

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

الدافعية للإنجاز و أثرها على أداء العاملين
" دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بجيجل "

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

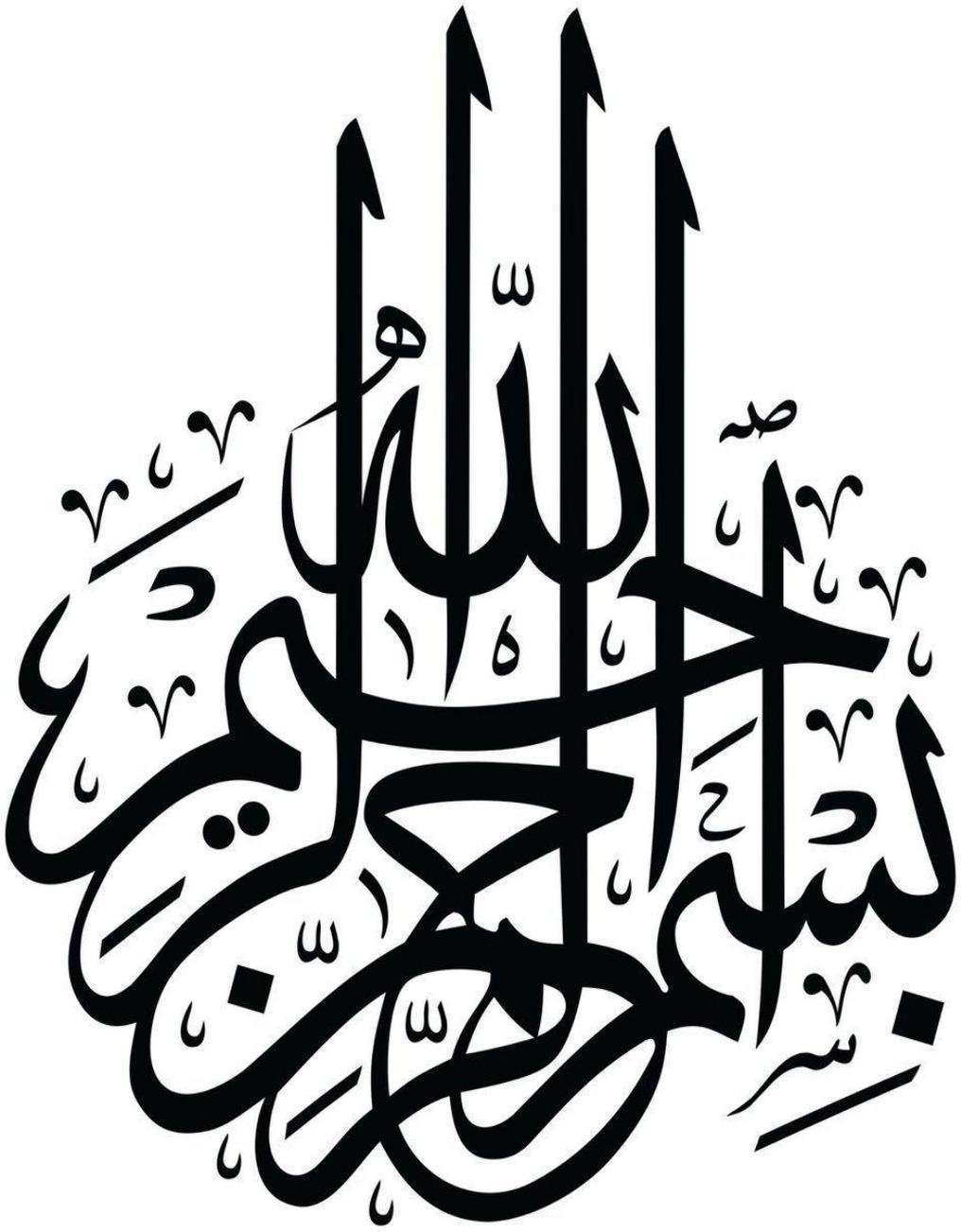
إشراف الأستاذة :
غياط فوزية

إعداد الطالبتين :
❖ دراعة وسام
❖ حمادو رانية

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ: برحال عبد الرحمان
مناقشا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذة: مقراش فوزية
مشرفا و مقررا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذة: غياط فوزية

السنة الجامعية : 2022/2021



الشكر الشكر

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك ، و
لك الحمد أن مننت علينا و يسرت لنا هذا العمل و قدرته و
أعنتني عليه فالحمد لله على تمام نعمه و كمال فضله
يطيب لنا بعد شكر الله عز وجل أن نتقدم بالشكر و العفان
إلى الأستاذة المشرفة على هذا العمل " غياط فوزية "
كما نتخلص بخالص الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على
قبولهم مناقشة هذه المذكرة
كما لا يفوتنا شكر الأستاذة " جبلي حسبية " التي ساعدتنا
على إتمام هذا العمل



الإهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهم الله و أطال في عمرهما
إلى من أهداهم القدر لي إخوتي
إلى من سأكمل معه مشوار حياتي " خطيبي "
إلى جميع الأهل و الأصدقاء كل باسمه
إلى كل من يشاركنا في لا إله إلا الله محمد رسول الله " صلى الله عليه و
سلم "

أهدي ثمرة علمي هذا

وسام



الإهداء

أهدي ثمرة علمي هذا إلى :
أبي و أمي حفظهم الله ... إلى إخواني الأعزاء
إلى كل الأقارب و الأصدقاء بدون استثناء
إلى كل من يشاركنا في لا إله إلا الله محمد رسول الله " صلى الله عليه و
سلم "

رانية



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ج	مقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للدراسة	
08	تمهيد
09	المبحث الأول : الإطار النظري لمتغيرات الدراسة
09	المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول الدافعية للإنجاز
28	المطلب الثاني : مفاهيم أساسية حول أداء العاملين
43	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للدراسة
43	المطلب الأول : الدراسات المتعلقة بالدافعية للإنجاز
45	المطلب الثاني : الدراسات المتعلقة بأداء العاملين
48	المطلب الثالث : التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
51	تمهيد
52	المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة
52	المطلب الأول : التعريف بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز
55	المطلب الثاني : مهام و أهداف الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز
57	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز
62	المبحث الثاني : طريقة و أدوات الدراسة
62	المطلب الأول : أدوات جمع البيانات المستخدمة للدراسة الميدانية

63	المطلب الثاني : وصف مجتمع و عينة الدراسة
64	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة
72	المطلب الرابع : اختبار صدق و ثبات أداة الدراسة
73	المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة و مناقشتها
77	المطلب الأول :تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة
86	المطلب الثاني : تحليل عبارات محاور الدراسة
87	المطلب الثالث : اختبار نموذج الدراسة
92	المطلب الرابع : اختبار فرضيات الدراسة
93	خلاصة الفصل
97	الخاتمة
105	قائمة المراجع
111	الملاحق
137	الملخص

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
49	مقارنة الدراسات السابقة بالدراسات الحالية	01
63	مقياس ليكرت " Likert " الخماسي	02
64	فئات ليكرت الخماسي و دلالتها	03
67	الصدق الداخلي لعبارات بعد سلوك الإنجاز	04
68	الصدق الداخلي لعبارات بعد المثابرة في بذل الجهد	05
68	الصدق الداخلي لعبارات بعد الإقبال على العمل	06
69	الصدق الداخلي لعبارات الطموح	07
70	الصدق الداخلي لأبعاد محو الدافعية للإنجاز	08
70	الصدق الداخلي لمحور أداء العاملين	09
72	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة	10
73	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	11
74	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	12
75	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحلة الاجتماعية	13
76	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	14
77	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل	15
78	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد سلوك الانجاز	16
80	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد سلوك المثابرة في بذل الجهد	17

81	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد الإقبال على العمل	18
82	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد الطموح	19
84	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات محور أداء العاملين	20
86	اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الإلتواء و التفلطح)	21
87	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	22
88	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	23
89	الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	24
90	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	25
91	اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسة	26

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ت	نموذج الدراسة	01
11	النموذج الأساسي للدافعية	02
16	سلم ترتيب الحاجات لماسلو	03
33	العوامل المؤثرة على أداء العاملين	04
57	الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز	05
73	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	06
74	توزيع عينة الدراسة حسب السن	07
75	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	08
76	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	09
77	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل	10

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
107	الاستبيان في صورته الأولية	01
112	الاستبيان في صورته النهائية	02
117	قائمة الأساتذة المحكمين	03
118	الصدق الداخلي لمحاوور الاستبانة	04
126	معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة	05
127	البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة	06
129	المتوسط و الإنحراف المعياري لعبارات محور الدافعية للإنجاز	07
130	المتوسط و الإنحراف المعياري لعبارات محور أداء العاملين	08
131	اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الإلتواء و التفلطح)	09
132	اختبار فرضيات الدراسة	10

مقدمة

يسعى كل فرد لتحقيق إنجاز ما ، يحقق من خلاله ذاته وقد يستطيع الوصول إلى هدفه ، وقد لا يتمكن من ذلك ويرجع نجاحه أو فشله إلى درجة دافعيته ، و تعد الدافعية القوى المحركة التي تدفع الفرد وتوجه سلوكه نحو هدفه فهي من العناصر الأساسية التي تؤثر في سلوك الفرد ، الأمر الذي أعطاها أهمية كبيرة ضمن موضوعات علم النفس، فالإنسان يعيش حياته مدفوعا نحو تحقيق أهدافه التي تبلور معنى الحياة عنده، ومن ثم يمكن تفسير كثير من سلوك الإنسان في ضوء دافعية الفرد، كما أن أداء الفرد وإقباله على القيام بأعمال معينة مرهون بنوعية الدافعية لديه، ولذلك نجد أن تباين سلوك الأفراد من الناحية الكمية والكيفية في الموقف الواحد أو تباين سلوك الفرد في المواقف المختلفة قد يكون سببه الأساسي هو الدافعية.

تعتبر الدافعية للإنجاز ذات أهمية كبيرة سواء على المستوى الشخصي أو الاجتماعي فمن الصعب التصدي للعديد من المشكلات دون الاهتمام بدوافع الإنجاز لدى الفرد التي بدورها لها علاقة وطيدة بأداء العامل داخل المنظمة ، إذ أن هذا الأخير يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات . وقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على الدافعية للإنجاز وأثرها على أداء العاملين في الشركة الوطنية للغاز والكهرباء وذلك من خلال عرض نظري لكل من الدافعية للإنجاز و أداء العاملين ، بالإضافة إلى عرض تطبيقي يفسر ويحلل هذا التأثير.

1. مشكلة الدراسة :

تعد الدافعية للإنجاز المحرك الأساسي لحاجات العامل وعلى أساسها يبني ميوله ، ونشاط العمل لا يمكن أن يكون متقن أو مكتمل إلا إذا كان مقترن بدافع الإنجاز الكامن لدى كل فرد، والذي يتأثر بالمستجدات المحيطة بالفرد سواء الإيجابية أو السلبية فيه التي تحدد مدي فعاليته في جميع مراحل حياته خاصة في إطار العمل ، كونه نشاط إنساني يزيد من فاعلية أداء العامل و يمثل سبباً لحصوله على درجات أو ترقية أكبر ، و عليه يمكن صياغة التساؤل الرئيسي التالي :

➤ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية للإنجاز على أداء العاملين بالشركة الوطنية للغاز والكهرباء بجيجل؟

ويتدرج ضمن التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية :

➤ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد سلوك الإنجاز على أداء العاملين بالشركة الوطنية للغاز والكهرباء بجيجل؟

➤ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد المثابرة في بدل الجهد على أداء العاملين بالشركة الوطنية للغاز والكهرباء بجيجل؟

➤ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد الإقبال على العمل على أداء العاملين بالشركة الوطنية للغاز والكهرباء بجيجل؟

➤ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد الطموح على أداء العاملين بالشركة الوطنية للغاز والكهرباء بجيجل؟

فرضيات الدراسة :

للإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية :

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للدافعية للإنجاز على أداء العاملين بالشركة الوطنية للغاز والكهرباء بجيجل.

الفرضيات الفرعية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعء سلوك الإنجاز على أداء العاملين بالشركة الوطنية للغاز والكهرباء بجيجل.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعء المثابرة في بذل الجهد على أداء العاملين بالشركة الوطنية للغاز والكهرباء بجيجل.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعء الإقبال على العمل على أداء العاملين بالشركة الوطنية للغاز والكهرباء بجيجل.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعء الطموح على أداء العاملين بالشركة الوطنية للغاز والكهرباء بجيجل.

2. أهمية الدراسة :

يمكن إبراز أهمية الدراسة الحالية من جانبين هما : الأهمية العلمية والعملية

الأهمية العلمية : تستمد هذه الدراسة أهميتها في كونها ترتبط بين متغيرين : الدافعية للإنجاز و أداء العاملين و هما من المفاهيم الإدارية الحديثة و الهامة.

الأهمية العملية : تكمن الأهمية العملية للدراسة في محاولة إبراز أثر أبعاد الدافعية للإنجاز على أداء العاملين لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بجيجل، و الخروج بمجموعة من النتائج على ضوءها يتم اقتراح جملة من التوصيات

3. أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى :

- تسليط الضوء على أهم المفاهيم النظرية المرتبطة بمفهومي الدافعية للإنجاز و أداء العاملين
 - التعرف على أهم أبعاد الدافعية للإنجاز ومدى توفرها في المؤسسة محل الدراسة
 - إثراء البحث العلمي و المكتبة الجامعية حتى يصبح الموضوع كمرجع بسيط للطلبة
4. أسباب اختيار الموضوع :

يعود اختيار هذا الموضوع إلى مجموعة من الأسباب الموضوعية :

- الحدثة النسبية لموضوع الدافعية للإنجاز و اثرها على أداء العاملين
 - الأهمية المتزايدة لهذين المتغيرين بالنسبة لإدارة الموارد البشرية و المنظمة ككل
 - وقوع هذا الموضوع في صلب تخصصنا الدراسي
5. حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية : بحثت هذه الدراسة في الدافعية للإنجاز و اثرها على أداء العاملين من وجهة نظر عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بجيجل

الحدود البشرية و الغاز : شملت هذه الدراسة عينة من 80 عامل في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بجيجل

الحدود المكانية : مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بجيجل

الحدود الزمنية : تم إجراء الدراسة التطبيقية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022/2021

6. صعوبات الدراسة :

من الصعوبات التي واجهتنا اثناء قيامنا بإعداد هذه الدراسة ما يلي :

- ضيق الوقت المتاح مما يؤثر على كمية المعلومات المجمعة .
- صعوبة الربط بين متغيرات الدراسة من الناحية التطبيقية .

7. الضبط الاجرائي لمتغيرات الدراسة :

- **الدافعية** : هي قوة داخلية لدى الفرد و التي تقوم بتحريك سلوكه ، و توجيهه حتى يحقق غاية ما تعد مهمة بالنسبة له سواء كانت معنوية أو مادية .
- **الدافعية للإنجاز** : هو رغبة الفرد في النجاح و التفوق و تجنب الفشل من أجل الوصول بمستوى الأداء إلى درجة من الامتياز .
- **سلوك الإنجاز** : حاجة الفرد للقيام بمهامه على وجه أفضل مما أنجز من قبل .
- **المثابرة في بذل الجهد** : و هو أن تقوم بالعمل حتى تنتهيه بشكل كامل ، و على الرغم من أنه أمر صعب و يأخذ الكثير من الجهد إلا إنه من الضروري لك أن تصر على المتابعة و البحث عن حلول دون أن تتعب أو تكل حتى النهاية .
- **الإقبال على العمل** : رغبة الفرد في أداء عمله اليومي بحماسة .
- **الطموح** : هو ذلك الشيء الذي ينمو بداخل الفرد ليكسبه القدرة على بذل جهد أكبر لكي يحقق ما يريد .
- **الأداء** : هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها .
- **أداء العاملين** : هو العملية الإدارية و الفنية التي يتم من خلالها إدراج المخرجات و الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها .

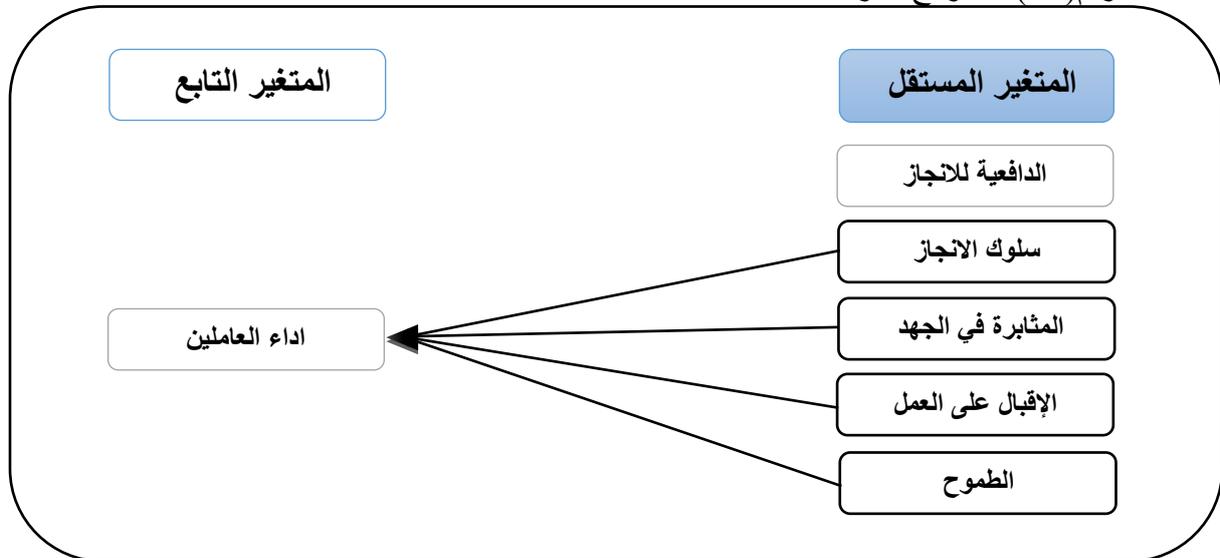
8. منهج و أدوات الدراسة :

تماشياً مع الإشكالية المطروحة و بالنظر إلى طبيعة الموضوع فقد اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي ، و المنهج المتبع يعتمد على جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة المدروسة و مظاهرها و تحليلها و تفسيرها و الوصول إلى استنتاجات ، كما استخدمنا أسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي . أما بالنسبة لأدوات الدراسة فقد تمت الاستعانة بالمصادر الأولية لجمع البيانات من خلال إنجاز استبانته ثم توزيعها على أفراد عينة الدراسة و التي تمت معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، إلى جانب الإطلاع على مجموعة من الكتب ، المقالات، الرسائل و المجالات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة في الجانب النظري .

9. نموذج الدراسة :

قصد الاجابة على اشكالية الدراسة و تحقيق اهدافها تم إعداد هذا النموذج و المتمثل في الشكل التالي :

الشكل رقم(01) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبتين

10 - هيكل دراسة:

وفقا لمنهجية IMRAD تم تبويب الدراسة إلى مقدمة و فصلين و خاتمة على النحو الآتي : اشتملت المقدمة على الإطار المنهجي للدراسة، واشتمل الفصل الأول الأدبيات النظرية و التطبيقية للدراسة الذي قسم بدوره إلى مبحثين ، المبحث الأول قد تناول الإطار النظري لمتغيرات الدراسة ،يتضمن بعض المفاهيم الأساسية لكل من الدافعية ، الدافعية للإنجاز و أداء العاملين ، و يتناول المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية للدراسة حيث شمل عرض للدراسات السابقة العربية و الأجنبية.

أما الفصل الثاني فيخص الدراسة الميدانية حيث قسم إلى مبحثين ، تضمن الأول طريقة ونوع أداة الدراسة ، اختبار أداة الدراسة ، أساليب المعالجة الإحصائية و اختبار جودة بيانات الدراسة ، أما المبحث الثاني قد تضمن عرض و تحليل النتائج و مناقشتها و اختبار الفرضيات .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للدراسة

المبحث الأول : الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للدراسة

تمهيد :

أدى الوضع الجديد وما آلت إليه المنظمات المعاصرة من تطور في جميع الميادين ، واشتداد المنافسة بينها إلى تغيير نمط التفكير وطرق العمل ليس فقط لتحسين أدائها على نحو مقبول بل للوصول إلى درجة من التميز في الأداء من خلال التركيز على مواردها البشرية وتحفيزها عبر وضع برامج تساهم في إثارة وتنمية دوافعها على اعتبار أنها الحلقة الرئيسية نحو تحقيق المنظمة لطموحاتها ورؤيتها المستقبلية ، وقد تطمح إلى درجة من التميز أو التفوق على منافسيها .

المبحث الأول : الإطار النظري للدراسة

يسعى كل فرد لتحقيق إنجاز ما ، يحقق من خلاله ذاته وقد يستطيع الوصول إلى هدفه ، وقد لا يتمكن من ذلك ويرجع نجاحه أو فشله إلى درجة دافعيته للإنجاز ، حيث يعد دافع الإنجاز عاملا مهما في سلوك العامل و أدائه وكذا إدراكه للموقف فهو مكون أساسي في سعي الفرد لتحقيق ذاته من خلال ما ينجزه وفيما يحققه من أهداف .

المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول دافعية الإنجاز

تحتل دراسة الدافعية باهتمام بالغ من قبل الكتاب والباحثين السلوكيين وبخاصة علماء النفس ومن قبل الإداريين، وذلك لما تشتمل عليه من نظم وأنساق تحدد طبيعة السلوك البشري، وتعتبر الدافعية عملية نفسية رئيسية تشكل أهم محور و مرتكز في المدخل النفسي للسلوك التنظيمي إذ أن كل سلوك لابد أن يكون وراءه قوى دافعية محددة. وتشير الدافعية في مفهومها إلى ما يدفع الشخص إلى القيام بنشاط سلوكي ما، وتوجيه هذا النشاط إلى وجهة معينة. كما تدل الدافعية على وجود حالة شعور داخلية لدى الفرد تحض على السلوك وتوجهه وتبقي عليه، ولا يمكن ملاحظة تلك الدافعية إلا من خلال تأثيرها. و لفهم أفضل نتطرق أولا إلى مصطلح .

