس واضح في تجارب الأفراد داخل المؤسسة، ويبرز الحاجة إلى توحيد المعايير والآليات التنظيمية.

الجدول رقم (44) يبين مجتمع الدراسة حسب إتاحة النظام الحالي تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية و المهنية

	التكرارات	النسب
نعم، بشكل كبير	10	16,7
نعم، إلى حد ما	39	65,0
لا	11	18,3
المجموع	60	100%

الشكل رقم (46) يوضح مجتمع الدراسة حسب إتاحة النظام الحالي تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية و المهنية



من خلال الجدول أعلاه نرى أن نسبة 65% من المشاركين إلى وجود تأثير "إلى حد ما"، و16.7% يرون أن التأثير "كبير"، مما يدل على أن التحول نحو العمل الهجين أحدث تغيرا فعليا في التفاعل والتعاون المهني داخل الفرق.

هذا التأثير الجزئي أو الكبير يعكس أن النظام التنظيمي لم يُعدّ بعد بنية تكاملية كاملة تستوعب خصوصية العمل الهجين، حيث لا تزال الهياكل والآليات التقليدية قائمة، ما يؤثر على جودة التعاون، وضوح الأدوار، وسلاسة التواصل. ومن جهة أخرى، فإن نسبة 18.3% التي لم تلاحظ أي تأثير قد تُشير إلى وجود ثقافة تنظيمية مرنة، أو خبرة سابقة في العمل عن بُعد، مكّنت الأفراد من تجاوز تحديات الانتقال إلى النمط الهجين.

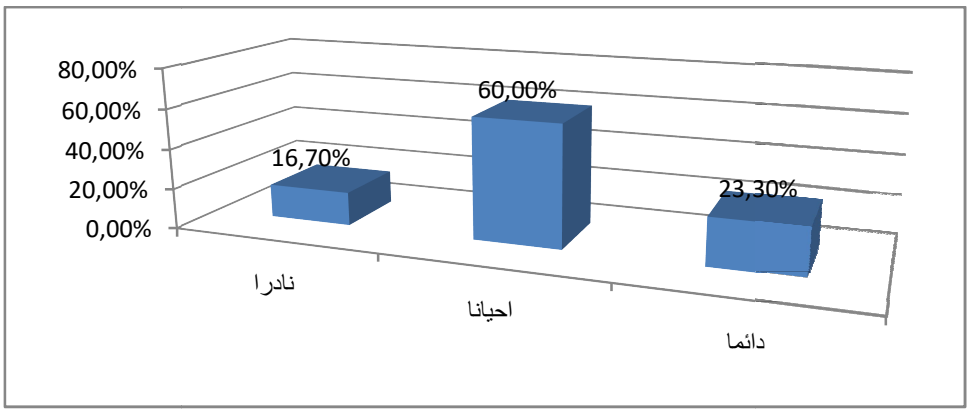
من هذه المعطيات فإنها تؤكد أن التكامل التنظيمي لم يعد يعتمد فقط على البنية الإدارية، بل على قدرة النظام في بناء روابط اجتماعية ومهنية مرنة تحافظ على التماسك رغم غياب الحضور الفيزيائي المستمر، ويصبح من الضروري، ومن ثم إعادة تصميم استراتيجيات العمل الجماعي وفق رؤية هجينة، تعتمد على

الثقة، وتوضيح المهام، وتمكين الأفراد من أدوات تواصل فعالة، لضمان استقرار الأداء الجماعي وفاعليته في بيئة متغيرة.

الجدول رقم (45) يبين سهولة التكيف مع التغيرات في طبيعة العمل.

	التكرارات	النسب
دائما	14	23,3
أحيانا	36	60,0
نادرا	10	16,7
المجموع	60	100%

الجدول رقم (47) يوضح سهولة التكيف مع التغيرات في طبيعة العمل.



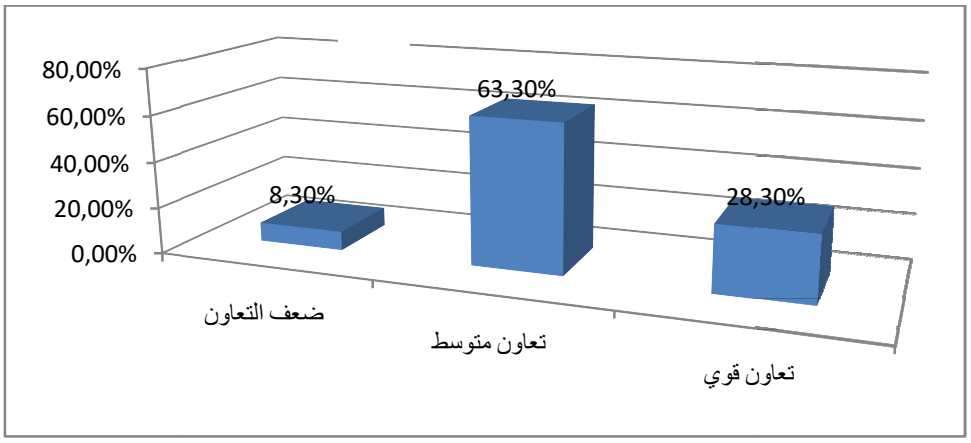
من خلال نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 60 % من المبحوثين يرون أن التحفيز المتبادل يحدث "أحيانا"، و16.7% فقط قالوا إنه "نادرا"، بينما 23.3 % فقط يرونه ممارسة دائمة، هذه النسب تعكس قصورا نسبيا في ترسيخ ثقافة التحفيز داخل فرق العمل، خصوصا في السياق الهجين الذي تضعف فيه أشكال التفاعل غير الرسمي، والتي تُعد أساسية لبناء الاعتراف والتقدير المهني بين الزملاء.

ومنه إن غياب التحفيز المنتظم يضعف من الروح المعنوية، ويحد من انخراط الأفراد، ويقلل من شعورهم بالتقدير والانتماء، ما يؤثر بدوره على استمرارية النسق الثقافي داخل الفريق. ويظهر التفاوت في الإجابات أن مستوى ممارسة التحفيز يعتمد على السياق التنظيمي وثقافة القيادة، حيث أن القيادة التفاعلية والبيئة التعاونية تكون أكثر دعمًا لمثل هذه الممارسات.

الجدول رقم (46) يبين مستوى التعاون بينك وبين زملائك عند مواجهة مشكلة أو تحدي في العمل.

	التكرارات	النسب
تعاون قوي	17	28,3
تعاون متوسط	38	63,3
ضعف التعاون	5	8,3
المجموع	60	100%

الشكل رقم (48) يوضح مستوى التعاون بينك وبين زملائك عند مواجهة مشكلة أو تحدي في العمل.



من خلال الجدول أعلاه أنه تم وصف 63.3% من المشاركين مستوى التعاون داخل فرقهم بـ"المتوسط"، مقابل 28.3% اعتبروه "قويا"، و8.3% فقط أشاروا إلى "ضعف التعاون"، هذا التوزيع يعكس أن بيئة العمل الهجينة توفّر بالفعل الحد الأدنى من شروط التعاون الجماعي، لكنها لا تزال تفتقر إلى روابط تفاعلية قوية ومستدامة قادرة على توليد انسجام فعلي وتكامل تنظيمي متماسك.

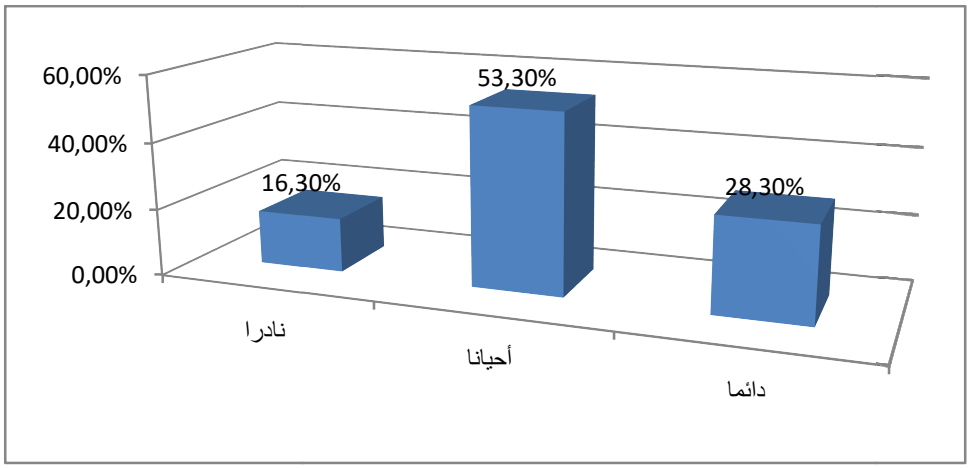
فإن وصف التعاون بـ"المتوسط" يدل على أن فرق العمل تعيش مرحلة انتقالية في إعادة تشكلها الاجتماعي والتنظيمي داخل فضاء العمل الموزع، حيث لم تُستكمل بعد شروط التكامل البنيوي، لا سيما مع غياب التفاعل العفوي غير الرسمي، أو ضعف آليات التنسيق الرقمي، أو غموض الأدوار.

أما نسبة "ضعف التعاون"، رغم محدوديتها 8.3%، فهي مؤشر على وجود خلل تنظيمي أو ثقافي في بعض السياقات، ما يعد تهديدا لوظيفة التكامل إذا ترك دون تدخل ولذلك فإن تحقيق تكامل فعلي داخل الفرق الهجينة يستدعي تعزيز ثقافة التعاون، وبناء الثقة، وتبني أدوات رقمية تفاعلية، وتوفير فرص تواصل غير رسمي منظم.

الجدول رقم (47) يبين قيام الجميع بأدوارهم في تنفيذ مشروع مشترك.

	التكرارات	النسب
دائما	17	28,3
أحيانا	32	53,3
نادرا	11	18,3
المجموع	60	100%

الشكل رقم (49) يوضح قيام الجميع بأدوارهم في تنفيذ مشروع مشترك.



من خلال الجدول أعلاه نرى تباين واضح في مشاركة أفراد الفريق في تنفيذ الأدوار داخل المشاريع المشتركة، حيث أفاد 53.3% من المشاركين بأنهم يشاركون "أحيانًا"، مقابل 28.3% يشاركون "دائما"، و18.3% فقط يشاركون "نادرا"، تعكس هذه المعطيات تحققا جزئيا لوظيفتي تحقيق الأهداف والتكامل، إذ يفترض أن يرتبط نجاح المشروع الجماعي بانخراط متوازن لجميع الأعضاء في تنفيذ المهام، غير أن هيمنة خيار "أحيانًا" تدل على وجود قصور في وضوح الأدوار أو ضعف في التنسيق داخل فرق العمل الهجينة، ما قد يؤثر سلبا على مستوى الالتزام وتحقيق الأهداف، أما نسبة "دائمًا"، فتمثل مؤشرا إيجابيا على وجود ثقافة تنظيمية لدى بعض الفرق، لكنها تبقى غير كافية لتحقيق انسجام مؤسسي واسع، في المقابل، تشير نسبة "نادراً" إلى وجود تحديات بنيوية أو قيادية قد تضعف الانخراط الفردي وتؤثر على روح الفريق والانتماء ومن هنا تبرز الحاجة إلى تطوير آليات تنظيمية تفاعلية تعتمد على توزيع عادل وواضح للأدوار، وتدعم المشاركة الفعلية لجميع الأفراد، بما يعزز التكامل بين الأداء الفردي والجماعي، ويضمن فعالية تنفيذ المشاريع في بيئة العمل الهجينة.

الجدول رقم (48) يبين مساهمة الاجتماعات الجماعية في حل المشكلات وتعز العمل المشترك.

	التكرارات	النسب
تسهم بشكل كبير	27	45,0
تسهم بشكل محدود	30	50,0
لا تسهم	3	5,0
المجموع	60	100%

الشكل رقم (50) يوضح مساهمة الاجتماعات الجماعية في حل المشكلات وتعز العمل المشترك.



من خلال الجدول أعلاه نرى أن نسبة % 50من المشاركين أن هذه الاجتماعات تسهم "بشكل محدود"، مقابل % 45يرون أنها تسهم "بشكل كبير"، و% 5فقط يرون أنها لا تسهم إطلاقا، يعكس هذا التوزيع تحققا جزئيا وغير مستقر لوظيفة التكامل، حيث يفترض أن تسهم الاجتماعات التفاعلية في تعزيز التفاهم والتنسيق بين أعضاء الفريق.

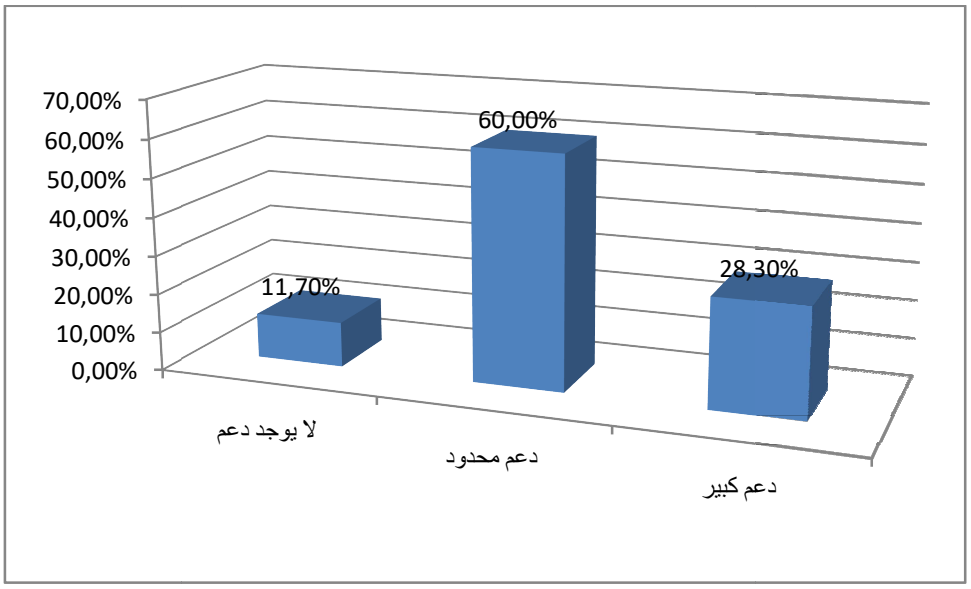
إن التقييم "المحدود" لدى نصف المبحوثين قد يعزى إلى عقبات في التفاعل المباشر، أو ضعف أدوات التعاون الرقمي، أو حتى غياب ثقافة تواصلية فعالة، ما يؤدي إلى اقتصار الاجتماعات على الطابع الشكلي دون أن تنتج تأثيرا حقيقيا على مستوى الأداء الجماعي في المقابل، فإن نسبة 45% التي ترى في الاجتماعات الجماعية أداة فعالة تعكس قدرة بعض الفرق على توظيف أدوات العمل الهجين بشكل إيجابي، ووجود قيادة تفاعلية تشجع المشاركة واتخاذ القرار الجماعي.

أما نسبة الـ5% التي تنكر كليا جدوى الاجتماعات، فهي وإن كانت محدودة، تسلط الضوء علىفجوة رقمية أو تنظيمية قد تؤدي إلى إقصاء فعلي لبعض الأفراد من التفاعل المهني، ما يُهدد وظيفة التكامل ويقوّض التماسك داخل الفريق.

الجدول رقم (49) يبين الدعم من قبل الزملاء عند الحاجة الى المساعدة.

	التكرارات	النسب
دعم كبير	17	28,3
دعم محدود	36	60,0
لا يوجد دعم	7	11,7
المجموع	60	100%

الشكل رقم (51) يوضح الدعم من قبل الزملاء عند الحاجة الى المساعدة.



من خلال الجدول التالي نلاحظ أن 60% من المشاركين يعتبرون أن الدعم المقدم من الزملاء عند الحاجة إلى المساعدة في بيئة العمل الهجين هو "دعم محدود"، بينما يرى 28.3% أن هناك "دعماً كبيرا"، و11.7% يؤكدون غياب الدعم تماما، هذه النتائج تحققا ضعيفا، حيث تعد المساعدة المتبادلة بين الزملاء عنصرا أساسيا في بناء التماسك والتعاون المؤسسي.

النسبة الأكبر التي ترى أن الدعم "محدود" تكشف عن قصور في مؤسسة ثقافة الدعم الجماعي وقد يكون ذلك نتيجة لضعف السياسات الداخلية التي تشجع على التفاعل والمساندة، أو بسبب وجود

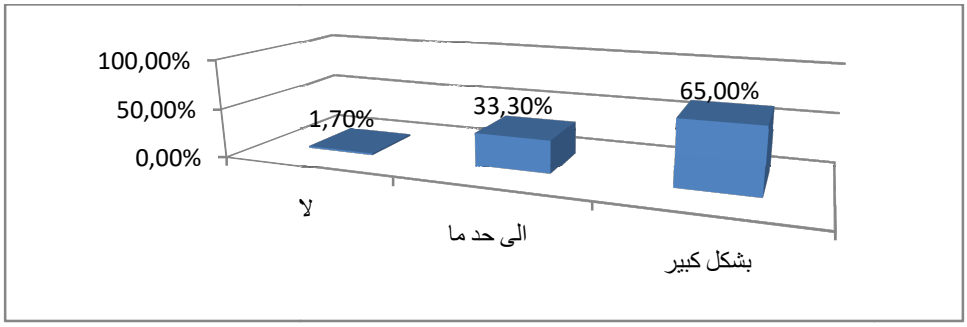
منافسة داخلية غير صحية، أو حتى لانعدام آليات واضحة تمكن الأفراد من طلب الدعم أو تقديمه بشكل فعال في البيئة الرقمية في المقابل، فإن نسبة "الدعم الكبير" 28.3% تمثل نماذج تنظيمية إيجابية استطاعت أن تواكب التحولات في أنماط العمل عبر تطوير ثقافة تشاركية وآليات تعاون فعّالة.