أولا : ماهية الدافعية :

. تعريف الدافعية

- الدافعية إصطلاحا: من الناحية الإصطلاحية قدمت عدة تعريفات للدافعية :

و عرف يونغ PT.Young : الدافعية من خلال المحددات الداخلية بأنها عبارة عن حالة استثارة و توتر داخلي تثير السلوك.

الدافعية حسب ماسلو A.H. Maslow : بأنها خاصية ثابتة، و مستمرة، و متغيرة، و مركبة، و عامة تمارس تأثيرا في كل أحوال الكائن الحي¹.

و تعرف الدافعية أيضا بأنها: عبارة عن محركات داخلية أو قوى كامنة داخلية غير مرئية يحس بها الإنسان و تدفعه لأن ينصرف أو يعمل من أجل إشباع حاجة معينة يحس و يشعر².

و أشار الشرفاوي بأن الدافعية حالة من التوتر تنشط الكائن الحي إلى القيام بأنماط معينة من السلوك، يترتب على أدائها إشباع للدافع، أو على الأقل إختزال في مستوى قوته بحيث يتحقق الاتزان لدى الكائن الحي، و يمثل هذا الإلتزان في حالة السكون و الراحة نتيجة لخفض حالة التوتر، و أشار القريطي و عبد القادر بأن للدافع وجهان متكاملان، أحدهما داخلي و الآخر خارجي ، يجعلان من الدافع سببا للسلوك، و موجهها له و ليس مجرد دفعه داخلية دون هدف، أما الوجه الداخلي للدافع فهو الحافز الذي يولد لدى الفرد نزوعا إلى النشاط و الحركة مما يجعله حساسا لمنبهات معينة في بيئته، أما الوجه الآخر فهو الباعث أو المحرض و هو عبارة عن الموقف أو المنبه الخارجي الذي يلائم الدافع و يشبعه. و يبدو أن ممارسة الفعل مرة بعد أخرى، و تكون العادة يولد لدى الفرد قوة³.

1- عبد اللطيف محمد خليفة، " الدافعية للإنجاز"، دار غريب للنشر و التوزيع، مصر، 2000، ص69

2- عبد الله صابر عبد الحميد، " الدافعية المهنية لممارسة الخدمة الاجتماعية الاكلينية لممارسين المهنيين"، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية و العلوم الانسانية، المجلد 1، العدد 48، كلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسوان، ص 277.

3 - نجلاء إبراهيم أبو الوفا، " الخصائص السيكومترية لمقياس الدافعية لدى طالبات المرحلة الثانوية"، مذكرة دكتوراة الصحة النفسية ، كلية التربية، جامعة أسوان، 2018، ص 4.

و من ما سبق يمكن تعريف الدافعية بأنها طاقة كامنة تتبع من نفس الفرد تستثيره و توجه و تحرك سلوكه وتدفعه للتصرف بطريقة معينة و في اتجاه معين و بقوة محددة لتحقيق هدف أو إشباع حاجة، مع إمكانية الاستمرارية و الحفاظ على هذا النوع من السلوك ، كما أنها تنظم لنمط السلوك.

يحاول بعض الباحثين أمثال أتكينسون التمييز بين مفهوم الدافع و مفهوم الدافعية ، على أساس أن الدافع هو عبارة عن استعداد الفرد لبذل جهد أو السعي في سبيل تحقيق أو إشباع هدف معين ، أما حالة دخول هذا الاستعداد أو الميل حيز التحقيق الفعلي أو الصريح فإن ذلك يعني الدافعية بإعتبارها عملية نشطة ، و بما أن هذا التمييز بين المفهومين يشترك في خاصية إستثارة السلوك الإنساني ، و دفعه لتحقيق هدفه و إرضاء حاجته¹.

2- مفاهيم مرتبطة بالدافعية

الباعث: و هو حسب خليل الشرقاوي (2000) المثير الذي يساهم في ركلة الدافع و يتضمن تلك المثيرات الداخلية المتمثلة في الحاجات و المثيرات الخارجية المتمثلة في الحوافز.

أما أحمد عزت راجح (د.س) فقد عرفه على أنه علة سلوك. أن مصدر هذه التسمية حسبه هو الكلمة اللاتينية mover بمعنى يتحرك، و حين نريد أن نعرف لماذا تصرف أحد الناس على النحو الذي حدث نتساءل عن دفعه أو حركه أو بعثه.

الرغبة: هي الشعور بالميل نحو أشخاص أو أشياء معينة كـرغبة الفرد في تقبيل أمه، وهي تنشأ في حالة نقص أو إضطراب كما هو الحال بالنسبة للحاجة.

إلا أنه يمكن القول بأن الحاجة يجب تحقيقها خاصة إذا كانت حاجات فيزيولوجية، أما الرغبة فقد تأتي في فترة معينة و قد تكون هذه الأخيرة غير قابلة للتحقيق إلا أن عدم تحقيقها لا يؤثر على صاحبها.

الحاجة: هي نقطة البداية لإثارة الدافعية لدى الكائن الحي، و تعني شعور الكائن الحي بالافتقاد إلى شيء معين².

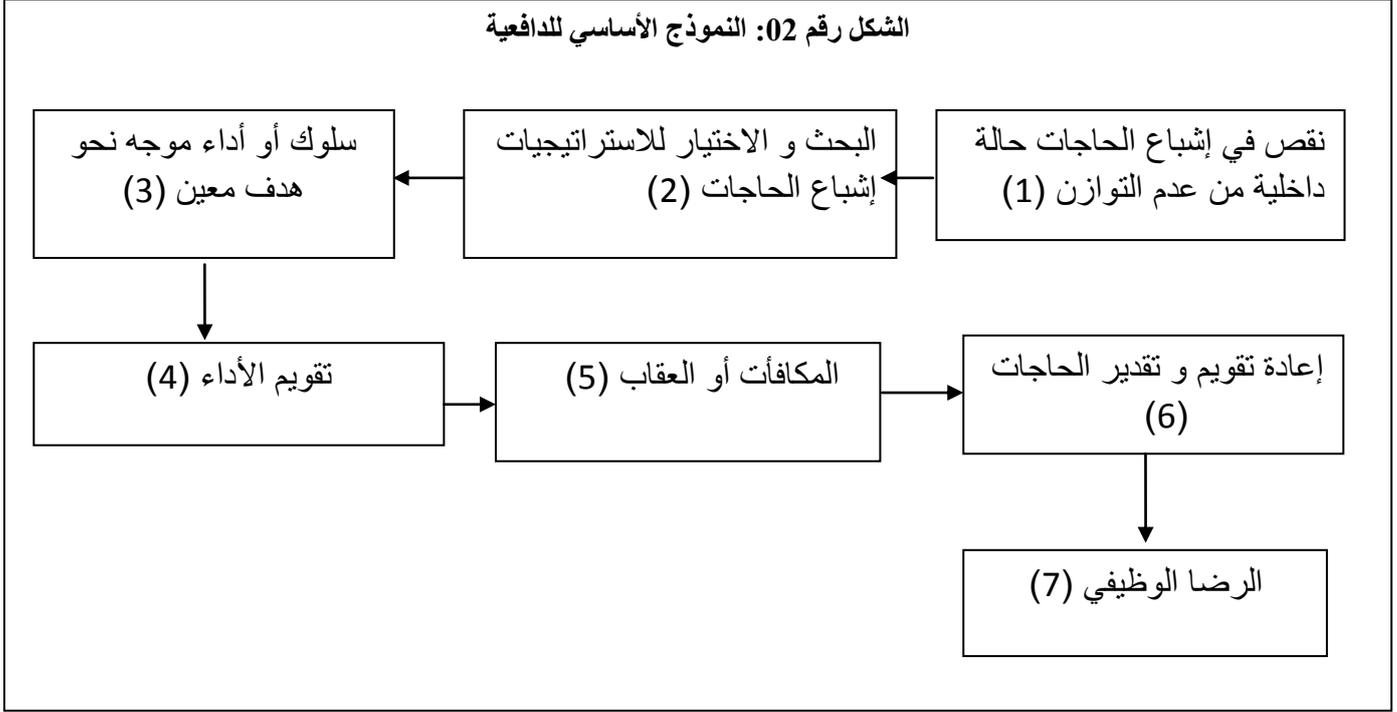
الحافز: إن الدافع استعداد ذو وجهين، وجه خارجي هو الهدف، و آخر داخلي هو الحافز ، و هو حالة من التتر تولد استعداد إلى النشاط العام و هو لا يوجه السلوك إلى هدف معين، لأنه مجرد طاقة دفع من الداخل.

الغريزة: يعرف ماك دوقال (mc Dougall) الغريزة على أنها استعداد فطري نفسي يحمل الكائن الحي على الانتباه إلى مثير معين يدركه إدراكا حسيا ويشعر بانفعال خاص عند إدراكه. و قد صنفها ماك دوقال إلى غرائز فردية كغريزة البحث عن الطعام و إنفعالها الجوع و أخرى اجتماعية كغريزة السيطرة... الخ

¹ - وحيدة حيدرة، "محددات الرضا الوظيفي و علاقتها بدافعية الانجاز لدى مستشاري التوجيه و الارشاد المدرسي و المهني"، أطروحة دكتوراه في علم النفس، تخصص علم نفس العمل و الصحة العقلية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018، ص78.

² - سليمي إبتها، " معوقات الإتصال التنظيمي و علاقتها بدافعية الإنجاز لدى الأستاذ الجامعي ببعض جامعات الشرق الجزائري"، أطروحة دكتوراه تخصص في علم النفس العمل و تسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي -الجزائر-، 2020، ص80

الشكل رقم 02: النموذج الأساسي للدافعية



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص105

من خلال ماسبق نستنتج أن الدافعية هي القوة الداخلية تستثير حماس الفرد و تحرك و تنشط سلوكه في إتجاه معين لتحقيق هدف أو منفعة، لإشباع حاجة معينة فيزيولوجية أو نفسية¹.

2- خصائص الدافعية :

تتصف عملية الدافعية بعدة خصائص نذكر منها²:

- الدافعية عملية معقدة : تتبع الدافعية كمتغيرات داخلية في ذات الفرد الذي يتميز بطبيعة الجسمية والعقلية والنفسية الخاصة من جهة و لاختلاف بيئته وتربيته وحاجاته من جهة أخرى.
- لا يمكن رؤية الدافع للعمل ولكن يمكن ملاحظة آثار ذلك .
- حاجات الإنسان وتوقعاته متعددة ، تتغير باستمرار وقد تتضارب معا.
- إن إشباع الحاجة يمكن أن يؤدي إلى زيادة قوتها وليس إطفائها .
- يقوم الأفراد بإشباع حاجاتهم بطرق متعددة ومختلفة .
- إن السلوك الهدف قد لا تشبه حاجات الفرد و بالتالي عدم تحقيق أهداف الفرد.

¹ - هاجر بوتيقار، " الدافعية لدى عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل التحول نحو إقتصاد السوق، دراسة ميدانية بشركة الخزف الصحي-الميلية-"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، إدارة أعمال المؤسسة، مركز الجامعي العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2008، ص25.

² - بطرس حلاق، "السلوك التنظيمي"، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020 ، سوريا، ص130

- الدافعية ظاهرة متميزة لدى كل فرد بسبب الفروق الفردية بين الأفراد
- الدافعية ذات توجه قصدي أي أن عمل الفرد يكون مقصودا
- للدافعية وجوه و مظاهر عدة و لذلك ظهرت العديد من النظريات لتفسيرها.

3 أنواع الدافعية :

هناك تباين في التصنيفات التي إقترحها العلماء و الباحثون للدوافع و من أبرزها مايلي¹:

- الدوافع الأولية :

وهي دوافع غير مكتسبة و فطرية و مثال لهذه الدوافع الجوع و العطش و النوم و الألم و الجنس و قد قسمها البعض إلى دوافع إيجابية و دوافع سلبية و هي الناتجة من ضرر جسماني كالألم و أخرى دوافع الحفاظ على النوع مثل دوافع الجنس و دوافع الأمومة.

* تسمى الدوافع الأولية أيضا بالدوافع الفسيولوجية أو البيولوجية و تتبع أهميتها من أنها تولد طاقة انفعالية للفرد توجه سلوكه كما أنها تتأثر بالبيئة الخارجية.

- الدوافع المكتسبة :

و هي الدوافع التي ترتبط بطبيعة الفرد النفسية و الإجتماعية حين تنمو و تتطور من خلال تفاعل الفرد مع عناصر البيئة سواء كانت إجتماعية أو مادية أو إنسانية

* و من أمثلة هذه الدوافع دافع السلطة و دافع القوة و دافع التحصيل و التفوق و الإلتزام و الأمان و التنافس و المركز الإجتماعي و إحترام التقاليد و القانون.

* كما قسمها أيضا العلماء إلى دوافع فعالة و أخرى ساكنة و دوافع رشيدة و أخرى عاطفية.

كما أن هناك بعض الباحثين يصنف الدوافع إلى²:

- دوافع شعورية أو واعية: وهي الدوافع التي يعيها الفرد ويشعر بها ويدركها، و عندما يدرك الفرد دوافع سلوكياته يتمكن من حل العديد من الاضطرابات السلوكية التي يتعرض لها من خلال تقييمها وتقويمها.

- دوافع لاشعورية: على عكس الدوافع الشعورية ، تقع الدوافع اللاشعورية ضمن منطقة اللاوعي لدى الفرد، أي أننا لانعيها ولانشعر بها وتكون قابلة للملاحظة الغير مباشرة باعتبارها تحتاج إلى مقاييس للكشف عنها كاستخدام المقاييس الإسقاطية.

4- وظائف الدافعية:

يرى (علاونة، 2004) أن الدافعية تلعب الدور الأهم في مثابرة الإنسان على إنجاز عمل ما، وربما كانت المثابرة من أفضل المقاييس المستخدمة في تقدير مستوى الدافعية عند هذا الإنسان، وهي بهذا المعنى تحقق أربع وظائف رئيسية هي³:

1 - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، " السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر و التوزيع، عمان، 2016، ص190.
2 - شويخي أمال، " نمط التوجيه الجامعي و علاقته بالدافعية للإنجاز- دراسة على عينة من طلبة جامعة تلمسان"-، رسالة ماجستير في علم النفس، تخصص انتقاء و توجيه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2013، ص69-70.
3 - منى إلياس ذياب خاطر، "الصحة النفسية وعلاقتها بالإنجاز الأكاديمي لدى طلبة جامعة القدس"، رسالة ماجستير، تخصص الإرشاد النفسي والتربوي من كلية العلوم التربوية، جامعة بيت لحم، فلسطين، 2018، ص27-28.

- **استثارة السلوك** : فالدافعية هي التي تحث الإنسان على القيام بسلوك معين مع أنها قد لا تكون السبب في حدوث ذلك السلوك، وقد أكد علماء النفس أن أفضل مستوى من الدافعية (الاستثارة Arousal) لتحقيق نتائج إيجابية هو المستوى المتوسط، وذلك لأن المستوى المنخفض من الدافعية يؤدي إلى الملل وعدم الاهتمام، كما أن المستوى المرتفع عن الحد يؤدي إلى ارتفاع القلق والتوتر.

- تؤثر الدافعية في نوعية التوقعات التي ينتظرها الأفراد وفقا لأفعالهم ونشاطاتهم، وبالتالي فهي تؤثر في مستويات الطموح التي يتميز بها كل فرد منهم، وتلك التوقعات تكون على علاقة وثيقة بخبرات النجاح والفشل التي يكون الإنسان قد تعرض لها.

- تؤثر الدافعية في توجيه السلوك نحو المعلومات الهامة التي يجب الاهتمام بها ومعالجتها. إن نظرية معالجة المعلومات ترى أن الطلبة الذين لديهم دافعية مرتفعة يكونون أكثر انتباها إلى معلمهم من ذوي الدافعية المنخفضة، كما أن مثل هؤلاء الطلاب يكونون أكثر ميلا إلى طلب المساعدة من الآخرين إذا احتاجوا إليها، وهم أكثر جدية في محاولاتهم لفهم المادة الدراسية وتحويلها إلى مادة ذات معنى بدلا من التعامل معها بطريقة سطحية، و حفظها حفظا ميكانيكيا.

- تساعد الدافعية الفرد إلى الوصول إلى درجة من الأداء الجيد عندما يكون مدفوعا نحوه، حيث نجد أن الطلاب الذين لديهم دافعية للتعلم أكثر تحصيليا و أفضل أداء.

و يضيف (يونس 1427هـ: 25-26) الوظائف التالية¹:

- الوظيفة التفسيرية و هي الوظيفة الأساسية للدافعية، فمن خلالها يتم تفسير السلوكيات بمختلف أنواعها و الصادرة عن الكائن الحي (حيوان أو إنسان)، و يطلق على هذه الوظيفة " وظيفة العزو"

- الوظيفة التشخيص و العلاج: تستخدم في تشخيص العديد من الاضطرابات السلوكية و النفسية كما تستخدم في علاج هذه الاضطرابات.

تعد الدوافع بمثابة مصدر للمعلومات عن إمكانية الوصول إلى الهدف، أي أن الدافعية تزداد بالإقتراب من الهدف، فمثلا الطالب تزداد دافعيته نحو القراءة و الدراسة عندما تقترب فترة الإمتحان.

و يعتقد الباحث أن الوظيفة المتمثلة في إمداد السلوك بالطاقة و النشاط تقوم بإطلاق الطاقة و إستثارة النشاط من خلال تعاون المفاتيح الداخلية (كالأهداف، و الرغبات و لاهتمامات) في تحريك السلوك و تدفعه نحو تحقيق أهداف معينة.

5- تصنيف الدوافع :

- **الدوافع حسب مصدرها**: تنقسم الدوافع حسب مصدرها إلى ثلاثة مجموعات أساسية، دوافع الجسم، دوافع إدراك الذات ، دوافع الإجتماعية²:

- **دوافع الجسم**: ترتبط بالتكوين البيولوجي للفرد حيث تساهم في تنظيم الوظائف الفيزيولوجية و هو يعرف ب " التوازن الذاتي"، و من دوافع الجسم نجد الجوع، العطش و الجنس

- **دوافع إدراك الذات**: من خلال مختلف العمليات العقلية و هي التي تكون تؤدي إلى مستوى تقدير الذات و تعمل على المحافظة على صورة مفهوم كدافع للإنجاز

¹ - غرم الله بن عبد الرزاق بن صالح الغامدي، التفكير العقلاني و التفكير غير العقلاني و مفهوم الذات و دافعية الإنجاز، أطروحة دكتوراه في علم النفس، تخصص إرشاد نفسي، جامعة أم القرى، السعودية، 2009، ص116

² - عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سبق ذكره، ص85.

- الدوافع الإجتماعية: تختص بالعلاقات بين الأشخاص كدافع السيطرة.

الدوافع عند ماسلو maslow

يعد من أكثر التصنيفات قبولا لدى الباحثين حيث ميز ماسلو بين عدة أنواع للحاجات الإنسانية كمايلي¹:

- **الحاجات الفيزيولوجية:** تتضمن هذه المجموعة من الحاجات، الحاجة إلى الطعام، و الماء، و الهواء و النوم...إلخ، و هي متطلبات الأساسية للحفاظ على الجسم في حالة التوازن.

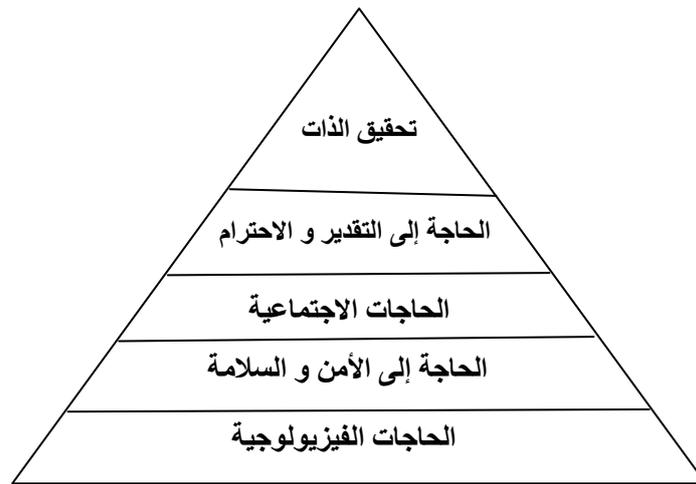
- **حاجة للأمن و الأمان :** تشتمل هذه المجموعة على حاجة الفرد للأمن و الأمان، سواء من الناحية البدنية أو النفسية، أي الحاجة للحماية من الأخطار الخارجية. فمثلا معظم العاملون يرغبون في الأداء أعمال خالية من المخاطر التي تهدد البدن أو النفس و تحقق الأمان و الإستقرار.

- **حاجات الانتماء و الحب:** تعتبر الحاجة للنشاط الاجتماعي و جذب الانتباه أهم حاجات هذه الفئة، حيث يرغب الفرد في إجراء مزيد من العلاقات مع الأفراد بصفة عامة مع رغبته في إحتلال مركز مرموق داخل الفئة التي ينتمي إليها.

- **الحاجة إلى التقدير و الاحترام:** تتضمن هذه المجموعة الرغبة في احترام الذات، من ناحية المقدرة و الإنجاز، الدقة و الاخلاص، الكفاءة، الثقة في كل من حوله و الاستقلالية و حرية التصرف. و أيضا الرغبة في السمعة و إحتلال مركز مرموق و الاحترام و التقدير و الآخرين.

-**الحاجة لتحقيق الذات:** بمعنى أن يكون له إسم معروف و أن يكون ذات معنى و أن يفعل شيئا يقدر عليه يحقق له ما كان يأمل فيه.

الشكل رقم (03) : سلم ترتيب الحاجات لماسلو



المصدر : محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 256 .

¹ - عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة، الإسكندرية، 2007، ص373.

الدوافع حسب المنشأ لهنري موراي H.Murray:

و يعد من التصنيفات الشائعة حيث تنقسم الدوافع في ضوء المنشأ إلى¹:

- دوافع فيزيولوجية المنشأ : تسمى الدوافع الأولية و منها دافع الجوع ،دافع العطش، دافع الأمومة.

- دوافع إجتماعية : يكسبها الفرد من البيئة التي يعيش فيها كدافع الإنجاز ، دافع السيطرة، و دافع التملك.

تجدر الإشارة إلى أن ماكيلاند أخ يسعى لاستكمال الجهود بعد موراي فقد واصل البحوث التجريبية و توصل إلى نموذج آخر جديد يصنف الدوافع إلى ثلاث تصنيفات و هي:

- دوافع النفوذ: يقصد به ميل الأشخاص إلى ممارسة الرقابة القوية ،للحصول على فرص كسب المركز أي المواقع القيادية.

- دافع الانتماء : ميل الأفراد إلى تحقيق علاقات صداقة مع الآخرين و تحسسهم من رفض الجماعة لهم.

- دافع الإنجاز: و مفاده أن الأشخاص يتوقون للنجاح، و يخافون من الفشل ، و يبحثون عن فرص لحل مشكلات التحدي و التفوق ، و هذا الدافع هو ما سيتم تناوله في دراستنا.

ثانيا : الدافعية للإنجاز

1. تعريف الدافعية للإنجاز :

يعد موراي Murray أول من قدم مفهوم دافعية الإنجاز في دراسة ديناميات الشخصية باعتبارها أحد متغيراتها الأساسية ...، وقد عرفها بأنها القدرة على تحقيق الأشياء التي يراها الآخرون صعبة ن و السيطرة على البيئة الفيزيائية و الاجتماعية و التحكم في الأفكار و حسن تناولها و تنظيمها ، و سرعة الأداء ، و الاستقلالية ، و التغلب على العقبات و بلوغ معايير الامتياز ، و منافسة الآخرين و التفوق عليهم ، و الاعتزاز بالذات و تقديرها بالممارسة الناجحة للقدرة².

وتعرف الدافعية للإنجاز بأنها : " استعداد الفرد لتحمل المسؤولية و السعي نحو التفوق لتحقيق أهداف معينة ، و المثابرة للتغلب على العقبات و المشكلات التي تواجهه ، و الشعور بأهمية الزمن و التخطيط للمستقبل"³.

كما عرفها اتكنسون Atkinson بأنها : " استعداد نسبي في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد ومثابرتة لتحقيق نجاح ما أو بلوغ هدف معين ، وهو ما يترتب عليه نوع من الإشباع"⁴

ويرى ماكلاند McClelland أن الدافع للإنجاز هو الأداء في ضوء مستوى محدود للامتياز و التفوق و الرغبة في النجاح⁵.

من خلال عرضنا لمفاهيم دافعية الإنجاز نستخلص أن الدافعية للإنجاز هي استعداد شخصي لبذل الجهد و التحصيل و تذليل العقبات ، و السعي نحو التفوق ، و الإصرار على الوصول إلى الأهداف ، انطلاقا من التخطيط المحكم ، و إتقان العمل في إطار الاستثمار الأمثل للقدرات و المهارات .

1 - عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سبق ذكره، ص87.

2 - حمري صارة ، علاقة تقدير الذات بالدافعية للإنجاز لدى تلامذة الثانوية ، مذكرة ماجستير في علم النفس و علوم التربية ، تخصص الصحة النفسية و التكيف المدرسي ، جامعة وهران ، الجزائر ، 2012 ، ص ص 46 ، 47 .

3 - عبد اللطيف محمد خليفة ، الدافعية للإنجاز ، القاهرة ، دار غريب ، 2000. ص 19 .

4 - ابراهيم شوقي عبد العزيز ، الدافعية للإنجاز و علاقتها بكل من توكيد الذات و بعض المتغيرات الديمغرافية لدى عينة من شاغلي الوظائف المكتبية ، المجلة العربية للإدارة ، العدد الأول ، جامعة القاهرة ، جوان ، 2003 ، ص 3 .

5 - مصطفى حسين باهي ، أمينة ابراهيم شلبي ، الدافعية نظريات و تطبيقات ، القاهرة ، مركز الكتاب ، 1999 ، ص 23 .

2. مكونات الدافعية للإنجاز :

حسب "أوزيل" فإن الدافع للإنجاز يتكون من مكونات منها¹ :

الحافز المعرفي : و الذي يعبر عن حالة انشغال بالعمل بمعنى أن الفرد و الباحث يحاول أن يشبع حاجاته من المعرفة و الفهم ، و تكمن مكافأة اكتشاف معرفة جديدة في كونها تعينه على إنجاز مهامه بكفاءة أعلى. **تكريس الذات** : بمعنى آخر توجه الأني أو الذات ، و يمثله رغبة الفرد في المزيد من المكانة و الشهرة و السمعة التي يحرزها عن طريق آراءها المميزة ، و الملتزم في نفس الوقت بالتقاليد الأكاديمية المعترف بها مما يؤدي إلى شعوره بكفايته و احترامه لذاته.

دافع الإنتماء : ويتمثل في سعي الفرد للحصول على الاعتراف و التقدير باستخدام نجاحه الأكاديمي و أدائه و يأتي هنا دور الأطراف المختلفة التي يتعامل معها الفرد ، و يعتمد عليها في تكوين شخصيته و من بينهم المؤسسات التعليمية المختلفة .

3. أنواع الدافعية للإنجاز :

ذكر (محمد عبد الحليم ، سيد محمود، 2002) أن شارلز سميث (1969) Charles Smith ميز بين نوعين من الدافعية للإنجاز على أساس مقارنة الفرد بنفسه أو بالآخرين:

* دافعية الإنجاز الذاتية/ (self-achievement motivation): و يقصد بها تطبيق المعايير الداخلية أو الشخصية في مواقف الإنجاز.

* دافعية الإنجاز الاجتماعية/ الخارجية (social achievement motivation): و تتضمن تطبيق معايير التفوق التي تعتمد على المقارنة الاجتماعية، أي مقارنة أداء الفرد بالآخرين.²

و يمكن أن يعمل كل من هذين النوعين في نفس الموقف و لكن قوتها تختلف وفقا لأيهما أكثر سيادة و سيطرة في الموقف ، فإذا كانت دافعية الإنجاز الذاتية لها وزن أكبر و سيطرة في الموقف ، فإنه غالبا ما يتبعها دافعية الإنجاز الاجتماعية و العكس صحيح .

4. أبعاد الدافعية للإنجاز :

إن المتتبع ل لبحوث و الدراسات التي تناولت الدافعية للإنجاز سوف يلاحظ أن مجموعة كبيرة من الأبعاد. حيث يرى جولدنسون (1984) Goldenson، أن الدافعية للإنجاز تتضمن الأبعاد التالية: التغلب على العقبات النضال من أجل السيطرة على التحديات الصعبة ، الميل إلى وضع مستويات مرتفعة في الأداء ، السعي نحو تحقيقها، العمل بمواظبة شديدة و مثابرة مستمرة.³

يعتبر الدافع للإنجاز بالنسبة لـ " ماكلياند " متغير أحادي البعد ، أما " موراي " فقد افترض أن الحاجة إلى الانجاز تدرج ضمن حاجة كبرى أعم و أشمل هي الحاجة إلى التفوق ، وأوضح " أتكينسون " في نفس السياق أن الدافع للإنجاز هو استعداد ثابت نسبيا لدى الفرد لبلوغ النجاح أو تجنب الفشل ، و أثار هذا التوجه

¹ - قدوري خليفة ، الرضا عن التوجيه المدرسي و علاقته بالدافعية للإنجاز ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة تيزي وزو ، 2011 ، ص 71 ، 72 .

² - رحاب خلف محمد و الآخرين، بيئة تعلم إلكترونية قائمة على محفزات الألعاب و أثرها في تنمية الإخراط في التعلم وبقاء أثره لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية منخفضي ومرتفعي الدافعية للإنجاز، مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، المجلد 08، العدد 43، جامعة المنيا، جمهورية مصر العربية، 2022، ص 338.

³ - ربيحة عمور، الذكاء الإنفعالي و علاقته بالدافعية للإنجاز و تقدير الذات لدى تلاميذ السنة الثالثة ثانوي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التربية،

انتقاد عدد من الباحثين ، الذين اعتبروا متغير الدافع للإنجاز متعدد الأبعاد ، و ذلك بالنظر إلى التعقيد الكبير الذي يتضمنه هذا المفهوم فقد حدد " اوزبيل " ثلاث أبعاد لدافعية الانجاز هي¹ :

- 1 - **البعد المعرفي** : ويشير إلى حالة انشغال الفرد بمهمة معينة لإشباع حاجاته المعرفية وذلك من خلال ما يكتشفه من معارف جديدة و التي تعد بحد ذاتها مكافئة له .
- 2 - **بعد تكريس الذات** : و يتضمن رغبة الفرد في مزيد من السمعة و المكانة الجيدة نتيجة لأدائه المتميز ، و هذا من شأنه أن يدعم شعوره بالكفاءة و يعزز احترامه لذاته .
- 3 - **بعد الانتماء** : و يشير هذا البعد إلى رغبة الفرد في الحصول على تقبل الآخرين وتقديرهم الأمر الذي يدعم ثقته بنفسه .

أما " إبراهيم شوقي عبد الحميد " فقد قام بوضع ستة أبعاد لمتغير الدافع للإنجاز

- 1 - المثابرة و بذل الجهد في تحمل الصعاب .
- 2 - تقدير أهمية الوقت .
- 3 - الطموح لمستوى أعلى من الأداء .
- 4 - التوجه المستمر نحو المستقبل .
- 5 - الاهتمام بالتميز في الأداء .
- 6 - الميل للمنافسة .

و باستعراض ما سبق يتضح أن هناك اختلاف بين الباحثين في تحديد أبعاد الدافعية للإنجاز فإذا كانت وجهة النظر الأولى تعتبره أحادي البعد فان وجهة النظر الثانية اعتبرته متغير متعدد الأبعاد وليس أحادي البعد كما كان ينظر إليه في بدايته ، هذا و لم يكن هناك اتفاق بين باحثين في ضبط وتحديد هذه الأبعاد ، و قد يعود السبب في ذلك إلى اختلاف الأسس النظرية التي بنيت عليها الدراسات إضافة إلى تباين القيم و المعايير المعتمدة في فهم الموضوع و اختلاف البيئة الاجتماعية التي ستوجه إليها الدراسة .

في حيث أشار بعض الباحثين إلى أن أبعاد الدافعية للإنجاز الأكثر شيوعا تتجلى في ما يلي² :

- **سلوك الإنجاز** : كل فعل يبين دافع الفرد لإنجاز عمله ، من حب للنظام و إتقان عمل و رغبة في العمل و عدم تأجيل عمل اليوم إلى الغد ...إلخ .
- **المثابرة في بذل الجهد** : كل سلوك يدل على أن الفرد يبذل جهدا في العمل ، حل المشكلات المهنية و عدم التهرب منها ، محاولة تحسين أدائه ، متابعة العمل بعد خطأ صدر منه و اعترافه به ...إلخ .
- **الإقبال على العمل** : كل سلوك يصدر من الفرد يدل على رغبته في أداء عمله اليومي بحماسة .
- **الطموح** : يظهر من خلال رغبة الفرد في الوصول إلى مرتبة علمية و مهنية راقية لتحسين أدائه الإنجازي المهني الدائم .

5. نظريات الدافعية للإنجاز :

سنحاول في هذا العنصر عرض مجموعة من النظريات التي تناولت الدافعية للإنجاز نذكر منها :

1 - حمري صارة ، مرجع سبق ذكره ، ص 49 ، 50 .
2 - قوراري حنان، الضغط المهني و علاقته بالدافعية للإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس الاجتماعي، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص 12 ، 13 .

1- نظرية ماكيلاند :

أخذ ماكيلاند يسعى لاستكمال الجهود بعد موراي ، فقد واصل البحوث التجريبية مستعينا باختبار تفهم الموضوع ، و لعل من المعالم المميزة لجهود مجموعة ماكيلاند هو أنها ركزت في تنظيرها و في بحوثها الإمبريقية على متغير دافعي واحد و هو دافع الإنجاز ، حيث برز ضمن نموذج يشمل ثلاثة دوافع :

دافع النفوذ :

ويقصد به ميل الشخص إلى ممارسة الرقابة القوية و السعي للحصول على فرص كسب المركز ، أي المواقع القيادية .

دافع الإنتماء :

و يمثل ميل الأفراد إلى تحقيق علاقات صداقة مع الآخرين و تحسبهم من رفض الجماعة لهم .

دافع الإنجاز¹ :

ومفاده أن الأشخاص يتوقون للنجاح ، و يخافون من الفشل ، يبحثون عن فرص لحل مشكلات التحدي و التفوق، و هؤلاء في رأي ماكيلاند يتحلون بالعديد من الخصائص و المميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية الشخصية في حل المشكلات و اتخاذ القرارات و وضع الأهداف .

و يطلق ماكيلاند على تصوره أنه نموذج الاستثارة الانفعالية حيث يقرر أن "الدافع يصير عبارة عن ارتباط وجداني قوي ، يتميز بوجود فعل توقعي تجاه الهدف ، و هذه الاستجابة التوقعية تقوم على وجود ارتباط سابق بين أمور معينة و بين اللذة و الألم " ، وهذا يعني أنه إذا كانت مواقف الإنجاز الأولية إيجابية بالنسبة للفرد ، فإنه يميل لمواصلتها و الانهماك فيها ، أما إذا حدث نوع من الفشل و تكونت بعض الخبرات السلبية ، فإن ذلك سوف ينشأ عنه دافعا لتحاشي الفشل .

2- نظرية أتكسون :

في منتصف الستينات قدم أتكسون نظرية شاملة في الدافعية للإنجاز و السلوك و يفترض أن ميل الفرد لتحقيق هدف ما يتحدد بناء على محصلة ثلاث عوامل الحاجة للإنجاز أو الدافع للإنجاز و احتمالية النجاح و القيمة الحافزة للنجاح .

و من منظور أتكسون أن قوة دافعية الفرد لحرية الاختيار فإن الفرد ذو الدافعية المرتفعة للإنجاز يختار مهام متوسطة الصعوبة لأنها تمتاز بالتوازن ما بين التحدي من جهة و احتمالية النجاح من جهة أخرى ، أما الفرد ذو الدافعية المنخفضة للإنجاز فإنه يتجنب المهام لأن خوفه من الفشل يتجاوز توقعاته للنجاح ، و في مواقف الاختيار فإنه يختار مهام سهلة نسبيا لأن احتمالية النجاح مرتفعة أو أنه يختار مهمة صعبة لأنه لا يتعرض لخرج كبير عند فشله في مهمة صعبة . و يرى أتكسون أن الدافع للإنجاز هو المحصلة النهائية لصراع الأقدام – الأحجام بين الأمل في النجاح و الخوف من الفشل و يمثل أتكسون هذه العلاقة بالمعادلة التالية :

دافع الإنجاز = دوافع النجاح – دوافع تجنب الفشل

و عليه فإن الاهتمام بدوافع النجاح و تنميتها و العمل على تقليص دوافع تجنب الفشل يؤدي إلى محصلة أكبر من الدافع للإنجاز¹ .

¹ - خويلد أسماء ، الدافعية للإنجاز في ظل التوجيه المدرسي بالجزائر ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس ، تخصص علم النفس المدرسي ، جامعة ورقلة ، 2005 ، ص 38 ، 39 .

3-نظرية التحليل النفسي :

تعود نظرية التحليل النفسي في أصولها إلى فرويد الذي تحدث عن اللاشعور والكبت عند تفسيره لسلوك السوي والغير سوي حيث يرى أن معظم أنواع السلوك الإنساني مدفوعين بحافزين هما الجنس والعنوان وهو يؤكد على أهمية تفاعل هاذين الحافزين مع خبرات الطفولة المبكرة وأثرها في تحديد العديد من جوانب السلوك الإنساني . يتبين لنا من خلال نظرية التحليل النفسي أنها تمدنا بتفسيرات لتطور السلوك الإنساني وآلياته التي تساعد المعلم على فهم المزيد عن سلوك تلاميذه وتمكنه من تحقيق تواصل أكثر فاعلية معهم مما يؤدي إلى تحقيق تعلم أفضل² .

4-نظرية التنافر المعرفي :

يرى "فستنجر Festinger" أن التنافر حالة دفاعية سلبية تحدث لدى الفرد عندما تكون عنده معرفتان أو فكرتان في آن واحد ، لكن تناقض إحداهما الأخرى ، لذلك يسعى إلى إيجاد نوع من التوافق بين هاتين المعرفتين و ذلك بتغيير واحدة منهما إلى كليهما و قد مثل "فستنجر" ذلك بشخص يرى أن التدخين يسبب السرطان و يعرف أنه يدخن ، فهو يعاني من التنافر ، وحتى يخفف من حدة التنافر عله التوقف عن التدخين ، و هو ليس بالأمر الهين ، لذا يلجأ إلى تبرير موقفه و يوهم نفسه بأن التدخين ممتع و مهم ، لذا تقوم نظرية التنافر على أن الإنسان كائن يسعى إلى تبرير مواقفه حتى يبدو معقولا أمام نفسه و مع الآخرين³ .

5-النظرية المعرفية⁴:

ترى النظرية المعرفية أن هناك تفسيرات معرفية تسلم افتراض مفاده أن الكائن البشري مخلوق عاقل يتمتع بإرادة حرة تمكنه من اتخاذ قرارات واعية على النحو الذي يرغب فيه ، لذلك تؤكد هذه التفسيرات على مفاهيم أكثر ارتباطا بمتوسطات مركزية كالقصد والنية والتوقع ، لأن النشاط العقلي للفرد يزوده بدافعية دافعة متأصلة فيه وتشير إلى النشاط السلوكي كفاية في ذاته وليس كوسيلة . فظاهرة حب الاستطلاع مثلا هي نوع من الدافعية الذاتية يمكن تصورهما على شكل قصد يرجى إلى تأمين معلومات حول موضوع أو حادث أو فكرة عبر سلوك استكشافي وبهذا المعنى يمكن اعتبار حب الاستطلاع دافعا إنسانيا ذاتيا وأساسيا .

6. قياس الدافعية للإنجاز :

تقسم المقاييس التي تستخدم في قياس الدافعية للإنجاز إلى فئتين:

الفئة الأولى: المقاييس الإسقاطية

1-مقياس ماكلياند و زملاؤه :

قام ماكلياند و زملاؤه بإعداد اختبار لقياس الدافع للإنجاز مكون من أربعة صور تم اشتقاق بعضها في اختبار لقياس أو اختبار تفهم الموضوع (TAT) الذي أعده موراي عام (1937)، أما البعض الآخر فقد قام ماكلياند بتصميمها لقياس الدافع للإنجاز . في هذا الاختبار يتم عرض كل الصور من الصور على شاشة لمدة عشرين ثانية أمام المبحوث ثم يطلب الباحث من المبحوث بعض العرض كتابة قصة تعطي أربعة أسئلة بالنسبة لكل صورة و الأسئلة هي :

1 - ماذا يحدث ؟ من هم الأشخاص ؟

1 - محمد بني يونس ، مبادئ علم النفس ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004 ، ص 250 .
2 - العرفاوي ذهبية ، أثر التوجيه المدرسي على الدافعية للإنجاز للشعب العلمية و الأدبية ، (مذكرة ماجستير غير منشورة) ، جامعة يوسف بن خدة ، الجزائر ، 2008 ، ص 83 ، 84 .
3 - مرزوقي أحمد ، اتجاهات العمال نحو العمل في الإشاعات المؤبنة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الهندسة البحرية و تصميم العمل ، تخصص علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة وهران ، 2014 ، ص 19 ، 20 .
4 - مقاق كمال ، علاقة التحفيز بدافعية الإنجاز عند لاعبي القسم الوطني الأول لكرة القدم الجزائرية ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الجزائر ، 2007 ، ص 29 .

2 - ما الذي أدى إلى هذا الموقف ؟

3 - ماهو محور التفكير ؟ وما المطلوب عمله ؟ ومن الذي يقوم بهذا العمل ؟

4 - ماذا يحدث ؟ وما الذي يجب عمله ؟

ثم يقوم المبحوث بالإجابة على هذه الأسئلة الأربعة بالنسبة لكل صورة و يستكمل عناصر القصة الواحدة في مدة لا تزيد عن أربعة دقائق و يستغرق إجراء الاختبار كله في حالة استخدام الصور حوالي عشرين دقيقة¹.

2-مقياس الاستبصار لفرنش :

قامت " فرنش " بوضع مقياس الاستبصار على ضوء الأساس النظري الذي وضعه " ماكلياند " لتقدير صور وتخيالات الانجاز حيث وضعت جملا مفيدة ، تصف أنماطا متعددة من السلوك يستجيب لها المفحوص باستجابة لفظية اسقاطية عند تفسيره للمواقف السلوكية ، الذي يشتمل عليه البند أو العبارة .

3-مقياس التعبير عن طريق الرسم " A.G.E.T ارونسون " :

صمم هذا المقياس لقياس دافعية الانجاز عند الأطفال لأنه وجد أن اختبار " ماكلياند " وزملاؤه وكذا اختبار فرنش " للاستبصار صعبة بالنسبة للأطفال الصغار ، وقد تضمن نظام التقدير الذي وضعه " ارونسون " لتصحيح اختبار الرسم فئات أو خصائص معينة كالخطوط والحيز والأشكال وذلك للتمييز بين المفحوصين ذوي الدرجات المختلفة لدافع الانجاز . بالرغم من تطبيق هذه المقاييس على عدد من العينات إلا انه تعرض لعدة انتقادات من بينها: اعتبرها الكثير من الباحثين أنها ليست مقاييس حقيقية ، بل أنها تصف انفعالات المفحوصين بصدق مشكوك فيه ، لا تحتوي على معيار موحد للتصحيح بل تختلف من شخص لآخر يرى بعض الباحثين أن هذه المقاييس لا تقيس فقط الدوافع بل تتعدها إلى جوانب من شخصية الفرد ويرى " فيرنون " أن اختبار تفهم الموضوع لا تستطيع أن تقيس به الدوافع إلا عند الفرد المتعلم تعليما جيدا لكي يتمكن من أن يكتب قصة ويعبر كما يراه².