أما نسبة 11.7% ممن لا يشعرون بوجود أي دعم، فهي مؤشر خطير من منظور سوسيولوجي وتنظيمي، إذ تعكس حالة عزلة مهنية وفقدان للروابط الوظيفية، ما يُهدد استقرار الفرق، ويُضعف من الأداء الجماعي، ويفاقم مشاعر الإقصاء واللاانتماء.

الجدول رقم (50) يبين مساعدة العمل الجماعي في تحقيق أهداف الجامعة.

	التكرارات	النسب
بشكل كبير	39	65,0
إلى حد ما	20	33,3
لا	1	1,7
المجموع	60	100%

الجدول رقم (52) يوضح مساعدة العمل الجماعي في تحقيق أهداف الجامعة.



من خلال الجدول التالي نرى أن 65%من المشاركين يرون أن العمل الجماعي يُسهم "بشكل كبير" في تحقيق أهداف الجامعة، بينما 33.3% يرونه مسهِما "إلى حد ما"، و1.7% فقط لا يرون فيه أي إسهام، تعكس هذه المعطيات تحققا واضحا وفعالا لوظيفتي تحقيق الأهداف، إذ يعد التعاون الجماعي أداة مركزية لضمان الأداء المؤسسي المنسجم والموجّه نحو الغايات المشتركة.

النسبة الغالبة التي تقر بدور العمل الجماعي في تحقيق أهداف الجامعة تُشير إلى فعالية فرق العمل في دمج الجهود الفردية ضمن رؤية تنظيمية واحدة، ما يدل على وجود درجة عالية من الالتزام والتنسيق والشعور بالانتماء المؤسسي كما تعكس هذه النتائج تحولا في الوعي التنظيمي نحو تبني منطق جماعي في إنجاز الأهداف، يتجاوز الأداء الفردي المنعزل.

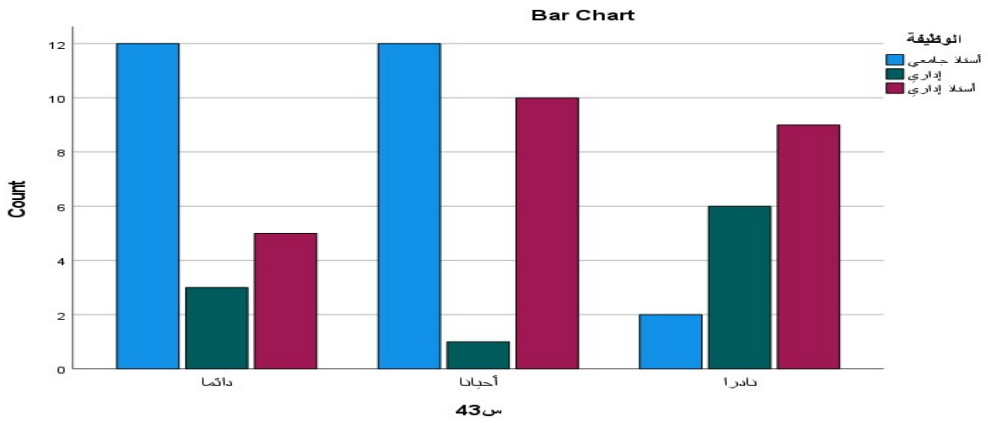
أما نسبة "إلى حد ما" 33.3% فتدل على تفاوت في تجربة العمل الجماعي، قد يكون مردّه إلى اختلافات في الثقافة التنظيمية بين الأقسام، أو إلى تحديات في آليات التنسيق، أو حتى إلى تفاوت في مستويات الدعم القيادي.

فإن النسبة القليلة التي لا ترى أي إسهام1.7% تمثل حالة هامشية لكنها مهمة تنظيميا، إذ قد تشير إلى عزلة وظيفية، أو غياب تكامل حقيقي في فرق معينة، أو فشل في دمج بعض الفئات في منطق العمل الجماعي.

الجدول رقم (51):يبين العمل الجماعي من العوامل الأساسية التي تساعد في تحقيق أهداف الجامعة

			الوظيفة			المجموع	قيمة كاي x^2	مستوى الدلالة
			أستاذ جامعي	إداري	أستاذ إداري			
تعتقد أن العمل الجماعي يساعد في تحقيق أهداف الجامعة	دائما	التكرارات	12	3	5	20	13,180[a]	0.010
		النسب	20,0%	5,0%	8,3%	33,3%		
	أحيانا	التكرارات	12	1	10	23		
		النسب	20,0%	1,7%	16,7%	38,3%		
	نادرا	التكرارات	2	6	9	17		يوجد فروق
		النسب	3,3%	10,0%	15,0%	28,3%		
المجموع		التكرارات	26	10	24	60		
		النسب	43,3%	16,7%	40,0%	100,0%		

الشكل رقم (53): يوضح العمل الجماعي من العوامل الأساسية التي تساعد في تحقيق أهداف الجامعة



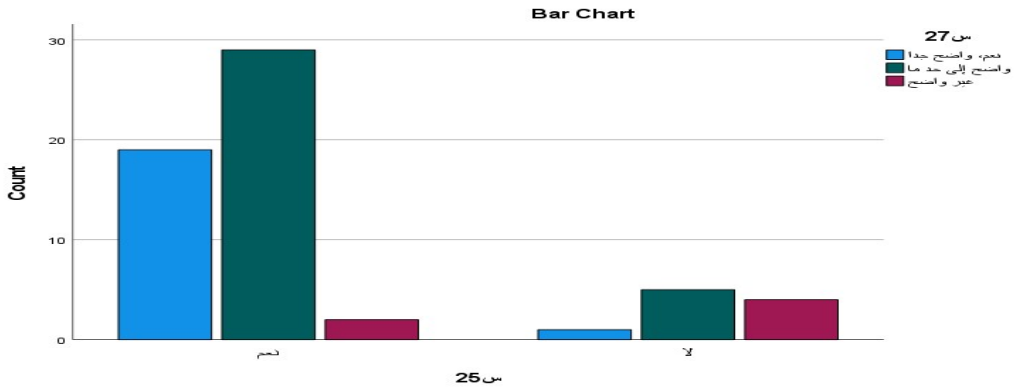
عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساتذة الجامعيين، الإداريين، والأساتذة الإداريين، حيث بلغت قيمة كاي تربيع (2.465) ومستوى الدلالة (0.651)، وهو ما يفوق 0.05، مما يعني أن الوظيفة لا تؤثر تأثيرا معنويا على هذا التصور. وقد أظهرت النتائج أن النسبة الأكبر من المشاركين (56.7%) يرون أن العمل الجماعي يحقق الأهداف لكن ضمن "حرية محدودة"، وهو ما يشير إلى وجود إدراك مشترك لبعض القيود في تفعيل العمل الجماعي داخل الجامعة، في حين يرى 25% فقط أنه يساعد في تحقيق الأهداف "بحرية كاملة"، بينما عبر 18.3% عن عدم وضوح الخيار. ويمكن الاستنتاج أن هناك إجماعًا

نسبيًا على أهمية العمل الجماعي في السياق الجامعي، بصرف النظر عن طبيعة الوظيفة، وإن كانت الحرية في تطبيقه لا تزال محل تقييد أو تفاوت في التطبيق العملي

"الجدول رقم (52): يبين التعاون بينك وبين زملائك بالوضوح في تقاسم المهام مع تقاسم مع صعوبات نتيجة لعدم وضوح أدوارالآخرين في العمل.

			هل تواجه صعوبات بسبب عدم وضوح أدوار الآخرين في العمل			المجموع	قيمة كاي x^2	مستوى الدلالة
			نعم، واضح جدا	واضح إلى حد ما	غيرواضح			
هل يتسم التعاون بينك وبين زملائك بالوضوح في تقاسم المهام	نعم	التكرارات	19	29	2	50	12,854[a]	0.002
		النسب	31,7%	48,3%	3,3%	83,3%		
	لا	التكرارات	1	5	4	10		يوجد فروق
		النسب	1,7%	8,3%	6,7%	16,7%		
المجموع		التكرارات	20	34	6	60		
		النسب	33,3%	56,7%	10,0%	100,0%		

"الشكل رقم (54): يوضح التعاون بينك وبين زملائك بالوضوح في تقاسم المهام مع تقاسم مع صعوبات نتيجة لعدم وضوح أدوارالآخرين في العمل.



من خلال الجدول يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح التعاون في تقاسم المهام وبين الصعوبات الناتجة عن عدم وضوح أدوار الآخرين في العمل، حيث بلغت قيمة كاي-تربيع (χ^2) نحو 12.854 عند مستوى دلالة($p = 0.002$) ، مما يدل على أن الفروق المسجلة ذات دلالة إحصائية.

نلاحظ أن غالبية المبحوثين الذين أكدوا وجود وضوح في التعاون أفادوا أيضا بأن أدوار زملائهم واضحة إلى حد كبير أو مقبول، في حين ارتفعت نسبة من أقروا بعدم وضوح الأدوار لدى من لا يرون تعاوناً واضحا بينهم وبين زملائهم. هذا يشير إلى أن غياب الوضوح في تقاسم المهام يرتبط بزيادة الإحساس بالصعوبات داخل بيئة العمل، مما يدعم الطرح القائل بأن وضوح الأدوار وتكاملها عنصر أساسي لتقليل الاحتكاكات وتحقيق فعالية في العمل الجماعي، لا سيما في بيئات العمل الهجينة التي تتطلب تنسيقا أكبر بين الأفراد.

تحليل نتائج المحور الثالث:

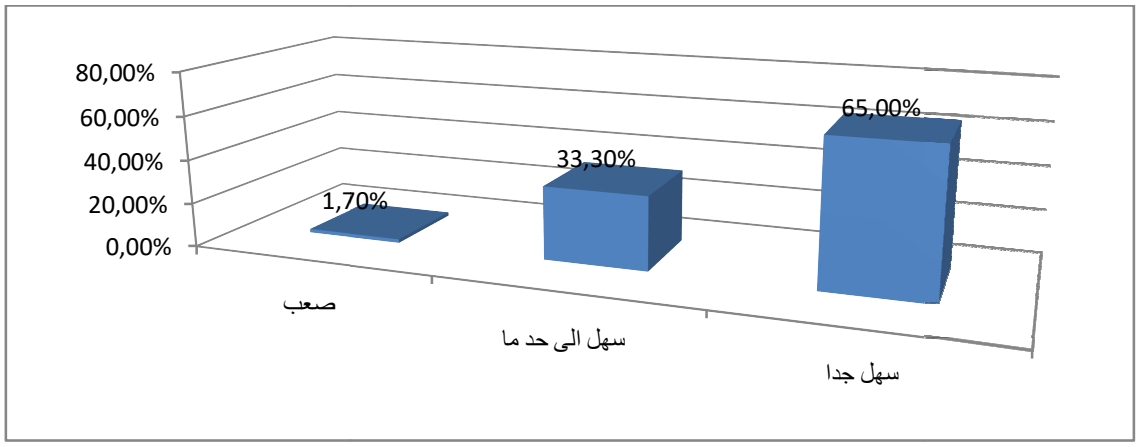
تشير النتائج إلى وجود قدر مقبول من التكيف الفردي والتنظيمي مع بيئة العمل الهجينة، حيث أظهر أغلب المشاركين قدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة ومرونة في أداء المهام، لكن هذه المرونة ما تزال محدودة على مستوى تنظيم الوقت، الذي تقيده الضوابط الإدارية، كما تعكس البيانات فجوة في الروابط الاجتماعية والتعاون المهني، إذ يسود الشعور بالعزلة وضعف التحفيز، ويوصف التعاون غالبا بـ"المتوسط"، مما يدل على أن فرق العمل تمر بمرحلة انتقالية غير مكتملة نحو التكامل الفعلي، وعلى الرغم من إدراك أهمية العمل الجماعي في تحقيق أهداف الجامعة، فإن ضعف وضوح الأدوار، وقلة الدعم بين الزملاء، وتباين فعالية الاجتماعات، تبرز الحاجة إلى تعزيز ثقافة التعاون وبناء بيئة تنظيمية مرنة تراعي الجوانب الإنسانية والاجتماعية لضمان تماسك الفريق واستدامة الأداء الجماعي في السياق الهجين.

المحور الرابع: التفاعل الرقمي والتواصل الفعال

الجدول رقم (53): يبين الأدوات الرقمية وكيفية التعامل معها أثناء أداء المهام.

	التكرارات	النسب
سهل جدًا	39	65,0
سهل إلى حد ما	20	33,3
صعب	1	1,7
المجموع	60	100%

الشكل رقم (55): يوضح الأدوات الرقمية وكيفية التعامل معها أثناء أداء المهام.



من خلال الجدول حسب مجتمع الدراسة أنه أفاد 65% من المشاركين بأن استخدام الأدوات الرقمية أثناء أداء المهام "سهل جدًا"، و33.3% يرونه "سهلًا إلى حد ما"، في حين أن 1.7% فقط واجهوا صعوبة في ذلك تعكس هذه النتائج تحققا واضحا لوظيفة التكيف والتي تمثل قدرة النظام والعاملين فيه على الاستجابة بمرونة وفعالية لمتطلبات البيئة التكنولوجية المتغيرة.

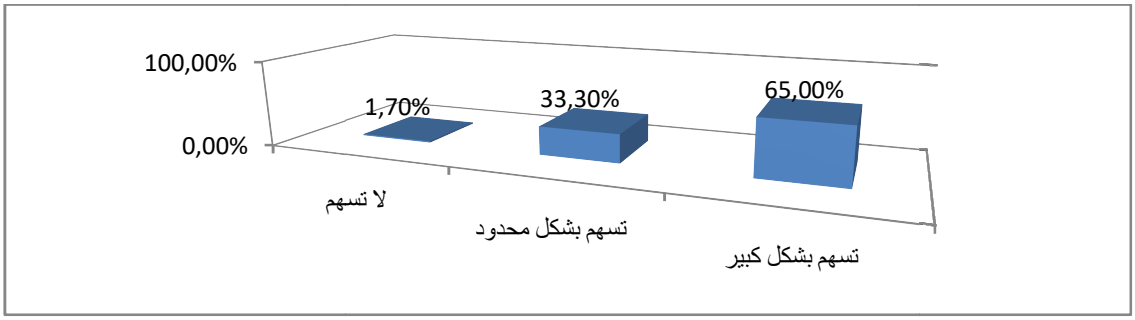
يظهر هذا المستوى العالي من السهولة في التعامل مع الوسائل الرقمية تحولا عميقا في الثقافة المهنية داخل الجامعة، قوامه الجاهزية التكنولوجية والتكوين المستمر، والبنية التحتية الداعمة، ما يعزز من قدرة الأفراد على التفاعل السلس مع مهامهم ضمن بيئة هجينة تتجاوز الحواجز المكانية والزمانية، كما يعد هذا الاندماج الرقمي مؤشرا على مرونة تنظيمية وتكيّف فردي جماعي يسهمان معا في رفع كفاءة الأداء والتواصل والتنسيق.

أما النسبة الضئيلة 1.7% التي وجدت صعوبة في استخدام الأدوات، فهي رغم محدوديتها تفتح النقاش حول الفجوات الرقمية المحتملة داخل المؤسسة، والتي قد تكون ناتجة عن ضعف في التكوين، أو تفاوت في الأعمار الرقمية، أو نقص في الدعم الفني. وهذا ما يستدعي من المؤسسات الجامعية اعتماد مقاربات تكوين مستهدفة وشاملة، تضمن عدالة رقمية حقيقية وتكافؤًا في فرص الاستفادة من بيئة العمل الهجينة.

الجدول رقم (54) يبين مساهمة الأدوات الرقمية في انجاز المهام.

	التكرارات	النسب
تسهم بشكل كبير	39	65,0
تسهم بشكل محدود	20	33,3
لا تسهم	1	1,7
المجموع	60	100%

الشكل رقم (56) يوضح مساهمة الأدوات الرقمية في انجاز المهام.



من خلال الجدول أعلاه أن التكنولوجيا الرقمية تعد أحد الأعمدة الأساسية في تفعيل بيئة العمل الهجينة، حيث يرى 65% من المشاركين أن الأدوات الرقمية تُسهم "بشكل كبير" في إنجاز المهام، مقابل 33.3% يرون أنها تسهم "بشكل محدود"، في حين لم تتجاوز نسبة من لا يرون أي إسهام 1.7%، تعكس هذه النتائج تحققا واضحا لوظيفتي التكيف، إذ تستخدم التكنولوجيا هنا ليس فقط كوسيط، بل كأداة بنيوية تعيد تنظيم علاقات العمل وآلياته.