الفئة الثانية : المقاييس الموضوعية

من أكثر المقاييس انتشارا ، يقدم للمفحوصين عددا من الأسئلة ويتم الاختيار بين البدائل كنعم أو لا ، وقد سميت موضوعية كونها لا تسمح للقائم بالدراسة بالتدخل ذاتيا في تصحيح الإجابات كما هو الوضع في المقاييس الإسقاطية ومن هذه المقاييس ما يلي³ :

1- مقياس فينر Venner:

يقيس دافعية الإنجاز لدى الأطفال والمراهقين ، عباراته مشتقة من نظرية أتكينسون .

2 -إستخبار الدافع للإنجاز لهيرمانس Hermans 1970 :

يتكون من 29 عبارة متعددة الخيارات ، بنيت على المظاهر الأكثر شيوعا كمستوى الطموح ، تقبل المخاطرة ، المثابرة ، والتوجه للمستقبل .

3-مقياس ابراهيم قشقوش (1975) :

1 - عبد اللطيف محمد خليفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 91 .

2 - رشاد علي عبد العزيز موسى ، علم النفس الدافعي ، دار النهضة العربية ، مصر ، 1994 ، ص 22 - 25 .

3 - عفاف وسطاني ، دافعية الإنجاز لدى فريق العمل و علاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس ، تخصص إدارة تربوية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2010 ، ص 80 ، 81 .

صمم أول أداة عربية لقياس دافعية الإنجاز ، استند فيها إلى نفس مفهوم ماكيلاند McClelland وزملائه، واعتمد على صدق المحكمين وإعادة الإجراء للتحقق من صدق وثبات الأداة . لم تسلم المقاييس الموضوعية من الانتقادات حيث يمكن للمفحوص أن يدرك بسهولة الغرض من الاختبار وبالتالي إجابته تكون متأثرة بهذا الإدراك ، وهذا أمر لا يحدث في المقاييس الإسقاطية ، ومع ذلك فلكل مقياس مزايا وعيوب، وما على الباحث إلا اختيار الأسلوب الأنسب لطبيعة الدراسة والهدف منها.

ومما سبق يمكن القول بأن لكل من الأساليب الإسقاطية أو الأساليب الموضوعية مزايا وعيوب وعلى الباحث ألا يقف موقف المفاضلة بين الأسلوبين في قياس الدافعية للإنجاز ويترك قرار استخدام أسلوب دون آخر حسب طبيعة الدراسة والهدف منها .

7. العوامل المؤثرة في الدافعية للإنجاز :

لا شك أن التعرف على العوامل المؤثرة في دافعية الإنجاز تساعد بشكل كبير الفرد نفسه و الآخرين على كيفية استثارة الدافعية للإنجاز لتحقيق الأهداف و الطموحات المرجوة .و يرى (أتكسون) أن دافعية الإنجاز تتأثر بعوامل رئيسية ثلاث عند قيام الفرد بمهمة ما :

الدافع للوصول إلى الإنجاز :

فالأفراد يختلفون في درجة هذا الدافع، كما أنهم يختلفون في درجة دافعهم لتجنب الفشل والإحباط، فمن الممكن أن يواجه فردين نفس المهمة، يُقبل أحدهما على أدائها بحماس تمهيداً للنجاح فيها، ويقبل الثاني بطريقة يحاول من خلالها تجنب الفشل المتوقع. إن النزعة لتجنب الفشل عند الفرد الثاني أقوى من النزعة لتحقيق النجاح ، وهذه النزعة القوية لتجنب الفشل تبدو متعلمة نتيجة مرور الفرد بخبرات فشل متكررة، وتحديد أهداف لا يمكن أن يحققها. أما عندما تكون احتمالات النجاح أو الفشل ممكنة فإن الدافع للقيام بهذا النوع من المهمات يعتمد على الخبرات السابقة عند الفرد، ولا يرتبط بشروط النجاح الصعبة المرتبطة بتلك المهمة .

احتمالات الإنجاز :

المهمات السهلة لا تعطي الفرد الفرصة بالتعرض لخبرة نجاح مهما كانت درجة الدافع لتحقيق النجاح أما المهمات الصعبة فإن الأفراد لا يرون أن عندهم القدرة على أدائها. وفي المهمات المتوسطة فدرجة دافع النجاح تؤثر في الأداء على المهمة بشكل واضح ومتفاوت بتفاوت الدافع .

العوامل الخاصة ببيئة الإنجاز :

إن البيئة التنظيمية التي تعمل إلى تحقيق طموح الأفراد من خلال تحديد أهداف ممكنة التحقيق والمثيرة للتحدي ويقدم فرصا كافية تكون مهمة في استثارة وتنمية دافعية الإنجاز ومن هذا المنطلق العوامل المؤثرة في دافعية الإنجاز بيئة العمل وهي كالتالي :طبيعة العمل ، العوامل التشخيصية ، التحمل ، المثابرة و

الطموح¹

خلاصة

من خلال العرض النظري للدافعية للإنجاز نستخلص أن الدافعية هي المحرك و الموجه لسلوك الفرد لتحقيق هدف أو غاية ما، كما تعتبر الدافعية للإنجاز من أهم الدوافع الخاصة بالإنسان التي يسعى من خلالها إلى تحقيق التفوق و الامتياز ، إلا أن دافعية إنجاز عمل لدى تختلف هي الأخرى من فرد إلى آخر، هناك من دافعيته مرتفعة و الأخر منخفضة كنتيجة للفروق الفردية .

وعلى هذا الأساس حاول عدد من الباحثين والعلماء تفسير دافعية الإنجاز كل له وجهة نظر ، فهناك من ربطها بهرم من الحاجات الفردية الأولية والثانوية مثل :نظرية ماسلو للحاجات.... ، إلا أن كلهم يتفقون على فكرة واحدة مفادها " أن دافعية الإنجاز بمثابة الطريق المحدد لسلوك الفرد الغائي"

المطلب الثاني : مفاهيم أساسية حول أداء العاملين

إن تحديد تعاريف ومفاهيم دقيقة للمصطلحات والاتفاق عليها يعد من الأهداف التي يصعب تحقيقها وخاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومن بين المصطلحات التي لم تلقى تعريفاً وحيداً وشاملاً مصطلح الأداء، بل هناك من يستخدم مصطلحات عدة كالكفاءة، الفعالية، الإنتاجية لتعتبر كمرادفات له، ولكن هذا غير صحيح في علوم التسيير والاقتصاد وإعطاءه تعريفاً وحيداً والاقتصار عليه يعد غير كافٍ للوصول إلى مفهوم الأداء، بل يجب عرض العديد من التعاريف للوصول إلى المفهوم الذي يناسب البحث. وقبل التطرق إلى مختلف التعاريف التي تناولته نشير إلى أن معنى الأداء بالنسبة للمسير يختلف عنه بالنسبة لرجل الاقتصاد، فضلاً عن هذا فالاختلاف قائم حتى داخل المنظمة.

الفرع الأول: أساسيات حول أداء العاملين

1. تعريف أداء العاملين :

قبل التطرق لمفهوم أداء العاملين يجب معرفة مفهوم الأداء.

• مفهوم الأداء

يعد الأداء محور رئيسي في بحوث التسيير، وسنقوم بعرض بعض التعريفات له:

نحدر من اللغة اللاتينية PERFORMER التي تعني المنح والإعطاء، بعدها اشتقت اللغة الانجليزية منها مصطلح PERFORMANCE والتي أعطتها معناها الخاص بها والذي تعني به إنجاز، تأدية أو إتمام شيء ما : عمل، نشاط، تنفيذ مهمة... الخ¹.

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، حيث عرف (أندروود) الأداء بأنه: تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته².

تعريف الأداء حسب (A.Kherakhem): من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل على: " تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة". نلاحظ من

هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة³.

و أيضاً يعرف الأداء على أنه: و علاقة بين نتيجة وتكاليف الحصول على هذه النتيجة. من الناحية المثالية، يجب أن يأخذ مؤشر الأداء في الاعتبار قيمة النتيجة وتكلفة الحصول على هذه النتيجة⁴.

ومفهوم الأداء يتضمن معايير أخرى إضافة إلى معياري الكفاءة والفاعلية، مثل: معدلات الدوران والحوادث والغيابات والتأخير حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية وكذلك يسهم أداءه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في العمل وقلة حوادثه، لذلك يمكن القول أن الأداء المرطبي يتضمن

¹ - حجاج نفيسة، " أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي "دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية الجزائرية خلال الفترة(2010-2014)"، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية و محاسبة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017، ص15.

² - مصطفى محمد، " الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء"، الطبعة الاولى، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع، عمان، 2018، ص78

³ - الشيخ الداودي: تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد07، جامعة الجزائر، 2009-2010، ص 217-218

⁴ - Aissat Amina, **La gestion des rémunération, un outil de motivation au service de la performance au travail**"cas de l'entreprise privée algérienne cevital, Mémoire de magister en science économiques, université Mouloud Mammeri de tizi-ouzou, 2012, p : 97

مجموعة من المتغيرات، من حيث أداء العمل بفاعلية و كفاءة مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل ، كذلك يعرف الأداء بأنه "قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة". كما يعرف الأداء بأنه "قدرة الفرد على تحقق أهداف الوظيفة التي يشغلها".¹

• تعريف أداء العاملين

حيث يعرف أداء العاملين ضمن هذا السياق على انه يمثل مخرجات أو كمية الإنتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محددة، وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيأ كانت طبيعة هذا العمل.²

و يعرف إجرائيا: بأنه أثر جهود الفرد في تحقيق المهام المكونة لوظيفته.³

كما يعرف أداء العاملين بأنه " الجهود الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة لتخطيط و تنظيم و توجيه الأداء الفردي و الجماعي، ووضع معايير واضحة و مقبولة كهدف يسعى الجميع لقبوله و ذلك لتحقيق أهداف معينة كوضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية و ما يطرأ عليها من تغيرات"، و ما يميز هذا التعريف من التعريفات السابقة هو الإشارة إلى ضرورة وضع معايير للأداء بالإضافة إلى وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية، الأمر الذي قد يساعد في إيجاد حلول للمشاكل المتعلقة سواء بالأفراد، أو الوظائف و طبيعة المهام التي تتضمنها.⁴

2. أهمية أداء العاملين :

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه ايجابيا على النحو التالي:⁵

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر و كذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح احد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترقية والتكوين والانتداب لمنصب عليا...، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.

- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتببات مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

¹ - مرح طاهر شكري "حسن علي"، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2016، ص37

² - سعيد سميرة أبو جليدة: " أثر إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2018، ص35.

³ - محمد بن سعد أبو حيميد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، عدد1، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2020، ص 635.

⁴ - ديدوني يوسف: تمكين الموارد البشرية و أثره على الأداء الوظيفي- دراسة حالة أعضاء هيئات التدريس بكليات العلوم الاقتصادية التابعة للجامعات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير و تنمية الموارد البشرية، جامعة مصطفى اسطبولي، معسكر، 2022، ص88.

⁵ - بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنظيم و عمل، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2014، ص 61-62.

من خلال ما تم التطرق إليه نتوصل إلى أن اهتمام الفرد بأدائه ، والعمل على رفعه وتنميته، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وتتمثل في الأهداف الاقتصادية والاجتماعية و النفسية.

3. محددات أداء العاملين:

إن محددات الأداء العاملين بأنه يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي ومعرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما ويميز بعض الباحثين بين ثالث محددات لأداء العاملين وهي¹:

1 - الجهد: حيث يشير الجهد المبذول الى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد الأداء مهمته.
2- القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة الأداء الوظيفة، التي ال تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.

3- إدراك الدور أو المهمة : تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة (نمط الأداء) و الجهد المبذول ، ونوعية هذا الجهد المبذول و التي تعني مستوى الدقة و الجودة ، و درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة².

4. أبعاد الأداء العاملين :

و تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي³:

البعد التنظيمي

و يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات و الآليات التنظيمية التي تعتمد المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، و من ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة و أثرها على الأداء في ضوءها، مع الإشارة إلى هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية و ليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، و هذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية و الاقتصادية و يختلف عن النتائج المتعلقة بالفعالية التنظيمية، و يستنتج مما سبق أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة وعي و ادراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي.

البعد الاجتماعي

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، خاصة إذا أوفت بحاجات العاملين فيها، و تتجلى أهمية و دور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط و على حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذا يؤثر ذلك و على المدى البعيد سلبيا على تحقيق المؤسسة لأهدافها، فقد أشار الأدب الخاص بالإدارة إلى أن جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية

¹ - نفين "محمد ياسر" الخياط، درجة استخدام مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان لإدارة الإلكترونية وعالقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعديهم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، الإدارة والمناهج التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2019، ص27.

² - بجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة : مؤسسة توزيع و تسويق المواد البترولية المتعددة نطال مسيلة - CLP منطقة سطيف.-، مذكرة لنيل شهادة الماحستير، علوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2007، ص11.

³ - ابراهيم محمد المحاسنة، ادارة و تقييم الاداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق، الطبعة الاولى، دار جريب للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص108-109.

الاقتصادية و الفعالية الاجتماعية، و من هنا لا بد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة و بكل ما له علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات و الأزمات و الخلافات... الخ.

5. العوامل المؤثرة على أداء العاملين :

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء العاملين ما يلي¹:

- غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معايير أو مؤشرات محددة مسبقاً.
- عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادات الإدارية والموظفين، وبالتالي يؤدي إلي ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا بدوره يؤدي إلي تدني مستوى الأداء.
- اختلاف مستويات الأداء: يرتبط أداء الموظف بنظام التحفيز السائد في المؤسسة وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف ذو الأداء العالي والمتوسط والموظف غير المنتج أو الكسول.
- مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا من العوامل المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضا أو انخفاضه يؤدي إلي أداء ضعيف و إنتاجية أقل.
- التسبب الإداري : يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظف نفسه وأداء الموظفين الآخرين.
- هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد و التي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه و ، بالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار ، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية و موجودة بالفعل.

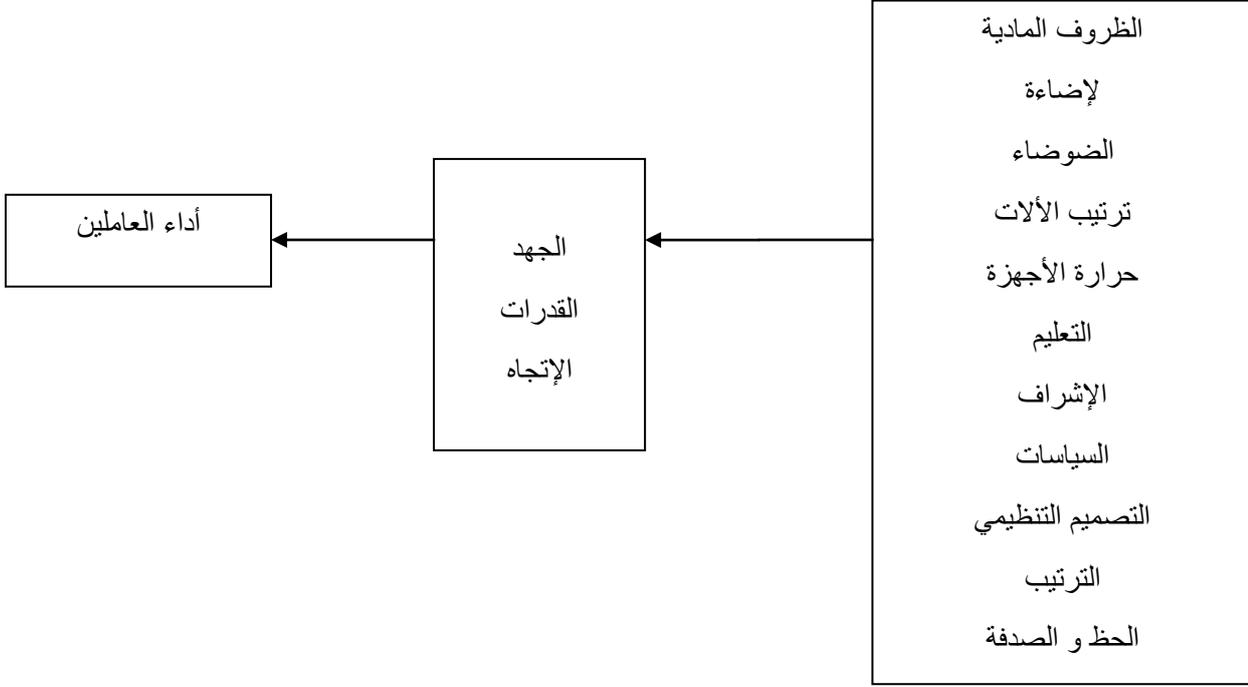
ومن أكثر عوائق على الأداء شيوعاً هي²:

- عدم الكفاية في تسهيلات العمل و التركيبات و التجهيزات ، السياسات المحددة و التي تؤثر على الوظيفة.
- نقص التعاون من الآخرين.
- نمط الإشراف.
- الحرارة و الإضاءة.
- الضوضاء.
- ترتيب الآلات و الورشات.

¹ - لندا عبد الله سيد أحمد، أثر التوجيه الإداري في أداء العاملين دراسة ميدانية مجموعة مصانع مأمون البرير للمواد الغذائية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة شندي، السودان، 2017، ص56.

² - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية : رؤية المستقبلية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص211-212.

الشكل(04) : العوامل المؤثرة على أداء العاملين



المصدر: راوية حسن، إدارة الموارد البشرية : رؤية المستقبلية ، بدون طبعة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص213

ويجب النظر إلى هذه العوامل على أنها مؤثرات على الجهد والإدراك فعلى سبيل المثال، إن أي عطل في آلة أو جهاز ي ، مكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجه الخاطئ للجهود، و بنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في الاستغلال السيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لدى فإن من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي¹:

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.

- توفير بيئة مدعمة ، تقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.

¹ - فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم و الأساليب القياس و النماذج ، بدون طبعة ، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص99.

الفرع الثاني : أساسيات تقييم أداء العاملين

يعد تقييم أداء العاملين مهمة ضرورية في الإدارة، وذلك باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بين العاملين لرفع كفاءة الجهاز الإداري، خاصة وأن تقييم الأداء الذي تدعوا له النظريات الحديثة ليس غاية في حد ذاته، بل هو وسيلة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

1. مفهوم تقييم أداء العاملين :

اختلفت آراء الكتاب والباحثين في مجال الإدارة في تقديم مفهوم لعملية تقييم الأداء، ومن المفاهيم التي قدمت في هذا الإطار نذكر منها:

التعريف الأول : يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم و تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، و مدى تقدمهم في العمل و قدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى و زيادة الأجور.¹

التعريف الثاني : يعرف تقييم أداء العاملين أنه على دراسة وتحليل لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى.²

التعريف الثالث : يعرف على أنه تقرير دوري بين مستوى أداء الفرد و نوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنمطة به، أيضاً يعرف على انه ذلك للإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل.³

من خلال ما سبق نستخلص : أن عملية قياس أداء و سلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان، ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته.⁴

2. أهداف تقييم أداء العاملين :

تتعدد أهداف عملية تقييم أداء العاملين ونذكر منها:

أ- أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة

- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقويم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو إتمامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض الاعتبار شخصية وليست علمية أو موضوعية - النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم ، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر .
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته .

¹ - عبد الناصر موسى، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات"، مجلة العلوم الانسانية ، العدد06، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص53

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص: 367.

³ - ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، 2013، ص45.

⁴ - فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 147

- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية ، لأن عملية التقويم مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامه وتجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة .

- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد¹ .

ب - أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين²:

إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقويم الأداء والحكم على المرؤوسين ليس بالشيء السهل لاسيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذلك، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:
التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي .

- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقويم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين.

- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات المناسبة الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

ج- أهداف تقييم أداء العاملين على مستوى العاملين³:

الأهداف التي تحقق للعاملين نتيجة لعملية تقييم أداء العاملين فهي متعددة نوجزها فيما يلي:

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد روح القناعة لديهم لان جهودهم التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يدفعهم ليجتهدون في العمل للحصول على مستويات الأداء العالية وكذلك على المكافآت وتجنب الإجراءات والعقوبات

- يمثل قياس الأداء بالنسبة للعامل معلومات حول أدائه إذ يعتبر هذا الهدف من أقوى المبررات في مختلف أنظمة التقييم، وتشير إلى قياس مستوى أداء العاملين ومقارنة بمعايير خاصة مرتبطة بتعريف الوظيفة والمهام المستمرة والأهداف الطويلة والقصيرة 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 ، وخاصة أن مفهوم المهارات أصبح يشكل جوهر سمعة وقيمة المنظمة ، وهذا ما دفع مما جعل إدارة الموارد البشرية إلى توجيه سياستها نحو ادارة و استثمار مهارات العاملين فيها.

- تزويد العاملين بتنفيذ رجعية حول أداءهم بمقارنة توقعاتهم وتوقعات المنظمة حول أداءهم

- توفير الوسائل والطرق والبدائل المناسبة لتطوير سلوك العاملين الوظيفي وتحسين البيئة الوظيفية التي يعملون فيها.

¹ - عبد الرزاق حواس، كفاءة تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (الأهمية والنتائج) - دراسة ميدانية- ، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد 06، العدد02، جامعة الوادي بالجزائر، 2021، ص472.

² - عوني فتحي خليل عبيد، "واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية / دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، 2009، ص56.

³ - إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص : 121.

خطوات عملية تقييم الأداء :

عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل ، ولذا فان على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً وان يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحققوا تقييم الأداء أهدافه . واهم هذه الخطوات :

العمل المطلوب : ويتم ذلك بتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها ، وتحديد إجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل ودراسة العمل وظروف العمل ، ويقصد بدراسة العمل هو تحليل الأعمال المطلوب قياس الكفاءة في أدائها ، والتعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل والمسؤوليات التي يلتزم بها شاغل العمل .

تحديد معايير تقييم الأداء : تعتبر معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء ، لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم وعلى رأسهم العاملين ورؤسأؤهم ، ومعايير الأداء متنوعة بعضها يتعلق بسلوك العاملين وبعضها يتعلق بالشخصية وبعضها يتعلق بالنتائج والانجازات التي يحققها .

تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم : تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد في جمع المعلومات المناسبة لعملية التقييم ، حيث أن هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين ولكل مصدر من هذه المصادر مزاياه وعيوبه.

تحديد أساليب تقييم الأداء : إن تحديد طرق وأساليب تقييم الأداء تعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء ، وهناك أساليب تقارن أداء العاملين مع آخرين وطرق وأساليب تقارنهم مع معايير وأدوات وطرق تقارن أداء العاملين مع الأهداف ، وقد تم تقسيم أساليب التقييم إلى أساليب تقليدية وأساليب حديثة .

تنفيذ التقييم : يتم تنفيذ عملية التقييم في بعض المؤسسات عادة مرة كل سنة وقد تقوم بعض المؤسسات بتقييم أداء العاملين أكثر من مرة في السنة أما على أساس نصف سنوي أو ذلك حسب فلسفة المؤسسة وأهداف التقييم ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم إضافة إلى تكلفة التقييم ¹ .

مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري : هذه الخطوة ضرورية لمعرفة و الكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل ، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة ، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية ، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي ، ولذلك ، لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية ، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين .

مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين : لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء ، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل ، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه ، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السليبي ، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين ، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر .

¹ - موسى محمد أبو حطب ، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2009 ، ص 19 ، 20 .

الإجراءات التصحيحية: إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين : الأول مباشر و سريع ، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء ، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء المعيار ، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي . ليتطابق أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي ، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات ، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك ، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول ، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل . والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة¹ .

3. طرق تقييم أداء العاملين:

يمكن تحديد طرق تقييم الأداء إلى مجموعتين هما:

➤ الطريقة التقليدية: (classic evaluation)

و هي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة و من هذه الطرق التقليدية التي يمكن الاستفادة منها في وضع مقاييس تقييم الأداء كما يلي:

أ - طريقة الترتيب البسيط :

تعد هذه الطريقة من أقدم الطرق لتقييم الأداء وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويبدأ المقيم باختيار افضل الموظفين أداء مع ذكر اسمه في أعلى القائمة ثم اختيار أسوء العاملين أداء مع ذكر اسمه في أسفل القائمة، وبذلك يتم تحديد التقييم المطلوب للعاملين حسب أهميتهم من أعلى إلى أسفل، ومما يؤخذ على هذه الطريقة هو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل، كما تبدوا سلبية هذه الطريقة في احتمال التحيز من قبل المقيم في عملية الترتيب، لذلك يفصل اعتماد أكثر من مقيم بعملية الترتيب مما يمكن من أن يقلل من المتحيزات ومن مزاياها سهولة استخدام هذه الطريقة وتوضيحها للأفراد العاملين ويصلح استخدامها في منظمات صغيرة الحجم.

ب- طريقة المقارنة المزدوجة: (paired comparison method) بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعوا هم أيضا للتقييم في المجموعة نفسها . فمثلا إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني و الثالث فالرابع فالخامس، أي يجب مقارنة كل موظف بكل عامل في لمنظمة و تسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

ج- طريقة التدرج البياني: (Graphic rating scale) تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعا و التي تعتمد صفات محدد في المقارنة و في تقييم العاملين و يقاس أداء الموظف وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم العاملين مثل نوعية الأداء و كمية الأداء ومن ثم يتم تحديد أوزان للتقديرات بالتدرج و كالتالي:

1- ضعيف ، 2- مقبول ، 3- جيد ، 4- جيد جداً ، 5- ممتاز.

د- طريقة القوائم المراجعة: (check lists method) أن هذه الطريقة تستخدم مجموعة من الصفات و السلوكيات و كذلك المواصفات المطلوبة للعمل. و على المقيم إن يؤشر أو يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين. و يكون تأثير المقيم أما نعم أو لا. و عند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها و تحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها.

¹ - عمار بن عيشي ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، قسم العلوم التجارية ، تخصص استراتيجيية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2006 ، ص 20 .

هـ- **طريقة الاختيار الإجباري:** (Forced – choice method) يرجع استخدام هذه الطريقة إلى نهاية الحرب العالمية الثانية و يمثل الهدف الأساسي في استخدام هذه الطريقة إلى تقليل عامل التحيز الشخصي عن طريق إيجاد نظام يقوم بتزويد المقيم بمجموعة من عوامل التقييم و يطلب منه إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع الأداء و التي على العامل إظهارها. وهذه التقييمات للصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية و تعطى لها درجات أو أوزان حيث تكون سرية و غير معروفة للمقيم. و هذا بدوره من مميزات هذه الطريقة.

و- **طريقة المقالة:** (Essay method) وفقا لهذه الطريقة يقوم المقيم بكتابة تقارير تفصيلية يصف فيها إنجازات و أداء العاملين بطريقة إنشائية يختارها على أن يلتزم بمواضيع معينة ككمية و نوعية الإنتاج و معرفته بالعمل و القدرات و نقاط القوة و الضعف في الأداء.¹

➤ **الطريقة الحديثة:** إن طرق تقييم الأداء السابقة كانت إلى حد كبير قبل الحرب العالمية الأولى والثانية وبسبب القصور الواضح في كل منها بدأ البحث عن أفضل الطرق لتقييم الأداء من بينها نجد: (طريقة التدرج البياني السلوكي، طريقة البحث الميداني، طريقة مقياس الملاحظات السلوكية، طريقة مراكز التقييم، الإدارة بالأهداف) وفيما يلي نحاول التعرض للبعض منها بنوع من التفصيل²:

أ- طريقة التدرج البياني السلوكي:

جاءت هذه الطريقة ردا على عيوب التدرج البياني و طريقة المواقف الحرجة، ويتم تحديد أعمدة لكل صفة أو سلوك معين من واقع العمل الفعلي و ليس صفات عامة محددة مسبقا، كما هو الحال في التدرج البياني، ثم نقوم بتقييم السلوك مباشرة كقولنا: أداء متميز أو جيد أو حسن أو ضعيف.

ب- طريقة البحث الميداني:

تعتمد أساسا على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد في عملية قياس أداء العاملين ويتم الحصول على البيانات عادة شفها دون استعمال أي نماذج ، وبذلك فالرئيس المباشر يقوم بتعبئة نماذج وتطبيق هذه الطريقة يكون كالآتي:

- يقوم ممثل عن إدارة الموارد البشرية بمقابلة كل رئيس في مكتبه ويوجه له أسئلة عن كل فرد ويحصل على إجابات ثم يقوم بصياغة هذه الإجابات التي حصل عليها بشكل وصفي مكتوب. ويرسل نسخة منها في طابعها الأولي لتراجع من قبل الرئيس، ثم يقوم بصياغتها في شكلها النهائي، وبعدها يقوم بترتيب الأفراد الذين يتم تقييم أدائهم على أساس أحد التقديرات (ممتاز، جيد، مرضي، مقبول).

ت- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:

جاءت هذه الطريقة للقضاء على عيوب طريقة التدرج السلوكي المتوقعة للأداء، إلا أن المقيم يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد، بدلا من وزن واحد، ومن ثمة تجميع الدرجات المتحصل عليها لكل بعد من أبعاد العمل وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ وليس المتوقع.

ث- طريقة مراكز التقييم:

وفقا لهذه الطريقة يتم قياس مهارات و صفات سلوكية معينة للعامل كالتخطيط، التقييم، العلاقات الإنسانية، وذلك بوضع هذه الصفات في ضوء تحديد الأهداف و تحديد المعايير الضرورية للتقييم.

¹ - يوسف حبيب الطائي وآخرون، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص243-248

² - دزائر هريو، "طرق تقييم الأداء العاملين، تسيير الموارد البشرية"، سنة ثالثة، جامعة بادجي مختار، كلية علوم التسيير، تخصص عمل و تنظيم، 29 أفريل 2020، ص3.

ج- طريقة تقييم الإدارة بالأهداف:

يستخدم هذا الأسلوب بنطاق واسع في مجال التقييم حيث تتم هذه الطريقة بالخطوات التالية¹:

- يتم تحديد وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من الأهداف التي يجب أن يؤديها الفرد وغالبا ما يتم تحديد ها بمشاركة الأفراد .
- إعطاء الحرية للفرد العامل للإنجاز الخطة .
- المتابعة الدورية للتأكد من مدى انجاز الأهداف .
- اتخاذ الإجراءات الوقائية و التصحيحية الانحرافات عن الخطة الموضوعه .
- تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل .

¹ - المرجع السابق ذكره ص 4 .

خلاصة

مما سبق نستنتج أن العنصر البشري يشكل اهتماما كبيرا في المؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أدائه في مختلف المجالات على مدى اهتمام المؤسسة به، فالأداء المتميز للفرد يعود بصفة آلية على أداء المؤسسة ككل، وبالتالي فإن تقييم الأداء يساعد في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات، كما يكشف عن مدى قدرة الموظف على التأقلم في بيئة عمله، هذه العملية يتم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، كما تقوم إدارة الموارد البشرية إلى اختيار أفضل الأفراد وترقيتهم لتولي المناصب الشاغرة ذات المستوى الأعلى كما ستقرر مدى صلاحية الفرد للبقاء في وظيفته الحالية.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

بعد أن تطرقنا إلى الأساسيات النظرية لمتغيرات هذه الدراسة، سنتناول في هذا المبحث أهم الدراسات العربية والأجنبية التي كانت الدافعية للإنجاز و أداء العاملين أحد متغيراتها .

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالدافعية للإنجاز :

أولا : الدراسات باللغة العربية

دراسة رامي يوسف المحمود (2018)

بعنوان: " الدافعية للإنجاز لدى طلبة الدراسات العليا في الجامعة الأردنية في ضوء عدد من المتغيرات"

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الدافعية للإنجاز لدى طلبة الدراسات العليا في الجامعة الأردنية، و لأغراض هذه الدراسة تم اختيار عينة تكونت من (733) طالبا و طالبة، منهم (321) طالبا (412) طالبة من طلبة الدراسات العليا في الجامعة الأردنية، و قد تم استخدام مقياس الدافعية للإنجاز من إعداد الباحث حيث تم التحقق من دلالات صدقه و ثباته. أظهرت نتائج الدراسة أن طلبة الدراسات العليا في الجامعة الأردنية يمتلكون مستوى مرتفع من الدافعية للإنجاز، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس و كانت لصالح الإناث، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز لديهم تعزى لمتغير مستوى التحصيل الأكاديمي و كانت لصالح الطلبة ذوي التحصيل المرتفع، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز لدى أفراد العينة تعزى لمتغير نوع البرنامج الأكاديمي و كانت لصالح طلبة الدكتوراه.¹

قوراري حنان (2014)

بعنوان: "الضغط المهني و علاقته بدافعية الإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات الضغوط المهنية و دافعية الإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية و طبيعة العلاقة بين المتغيرين السابقين، و لتحقيق أهداف البحث اتبع المنهج العبادي الذي أعتمد على مقياسي الضغوط المهنية و دافعية الإنجاز، كما تمثلت أداة الدراسة في المقابلة التي أجريت على عينة اشتملت 20 طبيب و طبيبة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الدوسن، و توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الضغوط لدى أطباء الصحة العمومية مرتفع، أما دافعية الإنجاز لديهم منخفضة، إضافة إلى أن هناك علاقة عكسية بين مستوى الضغوط و دافعية الإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية.²

دراسة رفقة خليف سالم (2009) :

بعنوان :علاقة فاعلية الذات والفرع الأكاديمي بدافع الإنجاز الدراسي لدى طالبات كلية عجلون الجامعية هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة فاعلية الذات والفرع الأكاديمي بدافع الإنجاز الدراسي لدى طالبات كلية عجلون الجامعية بالأردن تكونت الدراسة من (200) طالبة ممن درسن في أحد الفرعين العلمي والأدبي ، وتم اختيارها بالطريقة العشوائية بنسبة (10 %) من مجتمع الدراسة ، وقد تم تطبيق مقياسي فاعلية الذات ودافعية الإنجاز على العينة وتم تحليل التباين الثنائي . وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن معظم أفراد العينة لديهم مستوى مرتفع من فاعلية الذات ، كما أشارت النتائج إلى أن هناك تقارب في المتوسطات الحسابية لمستوى دافعية الإنجاز الدراسي لدى أفراد العينة ، وتوصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات

1 - رامي يوسف المحمود، " الدافعية للإنجاز لدى طلبة الدراسة العليا في الجامعة الأردنية في ضوء عدد من المتغيرات" ، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، 2018، ص1.

2 - قوراري حنان، مرجع سبق ذكره ،ص4.

دلالة إحصائية في مستوى دافعية الإنجاز الدراسي لدى العينة تعزى لمتغيري فاعلية الذات والفرع الأكاديمي ، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لأثر التفاعل بين فاعلية الذات والفرع الأكاديمي على دافعية الإنجاز الدراسي لدى طالبات كلية عجلون بالأردن¹.

ثانيا : الدراسات باللغة الأجنبية

دراسة بوز سكومار و آخرون ، " Bose – Sukumar et al " (1999):

بعنوان: " دافعية الإنجاز لدى طلاب دراسي الهندسة و غير دراسي الهندسة بالهند "

تمثلت عينة الدراسة في (95 طالبا و طالبة) 49 طالبا من دراسي الهندسة ، و 46 طالبا من غير دراسي الهندسة ، استخدمت عدة مقاييس في هذه الدراسة منها مقياس الحاجة للإنجاز و مقياس الحاجة للانتماء ، ومقياس خاص بالميل للتخصص الأكاديمي ، توصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة دراسي الهندسة كانت درجاتهم في دافعية الإنجاز أكبر من درجات الأفراد غير الدارسين للهندسة ، وأن التخصصات العلمية (دراسي الهندسة) أعلى إنجازا من التخصصات الأخرى ، حيث أن دراسي الهندسة أحرزوا مستويات عالية في دافعية الإنجاز ، وأثبتوا أن طلاب التخصصات العلمية يتميزون بدافعية مرتفعة للإنجاز².

دراسة حسن توتار و آخرون (2011):

بعنوان :

"The effects of Employee Empowerment on Achievement Motivation and The Contextual Performance of Employees "

لمعرفة آثار التمكين على الدافع للإنجاز و الأداء السياقي للموظفين، أجريت دراسة على (213) موظف بالبنوك العامة و الخاصة العاملة في أنقرة من أهم النتائج المتوصل إليها:

الموظفين الذين لديهم دافعية قوية للإنجاز هم أكثر إبداعا و أكثر حرصا على تولي المهام الصعبة و الخطيرة، من صفاتهم كذلك التفوق و الهيمنة و الميل للمنافسة و الرغبة في التعلم يساعد التمكين على تحسين قدرات الموظف على صنع القرار من خلال المشاركة و التدريب و التعلم و العمل بروح الفريق و يتيح للمنظم الاستفادة من قدراتهم، يتطلب الأداء بيئة عمل مناسبة، شروط تنظيمية ملائمة، تحديد واضح للمهارات، بالإضافة إلى استعداد الموظف (مثل الكفاءة المهنية، الالتزام، القدرة و المهارة، و كذلك الرغبة).

كما توصلت الدراسة إلى وجود تصور إيجابي للموظفين عن التمكين، وجود علاقة بين التمكين و الدافعية للإنجاز، و أ الموظفين الذين يتمتعون بمستوى عال من الدافع للإنجاز و الرغبة في تحقيق الذات سيكون أدائهم عال كذلك³.

¹ - رفقة خليف سالم، " علاقة فاعلية الذات و الفرع الأكاديمي بدافع الإنجاز الدراسي لدى طالبات كلية عجلون الجامعية "، مجلة البحوث التربوية و النفسية، العدد 23، العراق، 2009، ص 02.

² - محمد بن محمد بن جابر الشهري، " مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة و علاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم "، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى السعودية، 2014، ص 57-58.

³ Hasan Tutarer al, The effects of Employee Empowerment on Achievement Motivation and The Contextual Performance of Employees, African Journal of Business Management , Vol 05,N°15 ,2011.

المطلب الثاني : الدراسات المتعلقة بأداء العاملين

أولا : الدراسات باللغة العربية

دراسة عمار حسن علوش (2019)

بعنوان " أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار نظام الحوافز على أداء العاملين و معرفة اتجاه و درجة تأثير نظام الحوافز بأبعاده (المادية و المعنوية) في أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات، حيث تم توزيع إستبانة على 49 عدد من العاملين، أكدت الدراسة على وجود أثر إيجابي متوسط القوة للحوافز المادية و المعنوية، كما خلصت الدراسة إلى أن الحوافز المعنوية هي أكثر أبعاد نظام الحوافز تأثيرا في أداء العاملين، كما يوجد أثر إيجابي متوسط القوة لنظام الحوافز ككل في أداء العاملين.

وتوصلت الدراسة إلى أنه لا تختلف أبعاد نظام الحوافز و أداء العاملين باختلاف المتغيرات الديمغرافية

(الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية).¹

دراسة محمود إبراهيم سعيد ملحم (2010)

بعنوان " دراسة تحليلية للعلاقة بين أداء الوقت و أداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة و الخاصة بمحافظة قلقيلية- دولة فلسطين-"

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على العلاقة بين إدارة الوقت و أداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة و الخاصة بالمحافظة قلقيلية حيث بلغ حجم العينة التي تم إجراء التحليل الإحصائي لها 371 فردا و للوصول للمعلومات استخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات يتكون من 37 عبارة موزعة على العاملين. و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي:

- وجود علاقة معنوية موجبة بين إدارة الوقت و أداء العاملين .

- عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في كل من معيقات أداء الوقت الإدارية و التنظيمية، البيئية وفقا لاختلاف العاملين في نوع المؤسسة التي يعملون فيها في حين وجد هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في معيقات إدارة الوقت العامة و الشخصية وفقا لاختلاف نوع المؤسسة.²

دراسة مفتاح المبروك على أبوخثيم (2020)

بعنوان " أثر تطبيق قواعد الأمن و السلامة المهنية في تحسين أداء العاملين"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق قواعد الأمن و السلامة المهنية في تحسين أداء العاملين. و اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، مستخدما استمارة استبانة، أعدت كأداة لجمع بيانات الدراسة و وزعت على عينة حجمها 310 مفردة من مجتمع الدراسة.

و كان أهم النتائج التي توصل لها الباحث:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق قواعد الأمن و السلامة المهنية في تحسين أداء العاملين

¹ - عمار حسن علوش، " أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين- دراسة حالة الشركة السورية للاتصالات"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2019، ص5.

² - محمود إبراهيم سعيد ملحم، "دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت و أداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة و الخاصة بالمحافظة قلقيلية-دولة فلسطين-"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة،

وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين اللوائح و القوانين و تحسين أداء العاملين حيث بلغ معامل الارتباط 0.221 هناك علاقة إيجابية بين توفر و استخدام معدات الوقاية الشخصية و تحسين أداء العاملين حيث بلغ معلمة الانحدار 1.080

هناك أثر ذو دلالة معنوية للتدريب في تحسين أداء العاملين حيث بلغت نسبة الأثر 57.9%¹.

الدراسات باللغة الأجنبية :

دراسة (2015) Aslet Al :

بعنوان:

"Examining the Relationship Between Job Enrichment and Performance: A Case Study of Nurses"

تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين الإثراء الوظيفي وأبعاده على أداء العاملين (الممرضات) الذين يلعبون دوراً مهماً في تحسين خدمات العناية الصحية تم إجراء الدراسة في مستشفى عام و توزيع إستبيان على 160 ممرضة .

توصلت الدراسة إلى أنه من ضمن أبعاد الإثراء الوظيفي، وُجد أن استقلالية العمل حصلت على أقل نسبة في التأثير على الأداء، بينما حصل التفاعل على أعلى نسبة، وبالنتيجة العامة، استخلصت الدراسة إلى أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين أداء العاملين والإثراء الوظيفي.²

دراسة: (2012) Ziad M. S. AL Qadi :

بعنوان :

"Relationship of Strategic Human Resource Management Practicices and performance of Employees and their Impact on Organization Performance ; Applied Study on Private / universities in Jordan "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الموارد البشرية الإستراتيجية الممارسات الإدارية في أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن. و لتحقيق أهداف الدراسة صمم الباحث إستبانة تتكون من (38) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة تتكون من (88) فردا. و توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أن هناك تأثير كبير من التوظيف و الإختيار و التدريب و التطوير و مشاركة في أداء الموظف، لا يوجد تأثير جوهري للتعويضات على أداء الموظف، يوجد أثر كبير على أداء العاملين بالجامعات الخاصة أداء في الأردن لا يوجد أثر تعويضي كبير على الجامعات الخاصة الأداء في الأردن من خلال أداء الموظف كمتوسط متغير³

المطلب الثالث : التعقيب على الدراسات السابقة

¹ - مفتاح المبروك على ابوخشيم،"أثر تطبيق قواعد الأمن و السلامة المهنية في تحسين أداء العاملين- دراسة ميدانية على الشركة العامة للكهرباء-"، رسالة ماجستير قسم الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، 2020.