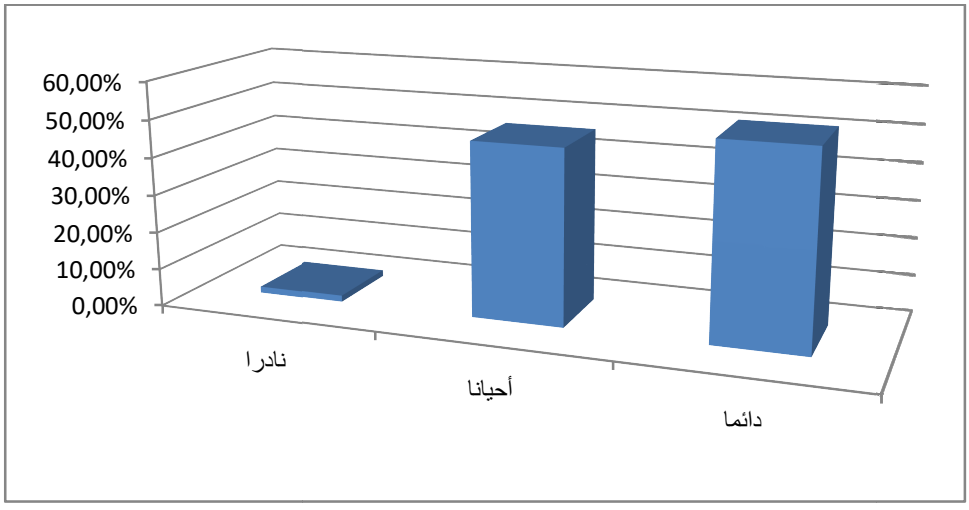
يظهر هذا التوجه أن بيئة العمل الجامعية باتت تمتلك جاهزية رقمية عالية وثقافة مؤسسية مرنة تمكنها من استثمار التكنولوجيا في تسريع التنسيق، تسهيل التفاعل الجماعي، وتوزيع الأدوار بشكل متزامن وغير متزامن، وهو ما يسهم في تقوية الأداء الجماعي و تجاوز قيود الزمان والمكان.

أما النسبة التي ترى أن الإسهام محدود أو معدوم 35% مجتمعين، فهي تسلط الضوء على فروقات محتملة في الكفاءة الرقمية أو التكوين التقني، أو على فجوة في تكامل الأدوات الرقمية ضمن سير العمل التنظيمي، ما يتطلب استراتيجيات تكوين أكثر شمولا، وتكييفا وظيفيا للتكنولوجيا مع خصوصية كل فريق أو مهمة.

الجدول رقم (55) يبين توفيرالأدوات الرقمية لجميع الإمكانيات التي تحتاجها لأداء العمل

	التكرارات	النسب
دائما	31	51,7
أحيانا	28	46,7
نادرا	1	1,7
المجموع	60	100%

الشكل رقم (57) يوضح توفيرالأدوات الرقمية لجميع الإمكانيات التي تحتاجها لأداء العمل



من خلال الجدول نجد أن 51.7 %من المشاركين يشعرون "دائمًا" بأن الأدوات الرقمية توفّر لهم كل الإمكانيات اللازمة لأداء العمل، بينما يرى 46.7 % أنها تفعل ذلك "أحيانًا"، و1.7 % فقط يرون أن ذلك يحدث "نادراً"، تُظهر هذه النتائج تحققًا فعليًا و فعّالًا لوظيفة التكيف، إذ تعكس قدرة النظام المؤسسي

الجامعي على توفير بيئة تقنية تمكّن الأفراد من أداء مهامهم بمرونة وكفاءة، سواء في السياق الحضوري أو الرقمي.

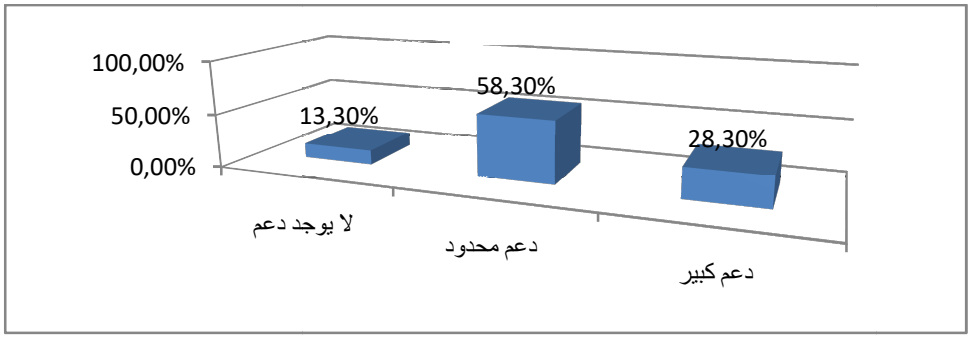
يعبر هذا الوضع عن مستوى متقدم من الجاهزية الرقمية والاندماج التكنولوجي داخل المؤسسة، ويُبرز أيضًا ثقة الأفراد في البنية التحتية الرقمية كأداة أساسية للتمكين المهني، إلا أن التفاوت بين "دائمًا" و"أحيانًا" يُشير إلى وجود اختلافات في التوزيع العادل للإمكانيات أو في كفاءة توظيف الأدوات الرقمية، وقد يكون ذلك مرتبطًا باختلاف الإدارات أو التخصصات أو مستويات التكوين الرقمي.

أما نسبة% 1.7 الذين يرون أن الإمكانيات نادرا ما تكون متوفرة، فهي وإن كانت ضئيلة، تعد مؤشرا مهما على وجود حالات من الإقصاء التقني أو غياب العدالة الرقمية داخل المؤسسة، ما قد يخلق تفاوتًا في الأداء والانتماء، ويؤثر على استقرار الفريق والعمل الجماعي.

الجدول رقم (56) يبين الدعم الكافي لحل المشاكل التقنية أثناء العمل.

	التكرارات	النسب
دعم كبير	17	28,3
دعم محدود	35	58,3
لا يوجد دعم	8	13,3
المجموع	60	100%

الشكل رقم (58) يوضح الدعم الكافي لحل المشاكل التقنية أثناء العمل.



من خلال الجدول أعلاه نرى أن % 58.3 من المشاركين يرون أن الدعم لحل المشاكل التقنية أثناء العمل الهجين "محدود"، مقابل% 28.3 يرونه "كبيرا"، و13.3% يرون أنه غير موجود تعكس هذه الأرقام تحققا ضعيفا إلى متوسط لوظيفة التكيف، حيث يعد الدعم التقني شرطا أساسيا لقدرة الأفراد على التفاعل الإيجابي مع متطلبات بيئة العمل الرقمية والهجينة.

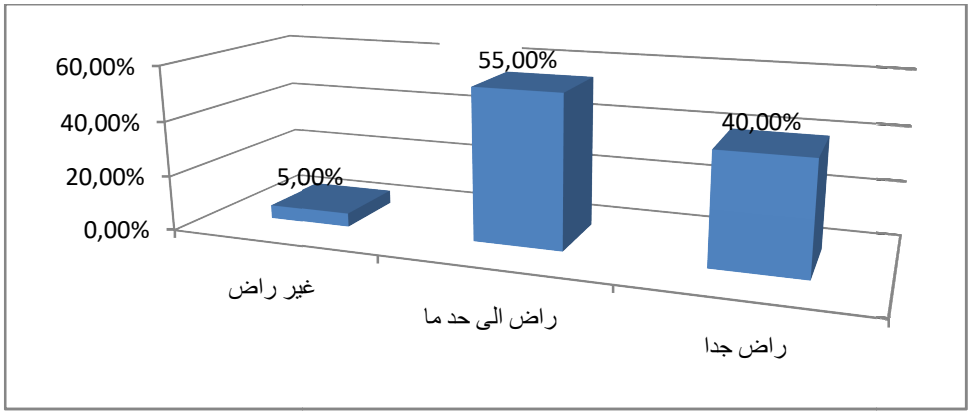
تبرز هذه النتائج وجود فجوة مؤسسية في مواكبة التحولات الرقمية، إذ أن الغالبية تعتبر أن مستوى الدعم لا يرقى إلى حجم التحديات التقنية اليومية، وهو ما يهدد بانخفاض الأداء الوظيفي، وتراجع الثقة في النظام التنظيمي، خاصة حين تكون المهام مرتبطة بأنظمة رقمية معقدة تتطلب استجابة سريعة وفعالة.

النسبة المحدودة 28.3% التي ترى أن الدعم كبير قد تعود إلى وجود بنى تنظيمية أكثر تطورا في أقسام معينة، أو إلى خبرات فردية أعلى في التعامل مع المشكلات التقنية، أما نسبة 13.3 % التي لا ترى أي دعم، فهي تنذر بوجود فئات مهنية مهمّشة رقميا أو إداريا، ما يشير إلى خطر التفاوت في فرص التمكين المؤسسي، ويقوض الإحساس بالانتماء والتكافؤ داخل بيئة العمل.

الجدول رقم (57) يبين الرضى عن مستوى الدمج بين الأدوات الرقمية و العمل اليومي

	التكرارات	النسب
راضٍ جدا	24	40,0
راضٍ إلى حد ما	33	55,0
غيرراضٍ	3	5,0
المجموع	60	100%

الجدول رقم (59) يوضح الرضى عن مستوى الدمج بين الأدوات الرقمية و العمل اليومي



من خلال الجدول أعلاه نرى أن مجتمع الدراسة إلى مستوى عال نسبيا من الرضا عن دمج الأدوات الرقمية في العمل اليومي، حيث أفاد 40% من المشاركين بأنهم "راضون جدا"، و55% عبّروا عن رضاهم "إلى حد ما"، مقابل 5% فقط أعربوا عن عدم رضاهم، حيث يعد رضا العاملين عن أدوات

العمل مؤشراً على نجاح النظام في توفير الوسائل والبيئة المناسبة لتحقيق الكفاءة والاستمرارية في الأداء.

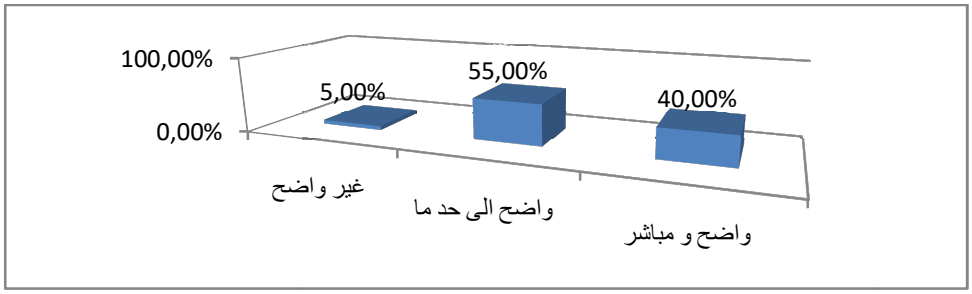
يشير هذا الرضا إلى وجود مرونة تنظيمية وقدرة على مواكبة التحول الرقمي، ما يعكس أن المؤسسة بدأت فعليًا في تجاوز البيروقراطية التقليدية نحو نماذج أكثر تفاعلية وتشاركية، كما يظهر أن التكنولوجيا أصبحت مدمجة وظيفيا في العمليات اليومية، مما يُسهم في تقوية الانخراط المهني ورفع جودة التفاعل بين الأفراد.

مع ذلك، فإن نسبة الـ55% الذين عبروا عن رضا "جزئي" تكشف عن مجالات للتحسين التنظيمي والتقني، ربما تتعلق بضعف تكامل بعض الأدوات، أو نقص في التكوين التقني، أو غموض في طريقة استخدامها داخل فرق العمل، أما نسبة "غير الراضين"5%، فهي تُعد محدودة لكنها مهمة، لأنها تكشف عن فجوات فردية أو تنظيمية يجب التعامل معها بوعي، لتجنب شعور الإقصاء أو ضعف التمكين داخل بيئة العمل الهجينة.

الجدول رقم (58) يبين وصف مستوى التواصل بينك و بين زملائك أثناء تنفيذ المهام.

التواصل	التكرارات	النسب
واضح ومباشر	24	40,0
واضح إلى حد ما	33	55,0
غيرواضح	3	5,0
المجموع	60	100,0

الشكل رقم (60) يوضح وصف مستوى التواصل بينك و بين زملائك أثناء تنفيذ المهام.



من خلال الجدول أعلاه نرى أن نسبة 40% من أفراد مجتمع الدراسة يصفون التواصل مع الزملاء أثناء تنفيذ المهام بأنه "واضح ومباشر"، بينما يرى 55%أنه "واضح إلى حد ما"، و5% فقط يرونه "غير

واضح"، حيث يعد وضوح التواصل أحد الشروط الأساسية لضمان تنسيق الأدوار وتحقيق الأداء الجماعي الفعّال داخل المؤسسة.

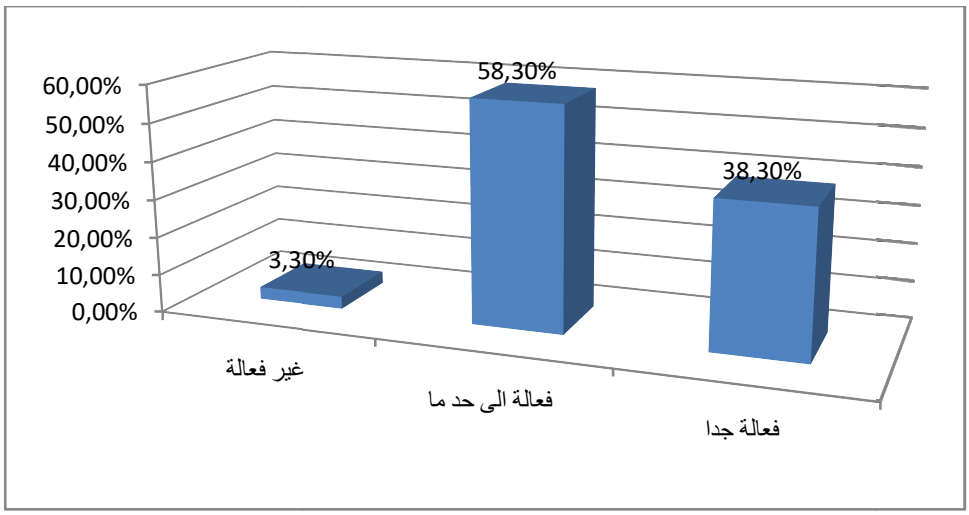
تظهر النسبة المرتفعة 95% من المشاركين الذين يعتبرون أن التواصل يتمتع بدرجة من الوضوح كلي أو جزئي أن المؤسسة قد نجحت في بناء قنوات تواصل فعالة نسبيا، قادرة على إيصال التعليمات والمعلومات بشكل معقول رغم تعقيدات العمل الهجين، غير أن هيمنة خيار "واضح إلى حد ما" 55% تكشف عن وجود فجوة في دقة أو اتساق الرسائل التنظيمية، ربما بسبب تنوع الوسائط الرقمية، غياب معايير موحدة لنقل التوجيهات، أو ضعف في التنسيق بين الإدارة والموظفين.

فإن هذا الغموض الجزئي قد يؤدي إلى ارتباك في تنفيذ المهام، أو تأخير في الإنجاز، أو تفاوت في تفسير التعليمات بين الفرق، ما يحد من فعالية العمل التعاوني، ويقلل من القدرة على اتخاذ قرارات متجانسة. أما نسبة**5%**التي ترى أن التعليمات غير واضحة، فهي وإن كانت منخفضة، تعد إشارة إلى مشكلات تواصلية بنيوية قد تؤثر على فعالية هذا النمط من العمل، خاصة في سياق التباعد المكاني وغياب التفاعل الوجهي المباشر.

الجدول رقم (59) يبين القنوات المتاحة عند الحاجة لتبادل المعلومات أو التنسيق.

	التكرارات	النسب
فعّالة جدًا	23	38,3
فعّالة إلى حد ما	35	58,3
غير فعّالة	2	3,3
المجموع	60	100%

الشكل رقم (61) يوضح القنوات المتاحة عند الحاجة لتبادل المعلومات أو التنسيق.



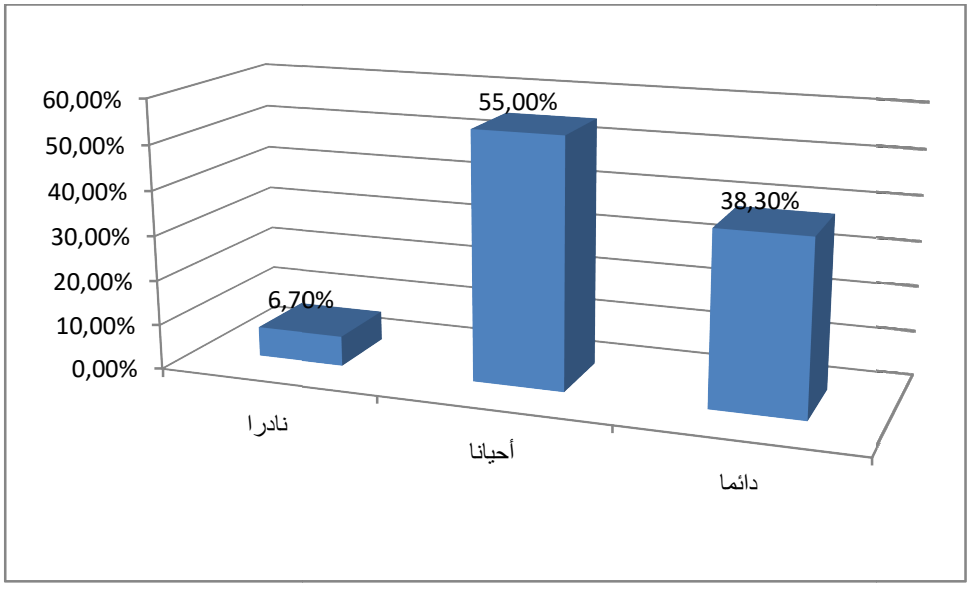
من خلال الجدول أعلاه نرى أن58.3 %من المشاركين يرون أن قنوات تبادل المعلومات والتنسيق "فعّالة إلى حد ما"، و38.3 %يعتبرونها "فعّالة جدًا"، بينما يرى3.3 %فقط أنها "غير فعّالة" تعكس هذه النتائج درجة رضا عامة إيجابية ومقبولة عن البنية الاتصالية داخل بيئة العمل الهجينة، والتي تعد ضرورية لتنسيق الجهود وضمان الانسجام بين الأفراد والفرق.

يمكن تفسير هذه النتائج بأن فعالية القنوات المعلوماتية تسهم في الحفاظ على الاستقرار التنظيمي من خلال تأمين انسيابية تدفق المعلومات، وتقليص سوء الفهم، وتعزيز القدرة على التنسيق الجماعي. كما أن وجود انحراف معياري منخفضيدل على تجانس نسبي في آراء المشاركين، ويعكس تجربة اتصالية متقاربة بين العاملين رغم اختلاف أدوارهم أو مواقعهم الوظيفية.

الجدول رقم (60) يبين تلقي المعلومات اللازمة لانجاز المهام في الوقت المناسب.

	التكرارات	النسب
دائما	23	38,3
أحيانا	33	55,0
نادرا	4	6,7
المجموع	60	100%

الجدول رقم (62) يوضح تلقي المعلومات اللازمة لانجاز المهام في الوقت المناسب.



من خلال الجدول أعلاه نرى أن 55.0% من المشاركين يحصلون "أحيانًا" على المعلومات اللازمة لإنجاز المهام في الوقت المناسب، و38.3% يحصلون عليها "دائمًا"، بينما يرى 6.7% أنهم "نادرا" ما يحصلون على هذه المعلومات، إذ أن انتظام وصول المعلومات يعد شرطا أساسيًا لتكيف الأفراد مع متطلبات العمل وسيرورة التعاون الجماعي.

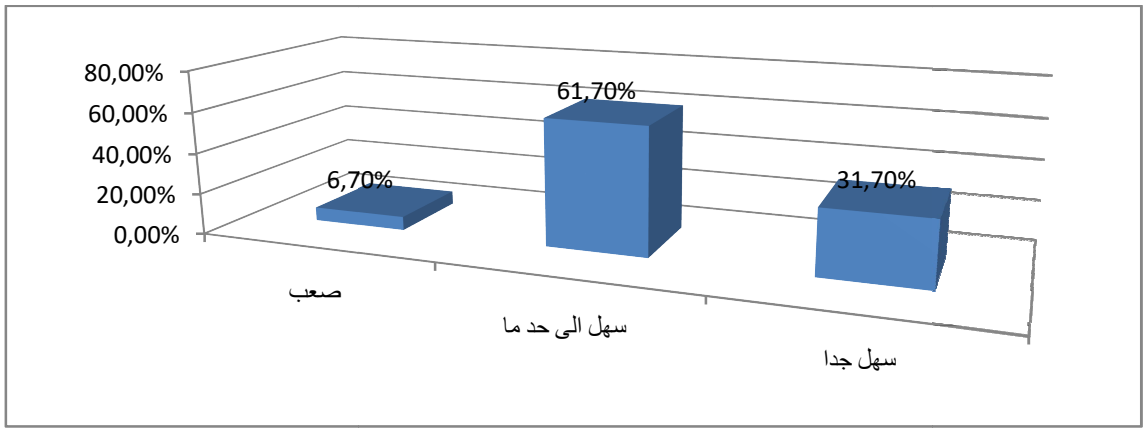
النسبة الغالبة التي تتلقى المعلومات "أحيانا" تشير إلى وجود فجوات تنظيمية في تدفق البيانات أو توقيت تبليغها، وهو ما قد يعزى إلى تعدد الوسائط الرقمية، أو غياب آليات رقابة على جودة التواصل، أو ضعف في التنسيق بين الأقسام، ورغم أن 38.3% من المشاركين أبدوا رضاهم عن الانتظام في تلقي المعلومات، إلا أن التحوّل إلى النمط الهجين يجعل هذه النسبة بحاجة إلى تعزيز مستمر لضمان الاستجابة السريعة لمتطلبات المهام في بيئة غير متزامنة.

أما نسبة 6.7% التي لا تحصل على المعلومات في الوقت المناسب، فهي تعد مؤشرا إنذاريا بوجود حالات معزولة من العزلة المعلوماتية أو التهميش الوظيفي، ما يستدعي تدخلا تنظيميا لتحسين آليات النفاذ إلى المعلومات وضمان وصولها لجميع الأفراد بشكل عادل ومتساوي.

الجدول رقم (61) يبين التواصل مع الإدارة أو الزملاء عند الحاجة الى اتخاذ قرارات أو حل مشكلات.

	التكرارات	النسب
سهل جدًا	19	31,7
سهل إلى حد ما	37	61,7
صعب	4	6,7
المجموع	60	100%

الشكل رقم (63) يوضح التواصل مع الإدارة أو الزملاء عند الحاجة الى اتخاذ قرارات أو حل مشكلات.



من خلال الجدول أعلاه نرى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة يرون أن التواصل مع الإدارة أو الزملاء عند الحاجة إلى اتخاذ قرارات أو حل المشكلات يتم بسهولة نسبية، حيث أفاد 61.7% بأنه "سهل إلى حد ما"، و31.7% بأنه "سهل جدا"، بينما وصفه 6.7% فقط بأنه "صعب" حيث يعد التواصل الفعال ركيزة أساسية لتنسيق الجهود وضمان الانسجام في بيئة العمل الهجينة.

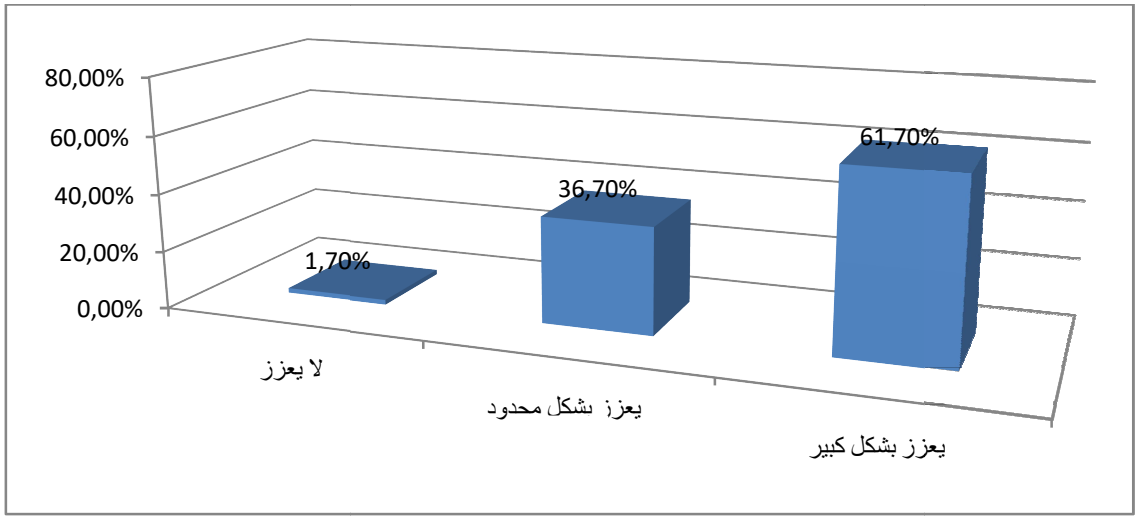
وتدعم هذه النتائج أيضا مبادئ المدرسة الإنسانية في علم التنظيم Elton Mayo، التي تؤكد على أن جودة العلاقات بين الأفراد وخاصة بين الموظفين والإدارة تلعب دورا حاسما في تحفيز الأفراد، وبناء الثقة، ورفع الرضا والاندماج المهني، فسهولة التواصل تعني وجود مناخ تنظيمي داعم، يقل فيه التوتر وتُشجَّع فيه المبادرة الفردية والمشاركة في اتخاذ القرار.

غير أن غلبة وصف التواصل بـ"سهل إلى حد ما" أكثر من 60% تشير إلى أن هناك مجالات للتحسين تتعلق بسرعة الاستجابة، أو شفافية الحوار، أو وضوح قنوات التواصل الرسمية. أما النسبة التي عبرت عن صعوبة في التواصل 6.7% فهي وإن كانت ضئيلة، لكنها تنذر بوجود حالات من التهميش الإداري أو صعوبات في الولوج إلى مواقع اتخاذ القرار، مما قد يؤثر على فعالية الأداء وديناميكية الفريق.

الجدول رقم (62) يبين تعزيز التواصل الحالي من كفاءة العمل الجماعي

	التكرارات	النسب
يعزز بشكل كبير	37	61,7
يعزز بشكل محدود	22	36,7
لا يعزز	1	1,7
المجموع	60	100%

الشكل رقم (64) يوضح تعزيز التواصل الحالي من كفاءة العمل الجماعي



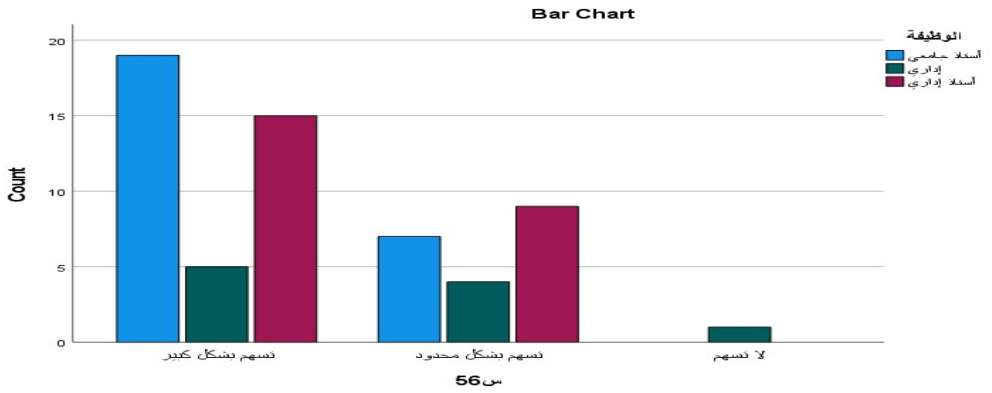
من خلال الجدول أعلاه نرى أن نسبة 61.7% من المشاركين يرون أن التواصل الحالي داخل بيئة العمل يعزز كفاءة العمل الجماعي بشكل كبير، فيما يرى 36.7% أنه يعززها "بشكل محدود"، و1.7% فقط لا يرون أي تأثير للتواصل على الكفاءة، تعكس هذه النتائج مستوى مرتفعا من الرضا عن فعالية التواصل المؤسسي، مما يدل على تجانس كبير في تقييم المشاركين، والتي ترى أن التصور المشترك بين أعضاء الفريق حول قدرتهم على العمل معًا يرفع من مستوى الإنجاز الجماعي ويعد التواصل الفعّال أداة مركزية في تشكيل هذا التصور الجماعي الإيجابي، حيث يُسهم في توضيح الأدوار، وتنسيق الجهود، وبناء الثقة داخل الفريق، وهي كلها عناصر أساسية لتحسين كفاءة العمل في البيئات الهجينة.

كما تشير نسبة "يعزز بشكل محدود" 36.7% إلى أن هناك هوامش تنظيمية يمكن تحسينها، مثل تطوير قنوات التواصل، أو تعزيز استجابة الإدارة، أو تقليص الفجوات الزمنية والمكانية في التفاعل. أما النسبة التي ترى أن التواصل لا يعزز الكفاءة 1.7%، فهي هامشية لكنها تنبه إلى وجود حالات من الانفصال الاتصالي أو غياب التمكين داخل الفريق.

الجدول رقم (63): يبين الأدوات الرقمية في إنجاز مهامك اليومية مع الوظيفة

			الوظيفة			المجموع	قيمة كاي x^2	مستوى الدلالة
			أستاذ جامعي	إداري	أستاذ إداري			
الأدوات الرقمية في إنجاز مهامك اليومية	تسهم بشكل كبير	التكرارات	19	5	15	39	6,209[a]	0.184
		النسب	31,7%	8,3%	25,0%	65,0%		
	تسهم بشكل محدود	التكرارات	7	4	9	20		
		النسب	11,7%	6,7%	15,0%	33,3%		
	لا تسهم	التكرارات	0	1	0	1		لا يوجد فروق
		النسب	0,0%	1,7%	0,0%	1,7%		
المجموع		التكرارات	26	10	24	60		
		النسب	43,3%	16,7%	40,0%	100,0%		

الشكل رقم (65): يوضح الأدوات الرقمية في إنجاز مهامك اليومية مع الوظيفة



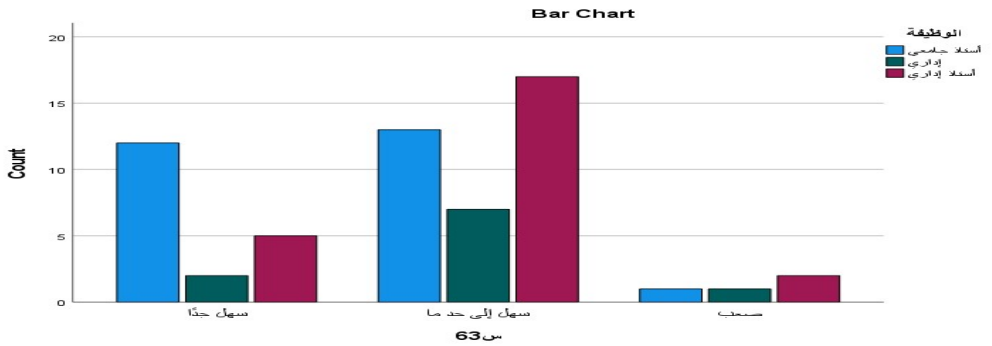
يشير الجدول إلى تقييم أفراد العينة لدور الأدوات الرقمية في إنجاز مهامهم اليومية حسب تصنيفهم الوظيفي (أستاذ جامعي، إداري، أستاذ إداري). وقد بيّنت النتائج أن 65% من المبحوثين يرون أن الأدوات الرقمية تسهم بشكل كبير في أداء مهامهم، وهو ما يعكس إدراكا إيجابيا لأثر الرقمنة في تسهيل العمل اليومي. في حين رأى 33.3% أن هذه الأدوات تسهم بشكل محدود، بينما كانت نسبة من أفادوا بأنها لا تسهم ضئيلة جدا 1.7%.

إحصائيًا، بلغت قيمة كاي-تربيع (χ^2) نحو 6.209 عند مستوى دلالة($p = 0.184$) ، وهي أعلى من 0.05، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات الوظيفية المختلفة من حيث تقييمهم لدور الأدوات الرقمية. وبناء عليه، يمكن القول إن الاعتماد على الأدوات الرقمية في إنجاز المهام لا يختلف جوهريًا بين الأساتذة والإداريين، مما يعكس انتشار ثقافة رقمية موحدة نسبياً داخل المؤسسة، بغض النظر عن الموقع الوظيفي.