² - Iravane Masoudi Aslk, Examining the Relationship between Job Enrichment and Performance: A Case Study of Nurses, Asian Social Science, Vol. 11, No. 18, Islamic Azad University, Tehran, Iran, 2015, p108

³ - Ziad M. S. AL Qadi, Relationship of Strategic Human Resource Management Practices and performance of Employees and their Impact on Organization Performance "Applied Study on Private/universities in Jordan", lettre de maitrise, gestion des affaires, école de commerce, université du moyen-orient, 2012

أولا : الدراسات التي تناولت المتغيرين معا

على ضوء الدراسات السابقة و في حدود علم الطالبين و ما توصلنا إليه من بحث و تعقيب فإن دراستنا هذه ستكون الأولى من نوعها التي تناولت هذا الموضوع ، إلا أنه أثناء بحثنا توصلنا إلى دراسات تتقارب في مضمونها من دراستنا الحالية لعل أهمها ما يلي :

دراسة دفع الله إبراهيم محمد ابراهيم (2021) :

بعنوان : "أثر الدوافع على العاملين بالمنظمات "

هدفت الدراسة إلى التعرف في أثر الدوافع على أداء العاملين ، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في تعقيدات وصعوبات الأداء بشركات الأدوية نسبة لارتباطه بطبيعة الصناعة مما انعكس على زيادة نسبة الهدر في المواد الخام أثناء التصنيع و التي تقدر بمبالغ مالية طائلة و ارتفاع معدل دوران العمالة بالشركة و تسرب كثير للموظفين إضافة إلى ضعف ولاء بعض العاملين الموجودين بالشركة مما انعكس سلبا على أداء العاملين و إنتاجيتهم ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و توصلت إلى عدة نتائج أهمها : أن العاملون بالشركة يفضلون الرقابة الذاتية عن الرقابة الرسمية في إنجاز العمل¹.

دراسة أحميدة نصير و آخرون (2019) :

بعنوان : "تقدير مستوى الرضا الوظيفي و علاقته بدافعية الإنجاز "

هدفت الدراسة إلى تقدير مستوى الرضا الوظيفي و مستوى دافعية الإنجاز ، و تحديد العلاقة بينهما لدى أساتذة التربية البدنية و الرياضية ، و الكشف عن الفروق في مستوى الرضا الوظيفي و دافعية الإنجاز تبعا لمتغير الخبرة المهنية لدى أفراد عينة الدراسة و المقدر عددهم ب 65 أستاذ بالمرحلة الثانوية ، ثم اختيارهم بطريقة عشوائية من 113 أستاذ بولاية ورقلة، و اتبع الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوب الإرتباطي ، و توصل الباحثون إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي و مستوى دافعية الإنجاز لدى أساتذة التربية البدنية و الرياضة².

¹ - دفع الله إبراهيم محمد ابراهيم ، أثر الدوافع على أداء العاملين بالمنظمات ، بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة النيلين، السودان ، 2021 ، ص (د) .

² - أحميدة نصير و آخرون ، (تقدير مستوى الرضا الوظيفي و علاقته بدافعية الإنجاز) ، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، الجزائر ، 2019 ،

العدد 52 ، ص 154 .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للدراسة

ثانيا : مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية :

تختلف و تتفق دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في عدة نواحي وسنحاول المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01) : مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
البيئة	أجريت الدراسة السابقة في بيئة عربية و أجنبية بصفة عامة	تطبق هذه الدراسة في الجزائر و بصفة خاصة في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز
الوحدة المبحوثة	تتمثل الوحدة المبحوثة في الدراسات السابقة بيم موظفين و إداريين في قطاع التعليم خاصة	تتمثل الوحدة المبحوثة في العاملين في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بجيجل
المنهج	اعتمدت بعض الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي أو الإرتباطي و أسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي كما اعتمدت الأخرى على المنهج الاستدلالي	اتفقت مع بعض الدراسات من حيث الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و أسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي
أداة الدراسة	تم الاعتماد على كل من المسح الميداني و دراسة الحالة	تعتمد هذه الدراسة على دراسة الحالة و ذلك بالاعتماد على الاستبانة

الفصل الثاني :الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني : طريقة و أدوات الدراسة

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة و مناقشتها

تمهيد:

استكمالاً للجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصلين السابقين ، سيتم في هذا الفصل التعرف على أثر الدافعية للإنجاز على أداء العاملين بالشركة الوطنية للغاز والكهرباء بجيجل ، حيث سيتم تقديم المؤسسة محل الدراسة وتبيان المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة والتي تشمل على مجتمع وعينة الدراسة أداة الدراسة ، الأساليب الإحصائية المستعملة ، إضافة إلى ذلك سيتم التحقق من جودة بيانات الدراسة من خلال التأكد من صدق و ثبات أداة الدراسة ، كما سيتم تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة ، إضافة ، و سيتم اختبار فرضيات الدراسة ، والخروج بمجموعة من النتائج

المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة

و في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى تقديم شامل حول الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بجيجل

المطلب الأول : التعريف بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز

أولا : نظرة عامة حول الشركة¹

1 - شركة سونلغاز

تعتبر شركة سونلغاز من كبريات الشركات العمومية ذات الطابع الإقتصادي في الجزائر، و ذلك نظرا للدور الهام الذي تلعبه على المستوى الإقتصادي، حيث يمكننا إعطاء نظرة عامة حول الشركة من خلال عدة محطات هامة في مسارها الإقتصادي فيما يلي:

بدايات الكهرباء في الجزائر:

في بداية القرن العشرين، إشتريت 16 شركة لديها امتيازات كهربائية في الجزائر، و مجموعة ليببون (الشركة المركزية لإضاءة الغاز)، و شركة الإضاءة و القوة الجزائرية (SAEF) في الوسط و الغرب Compagnie du Bourbonnais في الشرق و المصانع ليفي (Levy) في قسنطينة، و ذلك بموجب مرسوم 16 أغسطس 1947، حيث تم دمج شركات الإمتياز 16، في شركة واحدة تحت إسم EGA، حيث كانوا يمتلكون 90% من العقارات الصناعية الكهربائية و الغازية.

1962-1969 دعم التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للجزائر

يعكس مسار المذهل لهذه المؤسسة الوطنية العظيمة تلك الأمة الجزائرية التي قامت، منذ استقلالها عام 1962، بتعبئة جهودها لإعادة تنظيم اقتصادها و تلبية الاحتياجات الاجتماعية الكثيرة لسكان ذوي نمو مرتفع.

1969 إنشاء سونلغاز

جاء المرسوم رقم 59/69 المؤرخ 28 يوليو 1969 الذي يحل المؤسسة العامة للكهرباء و الغاز في الجزائر (EGA)، الناتجة عن القوانين الفرنسية للتأمين لعام 1947، و ينشر النظام الأساسي للجمعية الوطنية للكهرباء و الغاز (سونلغاز)

في عام 1969 كانت سونلغاز بالفعل شركة كبيرة يعمل بها حوالي 6000 موظف، خدم 700000 من العملاء، حيث و بمجرد أن تم وضعها، نفذت الشركة بالإضافة إلى بيع الطاقة تركيب و صيانة الأجهزة المنزلية التي تعمل بالكهرباء أو الغاز. و قد عزز ذلك من استخدام الغاز الطبيعي و الكهرباء في القطاعات الصناعية.

1977 خطة كهربة وطنية

منذ عام 1977، ركزت الشركة على برنامج الكهرباء الكلي في البلاد، و بالتالي فقد ساهمت إلى حد كبير تحديث الاقتصاد و تحسين الظروف المعيشية للمواطنين في الجزائر.

1983 إعادة الهيكلة الأولى، و ولادة شركات الأشغال التابعة لسونلغاز

¹ - بالاعتماد على وثائق المؤسسة

أعيدت هيكله سونلغاز لأول مرة و أنشأت خمس (5) شركات أعمال متخصصة بالإضافة إلى شركة تصنيع حيث بفضل هذه الشركات أصبحت سونلغاز تمتلك بنية تحتية للكهرباء و الغاز تلبى احتياجات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد.

- كهريف (KAHRIF): لإنجاز الكهرباء الريفية (إيصال و توسعة الشبكة عبر الأرياف)
- كهركيب (KAHRAKIB): لإنجاز للبيئة التحتية و التركيبات الكهربائية.
- كانا غاز (KANAGHAZ): لإنجاز شبكات الغاز.
- التركيب (ETTERKIB): للتجميع الصناعي.
- إنارغا (INERGA): للهندسة المدنية.
- AMC لصناعة العدادات و أجهزة القياس و التحكم.

1991 وضع جديد لشركة سونلغاز:

أصبحت سونلغاز مؤسسة عامة ذات صناعي و تجاري (EPIC)، و يؤكد المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ 17 أيلول/ سبتمبر 1995 على طبيعة سونلغاز كمنشأة صناعية و تجارية عامة.

2002 التحول إلى (SPA):

بعد صدور القانون رقم 01/02 المؤرخ في 5 فبراير 2002 المتعلق بتوزيع الكهرباء و الغاز عن طريق الفنوت، سونلغاز الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز، شركة مساهمة (SPA) هذا الوضع منحها الفرصة لتوسيع أنشطتها.

التوسع 2004-2006 مجموعة سونلغاز

تم إنشاء بعض الكيانات المسؤولة عن أعمالها الأساسية كشركات تابعة تضمن هذه الأنشطة :

- لشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE)
- شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)
- شركة تسيير شبكة نقل الغاز (GRTG)

2006 إنشاء خمس شركات تابعة أخرى:

- مشغل النظام الكهربائي (OS)، المسؤول عن التحكم في النظام إنتاج و نقل الكهرباء.
- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز في الجزائر (SDA)
- المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز وسط (SDC)
- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و غاز الشرق (SDE)
- شركة توزيع الكهرباء الجزائرية (SDO).

2017 إعادة هيكلة شركة سونلغاز:

أصبحت سونلغاز مجموعة صناعية مؤلفة من 16 شركة تابعة عن طريق دمج بعض الشركات مع بعضها البعض كإنتاج و نقل و توزيع الكهرباء، و كذلك نقل و توزيع الغاز بواسطة الأنابيب.

و من بين ما نتج عن هذه الهيكلة دمج الشركات الثلاث (SDE- SDO- SDC) لتوزيع الكهرباء و الغاز في الشركة واحدة تحت اسم " شركة توزيع الكهرباء و الغاز وسط". التي تعتبر الهيكل المسيرة لمجال إمدادات

الكهرباء و الغاز في الجزائر، حيث رفعت معدل تغطية الكهرباء إلى ما يقارب 99% و معدل تغطية بالغاز الطبيعي بنسبة 59%.

2/ شركة توزيع الكهرباء و الغاز وسط

أقر المخطط التنظيمي الجديد سنة 2017 المعد من طرف السلطات العمومية، إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز المسماة اختصارا SDC شركة ذات أسهم، كنتاج لضم شركات التوزيع الثلاث (SDO-SDC-SDE)، حيث أنشئت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز، شركة ذات أسهم بتاريخ 2017/04/04 برأس مال يقدر ب 64 مليار دينار جزائري، حيث حدد مقرها الاجتماعي بالبلدية، قبل سنة 2019 إلى الجزائر العاصمة، حيث تسير مديريات التوزيع التابعة لإقليم تخصصها عبر التراب الوطني. و في سنة 2020 تم تغيير اسم الشركة من شركة التوزيع وسط SDC إلى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز المسماة اختصارا SADEG.

حيث تعتبر شركة توزيع الكهرباء و الغاز المسؤولة عن توصيل و توزيع الطاقة (غاز و كهرباء) إلى الزبون أو المستهلك ، عبر عدة مديريات تتوزع عبر التراب الوطني.

ثانيا : مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بجيجل¹

1 - معلومات عن مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بجيجل

تعتبر مديرية التوزيع بجيجل الفرع المسؤول عن إيصال الطاقة الكهربائية و الغازية عبر إقليم الولاية، حيث تتكون من عدة أقسام و مستويات مختلفة تضمن لها ذلك، و من بين الاختصاصات التي تقوم بها نذكر مايلي:

- ضمان نوعية و إستمرار الخدمة، من خلال استغلال و صيانة شبكة الكهرباء و الغاز.
- تطوير شبكات الكهرباء و الغاز التي تمكن من تزويد زبائن جدد مع ضمان أمن و فعالية هذه الشبكات.
- تسويق الكهرباء و الغاز و ضمان التوازن بين الطلب و العرض في مجال الطاقة.

2 - موقع مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بجيجل

تقع مديرية توزيع الكهرباء و الغاز ببلدية جيجل، يحدها من الشرق مقر بلدية جيجل و من الشمال البحر الأبيض المتوسط و من الجنوب مقر مديرية الضرائب و من الغرب الشركة الجزائرية للمياه، و ذلك تحت عنوان شارع جيش التحرير الوطني بجيجل

المطلب الثاني : مهام و أهداف مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بجيجل

مهام المديرية:

تتجسد المهام الرئيسية لمديرية في:

- تموين الزبائن بالطاقة الكهربائية و الغازية و إصلاح الأعطاب التي قد تصيب الشبكات.
- القيام بدراسات من أجل توسيع الشبكات و توصيل الطاقة الكهربائية و الغازية إلى أقصى مكان ممكن.
- القيام بتزويد الزبائن الجدد بالطاقة.

و من الوظائف الأخرى للمديرية:

¹ - المرجع السابق ذكره .

- السهر على تمويها زبائنها بالطاقة الكهربائية و الغازية 24 ساعة/24.
- السهر على سلامة و أمن زبائنها بصيانة كل معدات الكهربائية و الغازية و القيام بدوريات للمراقبة.
- القيام بحملات تحسيسية لتوعية الزبائن حول القيمة و المنفعة الحقيقية للكهرباء و الغاز وكذا الأخطار الناجمة عن عدم مراعاة القياسات اللازمة في تركيب المعدات.
- استقبال الزبائن و الاستماع لانشغالاتهم فيما يخص الخدمة العمومية.

أهداف المديرية¹:

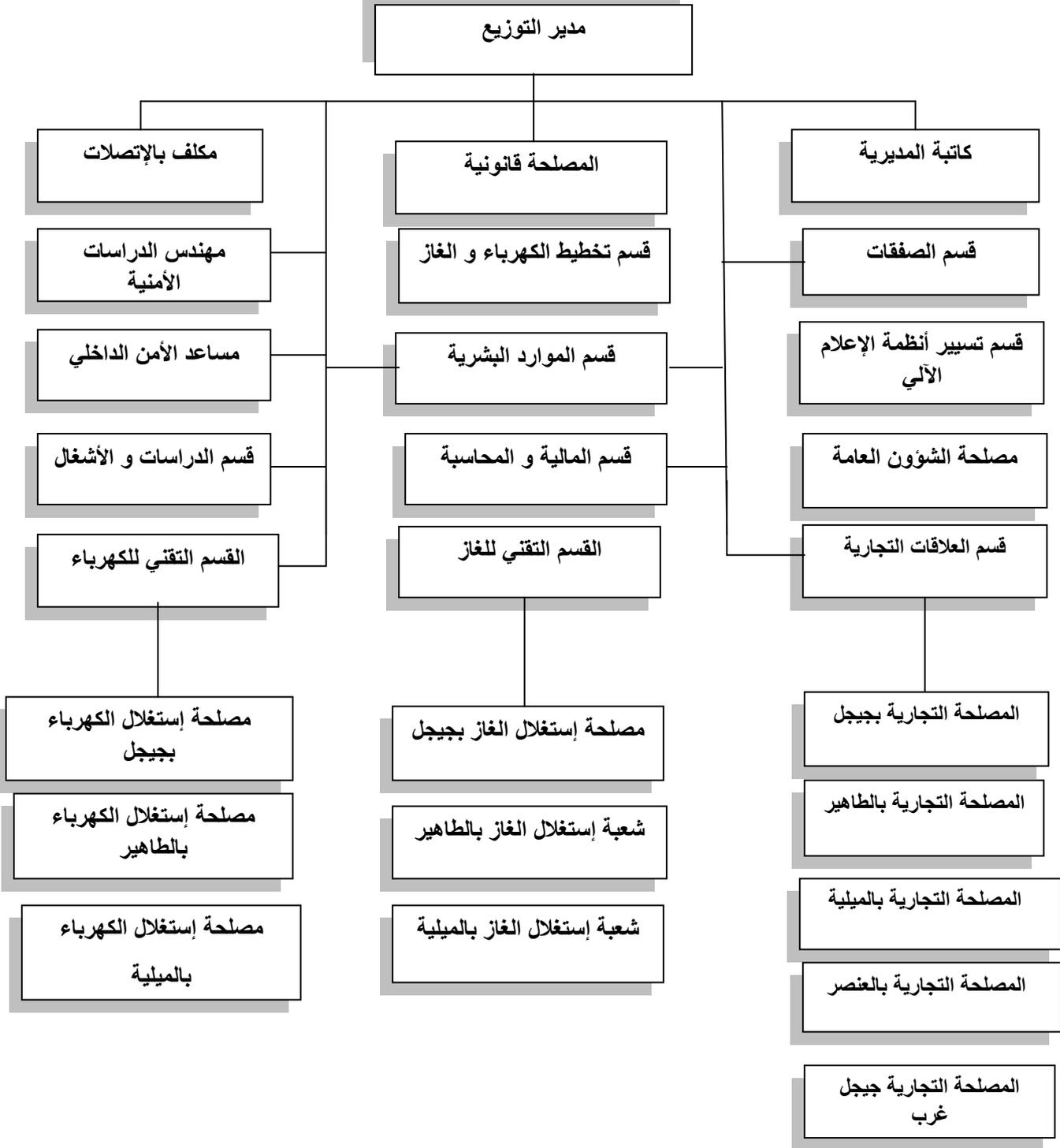
من الأهداف الرئيسية لمديرية التوزيع بجيجل نجد:

- العمل من أجل الأحسن و القيام باستثمارات في هذا المجال من أجل تطوير و توسيع الشبكات الكهربائية و الغازية، و كذلك رفع قدرتها في إنتاج و نقل الكهرباء و الغاز لتلبية الطلب المتزايد.
- تحديد خدمة الزبائن لضمان خدمات عمومية ذو نوعية عالية تليق بسمعة هذه الشركة لتمثل المهمة الأساسية في ثقافة المؤسسة.

¹ - المرجع السابق ذكره .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بجيجل

الشكل رقم(05): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع للكهرباء و الغاز-جيجل-



المصدر : بالاعتمادا على وثائق المؤسسة

و يتكون الهيكل التنظيمي للشركة مما يلي:

1 – المدير:

بصفته مديرا تنفيذيا فهو يقوم بتنفيذ الإستراتيجيات المحددة من طرف الشركة العامة و التنسيق بين مختلف رؤساء المصالح و الأقسام الفرعية و توجيه و تنظيم أعمال هذه الهياكل و من بين صلاحياته¹:

- إتخاذ القرارات المتعلقة بالأهداف و السياسات العامة لكل نشاطات المديرية.
- توزيع الوظائف و المهام على مختلف رؤساء الأقسام و مساعديه.
- العمل على التنسيق و التوجيه و النصح و الإرشاد لمختلف أعضاء مجلس المديرية.

2 – الأمانة

تعتبر المساعد الأيمن للمدير و من أهم الأعمال التي تتكلف بأدائها نجد :

- تنظيم مواعيد المدير و تسجيلها و كذا عملية الزيارات و الإستقبال.
- إستلام و إرسال البريد اليومي و عرضه على المدير للإطلاع عليه ثم توزيعه على مختلف الأقسام.
- إستقبال المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير.

3 – الملحق القانوني (رئيس مصلحة المنازعات)

من الهام التي يقوم بها نجد :

- الدفاع على مصالح المديرية في القضايا التي ترفع في المحاكم ضدها.
- رفع الدعاوي ضد كل متعدي على أملاك الشركة.
- التكفل بالشكاوي المقدمة من طرف المواطنين المتضررين من الإنقطاعات أو الضغط الكهربي.

4 – مهندس الدراسات الأمنية

من المهام التي يقوم بها نجد :

- السهر على تطبيق القواعد و الأوامر المتعلقة بالصحة و الأمن.
- تسطير برنامج للتحسيس و شرح القواعد الرئيسية للأمن و كذلك متابعة تطبيقها في الميدان عن طريق القيام بدورات تفقدية و هذا قصد تفادي حوادث العمل.
- القيام بمراقبة أماكن العمل و مدى تطابقها للظروف الملائمة للعمل.

5 – مساعد الأمن الداخلي

من مهامه²:

- التنسيق مع فرع شركة الوقاية و العمل الأمني في كل القضايا المتعلقة بالأمن داخل المديرية.

¹- المرجع السابق ذكره .

²- المرجع السابق ذكره .

6 – المكلف بالاتصالات

من مهامه:

- تحضير المواعيد الإعلامية للمدير بالتنسيق مع وسائل الإتصال المرتبة و المسموعة.
- المشاركة في الحملات التحسيسية ضد الأخطار التي تنجم على استعمال الكهرباء و الغاز.
- الرد على كل ما ينشر أو يذاع على الشركة في الصحف أو الإذاعات.

7 – قسم المالية و المحاسبة

- له ثلاث مصالح ، مصلحة المالية ، مصلحة الميزانية ، مصلحة استغلال المحاسبة ، و من مهامه نجد :
- إعداد الميزانية السنوية للمديرية و إحتياجات خزينة المديرية على المدى القريب.
 - دفع مستحقات المتعاملين من شركات خدماتية، و تجار متعاملين.