الجدول رقم (64): يبين سهولة التواصل مع الإدارة أو الزملاء عند الحاجة إلى اتخاذ قرارات أو حل المشكلات مع الوظيفة

			الوظيفة			المجموع	قيمة كاي x^2	مستوى الدلالة
			أستاذ جامعي	إداري	أستاذ إداري			
سهولة التواصل مع الإدارة أوالزملاء عند الحاجة إلى اتخاذ قرارات أو حل المشكلات	سهل جدًا	التكرارات	12	2	5	19	4,633[a]	327,0
		النسب	20,0%	3,3%	8,3%	31,7%		
	سهل إلى حد ما	التكرارات	13	7	17	37		
		النسب	21,7%	11,7%	28,3%	61,7%		
	صعب	التكرارات	1	1	2	4		لا يوجد فروق
		النسب	1,7%	1,7%	3,3%	6,7%		
المجموع		التكرارات	26	10	24	60		
		النسب	43,3%	16,7%	40,0%	100,0%		

الشكل رقم (66): يوضح سهولة التواصل مع الإدارة أو الزملاء عند الحاجة إلى اتخاذ قرارات أو حل المشكلات مع الوظيفة



يظهر الجدول أن أغلبية المبحوثين يعتبرون التواصل مع الإدارة أو الزملاء عند الحاجة إلى اتخاذ قرارات أو حل المشكلات أمرا سهلا إلى حد ما، بنسبة بلغت 61.7%، في حين رأى 31.7% أن التواصل سهل جدا، و6.7% فقط أفادوا بأن هذا التواصل صعب تختلف هذه النسب بين الفئات الوظيفية، حيث يظهر أن الأساتذة الجامعيين أكثر من يرون أن التواصل سهل جدًا (20%)، مقابل نسبة أقل بين الإداريين 3.3%.

بالرغم من التفاوت الظاهري، فإن التحليل الإحصائي باستخدام اختبار كاي-تربيع ($\chi^2 = 4.633$) عند مستوى دلالة ($p = 0.327$) يشير إلى أن هذه الفروق ليست ذات دلالة إحصائية .أي أنه لا توجد فروق جوهرية بين الفئات الوظيفية المختلفة في مدى سهولة التواصل مع الإدارة أو الزملاء لحل المشكلات أو اتخاذ القرارات.

يمكن استنتاج أن سهولة التواصل تُعد سمة عامة داخل المؤسسة، بغض النظر عن المنصب أو الدور الوظيفي، مما يعكس توفر بيئة تواصل تنظيمي مقبولة تسهل من اتخاذ القرار وحل الإشكالات.

نتائج تحليل المحور الرابع:

تعكس نتائج هذا المحور مستوى عال من التكيف الرقمي داخل بيئة العمل الجامعية، حيث أظهر المشاركون قدرة كبيرة على استخدام الأدوات الرقمية، وثقة عالية في مساهمتها بإنجاز المهام، كما تشير المعطيات إلى رضا عام عن مدى دمج التكنولوجيا في العمل اليومي، مع توفر نسبي للإمكانيات الرقمية. غير أن محدودية الدعم التقني وضعف الاستجابة لبعض المشكلات التقنية يبرز الحاجة لتحسين البنية الداعمة لهذا التحولمن جهة أخرى، يظهر التواصل بين الأفراد بأنه واضح إلى حد كبير، وفعال في تحسين التنسيق الجماعي، لكنه يظل في كثير من الحالات بحاجة إلى تعزيز لضمان السرعة والشفافية. كما تظهر النتائج أن القنوات الاتصالية تلعب دورا جوهريا في الحفاظ على تماسك الفريق، غير أن بعض الفجوات التنظيمية في إيصال المعلومات وتوزيعها لا تزال تمثل عائقا جزئيا أمام فعالية التفاعل الجماعي. مجملا، يمكن القول إن النظام يشهد نضجا رقميا ملحوظا، لكنه بحاجة إلى دعم تنظيمي وتقني أكبر لضمان تواصل فعال وتكامل وظيفي شامل.

أولا: النتائج العامة للدراسة

1- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

تهدف هذه المناقشة إلى تحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات التي تم طرحها، وذلك لتقييم مدى تحقق هذه الفرضيات وفق المعطيات الميدانية التي تم جمعها وتحليلها، تركز الدراسة على العلاقة بين الأداء الفردي والعمل الجماعي في بيئة العمل الهجين بجامعة التكوين المتواصل - مركز تبسة، وقد تم صياغة ثلاث فرضيات رئيسية لاختبار هذه العلاقة.

1-1-الفرضية الأولى: تسهم القدرة على إنجاز العمل بشكل جيد في توزيع وتقاسم المهام بسلاسة

تشير نتائج الجداول المركبة إلى وجود فروق دالة إحصائيا بين الوظيفة وعدد أيام العمل الحضوري حيث بلغت قيمة كاي مربع 20.732 عند مستوى دلالة 0.00، وهو أقل من مستوى الدلالة التقليدي 0.05، ما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع الوظيفة وعدد أيام العمل الحضوري.

وبالربط مع الفرضية فإن هذا يشير إلى أن تنظيم العمل الحضوري قد يختلف باختلاف طبيعة الوظيفة، مما قد يؤثر على القدرة على الإنجاز وبالتالي على كيفية توزيع وتقاسم المهام، في المقابل لم تظهر العلاقة بين نوع الوظيفة وعدد أيام العمل عن بعد (سؤال 9) دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة كاي مربع 4.052 عند مستوى دلالة 0.670، وهي غير دالة.

كما أن العلاقة بين الوظيفة وحجم الفريق (سؤال 11) لم تكن دالة إحصائيا أيضا (كاي = 1.033، sig = 0.905)، وكذلك لم تظهر فروق ذات دلالة بين الجنس وتواتر التواصل مع الزملاء (سؤال 12) (كاي = 1.914، sig = 0.384).

تفسير النتائج:

تدعم النتائج الجزئية الفرضية الأولى بشكل جزئي، خصوصا فيما يتعلق بسؤال 8 الذي يظهر أن نمط العمل الحضوري مرتبط بالوظيفة ويعكس ذلك وجود اختلاف في فرص إنجاز المهام والتفاعل الجماعي بين الأساتذة الجامعيين الإداريين الأساتذة الإداريين هذا يشير إلى أن نوع الوظيفة يؤثر على شكل ونمط التفاعل والعمل الجماعي داخل المؤسسات. في المقابل،

لم تظهر بقية المتغيرات (سؤال 9، سؤال 11، سؤال 12) فروقا ذات دلالة إحصائية، ما يدل على أن:

توزيع وتقاسم المهام لا يتأثر فقط بالعوامل الكمية مثل عدد أيام العمل أو عدد أفراد الفريق بل قد يكون مرتبطا أكثر بعوامل نوعية، مثل: التنظيم الداخلي للعمل التفاعل الفعلي داخل فرق العمل (مثل

التوزيع الحضوري)، في حين أن بعض الجوانب الأخرى لم تظهر تأثيرا ذا دلالة مما يدعو إلى مزيد من التحليل باستخدام متغيرات إضافية وبيانات نوعية وذلك بهدف استكمال اختبار الفرضية بدقة أكبر.

النتائج المرتبطة بالفرضية الأولى

أظهرت نتائج الدراسة أن الفرضية الأولى محققة، حيث تبين أن الإنجاز الفردي الجيد لا يقتصر تأثيره على الأداء الشخصي فحسب، بل يمتد ليشمل تنظيم العمل الجماعي وتوزيع المهام بسلاسة داخل الفريق، وقد برز هذا التأثير بشكل خاص في بيئات العمل الهجينة التي تجمع بين العمل الحضوري والعمل عن بعد.

تشير البيانات الميدانية إلى أن القدرة على الإنجاز الفردي تعد عنصرا أساسيا في دعم الانسجام المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية، فعندما يتمتع الفرد بقدرة عالية على إنجاز مهامه بكفاءة، فإن ذلك ينعكس إيجابا على الفريق ككل من خلال:

- تقليل التكرار في الأدوار والمهام داخل الفريق
- رفع مستوى التنسيق بين أعضاء الفريق
- تحسين توزيع المسؤوليات بشكل أكثر عدالة وفعالية

وقد أكدت النتائج أن هذه العلاقة تزداد أهمية في بيئة العمل الهجين، حيث يصبح التنسيق والتكامل بين الجهود الفردية أكثر تعقيدا بسبب التباعد المكاني والزماني بين أعضاء الفريق.

1-2-الفرضية الثانية: يحسن استخدام الوسائل الرقمية سرعة ودقة التواصل داخل الفريق

في إطار اختبار الفرضية الثانية التي تنص على أن:

"استخدام الوسائل الرقمية يُحسِّن سرعة ودقة التواصل داخل الفريق"، كشفت نتائج الجداول المركبة عن وجود مؤشرات تدعم هذه الفرضية بشكل جزئي، مع تسجيل اختلافات ذات دلالة إحصائية بحسب بعض المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

أبرز النتائج الداعمة للفرضية: سؤال 43 – الوظيفة:

أظهر فروقا دالة إحصائيا عند قيمة كاي مربع 13.180 ومستوى دلالة 0.010، ما يدل على أن نوع الوظيفة يؤثر في وتيرة استخدام الوسائل الرقمية.

لوحظ أن الأساتذة الجامعيين يستخدمون الوسائل الرقمية "دائما" بنسبة أعلى مقارنة بـ: الإداريين الأساتذة الإداريين ويشير ذلك إلى أن طبيعة المهام الأكاديمية تتطلب استخداما أكثر انتظاما لهذه الوسائل، مما يعزز كفاءة التواصل حسب سؤال النوع الاجتماعي (الجنس):

أظهر فروقا دالة إحصائيا بين الذكور والإناث، حيث بلغت قيمة كاي مربع 10.766 عند مستوى دلالة 0.005.

أظهرت البيانات أن نسبة الذكور الذين يرون أن الوسائل الرقمية تحسن التواصل "بشكل كبير" كانت أعلى، في حين أن نسبة من ترى أنها "لا تحسن" التواصل كانت أكبر بين الإناث. ما يشير إلى أن التصورات حول فاعلية الوسائل الرقمية قد تتأثر بالنوع الاجتماعي، ربما نتيجة لاختلاف أساليب العمل أو التفاعل الرقمي بين الجنسين.

النتائج غير الداعمة للفرضية:

- حسب السؤال- **حرية استخدام الوسائل الرقمية حسب الوظيفة:** لم تظهر فروق دالة إحصائيا (كاي مربع = 2.465، sig = 0.651)، مما يدل على أن الحرية في استخدام الوسائل الرقمية لا تختلف كثيرًا حسب الدور الوظيفي.
- حسب السؤال **سنوات الخبرة:** لم تكن الفروق دالة (كاي مربع = 10.202، sig = 0.116)،
- مما يشير إلى أن الخبرة العملية لا تلعب دورا حاسما في تصور مدى إسهام الوسائل الرقمية في تحسين أداء العمل.
- حسب السؤال **تأثير الوسائل الرقمية على بناء الثقة داخل الفريق حسب الجنس:** لم تظهر فروق جوهرية (كاي مربع = 0.525، sig = 0.769)،

مما يعكس وجود توافق عام في الرأي بين الجنسين في هذا الجانب.

يمكن القول إن **الفرضية الثانية تلقى دعما إحصائيا جزئيا**، حيث أن استخدام الوسائل الرقمية يبدو مرتبطا بعوامل مثل الوظيفة والجنس.

بينما لا تظهر فروقات واضحة حسب الخبرة أو حرية الاستخدام، وهذا يعني أن الوسائل الرقمية قد تسهم فعلا في تحسين سرعة ودقة التواصل، لكن فعاليتها ليست متساوية بين جميع الفئات لذا فإن تعزيز الاستفادة من هذه الوسائل داخل فرق العمل يتطلب مراعاة الفروقات الفردية في الاستخدام والتصور، إلى جانب نشر ثقافة رقمية موحّدة تدعم تبنّي التكنولوجيا بشكل أوسع وأكثر فاعلية.

-النتائج المرتبطة بالفرضية الثانية

أظهرت نتائج الدراسة دعما قويا لصحة الفرضية الثانية، حيث تبين أن استخدام الوسائل الرقمية أدى إلى تحسين ملموس في سرعة التواصل داخل الفريق، وقد أشارت البيانات الميدانية إلى أن نسبة 80% من المبحوثين أكدوا أن استخدام الوسائل الرقمية "ساهم كثيرا" أو "جيدا" في تحسين سرعة التواصل.

تعكس نتائج هذا المحور مستوى عال من التكيف الرقمي داخل بيئة العمل الجامعية، حيث أظهر المشاركون:

- قدرة كبيرة على استخدام الأدوات الرقمية
- ثقة عالية في مساهمة هذه الأدوات في إنجاز المهام
- رضا عام عن مدى دمج التكنولوجيا في العمل اليومي

كما أظهرت النتائج أن استخدام الوسائل الرقمية مثل البريد الإلكتروني، تطبيقات المحادثة المهنية، ومنصات العمل التعاوني، قد أسهم بشكل مباشر في:

- تسريع تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق، حتى في الأوقات خارج ساعات العمل الرسمية
- تحسين جودة ودقة التواصل، مما قلل من سوء الفهم وسهل اتخاذ القرارات الجماعية
- تعزيز الشفافية في تبادل المعلومات وتوزيعها

ومع ذلك، أشارت النتائج أيضا إلى بعض التحديات، مثل محدودية الدعم التقني وضعف الاستجابة لبعض المشكلات التقنية، مما يبرز الحاجة لتحسين البنية الداعمة لهذا التحول الرقمي.

1-3-الفرضية الثالثة: تدعم قدرة الأفراد على التكيف التعاونَ وتقوي الانتماء الجماعي

النتائج المرتبطة بالفرضية الثالثة

في ضوء اختبار الفرضية الثالثة التي تنص على أن: "قدرة الأفراد على التكيف تدعم التعاون وتقوي الانتماء الجماعي"،

تشير نتائج الجداول المركبة إلى وجود قبول نسبي لهذه الفرضية بين أفراد العينة، رغم غياب الفروق الدالة إحصائيًا في جميع الجداول تقريبًا.

النتائج التفصيلية:

حسب الفئة العمرية: رغم أن اختبار كاي مربع لم يظهر دلالة إحصائية (x2=11.570،sig=0.072)

(sig=0.072،(x2=11.570

إلا أن التوزيع النسبي أظهر أن: الفئة العمرية 31–40 سنة كانت الأكثر تعبيرا بأن التكيف كان "سهلا جدا" بنسبة 35%. تليها فئة 41–50 سنة بنسبة 13.3%.

ما يشير إلى أن الأفراد في منتصف مسارهم المهني يشعرون بقدرة أكبر على التكيف، مما يعزز احتمالية مساهمتهم في ترسيخ التعاون والانتماء داخل الفرق. بالمقابل، سجلت الفئة الأصغر سنًا (أقل من 30 سنة) نسبا أقل، وقد يُعزى ذلك إلى قلة الخبرة أو حداثة العهد بالبيئة المهنية.

سؤال 56 – حسب الوظيفة: لم تظهر فروق دالة إحصائيا

(sig=0.184،sig=0.184)(x2=6.209،x2=6.209)

ولكن: 65% من العينة أكدوا أن التكيف "يسهم بشكل كبير" في تقوية الانتماء الجماعي.

النسب توزعت بين: الأساتذة الجامعيين: 31.7% الأساتذة الإداريين: 25% الإداريين: 8.3%

مما قد يدل على أن المهام التعليمية أو المزدوجة تتطلب قدرًا أكبر من التكيف والتعاون اليومي.

سؤال 63 – سهولة التعاون حسب الوظيفة: لم تُسجل فروق دالة

(sig=0.327،sig=0.327)(x2=4.633،x2=4.633)،

لكن النتائج أظهرت أن:

61.7% قالوا إن التعاون "سهل إلى حد ما"

31.7% قالوا إنه "سهل جدًا"

وهي مؤشرات تدعم الفرضية ضمنيًا، من حيث أن التكيف يسهل مسار التعاون، دون أن تكون الوظيفة عاملا حاسما في ذلك.

سؤال 64 – حسب الجنس: لم تُسجل فروق دالة أيضًا

(x2=1.201،x2=1.201)(sig=0.548،sig=0.548)، ومع ذلك:

61.7% من الجنسين اتفقوا على أن التكيف "يعزز بشكل كبير" الانتماء الجماعي.

مع تفوق بسيط للذكور (38.3%) على الإناث (23.3%).

رغم غياب الدلالة الإحصائية في معظم الجداول، فإن النتائج تشير إلى: وجود دعم معنوي ملحوظ للفرضية الثالثة. اتفاق عام بين المبحوثين على أن القدرة على التكيف:

تعد عاملا أساسيا في تسهيل التعاون المهني وتقوية روح الانتماء داخل الفريق.

النتائج المرتبطة بالفرضية الثالثة

أظهرت نتائج الدراسة أن الفرضية الثالثة محققة، فقد تبين أن قدرة الأفراد على التكيف ليست مجرد أداة للبقاء في بيئة متغيرة، بل هي قوة دافعة لتعزيز التعاون، ورفع مستوى التفاهم، وتقوية الانتماء الجماعي بين أعضاء الفريق داخل المؤسسة.

تشير البيانات الميدانية إلى أن المرونة السلوكية والقدرة على التكيف مع المتغيرات قد أسهمت في:

- تعزيز التعاون بين أعضاء الفريق، خاصة في أوقات الأزمات أو التغيرات التنظيمية
- دعم التماسك داخل الفريق وتقوية الشعور بالانتماء الجماعي
- تحسين القدرة على التعامل مع التحديات المشتركة بروح الفريق الواحد
- كما أظهرت النتائج أن التصور الإيجابي لأعضاء الفريق حول قدرتهم على العمل معا يرفع من مستوى الإنجاز الجماعي، وأن التواصل الفعال يعد أداة مركزية في تشكيل هذا التصور الجماعي الإيجابي.

2- النتائج على ضوء الدراسات السابقة:

من خلال مقارنة دراستنا مع الدراسات السابقة حول التكامل بين الأداء الفردي والعمل الجماعي في بيئة العمل الهجين من أن الدراسات السابقة أفدتنا كثيرا في عدة جوانب إلا أن هناك أوج تشابه وأوجه إختلاف والتي تمثلت في:

- تطابقت دراستنا دراسة بوفورة وسام وصديقي سارة (2022/2021) مع نتائج الدراسة الحالية التي أكدت أن تهيئة ظروف العمل الفيزيقية والاجتماعية تؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي، وهذا ما يتفق مع دراستنا من خلال المعطيات المرتفعة في مؤشرات التفاعل والتواصل والرضا.
- توافق نتائج دراستنا مع دراسة Alavi & Leidner(2001) التي أثبتت أن التكنولوجيا تعزز التنسيق والإنتاجية، وهذا ما أكدته الدراسة من خلال ارتفاع نسب الرضا بخصوص استخدام الأدوات الرقمية وسهولة التنسيق في الفرق.
- تلتقي نتائج دراستنا مع دراسة Garrison & Kanuka(2004) التي أشارت إلى أن العمل الهجين يعزز التفكير الذاتي والجماعي، إذ أظهرت الدراسة الحالية أن العمل الهجين ساهم في رفع مستوى التكيف التفاعل، وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية بنسبة تفوق 90%.
- أكدت الدراسة الحالية على أهمية وضوح التعليمات وسهولة التواصل بين الزملاء والإدارة، وهو ما يتطابق مع نتائج دراسة Palloff & Pratt(2007) التي شددت على أن بناء مجتمعات تفاعلية في بيئة هجينة يعزز من فعالية الأداء الجماعي.
- بالنسبة لدراسة زيدي حسام الدين تدعم ما توصلت إليه حول دور التحفيز، حيث ظهرت أهمية التحفيز المعنوي في تعزيز الأداء، وهو ما انعكس في نتائج الأسئلة المتعلقة بروح الفريق والتحفيز المتبادل.

3- مناقشة النتائج على ضوء نظريات التنظيم:

3-1-مناقشة الفرضية الأولى

تتفق هذه النتائج مع المنظور الوظيفي الذي أكد عليه كل من دوركايم وبارسونز، والذي يرى أن تماسك النسق الاجتماعي مشروط بتكامل الأدوار بين أفراده. فالقدرة على الإنجاز الفردي تمثل وظيفة "تحقيق الأهداف" في نموذج AGIL لبارسونز، بينما يمثل تقاسم المهام وظيفة "التكامل" في النموذج نفسه.

يمكن تفسير هذه العلاقة الإيجابية بين الإنجاز الفردي وتقاسم المهام من خلال عدة آليات:

- **بناء الثقة** : عندما يظهر الفرد قدرة عالية على الإنجاز، فإن ذلك يعزز ثقة زملائه به، مما يسهل عملية تقاسم المهام وتوزيع المسؤوليات.
- **الكفاءة التنظيمية** :يؤدي الإنجاز الفردي الجيد إلى تحسين الكفاءة التنظيمية للفريق ككل، مما يسمح بتوزيع أكثر فعالية للمهام بناءً على نقاط القوة لدى كل عضو.
- **تقليل الصراعات** :عندما يكون هناك وضوح في قدرات كل فرد وإنجازاته، تقل الصراعات حول توزيع المهام والمسؤوليات.

وبالتالي، فإن الفرضية الأولى قد تحققت بشكل واضح، مما يؤكد أهمية تعزيز القدرات الفردية للعاملين كمدخل لتحسين العمل الجماعي في بيئة العمل الهجين.

3-2-مناقشة الفرضية الثانية

تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الثانية، وتظهر أن الوسائل الرقمية لم تحسن فقط من سرعة التواصل داخل الفريق، بل رفعت أيضا من جودته ودقته، مما مكن الفرق من العمل بكفاءة أعلى رغم التباعد الجغرافي في بيئة العمل الهجين.

يمكن تفسير هذه النتائج في ضوء نظريات التنظيم والاتصال الحديثة، التي تؤكد على أهمية التواصل الفعال كعنصر أساسي في نجاح العمل الجماعي. فالتواصل الرقمي يوفر عدة مزايا:

- **التغلب على حواجز الزمان والمكان:** تسمح الوسائل الرقمية بالتواصل المستمر بين أعضاء الفريق بغض النظر عن موقعهم الجغرافي أو توقيت عملهم.
- **توثيق المعلومات والقرارات:** تساعد الوسائل الرقمية في توثيق المعلومات والقرارات، مما يقلل من الالتباس ويعزز المساءلة.

- **تعدد قنوات التواصل:** توفر البيئة الرقمية قنوات متعددة للتواصل (نصي، صوتي، مرئي)، مما يتيح اختيار القناة الأنسب لكل موقف.

ومع ذلك، تشير النتائج أيضا إلى أن فعالية التواصل الرقمي تتطلب دعماً تنظيمياً وتقنياً مناسباً، وأن بعض الفجوات التنظيمية في إيصال المعلومات وتوزيعها لا تزال تمثل عائقاً جزئياً أمام فعالية التفاعل الجماعي.

3-3-مناقشة الفرضية الثالثة

تتفق هذه النتائج مع النموذج الوظيفي لتالكوت بارسونز، وخاصة آليته الشهيرة AGIL التي تنظر إلى النظام الاجتماعي كنسق يتطلب أربع وظائف أساسية: التكيف، تحقيق الأهداف، التكامل، والحفاظ على القيم.

في هذا السياق، تمثل قدرة الأفراد على التكيف وظيفة "التكيف" في نموذجAGIL ، بينما يمثل التعاون وروح الفريق وظيفة "التكامل". وقد أظهرت النتائج انسجاماً كبيراً مع هذا النموذج، حيث برزت:

- **المرونة السلوكية** كتجسيد لوظيفة التكيف، من خلال القدرة على التعامل مع بيئة العمل الهجينة
- **التفاعل الجماعي والتنسيق** كتجسيد لوظيفة التكامل
- **الشعوربالانتماء و اندماج الأفراد في القيم الجماعية** كتجسيد لوظيفة الحفاظ على النسق

يمكن تفسير العلاقة الإيجابية بين المرونة وروح الفريق من خلال عدة آليات:

- **بناء الثقة المتبادلة** :تعزز المرونة الثقة بين أعضاء الفريق، مما يسهل التعاون ويقوي الانتماء الجماعي.
- **تجاوز الصعوبات المشتركة** :تساعد المرونة الفريق على تجاوز الصعوبات والتحديات المشتركة، مما يعزز الشعور بالإنجاز الجماعي
- **التكامل بين المهارات المختلفة** : تسمح المرونة بالاستفادة من تنوع المهارات والقدرات داخل الفريق، مما يعزز التكامل والتعاون.

ثالثا: النتائج العامة للدراسة:

توصلت الدراسة، من خلال تحليل البيانات الإحصائية للفرضيات الثلاث، إلى مجموعة من النتائج العامة التي تسلط الضوء على دور الوسائل الرقمية في تعزيز فاعلية العمل الجماعي داخل المؤسسات.

1. **الفرضية الأولى:** أظهرت النتائج أن استخدام الوسائل الرقمية يسهم في تحسين التنسيق بين أعضاء الفريق، حيث عبر المشاركون عن اتجاه إيجابي عام نحو دور هذه الوسائل في تسهيل تنظيم المهام وتوزيع الأدوار، رغم وجود تفاوت في التأثير تبعا لـ: نوع الوظيفة، عدد سنوات الخبرة

2. **الفرضية الثانية:** أكدت النتائج أن الوسائل الرقمية تحسّن سرعة ودقة التواصل داخل الفريق، وقد تم تسجيل عدة فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات العينة المختلفة، مما يعكس وجود وعي حقيقي بأهمية التكنولوجيا الرقمية كأداة فاعلة لـ: تعزيز التواصل اليومي، تقليل الأخطاء والحد من سوء الفهم

3. **الفرضية الثالثة:** بينت البيانات أن قدرة الأفراد على التكيف تسهم في تعزيز التعاون والانتماء الجماعي، حيث عبّر غالبية المشاركين عن شعورهم بأن التكيف يسهم في بناء علاقات مهنية إيجابية ويدعم العمل الجماعي، رغم غياب الفروق الدالة إحصائيا في معظم الجداول إلا أن متوسطي العمر، والأساتذة الجامعيين أبدوا مستويات أعلى من الاستعداد للتكيف والمساهمة الفعالة، مما يشير إلى أهمية الخبرة الوظيفية والمهنية في تطوير هذه المهارات.

تؤكد نتائج الدراسة أن الوسائل الرقمية لم تعد مجرد أدوات مساعدة، بل أصبحت عنصرا محوريا في بنية الفرق المهنية المعاصرة، حيث تعزز التواصل والتنسيق والتعاون تساعد الأفراد على التكيف مع بيئات العمل المتغيرة وهو ما ينعكس إيجابيا على الانتماء الجماعي وتحقيق الأهداف المشتركة.

وتبرز هذه النتائج الحاجة إلى الاستثمار المستمر في تدريب العاملين على الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية وتطوير مهارات التكيف والعمل الجماعي ضمن بيئات ديناميكية ومتجددة، لضمان فعالية أكبر واستجابة أسرع لتحولات العمل المعاصر.

التوصيات والاقتراحات:

- تعزيز برامج التدريب على المهارات الرقمية لموظفي الجامعات.
- تطوير أدوات التقييم الجماعي التي تأخذ بعين الاعتبار التكامل بين الجهد الفردي والدور الجماعي.
- ترسيخ ثقافة العمل التعاوني من خلال سياسات تحفيزية تشجع على المبادرة والمشاركة.
- إدراج نتائج مثل هذه الدراسات ضمن خطط الإصلاح الإداري للمؤسسات التعليمية في الجزائر.
- تشجيع استخدام أدوات التواصل الرقمي الحديثة وتدريب العاملين على استخدامها.
- تطوير سياسات واضحة لتنظيم استخدام المنصات الرقمية داخل الجامعة.
- تضمين القدرة على استخدام الأدوات الرقمية كعنصر في تقييم الأداء الفردي.
- اعتماد مقاييس مرنة تجمع بين الإنتاجية وجودة الأداء الرقمي.
- تصميم نماذج تقييم تعكس التفاعل بين الأداء الفردي والعمل الجماعي، لا تقيّم كل واحد بمعزل عن الآخر.
- تخصيص ورش عمل لتدريب الإداريين على استخدام النموذج في تحليل الأداء المؤسسي.
- إنشاء مراكز دعم تقني لحل المشكلات التي قد تواجه العاملين عن بعد.
- اعتماد مكافآت جماعية لفريق العمل عند تحقيق أهداف مشتركة.

الخاتمة

الخاتمة:

في خضم التغيرات البنيوية والتكنولوجية التي تعرفها المؤسسات الجامعية في الجزائر وسائر بلدان العالم، غدت أنماط العمل التقليدية غير كافية للاستجابة لتحديات العصر. إذ يشهد الحقل الجامعي تحولا متسارعا نحو نماذج أكثر مرونة وتفاعلية، مثل نموذج "العمل الهجين"، الذي بات يفرض نفسه كخيار تنظيمي حتمي أكثر من كونه ظرفًا استثنائيًا. وفي هذا السياق المتغير، برزت الحاجة إلى دراسة ديناميكيات الأداء المهني بمنظور جديد يدمج بين الفاعلية الفردية والتعاون الجماعي، داخل بيئة لم تعد ترتكز على الحضور الفيزيقي فقط، بل أصبحت متعددة القنوات والأبعاد.

تأتي هذه الدراسة للإجابة على تساؤل جوهري مفاده :ما طبيعة العلاقة بين الأداء الفردي والعمل الجماعي في بيئة العمل الهجين؟ وقد تمحور الاهتمام البحثي حول أبعاد محددة لكل من المتغيرين، إذ تم تحليل القدرة على الإنجاز، التفاعل الرقمي، والمرونة كعوامل مؤثرة في ثلاثة أبعاد جماعية هي تقاسم المهام، فعالية التواصل، والانتماء الجماعي. وتم ذلك ضمن بيئة جامعية واقعية – جامعة التكوين المتواصل مركز تبسة – ما منح الدراسة طابعًا ميدانيًا أصيلًا، يعكس التحديات الحقيقية التي تواجه المؤسسات الأكاديمية الجزائرية.

لقد مكنت هذه الدراسة من التوصل إلى مجموعة من النتائج العلمية الدقيقة، حيث أكدت أن القدرة على الإنجاز بشكل فعال تؤدي إلى توزيع أكثر سلاسة وعدالة للمهام داخل الفرق، ما يُقلل من التكرار في الأدوار ويرفع من مستوى التنسيق. كما بينت النتائج أن استخدام الوسائل الرقمية لا يحسن فقط من سرعة التواصل، بل يرفع كذلك من دقته ووضوحه، مما يحد من سوء الفهم ويسهل اتخاذ القرار الجماعي.

أما قدرة الأفراد على التكيّف، فقد ثبت أنها تعزز من التعاون وتدعم التماسك داخل الفريق، خاصة في أوقات الأزمات أو التغيرات التنظيمية وبذلك، فإن فرضيات الدراسة الثلاث قد تم تأكيدها بدقة من خلال تحليل البيانات الكمية والنوعية.

وتبرز أهمية هذه النتائج في قدرتها على تقديم تصور متكامل لما يمكن أن نسميه بـ"التكامل الوظيفي في السياق الهجين"، حيث لم يعد النجاح المؤسسي مرهونا فقط بكفاءة الأفراد على المستوى الفردي، وإنما بمدى قدرتهم على العمل ضمن منظومة جماعية متفاعلة ومتواصلة رغم التباعد الفيزيائي

أو اختلاف التوقيتات بهذا تسهم هذه الدراسة في إعادة تعريف مفاهيم القيادة، التنسيق، والتفاعل المهني داخل المؤسسات الجامعية، وتجعل من التعاون الجماعي شرطا للنجاعة التنظيمية، وليس فقط قيمة أخلاقية أو إضافية.

من الناحية النظرية، تم الاستناد إلى النموذج الوظيفي لتالكوت بارسونز، وخاصة آليته الشهيرة AGIL التي تنظر إلى النظام الاجتماعي كنسق يتطلب أربع وظائف أساسية: التكيف، تحقيق الأهداف، التكامل، والحفاظ على القيم، وقد أظهرت نتائج الدراسة انسجاما كبيرا مع هذا النموذج، حيث أن القدرة على التكيف برزت من خلال المرونة السلوكية والقدرة على التعامل مع بيئة العمل الهجينة، بينما تمثلت وظيفة تحقيق الأهداف في الأداء الفردي المرتفع، أما التكامل فظهر في التفاعل الجماعي والتنسيق بين أعضاء الفريق، وأخيرا تمثلت وظيفة الحفاظ على النسق في شعور الأفراد بالانتماء واندماجهم في القيم الجماعية للمؤسسة.

وبهذا فإن الدراسة لا تكتفي بتأكيد الفرضيات ميدانيا، بل تثبت كذلك صلاحية النموذج النظري لتفسير العمل في السياقات الحديثة، ما يعزز من مكانة المقاربة الوظيفية كمرجعية تحليلية قابلة للتطبيق في بيئات العمل الجديدة،كما تسهم الدراسة في تطوير هذا النموذج من خلال اقتراح أبعاد تطبيقية تصلح لتكييفه مع خصوصيات المؤسسات الجامعية، وعلاوة على ذلك، تؤكد الدراسة على أهمية اعتماد مدخل تكاملي في تسيير المؤسسات الجامعية، يكون فيه الأداء الفردي والعمل الجماعي وجهين لعملة واحدة.

فالفصل بينهما لم يعد منطقيا أو ممكنا في ظل الأنساق التنظيمية الحديثة، حيث تتداخل الأدوار، وتتعدد مسارات التفاعل، وتتطلب المهام تعاونا مرنا وسريعا ومتواصلا بين أعضاء الفريق، سواء كانوا في نفس الموقع أو موزعين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ- المعاجم

1. بدوي أحمد زكي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1992.

ثانيا: المراجع

أ- الكتب

2. ابن منظور لسان العرب مجلد 1، دار صادر، بيروت، 1956.
3. أحسن محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث، ط2، دار الطيعة، لبنان، 1996.
4. بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات، 1997.
5. بلوط حسن، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار النهضة، بيروت، 2003.
6. حمد عبد الحميد، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
7. خالد حامد ،البحث الاجتماعي في البحوث الاجتماعية والإنسانية، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
8. درة عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
9. الدرة، عبد الباري إبراهيم، الصباغ، زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، 2010.
10. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000.
11. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
12. ربحي مصطفى عليان، محمد عثمان غنيم، أساليب البحث الاجتماعي (الأساليب النظرية والتطبيق العلمي .دار الصفاء للنشر، عمان، 2008.
13. الزيد عبد الرحمن، إدارة الأداء الوظيفي، مكتبة العبيكان، 2014.
14. سلطان، محمد سعيد أنور، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، بيروت، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1993.
15. سلمي، علي إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية مكتبة غريب، مصر، 2005.
16. سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1999.