8 – قسم العلاقات التجارية

يقوم بعدة مهام من بينها:

- القيام بإجراءات تزويد الزبائن (ربط) بالطاقة الكهربائية و الغازية .
- تسيير قائمة الزبائن و التكفل بمختلف مشاكلهم.
- تسيير الزبائن التوتر المتوسط و الضغط المتوسط بالنسبة للرصد و الفوترة و التسوية.

9 – شعبة الشؤون العامة

من المهام التي تقوم بها:

- ضمان تسيير ممتلكات المديرية من بنايات و مكاتب و غيرها.
- شراء و تزويد المصالح بالأدوات المكتبية و بكل وسائل العمل الضرورية.
- تسيير حاضرة السيارات صيانة و متابعة أجهزة الإعلام الآلي.

10 – القسم التقني للغاز

من المهام التي تقوم بها¹:

- تحضير برنامج الصيانة الخاص بالمنشآت.
- متابعة و تحليل الإحصائيات الخاصة بحوادث قنوات الغاز.
- مراقبة استغلال الشبكة الغازية.

11 – القسم التقني للكهرباء

من المهام التي تقوم بها:

- القيام بدراسات تقنية لتطوير الشبكة الكهربائية.

¹ - المرجع السابق ذكره .

- وضع برنامج لصيانة المنشآت الكهربائية.

- تلقى طلبات المواطنين فيما يخص التزويد بالكهرباء و إجراء الدراسات بذلك و من ثم التنسيق مع باقي الأقسام كل فيما يخصه.

12 – قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي

من المهام التي يقوم بها:

- مشاركة الأقسام و مساعدتها في استعمال مختلف التطبيقات الإعلامية في التسيير.

- تزويد المصالح بعقاد الإعلام الآلي حسب الاحتياج.

- صيانة و متابعة أجهزة الإعلام الآلي.

13 – قسم الموارد البشرية

هو الهيئة المكلفة بالمتابعة و تطبيق التشريعات و قوانين العمل المتعلق بالتوظيف، علاقات العمل الاجتماعي، الانضباط و النصوص المنظمة للعلاقات القائمة بين المستخدم و العامل و المحيط الداخلي للمؤسسة.

و يمكن اعتبار تسيير الموارد البشرية العملية الخاصة لجلب الأفراد و تطوير قدراتهم و مهاراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة، و هو النشاط الإداري المتمثل في التخطيط للعنصر البشري أو القطاع المهتم باستمرارية وجود القوى العاملة التي تنتمي إليها المؤسسة.

و يقوم بعدة مهام يمكن إيجازها في¹:

- السهر على تطبيق القانون الداخلي و الإتفاقية الجماعية للشركة في مجال العمل.

- المحافظة على تطبيق القانون فيما يخص حقوق و واجبات العمال.

- تحضير مخطط التوظيف و التكوين حسب احتياجات المديرية، و تحضير مخططات الترقية.

- تحرير الإحصائيات الخاصة بالموارد البشرية.

- إعداد أجور العمال.

و يتقسم إلى المصالح التالية:

- مصلحة تسيير الموارد البشرية.

- مصلحة التكوين.

- مكلف بتطوير الموارد البشرية.

من خلال ما سبق ذكره عن الشركة الجزائرية للتوزيع الكهرباء و الغاز بجيجل تبين لنا أن لها دور فعال من خلال تزويد زبائنها بالكهرباء و الغاز و تلبية طلباتهم، و كل ذلك لضمان خدمة عمومية ذات نوعية عالية تليق بالمؤسسة.

¹ - المرجع السابق ذكره .

المبحث الثاني : طريقة و أدوات الدراسة

المطلب الأول : أدوات جمع البيانات المستخدمة للدراسة الميدانية

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والأخذ بعين الاعتبار الوقت المسموح به لإجراء هذه الدراسة الميدانية والإمكانات المتاحة وجدنا أن الأدوات الأكثر ملائمة وفعالية لجمع المعلومات من أجل تحقيق أهداف الدراسة وهي :

الوثائق والسجلات الإدارية : تعرف بأنها تلك اللوائح القانونية وتشمل القواعد الوطنية الداخلية لتسيير المؤسسة الاقتصادية ، كما تشمل قوائم العمال والإداريين ، وتشرح طبيعة العمل بها . ومن أجل جمع المعلومات الضرورية للدراسة الميدانية فقد تم الاعتماد على الوثائق الإدارية وبالأخص ما تعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز - جيل- وتحديد الأهداف والمهام الخاصة بتنظيمها وسيرها .

الاستبانة : عبارة عن مجموعة أسئلة تدور حول موضوع معين تقدم لعينة من الأفراد للإجابة عليها . وتعد هذه الأسئلة في شكل واضح بحيث لا تحتاج إلى شرح إضافي وتجمع في شكل استمارة " . وفي دراستنا تعد الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات الضرورية لتحليل الظاهرة محل الدراسة (الملحق رقم 02) وقد شملت قسمين رئيسيين بالإضافة إلى البيانات الشخصية والوظيفية على النحو التالي:

- البيانات الشخصية والوظيفية : وتتضمن المعلومات المكونة من الجنس ، السن ، الحالة الاجتماعية المستوى التعليمي ، عدد سنوات العمل .

القسم الأول : ويتناول الدافعية للإنجاز و أداء العاملين ، و بدوره انقسم إلى محورين ،

المحور الأول : الدافعية للإنجاز ، حيث تضمن 16 عبارة تم توزيعها على 4 أبعاد

- البعد الأول : والمتعلق بسلوك الإنجاز ويتضمن أربعة عبارات .

- البعد الثاني : والمتعلق بالمتابعة في بذل الجهد ويتضمن أربع عبارات .

- البعد الثالث والمتعلق بالإقبال على العمل ويتضمن أربع عبارات .

- البعد الرابع : والمتعلق بالطموح ويتضمن أربع عبارات .

المحور الثاني : أداء العاملين و قد تضمن 12 عبارة .

وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي كما في الجدول التالي :

الجدول رقم (02): مقياس Likert الخماسي

درجات الموافقة	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5	

المصدر : من إعداد الطالبتين.

وقد تم الاعتماد في إعداد عبارات ورقة الاستبيان على الشكل المغلق، و ذلك من خلال طرح عبارات لها إجابات واحدة.

المطلب الثاني : وصف مجتمع وعينة الدراسة

أولاً : مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه : "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العصر الأخرى و التي يجرى عليها البحث و التقصي" ¹ ، و بصيغة أخرى هو : " جميع المتفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة بحيث تكون جميع هذه المفردات خاضعة للدراسة و البحث " ²

و يتمثل المجتمع الأصلي للدراسة في مجموع عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز ببجبل و المقدر عددهم ب 532 عامل.

ثانياً : عينة الدراسة

نظراً لصعوبة إجراء مسح شامل للدراسة تم اختيار عينة ممثلة له حيث تعرف العينة بأنها "مجموعة جزئية من المجتمع الكلي الذي تحوي بعض العناصر يتم اختيارها منه أو هي شريحة من المجتمع تتضمن خصائص المجتمع الأصلي" ، وقد تم اختيار العينة المستهدفة بأسلوب العينة العشوائية ، حيث وزعت 80 استبانة على العمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز و تم استرداد 70 استبانة صالحة للدراسة و 10 استبانات فارغة .

المطلب الثالث : أساليب المعالجة الإحصائية

قمنا بترميز أسئلة الاستبانة و من تم تفريغ البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيانات و ذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical package for Social Sciences"

والذي يرمز له باختصار SPSS من ثم تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات و نوع متغيرات الدراسة بغرض تحقيق أهداف البحث و اختبار فرضيات الدراسة ، و فيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة :

المدى : (Ranger) : يعرف بأنه الفرق بين أكبر مشاهدة وأصغر مشاهدة ، أي المسافة بين أعلى وأدنى درجة في التوزيع ³ . بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ، ولتحديد طول خلايا مقياس " ليكارث " الخماسي المستخدمة في الجزء الثاني من الاستبانة تم حساب المدى بين أكبر قيمة وأصغر قيمة لدرجات مقياس " ليكارث " (4=1-5) ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي (0.80 = 4 / 5) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية الأولى أو فئة المتوسط الحسابي (1.80 = 1 + 0.80) . وهكذا يصبح طول الخلايا أو الفئات كما يلي :

1 - موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، الجزائر ، دار القصبية للنشر ، 2004 ، ص 298 .
2 - دلال القاضي ، محمود البياتي ، منهجية البحث العلمي و تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss ، الطبعة الأولى ، دار الحامد ، الأردن ، 2008 ، ص 148 .
3 - عبد الله إبراهيم الفهري ، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج spss ، الطبعة 1 ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014 ، ص 122 .

الجدول رقم (03) : فئات مقياس ليكارت الخماسي و دلالتها

درجات المقياس	الرمز	الفئات	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.80	منخفضة جدا
غير موافق	2	من 1.81 إلى 2.60	منخفضة
محايد	3	من 2.61 إلى 3.40	متوسطة
موافق	4	من 3.41 إلى 4.20	مرتفعة
موافق بشدة	5	من 4.21 إلى 5	مرتفعة جدا

المصدر : من إعداد الطالبتين

و عليه إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات ضمن الفئة [1 - 1.80] فإن اتجاه تصورات المبحوث منهم يكون غير موافق بشدة و عليه درجة الموافقة تكون ضعيفة جدا ، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات ضمن الفئة [1.81 - 2.60] فإن اتجاه تصور المبحوث منهم تكون غير موافق ودرجة الموافقة ضعيفة ، وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي ضمن الفئة [2.61 - 3.4] تكون اتجاه تصور المبحوث منهم محايد ودرجة الموافقة متوسطة ، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات ضمن الفئة [3.41 - 4.20] فإن اتجاه تصور المبحوث منهم موافق ودرجة الموافقة مرتفعة ، وأخيرا إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة [4.21 - 5] فإن اتجاه تصور هذا المبحوث منهم موافق بشدة ودرجة الموافقة مرتفعة جدا .

معامل الارتباط " بيرسون Pearson " : يستخدم هذا المقياس الإحصائي لقياس العلاقة بين قيم متغيرين مستمرين أيما كان نوع قياسها سواء كان نسبيا أم فاصلا¹. وقد تم استخدامه في أكثر من موقع في المذكرة مثل اختبار صدق أداة الدراسة¹.

معامل الثبات " ألفا كرومباخ Alpha gronbach " : يستخدم لقياس ثبات أداة الدراسة .

التكرارات المطلقة و النسب المئوية : تمت الاستعانة بها للتعرف على الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة .

المتوسط الحسابي : يعرف بأنه مجموع القيم الخاصة بمتغير من المتغيرات مقسوما على عدد تلك القيم ويتميز بخضوعه العمليات الحسابية (الجمع ، الطرح ، الضرب) ويعتمد في حسابه جميع قيم البيانات²، وتم اعتماده في التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول عبارات المحورين الثاني والثالث.

الانحراف المعياري (Standard Déviation) : تم استخدام هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة ، لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ، ولكل محور من محاور الدراسة عن متوسطها الحسابي وكلما اقتربت قيمته إلى الصفر كلما دل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت استجابات أفراد

¹ - حسين محمد جواد الجبوري ، منهجية البحث العلمي ، مدخل بناء الممارسات البحثية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 280 .

² - بهلول لطيفة ، عمارة يسمينة ، أساليب و مناهج البحث العلمي لاتباع منهجية (imrad) ، دار الأيتام للنشر و التوزيع ، عمان ، 2020 ، ص 132 .

عينة الدراسة ، ويعرف الانحراف المعياري بأنه " الجذر التربيعي لمجموع مربعات الانحراف عن وسطها الحسابي مقسوم على حجم العينة¹ .

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum ni(xi-x)^2}{N}}$$
 ويحسب وفق العلاقة التالية :

ni : عدد خيارات أفراد العينة للخيار الواحد ، مثلا بالنسبة للخيار " موافق " لعبارة من عبارات سلوكيات القيادة التحويلية .

Xi : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5 .

\bar{x} : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبانة ومحاورها الرئيسية والفرعية .

N : مجموع أفراد العينة وهو يقدر في دراستنا ب70.

اختبار Independent - sample T Test : يستخدم في مقارنة متوسطات متغير عبر مجموعة مستقلة ، أي أنه يستخدم عندما يكون المتغير يدرس عينات مستقلة².

المطلب الرابع : اختبار صدق و ثبات أداة الدراسة

الفرع الأول : صدق أداة الدراسة

إن المقصود بصدق أداة الدراسة هو " مدى قدرة المقياس على قياس المفهوم الذي وضع من أجله وليس شيئا آخر " بمعنى خلو الاداة من أخطاء القياس³ .

وعليه سيتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والصدق البنائي .

أولا : الصدق الظاهري لأداة الدراسة :

وهو مقياس للتأكد من أن مظهر الأداة يدل على قياس ما وضعت لقياسه . ومن أجل ذلك تم التأكد من صدق الاستبيان ظاهريا بعرضه في صورته الأولية (الملحق رقم 01) على الأستاذة المشرفة ومجموعة من الأساتذة والذين تفضلوا علينا بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول مدى وضوح العبارات ومدى انتمائها لمحورها ، من حيث شموليتها وإمكانية تحقيقها للهدف الذي ترمي إليه ، وتم تعديله لنصل في الأخير إلى استبيان في صورته النهائية (الملحق رقم 02) .

ثانيا : الصدق البنائي لأداة الدراسة :

ويتم قياس هذا النوع من الصدق لعناصر الاستبيان من خلال معامل الارتباط بين درجة العبارات وبين الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه ، وتم الاعتماد في ذلك على حساب معامل الارتباط " بيرسون Pearson " ومستوى الدلالة " sig " بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتمي إليه وقد جاءت النتائج كمايلي:

الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الأول :

تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد سلوك الإنجاز مع الدرجة الكلية للبعد ، كما هو موضح في الجدول التالي :

1 - عازم صبري ، أساسيات في النظام الإحصائي الشامل spss ، الطبعة 1 ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، 2006 ، ص 117 .
2 - عبد الله ابراهيم الفقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 145 .
3 - طارق عبد الرحمان عطية ، دليل تصميم و تنفيذ البحوث في العلوم الاجتماعية ،(منهج تطبيقي لبناء المهارات البحثية) ، مركز البحوث ، الرياض ، 2013 ، ص 137 .

الفصل الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الجدول رقم(04) :الصدق الداخلي لعبارات بعد "سلوك الإنجاز "

الرقم	العبارات	معامل الارتباط r	مستوى المعنوية
1	أشعر أن عملي متميز و متقن	0.848**	0.000
2	أحرص على إتمام المهام الموكلة إلي و أتجنب تأجيلها	0.667**	0.000
3	كثيرا ما أنجح في إنجاز أعمالي اليومية	0.819**	0.000
4	أشعر بالفخر عندما أوصف بالتميز في أداء مهامي من قبل المحيطين بي بعد إتمام عملي	0.902**	0.000

** عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد طالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد " سلوك الإنجاز " و الدرجة الكلية لجميع عبارته هي قيم موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 المعتمد مما يدل على ان عبارات البعد الأول سلوك الإنجاز من المحول الأول الدافعية للإنجاز صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني

الجدول رقم(05): الصدق الداخلي لعبارات بعد " المثابرة في بذل الجهد "

الرقم	العبارات	معامل الارتباط r	مستوى المعنوية
5	غالبا ما أنجح في معالجة الحالات الصعبة التي تصادفني	0.805**	0.000
6	أجد سهولة في متابعة العمل بعد الفشل في إنجازاتي اليومية	0.677**	0.000
7	أسعى باستمرار لتحسين أدائي	0.746**	0.000
8	أبدل قصارى جهدي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة	0.753**	0.000

** عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد طالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يبين أن الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط الخاصة ببعد المثابرة في بذل الجهد كانت موجبة و مرتفعة و دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 مما يشير إلى وجود اتساق قوي بين بعد المثابرة في بذل الجهد و الدرجة الكلية له.

- الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث

الجدول رقم(06) : الصدق الداخلي لعبارات بعد " الإقبال على العمل"

الرقم	العبارات	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية
9	لا أجد صعوبة في النهوض باكرا للذهاب	0.617**	0.000
10	أشعر بالسعادة و الرضا قيامي بالمهام	0.868**	0.000
11	لا أخشى الوقوع في الأخطاء عند إنجاز عملي	0.669**	0.000
12	لدي إستعداد للقيام بالأعمال التي تتميز بتحمل المسؤولية	0.796**	0.000

المصدر: من إعداد طالبتين بالإعتماد على مخرجات spss ** عند مستوى دلالة 0.01

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد " الإقبال على العمل" و درجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة عند مستوى الدلالة المعتمد 0.01 مما يدل على أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع

الجدول رقم(07): الصدق الداخلي لعبارات بعد " الطموح"

الرقم	العبارات	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية
13	لدي رغبة في الحصول على تكوين لزيادة كفاءتي	0.840**	0.000
14	أرغب في تحسين رتبتي في العمل	0.825**	0.000
15	لدي الرغبة في الحصول على شهادات علمية أخرى	0.696**	0.000
16	أشعر بالضيق من ضياع وقتي دون إنجاز شيء يفيدني	0.561**	0.000

** عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد طالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد " الطموح" و الدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة عند مستوى الدلالة معتمد 0.01 مما يدل على أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق الداخلي لأبعاد المحور الأول

الجدول رقم(08) : الصدق الداخلي لأبعاد المحور الأول " الدافعية للإنجاز "

الرقم	البعد	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية
01	سلوك الإنجاز	0.853**	0.000
02	المثابرة في بذل الجهد	0.843**	0.000
03	الإقبال على العمل	0.810**	0.000
04	الطموح	0.833**	0.000

** عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد طالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يبين لنا الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط الخاصة بأبعاد المحور الأول موجبة و مرتفعة و دالة إحصائياً عند 0.01 مما يشير إلى وجود إتساق قوي بين الأبعاد الأربعة و محور الدافعية للإنجاز.

- الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني

الجدول رقم(09): الصدق الداخلي لعبارات المحور أداء العاملين

الرقم	العبارات	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية
17	منصبي الحالي الذي أعمل به يتناسب مع خبرتي و مؤهلاتي العلمية	0.545**	0.000
18	لدي إستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى	0.621**	0.000
19	أقوم بتأدية المهام وفقاً لما هو مخطط	0.564**	0.000
20	يتم تقييم أدائي بناء على أسس علمية و معايير واضحة و عادلة	0.454**	0.000
21	لدي إستعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتي اليومية	0.372**	0.020
22	يؤدي أدائي المتميز إلى زيادة في مردودية المؤسسة	0.748**	0.000
23	لدي الجاهزية و الإستعداد و الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي	0.643**	0.000

الفصل الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

0.000	0.422**	أقوم بتأدية المهام الموكلة إلي بأقل تكلفة ممكنة	24
0.000	0.671**	مستوى أدائي داخل الشركة في تطور ملحوظ	25
0.000	0.589**	أتمتع بالقدرة على حل مشاكل العمل	26
0.000	0.713**	لدي قدرات للتكيف مع المتغيرات و الظروف المستجدة	27
0.000	0.736**	أقدم العون و المساعدة دائما لزملائي لإنجاز العمل	28

** عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد طالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني (أداء العاملين) حيث أن قيمها موجبة و تتراوح بين (0.372 و 0.748) ، و يتضح أن كل القيم الإحتمالية أقل من 0.01 ماعدا عبارة رقم (05) مما يدل على دقة الإتساق الداخلي لهذه العبارات.

الفرع الثاني : ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الأخير نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف و الشروط بمعنى الاستقرار في نتائجه .

و معامل الثبات يأخذ قيم تتراوح بين 0 و 1 حيث كلما اقتربت قيمة من الواحد كان الثبات مرتفعا ، و كلما اقتربت إلى الصفر كان الثبات منخفضا ، و قد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha cronbach و النتائج كانت كما يلي :

- معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان

الجدول رقم(10) : معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

عدد العبارات	محاور أداة الدراسة	معامل الثبات ألفا كرونباخ
16	الدافعية للإنجاز	0.852
12	أداء العاملين	0.820
28	الثبات العام	0.858

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (10) السابق أن جميع قيم معاملات الثبات كانت مرتفعة سواء بالنسبة لمحاور الدراسة أو بالنسبة للثبات الكلي ، حيث لم تقل هذه القيم عن الحد الأدنى الذي يجب أن يكون و هو 0.6 ، و يدل ذلك على إمكانية ثبات النتائج التي يسفر عنها تطبيق هذه الأداة .

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة و مناقشتها

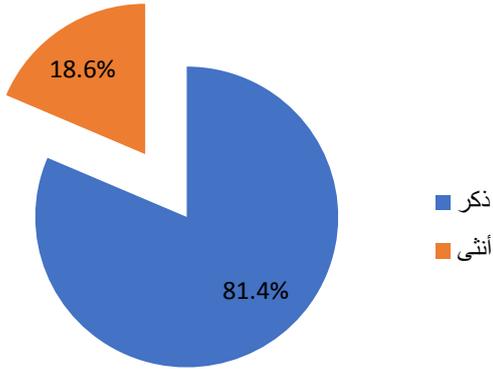
المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

سيتم تبيان الخصائص الشخصية لعينة الدراسة و التي تتمثل في كل من : الجنس ، السن ، الحالة الاجتماعية ، المستوى التعليمي ، عدد سنوات العمل .

1. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس :

الشكل رقم(06): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم(11) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	57	%81.4
أنثى	13	%18.6
المجموع	70	%100

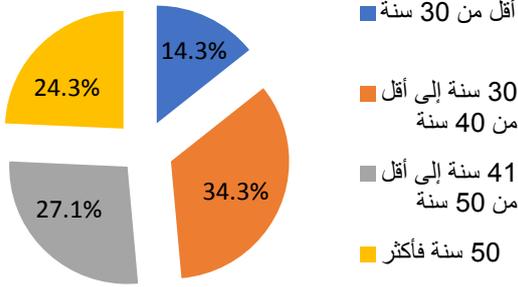
المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول رقم (11) و الشكل رقم (06) السابقين أن مجتمع الدراسة ذكري حيث بلغ عدد الذكور 57 فرد بنسبة 81.4 % من إجمالي العينة و عدد الإناث 13 أنثى بنسبة 18.6 % من إجمالي العينة، ويمكن تبرير زيادة عدد الذكور على الإناث إلى طبيعة العمل بالشركة ، و الذي هو عمل يحتاج في كثير من الأحيان إلى الجهد العضلي للتعامل مع الآلات و التجهيزات .