17. السيد عبد الحميد عطية، أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.

18. عاشور، أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.

19. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط7، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

20. العدوان عبد الرحمن السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

21. العزاوي خليل إبراهيم إدارة فرق العمل، دار اليازوري العلمية، بغداد، 2019.

22. العيساوي سعيد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار اليازوري العلمية، عمان، 2016.

23. لطاد بن محرز، ليندة وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا، 2019.

24. المحاسنة إبراهيم محمد، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

25. محمد الصيرفي، إدارة العمل الجماعي، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.

26. ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة الإلكترونية، السعودية، بدون سنة.

27. نصر الله حنا، مبادئ في العلوم الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

ب-مذكرات وأطروحات

28. بوزياني زبيدة، القيادة والاتصال في المؤسسة الصناعية الجزائرية SOITEX بتلمسان نموذجا، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014/2013

29. بوفورة وسام، صديقي سارة، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماستر، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، 2022/2021.

30. زيدي حسام الدين، حماس، تقي الدين، دور نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي مذكرة ماستر، برج بوعريريج، 2022/2021.

31. شطي أمينة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013.

32. الشمري، محمد بن الحميدي، تقويم الأداء الوظيفي للعاملات في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.

33. عبد الله، سعيد صالح يونس، أثر بيئة العمل الداخلية في الأداء الوظيفي، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير، السودان، 2015.

34. عليان، علي رحمة، العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم . رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014.

ج-المقالات والمجلات العلمية

35. إبراهيم عبد المالك حميدة حمدان، رانية عبد المنعم شمعة، إستراتيجية العمل الهجين كمدخل لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، كلية التجارة، جامعة السويس، المجلد 4، العدد 1، مارس 2024.

د-مداخلات ومؤتمرات

36. محمد صلاح الدين، عبد العال، تحية الذكاء الوجداني وعلاقته بالسلوك القيادي للمعلم، بحث مقدم للمؤتمر السنوي الثاني عشر للإرشاد النفسي، جامعة عين شمس، 25–27 مارس 2025.

و-المو اقع الإلكترونية

37. فياض، حسام الدين" .التهميش الاجتماعي، إنسان بلا إنسانية ".الحوار المتمدن، العدد 7355، 29 أغسطس 2022. رابط: www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=766895

38. حمدوش، رياض "محاضرات في نظرية التكامل والإندماج "جامعة قسنطينة، Academia.edu، رابط: www.academia.edu/30308552/

39. الحوار المتمدن، منشور 24 يوليو 2011. رابط

www.facebook.com/121290477936607/posts/التكامل-الاجتماعي...

40. https://www.almoawen.com/solutions/determine-performance-standards

41. https://qorrectassess.com/ar/blog/types-of-employee-performance-evaluations

42. https://blog.ajsrp.com

ي-المراجع باللغة الأجنبية:

43. Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Technology-mediated learning—A call for greater depth and breadth of research.
44. Booth, Wayne C., Colomb, Gregory G., & Williams, Joseph M. The Craft of Research. University of Chicago Press, 2008.
45. **Booth, Wayne C., Gregory G. Colomb, and Joseph M. Williams. *The Craft of Research.* University of Chicago Press, 2008**
46. Garrison, D. R., & Kanuka, H. (2004). Blended learning: Uncovering its transformative potential in higher education.
47. Palloff, R. M., & Pratt, K. (2007). Building Online Learning Communities: Effective Strategies for the Virtual Classroom.
48. **Parsons, Talcott. The Social System. Free Press, 1951**
49. Parsons, Talcott. The Social System. Free Press, 1951.
50. Robbins, S. P., & Judge, T. A. Organizational Behavior. 18th ed., Pearson Education, 2019.
51. West, M. A. Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research. 3rd ed., Wiley-Blackwell, 2012.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

استبيان

التكامل بين الأداء الفردي والعمل الجماعي في بيئة العمل الهجين
دراسة ميدانية بجامعة التكوين المتواصل مركزتبسة

من إعداد الطالبان:

- السعيد بوكاف
- المولدي رشاش

إشراف الأستاذ:

- رابح توايحية

تحية طيبة وبعد؛

هذا الاستبيان جزء من بحث يهدف إلى دراسة التكامل بين الأداء الفردي والعمل الجماعي في بيئة العمل الهجين.

نرجو من سيادتكم الفاضلة تخصيص جزء من وقتكم لتحكيم هذا الاستبيان بكل موضوعية، وذلك بغية مساعدتنا في إجراء بحث لاستكمال متطلبات نيل **شهادة الماستر** ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة.

ملاحظة : البيانات المقدمة من طرفكم سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

أساتذتي الكرام نشكركم على تعاونكم.

المحور الأول: أسئلة البيانات السوسيوديموغرافية

أولا: المعلومات الشخصية

1. **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐
2. **السن**
   - أقل من 30 سنة ☐ 31 – 40 سنة ☐
   - 41 – 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐
3. **الحالة الاجتماعية**
   - أعزب/عزباء ☐ متزوج/متزوجة ☐
   - مطلق/مطلقة ☐ أرمل/أرملة ☐
4. **الشهادة المتحصل عليها**
   - شهادة ليسانس ☐ شهادة الماستر ☐ شهادة ماجستير ☐
   - دكتوراه ☐ أخرى: .....
5. **الوظيفة :**
   - أستاذ جامعي ☐ إداري ☐ أستاذ إداري ☐
6. **نوع عملك**
   - تدريس حضوري فقط ☐ تدريس عن بعد فقط ☐
   - مزيج بين الحضوري وعن بعد ☐ أعمال إدارية فقط ☐
7. **سنوات الخبرة في العمل داخل الجامعة**
   - أقل من 5 سنوات ☐ 5 – 10 سنوات ☐
   - 11 – 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

ثانيا: البيانات المتعلقة بالعمل الهجين

8. **عدد الأيام التي تعمل فيها حضوريا**
   - لا أعتمد على العمل الحضوري ☐ يوم واحد ☐ يومان ☐ ثلاثة أيام أو أكثر ☐
9. **عدد الأيام التي تعمل فيها عن بعد**

لا أعتمد على العمل عن بُعد ☐ يوم واحد ☐ يومان ☐ ثلاثة أيام أو أكثر ☐

10. **استخدامك للأدوات الرقمية في عملك اليومي؟**

قليل جدًا ☐ متوسط ☐ كبير ☐

ثالثا: البيئة المهنية والاجتماعية

11. **حجم الفريق الذي تعمل معه غالبا**

- أقل من 5 أشخاص ☐ 5-10 أشخاص ☐ أكثر من 10 أشخاص ☐

12. **تتواصل مع زملائك أثناء العمل**

- يوميا ☐ أسبوعيا ☐ نادرا ☐

13. **الوسائل الرئيسية للتواصل مع زملائك**

- اجتماعات حضورية ☐ اجتماعات عبر الإنترنت ☐ البريد الإلكتروني ☐
- تطبيقات المراسلة الفورية ☐
- أخرى: .....

14. **الجامعة توفر لك الدعم الكافي لتأدية مهامك**

- دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

المحور الثاني: القدرة على انجاز عملك وتقاسم المهام

15. هل تجد أنك قادر على تحقيق أهدافك المهنية في نظام العمل الهجين؟

○ دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

16. هل تساعدك الأدوات التقنية (مثل المنصات الرقمية) في إنجاز مهامك اليومية؟

○ تساعدني كثيرا ☐ تساعدني إلى حد ما ☐ لا تساعدني ☐

17. هل تتلقى الدعم الكافي (تدريب، موارد، إرشادات) لأداء مهامك؟

○ نعم، دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

18. هل تعتقد أن حجم المهام الموكلة إليك مناسب لقدرتك على الإنجاز؟

○ مناسب تمامًا ☐ أكثر من طاقتي ☐ أقل من طاقتي ☐

19. هل يؤثر العمل الهجين (الحضوري و عن بعد) على كفاءتك في العمل؟

○ يؤثر إيجابيًا ☐ يؤثر سلبيًا ☐ لا يؤثر ☐

20. كيف تقيم مستوى دعم الإدارة في تسهيل إنجاز المهام في البيئة الهجينة؟

– ضعيف ☐ متوسط ☐ جيد ☐ ممتاز ☐

21. ما هي أهم التحديات التي تواجهك عند إنجاز المهام في البيئة الهجينة؟ (اختر جميع ما ينطبق)

– ضعف التواصل مع الزملاء ☐
– صعوبة الوصول إلى الموارد التقنية أو الأدوات اللازمة ☐
– صعوبة إدارة الوقت بين العمل عن بعد والميدان ☐
– قلة الدعم الإداري ☐
– مشكلات تقنية (مثل الإنترنت البطيء) ☐
– أخرى: .....

22. ما مدى توفر الأدوات الرقمية اللازمة لإنجاز المهام في البيئة الهجينة؟

– غير متوفرة ☐ – متوفرة جزئيا ☐ – متوفرة بشكل كاف ☐ – متوفرة بكفاءة عالية ☐

23. هل تجد أن النظام الهجين يساهم في تحسين إنتاجيتك؟

نعم ☐ لا ☐

– أخرى: .....

ثانيًا: تقاسم المهام بين الأساتذة والإداريين

24. هل ترى أن المهام موزعة بشكل عادل بينك وبين زملائك؟

- نعم، بشكل كامل ☐ بشكل جزئي ☐ لا، غير عادل ☐

25. هل يتسم التعاون بينك وبين زملائك بالوضوح في تقاسم المهام؟

- نعم، واضح جدا ☐ واضح إلى حد ما ☐ غير واضح ☐

26. هل يساهم التواصل مع زملائك في تسهيل تقاسم المهام؟

- نعم، يساهم كثيرا ☐ يساهم إلى حد ما ☐ لا يساهم ☐

27. هل تواجه صعوبات بسبب عدم وضوح أدوار الآخرين في العمل؟

- دائما ☐ أحيانا ☐ نادرًا ☐

28. هل تعتقد أن العمل الهجين يعزز التعاون بينك وبين زملائك؟

- نعم، يعزز التعاون ☐ يعزز التعاون جزئيا ☐ لا يعزز التعاون ☐

29. ما مدى وضوح توزيع المسؤوليات بينك وبين زملائك في البيئة الهجينة؟

- غير واضح ☐ واضح إلى حد ما ☐ واضح تماما ☐

30. ما مدى تعاون زملائك في تنفيذ المهام المشتركة؟

- غير متعاونين ☐ متعاونين بشكل عام ☐ متعاونين بشكل كبير ☐

31. هل تشعر بأن هناك توازنا بين المهام الموكلة إليك والموارد المتاحة لإكمالها؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

32. ما هي الآليات المستخدمة لتقاسم المهام في البيئة الهجينة؟ (اختر جميع ما ينطبق)

- الأرضيات التعليمية ☐ - اجتماعات افتراضية ☐
- اجتماعات حضورية ☐ - البريد الإلكتروني ☐

المحور الثالث: المرونة في العمل وروح الفريق

33. إلى أي مدى يمكنك تنظيم وقتك اليومي بما يناسب احتياجاتك الشخصية والمهنية؟

- حرية كاملة ☐ حرية محدودة ☐ لا يوجد خيار ☐

34. **عند حدوث تغييرات مفاجئة في طبيعة العمل (مثل تعديل الجداول أو تغيير طريقة الأداء)، كيف تجد نفسك؟**

- أتكيف بسهولة ☐ أحتاج بعض الوقت للتكيف ☐ أجد صعوبة كبيرة ☐

35. **هل لديك حرية اختيار الطريقة الأنسب لأداء مهامك (مثل العمل من المنزل أو الحضور إلى الجامعة)؟**

- دائمًا ☐ أحيانًا ☐ نادرًا ☐

36. **ما مدى سهولة التعامل مع الضغوط المهنية بسبب توفر خيارات متعددة لأداء المهام؟**

- سهل جدًا ☐ سهل إلى حد ما ☐ صعب ☐

37. **هل تجد أن النظام الحالي يتيح لك تحقيق التوازن بين حياتك الشخصية والمهنية؟**

- نعم، بشكل كبير ☐ نعم، إلى حد ما ☐ لا ☐

38. هل يمكنك التكيف بسهولة مع التغيرات في طبيعة العمل (مثل الانتقال بين الحضور والتدريس عن بعد)؟

- دائما ☐ أحيانًا ☐ نادرًا ☐

39. **كيف تصف مستوى التعاون بينك وبين زملائك عند مواجهة مشكلة أو تحدي في العمل؟**

- تعاون قوي ☐ تعاون متوسط ☐ ضعف التعاون ☐

40. **عند تنفيذ مشروع مشترك، هل تجد أن الجميع يقوم بدوره بشكل واضح ومنظم؟**

- دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

41. **هل تشعر بأن الاجتماعات الجماعية تسهم في حل المشكلات وتعزيز العمل المشترك؟**

- تسهم بشكل كبير ☐ تسهم بشكل محدود ☐ لا تسهم ☐

42. **إلى أي مدى تشعر أنك مدعوم من قبل زملائك عند الحاجة إلى المساعدة؟**

- دعم كبير ☐ دعم محدود ☐ لا يوجد دعم ☐

43. هل تعتقد أن العمل الجماعي يساعد في تحقيق أهداف الجامعة بشكل فعال؟

○ بشكل كبير ☐ إلى حد ما ☐ لا ☐

المحور الرابع: التفاعل الرقمي والتواصل الفعال

44. **كيف تجد التعامل مع الأدوات الرقمية (مثل المنصات التعليمية أو البريد الإلكتروني) أثناء أداء مهامك؟**

○ سهل جدًا ☐ سهل إلى حد ما ☐ صعب ☐

45. **تساعدك الأدوات الرقمية في إنجاز مهامك اليومية ؟**

○ تسهم بشكل كبير ☐ تسهم بشكل محدود ☐ لا تسهم ☐

46. **الأدوات الرقمية توفر لك جميع الإمكانيات التي تحتاجها لأداء عملك؟**

○ دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

47. **عند مواجهة مشكلة تقنية أثناء العمل، هل تجد الدعم الكافي لحل المشكلة؟**

○ دعم كبير ☐ دعم محدود ☐ لا يوجد دعم ☐

48. **ما مدى رضاك عن مستوى الدمج بين الأدوات الرقمية والعمل اليومي؟**

○ راضٍ جدا ☐ راضٍ إلى حد ما ☐ غير راضٍ ☐

ثانياً: التواصل الفعال

49. **كيف تصف مستوى التواصل بينك وبين زملائك أثناء تنفيذ المهام؟**

○ واضح ومباشر ☐ واضح إلى حد ما ☐ غير واضح ☐

50. **عند الحاجة إلى تبادل المعلومات أو التنسيق، هل تجد أن القنوات المتاحة (مثل الرسائل الإلكترونية أو الاجتماعات) فعّالة؟**

○ فعّالة جدًا ☐ فعّالة إلى حد ما ☐ غير فعّالة ☐

51. **هل تشعر أنك تتلقى المعلومات اللازمة لإنجاز مهامك في الوقت المناسب؟**

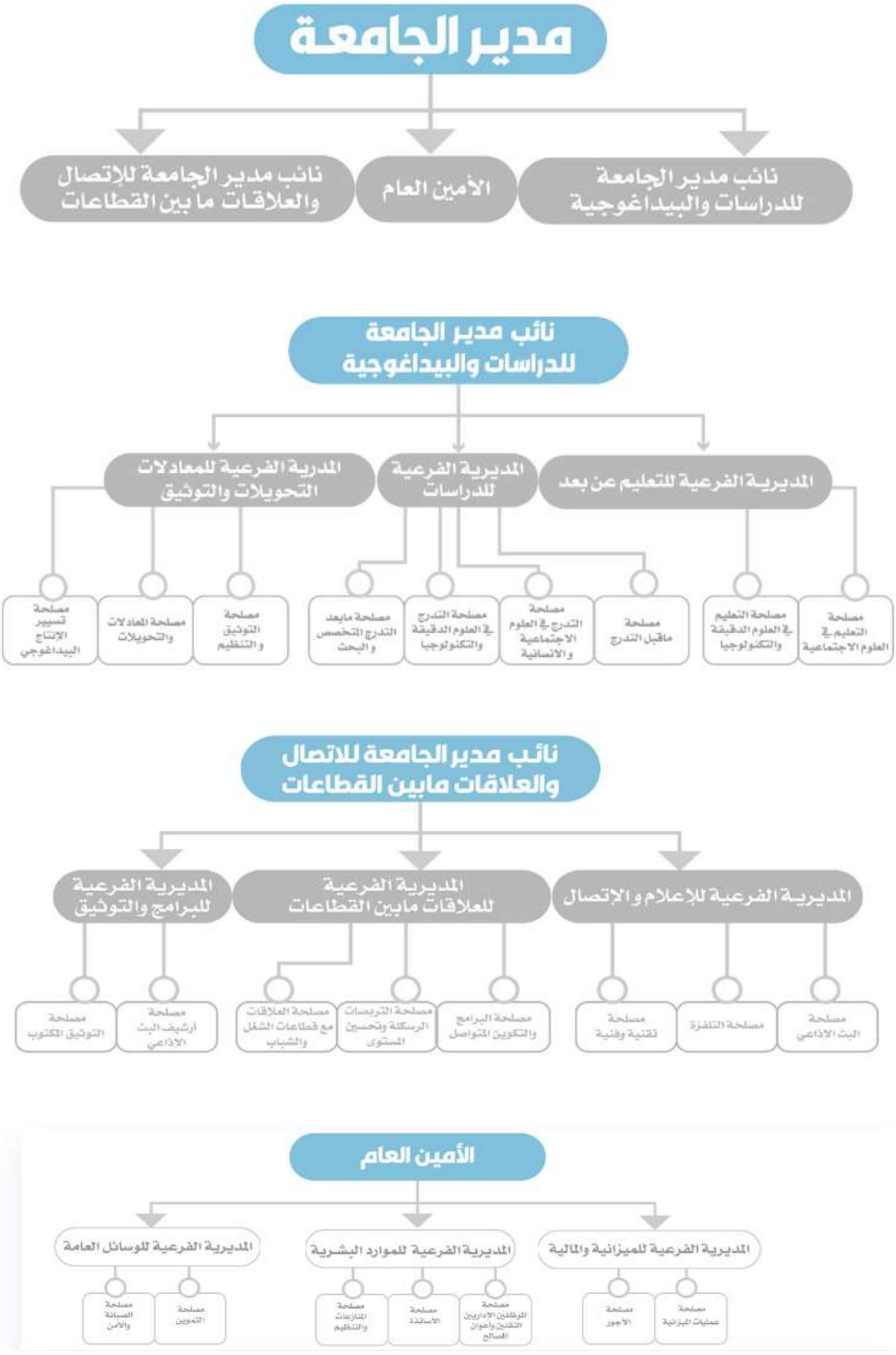
○ دائمًا ☐ أحيانًا ☐ نادرًا ☐

52. **ما مدى سهولة التواصل مع الإدارة أو الزملاء عند الحاجة إلى اتخاذ قرارات أو حل المشكلات؟**

○ سهل جدًا ☐ سهل إلى حد ما ☐ صعب ☐

53. **هل تعتقد أن التواصل الحالي يعزز من كفاءة العمل الجماعي؟**

- يعزز بشكل كبير ☐ يعزز بشكل محدود ☐ لا يعزز ☐


مدير الجامعة
نائب مدير الجامعة للدراسات والبيداغوجية
الأمين العام
نائب مدير الجامعة للإتصال والعلاقات ما بين القطاعات
نائب مدير الجامعة للدراسات والبيداغوجية
المديرية الفرعية للتعليم عن بعد
المديرية الفرعية للدراسات
المدرية الفرعية للمعادلات التحويلات والتوثيق
مصلحة التعليم في العلوم الدقيقة والتكنولوجيا
مصلحة التعليم في العلوم الاجتماعية
مصلحة ماقبل التدرج
مصلحة التدرج في العلوم الاجتماعية والانسانية
مصلحة التدرج في العلوم الدقيقة والتكنولوجيا
مصلحة مابعد التدرج التخصص و البحث
مصلحة تسيير الإنتاج البيداغوجي
مصلحة المعادلات والتحويلات
مصلحة التوثيق و التنظيم
نائب مدير الجامعة للاتصال والعلاقات مابين القطاعات
المديرية الفرعية للإعلام و الإتصال
المديرية الفرعية للعلاقات مابين القطاعات
المديرية الفرعية للبرامج والتوثيق
مصلحة البث الإذاعي
مصلحة التلفزة
مصلحة تقنية وفنية
مصلحة البرامج والتكوين المتواصل
مصلحة التربصات الرسكلة وتحسين المستوى
مصلحة العلاقات مع قطاعات الشغل والشباب
مصلحة أرشيف البث الإذاعي
مصلحة التوثيق المكتوب
الأمين العام
المديرية الفرعية للميزانية والمالية
المديرية الفرعية للموارد البشرية
المديرية الفرعية للوسائل العامة
مصلحة عمليات الميزانية
مصلحة الأجور
مصلحة الموظفين الإداريين التقنيين وأعوان المصالح
مصلحة الأساتذة
مصلحة المنازعات والتنظيم
مصلحة التموين
مصلحة الصيانة والأمن

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة التكوين المتواصل
- مركز تبسة –

العنوان: جامعة التكوين المتواصل – مركز تبسة –
كلية الآداب واللغات طريق قسنطينة – تبسة.

الهاتف/الفاكس: 11 11 51 037

الموقع الالكتروني:

www.ufc.dz

البريد الالكتروني:
cfctebessa2020@gmail.com

اسم صفحة الفايسبوك:
جامعة التكوين المتواصل تبسة
cfc tebessa

نجاحكم غايتنا * مرحبا بكم *.

إعـلان التسجيلات الاولية:

(ليسانس وماستر عن بعـد)

يسمح لكل حامل شهادة بكالوريا أو شهادة أجنبية معادلة لها، الالتحاق بالتعليم والتكوين العاليين في الطور الأول (ليسانس عن بعد) بجامعة ا لتكوين المتواصل.

الفروع المتاحة للتسجيل الأولي في الطور الاول: ليسانس عن بعد

في احد التخصصات الاتية:

- **ليسانس عن بعد تخصص محاسبة ومالية ؛**
- **ليسانس عن بعد تخصص حقوق؛**
- **ليسانس عن بعد تخصص اعلام و اتصال ؛**
- **ليسانس عن بعد تخصص انجليزية تقنية.**

ويسمح لحاملي شهادة الليسانس أو شهادة أجنبية معادلة لها، الالتحاق بالتعليم والتكوين العاليين في الطور الثاني (ماستر عن بعد) بجامعة التكوين المتواصل.

الفروع المتاحة للتسجيل الأولي في الطور الثاني: ماستر عن بعد

في احد التخصصات الاتية:

- **ماستر عن بعد تخصص محاسبة،**
- **ماستر عن بعد تخصص تسيير عمومي ؛**
- **ماستر عن بعد تخصص قانون أعمال؛**



التسجيلات:

التسجيل الإلكتروني: عن طريق الدخول للموقع التالي

www.preinscriptions.ufc.dz

فترة التسجيل الاولي:

ابتداء من: **2024-07-05** إلى غاية: **2024-07-25**

ملف التسجيل لتحضير شهادة ليسانس:

بعد انتهاء عملية التسجيل الاولى, يتم الانتقاء من طرف فرق ميادين التكوين والافصاح عن قوائم الطلبة المقبولين المعنيين بعملية التسجيل النهائي والذين عليهم تقديم الملف الاتي:

- كشف علامات البكالوريا الأصلي و/ او شهادة النجاح المؤقتة في البكالوريا النسخة الاصلية (مهما كان تاريخ الحصول عليها)؛

  او شهادة اجنبية معادلة لشهادة البكالوريا (الوثيقة الاصلية).
- شهادة ميلاد؛
- (02) صورتان شمسيتان؛
- نسخة من بطاقة التعريف الوطنية البيومترية؛
- ظرفان (02) من الحجم الكبير ؛
- وصل تسديد حقوق التسجيل؛
- الطلبة الاجانب مطالبون برخصة التسجيل بجامعة التكوين المتواصل من الوزارة الوصية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي).

ملف التسجيل لتحضير شهادة ماستر:

بعد انتهاء عملية التسجيل الاولى, يتم الانتقاء من طرف فرق ميادين التكوين والافصاح عن قوائم الطلبة المقبولين المعنيين بعملية التسجيل النهائي والذين عليهم تقديم الملف الاتي:

- شهادة الليسانس المؤقتة (اكاديمية) **النسخة الاصلية** ، او شهادة مهندس دولة (حسب التخصص المطلوب)؛
- كشف علامات البكالوريا **الاصلي** و/او شهادة النجاح المؤقتة في البكالوريا او شهادة اجنبية معادلة (الوثيقة الاصلية)؛
- كشف علامات لسنوات التكوين في الليسانس او مهندس دولة (نسخة اصلية)؛
- شهادة ميلاد؛
- (02) صور شمسية؛
- نسخة من بطاقة التعريف الوطنية البيومترية؛
- ظرفان (02) من الحجم الكبير ؛
- وصل تسديد حقوق التسجيل.

حقوق التسجيل:

- بالنسبة للراغبين في التسجيل في شهادة ليسانس: **5000 دج**
- بالنسبة للراغبين في التسجيل لتحضير شهادة الماستر: **7000 دج.**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسّة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع
المرجع رقم : ...48.../ 2025

إلى السيد (ة) : ...مدير مركز جامعة التكوين المتواصل تبسة

إذن بالدخـــول

بعد واجب التحية والاحترام...

لغرض استكمال تربص التخرج لطلبة الماستر بقسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطالب بإجراء

زيارات ميدانية بمؤسستكم .

الطالب1 : ...بوكاف السعيد... التخصص : ...علم اجتماع تنظيم وعمل...

الطالب2 : ...رتيمي الهادي... التخصص : ...علم اجتماع تنظيم وعمل...

موضوع البحث :

...التكامل بين الأداء الفردي والعمل الجماعي في بيئة العمل الحديث...

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام.

تبسة في : ...11 مارس 2025...

الأستاذ المشرف	رئيس القسم	المؤسسة المستقبلة
د.تواتحية رابح	رئيس قسم علم الاجتماع بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية د.معلم الزوي الزبيح	مدير المركز الدكتور: أحمد سعود

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic Of Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH
جامعة العربي التبسي، تبسة
LARBI TEBESSI UNIVERSITY, TEBESSA

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social sciences
قسم علم الاجتماع

إذن بإيداع مذكرة ماستر

أنا الممضي أسفله الأستاذ(ة): رابح نوايحية الرتبة: أستاذ محاضر أ

المشرف على مذكرة ماستر بعنوان: التكامل بين الأداء الفردي والعمل الجماعي في سياق العمل المجين، دراسة ميدانية بمركز تكرير الحليب بتبسة

والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

بعنـــــوان السنة الجامعية: 2025/2024

من إعداد: الطالب(ة)1: بركان السعيد رقم التسجيل: 2034021332

الطالب(ة)2: حناشي الوليد رقم التسجيل: 2034021406

أصرح بأنني تابعت المذكرة عبر جلسات إشرافية خلال هذا الموسم الجامعي، وأنها تتوفر على الشروط المنهجية والعلمية، الشكلية والموضوعية، وبناء عليه أسمح بإيداع المذكرة لدى أمانة القسم لعرضها للمناقشة.

تبسة في: 2025/05/22

توقيع الأستاذ(ة) المشرف:

037 50 40 90 www.univ-tebessa.dz/fssh FSHSS.UnivTebessa@gmail.com

Scanned with CamScanner

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic Of Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH
جامعة العربي التبسي، تبسة
LARBI TEBESSI UNIVERSITY, TEBESSA

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social sciences

قسم علم الاجتماع

تصريح شرفي

بالالتزام بالأمانة العلمية لإنجاز البحوث (2025/2024)

ملحق القرار رقم933المؤرخ في 2016/02/20

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): بوكاف السعيد

صاحب(ة) بطاقة التعريف الوطنية رقم: 100720376

الصادرة بتاريخ: 2016/04/25 عن دائرة/بلدية: تبسة

المسجل في السنة الثانية ماستر تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان: التكامل بين الأداء الفردي والعمل الجماعي في بيئة العمل الجديد دراسة ميدانية بجامعة العربي التبسي تبسة

إشراف الأستاذ(ة): نوال بحة رابح

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بالتقيد بالمعايير العلمية والمنهجية والأخلاقية المطلوبة في انجاز البحوث الأكاديمية وفقا لما نص عليه القرار رقم 933المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

تبسة في: 2025/05/22

2025 ماي 12

إمضاء المعني بالأمـــر

037 50 40 90 www.univ-tebessa.dz/fssh FSHSS.UnivTebessa@gmail.com

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic OF Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH
جامعة العربي التبسي، تبسة
LARBI TEBESSI UNIVERSITY, TEBESSA

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social sciences

قسم علم الاجتماع

تصريح شـــرفي

بالالتزام بالأمانة العلمية لإنجاز البحوث (2025/2024)

ملحق القرار رقم933المؤرخ في 2016/02/20

أنا الممضي أسفلـه:

الطالب(ة): رشا تش الكواري

صاحب(ة) بطاقة التعريف الوطنية رقم: 100687317

الصادرة بتاريخ: 2016/04/20 عن دائرة/بلدية: الماء الأبيض

المسجل في السنة الثانية ماستر تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان: التكامل بين الأداء الفردي والعمل الجماعي في بيئة العمل الجديد، دراسة ميدانية بجامعة الشهيد الحواس مركز تبسة

إشراف الأستاذ(ة): نوايصية رابح

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بالتنفيذ بالمعايير العلمية والمنهجية والأخلاقية المطلوبة في انجاز البحوث الأكاديمية وفقا لما نص عليه القرار رقم 933المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

2025 ماي 22

تبسة في: 2025/05/22

إمضاء المعني بالأمـــر

037 50 40 90 www.univ-tebessa.dz/fssh FSHSS.UnivTebessa@gmail.com

ملخص:

تناولت هذه الدراسة موضوع التكامل بين الأداء الفردي والعمل الجماعي في سياق بيئات العمل الهجينة، مع التركيز بشكل خاص على تجربة جامعة التكوين المتواصل – مركز تبسة، في ظل التحولات المتسارعة التي تفرضها الرقمنة وأنماط العمل المرنة، أصبح فهم كيفية تحقيق التوازن بين استقلالية الموظف ومتطلبات التعاون الجماعي أمرا حيويا لنجاح المؤسسات، لا سيما في قطاع التعليم العالي.

انطلقت الدراسة من إشكالية محورية تتمثل في ندرة الأبحاث التي تعالج العلاقة التكاملية بين الأداء الفردي والعمل الجماعي ضمن بيئة العمل المختلطة (حضورية ورقمية) في السياق الجامعي الجزائري، وهدفت بشكل رئيسي إلى التعرف على مدى قدرة الأفراد على إنجاز العمل وتقاسم المهام، وتحليل العلاقة بين المرونة في العمل وروح الفريق، وتحديد طبيعة العلاقة بين التفاعل الرقمي والتواصل الفعال بين العاملين بالمركز الجامعي المذكور.

تكتسب الدراسة أهمية علمية من خلال مساهمتها في سد فجوة معرفية حول العمل الهجين في المؤسسات الأكاديمية، وأهمية عملية من خلال تقديم مؤشرات وتشخيصات يمكن أن تساعد إدارة الجامعة في تحسين بيئة العمل، وتعزيز كفاءة الأداء، ودعم العاملين في التكيف مع المتطلبات الجديدة. وتشير الاستنتاجات المتوقعة إلى أهمية بناء ثقافة مؤسسية داعمة، وتطوير مهارات التواصل الرقمي، ووضع سياسات واضحة لتنظيم العمل الجماعي، وتعزيز روح الفريق لضمان تحقيق التكامل المنشود بين الأداء الفردي والجماعي في البيئة الهجينة.

الكلمات المفتاحية: الأداء الفردي، العمل الجماعي، بيئة العمل الهجين، التكامل، جامعة التكوين المتواصل، تبسة، المرونة،

Abstract:

This study addresses the integration of individual performance and teamwork within the context of hybrid work environments, focusing specifically on the experience of the University of Continuing Education - Tebessa Center in Algeria. Amidst the rapid transformations driven by digitalization and flexible work patterns, understanding how to balance employee autonomy with the requirements of collective collaboration has become vital for organizational success, particularly in the higher education sector.

The study stems from a central problem: the scarcity of research addressing the integrative relationship between individual performance and teamwork within the mixed work environment (in-person and digital) in the Algerian university context. Its primary objectives were to identify the extent of individuals' ability to accomplish work and share tasks, analyze the relationship between work flexibility and team spirit, and determine the nature of the relationship between digital interaction and effective communication among employees at the aforementioned university center.

The study adopted a functionalist perspective, particularly **Parsons' AGIL** model, to understand how the integration of individual and collective roles contributes to maintaining organizational system stability and effectiveness in facing new challenges. A descriptive-analytical approach was employed to examine the relationship between specific dimensions of individual performance (ability to achieve, flexibility, digital interaction) and corresponding dimensions of teamwork (task sharing, team spirit, effective communication).

The study holds scientific significance by contributing to bridging a knowledge gap regarding hybrid work dynamics in academic institutions. Its practical importance lies in providing indicators and diagnostics that can assist the university administration in improving the work environment, enhancing performance efficiency, and supporting employees in adapting to new requirements. The anticipated findings highlight the importance of building a supportive institutional culture, developing digital communication skills, establishing clear policies for organizing teamwork, and fostering team spirit to ensure the desired integration between individual performance and teamwork in the hybrid environment.

Keywords: Individual Performance, Teamwork, Hybrid Work Environment, Integration, University of Continuing Education, Tebessa, Flexibility, Digital Interaction, Task Sharing, Team Spirit, Effective Communication, Higher Education..