2. توزيع عينة الدراسة حسب السن :

الشكل رقم (07) : توزيع عينة الدراسة حسب السن



الجدول رقم (12) : توزيع عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	10	14.3%
30 سنة إلى أقل من 40 سنة	24	34.3%
41 سنة إلى أقل من 50 سنة	19	27.1%
50 سنة فأكثر	17	24.3%
المجموع	70	100%

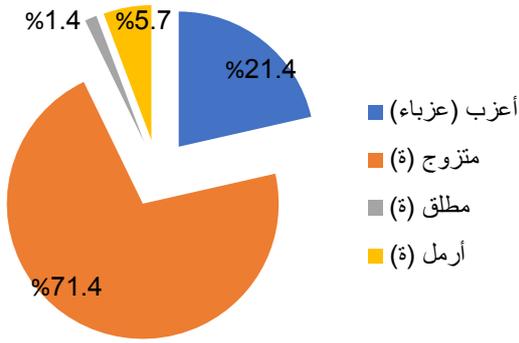
المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (07) السابقين نلاحظ أن 24 من أفراد العينة أعمارهم بين 30 سنة و أقل من 40 سنة أي ما نسبته 34.3 % من الحجم الإجمالي للعينة، في حين 19 من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 41 سنة إلى أقل من 50 سنة أي ما نسبته 27.1 % من الحجم الإجمالي للعينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة 17 فرد أي ما نسبته 24.3 % من الحجم الإجمالي للعينة، وأخيرا عدد الأفراد الذين أعمارهم أقل من 30 سنة فقدر ب: 10 أفراد أي ما نسبته 14.3 % من الحجم الإجمالي للعينة. وهذه النتيجة تعكس النضج الفكري والبدني الذي يمكن للشركة أن تستفيد منه.

3. توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية :

الجدول رقم(13): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية الشكل رقم(08): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

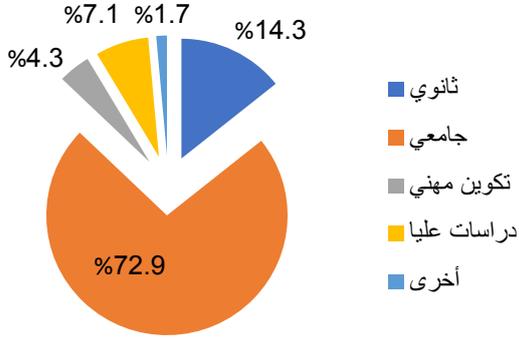
الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب (عزباء)	15	21.4%
متزوج (ة)	50	71.4%
مطلق (ة)	1	1.4%
أرمل (ة)	4	5.7%
المجموع	70	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) و الشكل رقم (08) نلاحظ أن عدد الأفراد المتزوجين 50 فرد بنسبة 71.4 % ، و بلغ عدد الأفراد العزاب 15 فرد أي ما نسبته 21.4 % ، في حين بلغ عدد الأفراد الأرملة 4 أفراد أي ما نسبته 5.7 % من إجمالي حجم العينة ، و أخيرا بلغ عدد الأفراد المطلقين فرد واحد أي نسبة 1.4 % من إجمالي حجم العينة . جاءت النسبة الأكبر للمتزوجين مقارنة بباقي الفئات و بحكم ما تتميز به هذه الفئة من الرغبة في النجاح و التدرج في المسار المهني لمواجهة صعوبات الحياة و تحسين ظروف المعيشة ، و يجب عليها تغيير نمط سلوكها نحو الجد و العطاء

4. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي :

الجدول رقم(14) : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي الشكل رقم(09): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



الحالة الإجتماعية	التكرار	النسبة
ثانوي	10	14.3%
جامعي	51	72.9%
تكوين مهني	3	4.3%
دراسات عليا	5	7.1%
أخرى	1	1.7%
المجموع	70	100%

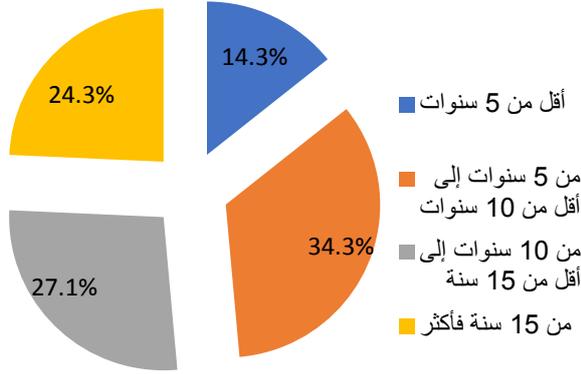
المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (14) و الشكل رقم (09) السابقين أن أكبر نسبة من أفراد العينة لديهم مستوى جامعي حيث بلغت نسبتهم 72.9 % من ، يليها أفراد العينة الذين يملكون المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 14.3 % ، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين يملكون المستوى التعليمي في الدراسات العليا 7.1 % ، أما الأفراد الذين يملكون مستوى تعليمي تكوين مهني فقد قدرت نسبتهم ب 4.3 % من الحجم الإجمالي للعينة ، و أخيرا قدر ما نسبته 1.4 % للأفراد ذو مستوى تعليمي آخر ، و يمكن إرجاع ذلك إلى أن طبيعة نشاط الشركة محل الدراسة يحتاج إلى أفراد متخصصين ذوي مستوى تعليمي جيد يستطيعون من خلاله التحكم عملهم .

5. توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل :

الشكل رقم(10): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل



الجدول رقم(15) : توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل

عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	10	14.3%
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	24	34.3%
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	19	27.1%
من 15 سنة فأكثر	17	24.3%
المجموع	70	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (15) و الشكل رقم (10) السابقين نلاحظ أن 34.3 % من أفراد العينة عدد سنوات عملهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ، كما قدر ما نسبته 27.1 % للأفراد الذين كان عدد سنوات عملهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ، في حين قدرت نسبة 24.3 % للأفراد الذين كان عدد سنوات عملهم من 15 سنة فأكثر ، و أخيرا قدرت ما نسبته 14.3 % للأفراد الذين كان عدد سنوات عملهم أقل من 5 سنوات ، ومنه نستنتج أن معظم أفراد العينة لديهم مستوى عال من عدد سنوات العمل ، و هو عامل مهم يساعد الشركة في ضمان استمرارية العملية التوزيعية للكهرباء و الغاز و في التقليل من احتمال وقوع الأخطاء .

و في الأخير و كخلاصة حول أفراد عينة دراستنا (70 عامل) ، يمكننا القول أن أغلب أفرادها تحمل البيانات الشخصية الشخصية التالية : 81.4 % ذكور ، 34.3 % أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة ، 71.4 % منهم متزوجون ، 72.9 % منهم جامعيون ، 34.3 % عدد سنوات عملهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات .

المطلب الثاني : تحليل عبارات محاور الدراسة

سيتم في هذا المطلب تقديم تحليل وصفي لمتغيرات الدراسة انطلاقاً من إجابات أفراد العينة حول عبارات هذه المتغيرات و سيتم الاعتماد في ذلك على مقياسين إحصائيين هما المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري .

أولاً : تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول :

حيث سنقف هنا على آراء عبارات هذا المحور و الموزعة على أربعة أبعاد :

1. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الأول :

يعكس الجدول التالي المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الأول "سلوك الإنجاز".

الجدول رقم(16) : المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد " سلوك الإنجاز "

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	مرتفع	0.559	3.857	أشعر أن عملي متميز و متقن	01
1	مرتفع جداً	0.751	4.214	أحرص على إتمام المهام الموكلة إلي و أتجنب تأجيلها	02
2	مرتفع	0.642	3.900	كثيراً ما أنجح في إنجاز أعمالي اليومية	03
4	مرتفع	0.838	3.728	أشعر بالفخر عندما أوصف بالتميز في أداء مهامي من قبل المحيطين بي بعد إتمام عملي	04
-	مرتفع	0.515	3.925	المجموع	-

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم تم ترتيب عبارات بعد سلوك الإنجاز من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي :

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي قدره 4.214 ، و هو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكارت و يمثل درجة موافقة مرتفعة جداً و قدر الانحراف المعياري ب 0.751 ، و هذا يدل على عدم وجود تشتت في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة .

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي قدره 3.9 ، و هو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت و يمثل درجة موافقة مرتفعة و قدر الانحراف المعياري ب 0.642 ، و هذا يدل على عدم وجود تشتت في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة .

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (01) بمتوسط حسابي قدره 3.857 ، و هو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت و يمثل درجة موافقة مرتفعة و قدر الانحراف المعياري ب 0.559 ، و هذا يدل على عدم وجود تشتت في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة .

الفصل الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

-تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (04) بمتوسط حسابي قدره 3.728 ، و هو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت و يمثل درجة موافقة مرتفعة و قدر الانحراف المعياري ب 0.838 ، و هذا يدل على عدم وجود تشتت في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة .

جاء البعد الأول من المحور الأول " سلوك الإنجاز " بدرجة مرتفعة من الأهمية ، حيث قدر المتوسط الكلي ب 3.925 و يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي ، كما يتضح أنه لا يوجد تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حيث قدر الانحراف المعياري ب 0.515 ، و بناءا على ذلك فإن سلوك الإنجاز مرتفع لدى أفراد عينة الدراسة فهم يمارسون العمل بشكل متميز ، نتيجة حرصهم على إتمامه ، و مراجعتهم له بصفة دورية لتفادي الأخطاء و تحين جودته .

2. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثاني :

سنعرض فيما يلي المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني " المثابرة في بذل الجهد " .

الجدول رقم(17) : المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد " المثابرة في بذل الجهد "

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
05	غالبا ما أنجح في معالجة الحالات الصعبة التي تصادفني	3.771	0.672	مرتفع	3
06	أجد سهولة في متابعة العمل بعد الفشل في إنجازاتي اليومية	3.257	0.947	متوسط	4
07	أسعى باستمرار لتحسين أدائي	4.228	0.701	مرتفع جدا	1
08	أبدل قصارى جهدي مت أجل تحقيق أهداف المؤسسة	4.157	0.627	مرتفع	2
-	المجموع	3.853	0.403	مرتفع	-

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم تم ترتيب عبارات بعد المثابرة في بذل الجهد من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي :

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (07) بمتوسط حسابي قدره 4.228 ، و هو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكارت و يمثل درجة موافقة مرتفعة جدا ، و قدر الانحراف المعياري ب 0.701 ، و هذا يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة .

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (08) بمتوسط حسابي قدره 4.157 ، و هو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت و يمثل درجة موافقة مرتفعة و قدر الانحراف المعياري ب 0.627 ، و هذا يدل على عدم وجود تشتت في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة .

- في المرتبة الثالثة العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي قدره 3.771 ، و هو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت و يمثل درجة موافقة مرتفعة و قدر الانحراف المعياري ب 0.672 ، و هذا يدل على عدم وجود تشتت في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة .

الفصل الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- في المرتبة الرابعة العبارة رقم (06) بمتوسط حسابي قدره 3.728 ، و هو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت و يمثل درجة موافقة متوسطة و قدر الإنحراف المعياري ب 0.947 ، و هذا يدل على عدم وجود تشتت في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة .

جاء البعد الثاني من المحور الأول "المثابرة في بذل الجهد" بدرجة مرتفعة من الأهمية ، حيث قدر المتوسط الكلي ب 3.853 و يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي ، كما يتضح أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء أفراد عينة الدراسة حيث قدر الانحراف المعياري ب 0.403 ، و بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة فإنهم يسعون إلى تحسين أدائهم باستمرار ، وينجحون في معالجة الحالات الصعبة التي تصادفهم و غالباً ما يبذلون قصارى جهدهم من أجل تحقيق أهداف الشركة ، و كل هذا يدخل ضمن إطار تحقيق بعد المثابرة في بذل الجهد الذي يمهد للوصول إلى الرفع من الدافعية للإنجاز لديهم .

3. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثالث:

يعرض الجدول التالي المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الرابع " الإقبال على العمل "

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لعبارات بعد "الإقبال على العمل "

الترتيب	مستوى الأهمية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفع	1.036	4.085	لا أجد صعوبة في النهوض باكراً للذهاب للعمل	09
2	مرتفع	1.090	3.800	أشعر بالسعادة و الرضا عند قيامي بالمهام الموكلة إلي	10
4	مرتفع	1.238	3.671	لا أخشى الوقوع في الأخطاء عند إنجازي عملي	11
3	مرتفع	1.005	3.742	لدي إستعداد للقيام بالأعمال التي تتميز بتحمل المسؤولية	12
-	مرتفع	0.591	3.825	المجموع	-

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (18) نتم ترتيب عبارات بعد الإقبال على العمل من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي :

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (09) بمتوسط حسابي قدره 4.085 ، و هو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت و يمثل درجة موافقة مرتفعة ، و قدر الإنحراف المعياري ب 1.036 و هو أكبر من 1 الصحيح و بالتالي هذا يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة .

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (10) بمتوسط حسابي قدره 3.8 ، و هو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت و يمثل درجة موافقة مرتفعة و قدر الإنحراف المعياري ب 1.090 ، و هذا يدل على وجود تشتت في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة .

- في المرتبة الثالثة العبارة رقم (12) بمتوسط حسابي قدره 3.742 ، و هو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت و يمثل درجة موافقة مرتفعة و قدر الإنحراف المعياري ب 1.005 ، و هذا يدل على وجود تشتت في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة .

الفصل الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- في المرتبة الرابعة العبارة رقم (11) بمتوسط حسابي قدره 3.671 ، و هو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت و يمثل درجة موافقة مرتفعة و قدر الانحراف المعياري ب 1.238 ، و هذا يدل على وجود تشتت في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة .

جاء البعد الثالث من المحور الأول "الإقبال على العمل" بدرجة مرتفعة من الأهمية ، حيث قدر المتوسط الكلي ب 3.853 و يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي ، كما يتضح أنه لا يوجد تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حيث قدر الانحراف المعياري ب 0.591 ، ومنه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة لا يجدون صعوبة في النهوض باكرا للذهاب للعمل ، و يشعرون بالسعادة والرضا عند قيامهم بعملهم ، ولا يخشون الوقوع في الأخطاء عند إنجاز عملهم ، و غالبا ما لديهم استعداد للقيام بالأعمال التي تتميز بتحمل المسؤولية ، وكل هذا يوحي بأن أفراد العينة لديهم إقبال كبير على العمل يسهم في رفع دافعيتهم للعمل و الإنجاز .

4. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الرابع :

يعرض الجدول التالي المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الرابع " الطموح " .

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد "الطموح "

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرقم
2	مرتفع	0.724	4.028	13
3	مرتفع	0.783	4.000	14
4	مرتفع	1.400	3.814	15
1	مرتفع	0.569	4.157	16
-	مرتفع	0.463	4.000	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم(19) تم ترتيب عبارات بعد الطموح من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي :

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (16) بمتوسط حسابي قدره 4.157 ، و هو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت و يمثل درجة موافقة مرتفعة ، و قدر الانحراف المعياري ب 0.569 و هو أصغر من 1 الصحيح و هذا يدل على تقارب إجابات أفراد العينة ، فهم يتطلعون إلى مستقبل مهني جيد ، كما يسعون إلى التفوق و يتابعون حياة الأشخاص المتميزين .

- تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (13) بمتوسط حسابي قدره 4.028 ، و هو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت و يمثل درجة موافقة مرتفعة ، و قدر الانحراف المعياري ب 0.724 ، و هذا يدل على عدم وجود تشتت في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

الفصل الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- في المرتبة الثالثة العبارة رقم (14) بمتوسط حسابي قدره 4 ، و هو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت و يمثل درجة موافقة مرتفعة و قدر الانحراف المعياري ب 0.783، و هذا يدل على عدم وجود تشتت في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة .

- أما في المرتبة الرابعة العبارة رقم (15) بمتوسط حسابي قدره 3.814، و هو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت و يمثل درجة موافقة متوسطة و قدر الانحراف المعياري ب 1.4 و هو أكبر من الواحد الصحيح و هذا يدل على وجود تشتت في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة .

جاء البعد الرابع من المحور الأول "الطموح" بدرجة مرتفعة من الأهمية ، حيث قدر المتوسط الكلي ب 4 و يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي ، كما يتضح أنه لا يوجد تشتت في آراء أفراد عينة الدراسة حيث قدر الانحراف المعياري ب 0.463 ، ومنه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة لديهم الرغبة في الحصول على تكوين لزيادة كفاءتهم و الحصول على شهادات علمية أخرى ، إضافة إلى رغبتهم في تحسين رتبهم في العمل ، و غالبا ما يشعرون بالضيق من ضياع وقتهم دون إنجاز شيء يفيدهم ، وكل هذا يوحي بأن أفراد عينة الدراسة يتطلعون إلى مستقبل مهني جيد ، و يسعون إلى التفوق و يتابعون حياة الأشخاص المتميزين .

ثانيا : تحليل إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني

يقيس هذا المحور مستويات التفوق التنظيمي لدى الشركة محل الدراسة ، و ذلك من خلال معرفة آراء عينة الدراسة حول عبارات هذا المحور وهي كالتالي :

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات محور " أداء العاملين "

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
17	منصبي الحالي الذي أعمل به يتناسب مع خبرتي و مؤهلاتي العلمية	3,400	1,316	متوسط	12
18	لدي استعداد لتحمل مسؤوليات أعلى	3,528	1,035	مرتفع	11
19	أقوم بتأدية المهام وفقا لما هو مخطط	3,900	0,497	مرتفع	4
20	يتم تقييم أدائي بناء على أسس علمية ومعايير واضحة	3,571	1,089	مرتفع	10
21	لدي استعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتي اليومية	3,942	0,663	مرتفع	3
22	يؤدي أدائي المتميز إلى زيادة في مردودية المؤسسة.	3,742	0,716	مرتفع	6
23	لدي الجاهزية و الاستعداد و الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي	3,600	0,881	مرتفع	9
24	أقوم بتأدية المهام الموكلة لي بأقل تكلفة ممكنة	3,728	0,635	مرتفع	7
25	مستوى أدائي داخل الشركة في تطور ملحوظ	3,671	0,688	مرتفع	8
26	أتمتع بالقدرة على حل مشاكل العمل	3,842	0,714	مرتفع	5

الفصل الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

27	لدي قدرات للتكيف مع المتغيرات و الظروف المستجدة	3,971	0,579	مرتفع	2
28	أقدم العون و المساعدة دائما لزملائي لإنجاز العمل	4,100	0,497	مرتفع	1
-	المجموع	3.750	0,260	مرتفع	-

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (20) تم ترتيب عبارات محور أداء العاملين من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي :

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (28) بمتوسط حسابي قدره 4.1 ، و هو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت و يمثل درجة موافقة مرتفعة ، و قدر الانحراف المعياري ب 0.497 و هو أصغر من 1 الصحيح و بالتالي هذا يدل على عدم وجود تشتت في اجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة .

- تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (27) بمتوسط حسابي قدره 3.971 ، و هو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت و يمثل درجة موافقة مرتفعة ، و قدر الانحراف المعياري ب 0.579 ، و هذا يوحي بعدم وجود تشتت في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة .

- ثم في المرتبة الثالثة العبارة رقم (21) بمتوسط حسابي قدره 3.942 ، و هو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت و يمثل درجة موافقة مرتفعة و قدر الانحراف المعياري ب 0.663 ، و هذا يدل على عدم وجود تشتت في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة .

- في المرتبة الرابعة العبارة رقم (19) بمتوسط حسابي قدره 3.9 ، و هو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت و يمثل درجة موافقة مرتفعة ، كما قدر الانحراف المعياري ب 0.497 ، و هذا يدل على عدم وجود تشتت في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة .

- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (26) بمتوسط حسابي قدره 3.842 ، و هو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت و يمثل درجة موافقة مرتفعة ، و قدر الانحراف المعياري ب 0.714 و هو أصغر من 1 الصحيح و بالتالي هذا يدل على عدم وجود تشتت في اجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة .

- تليها في المرتبة السادسة العبارة رقم (22) بمتوسط حسابي قدره 3.742 ، و هو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت و يمثل درجة موافقة مرتفعة ، و قدر الانحراف المعياري ب 0.716 ، و هذا يوحي بعدم وجود تشتت في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة .

- ثم في المرتبة السابعة العبارة رقم (24) بمتوسط حسابي قدره 3.728 ، و هو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت و يمثل درجة موافقة مرتفعة و قدر الانحراف المعياري ب 0.635 ، و هذا يدل على عدم وجود تشتت في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة .

- في المرتبة الثامنة العبارة رقم (25) بمتوسط حسابي قدره 3.671 ، و هو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت و يمثل درجة موافقة مرتفعة ، كما قدر الانحراف المعياري ب 0.688 ، و هذا يدل على عدم وجود تشتت في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة .

- ثم في المرتبة التاسعة العبارة رقم (23) بمتوسط حسابي قدره 3.600 ، و هو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت و يمثل درجة موافقة مرتفعة ، و قدر الانحراف المعياري ب 0.881 و هو أصغر من 1 الصحيح و بالتالي هذا يدل على عدم وجود تشتت في اجابات أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة .

الفصل الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- في المرتبة العاشرة العبارة رقم (20) بمتوسط حسابي قدره 3.571 ، و هو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت و يمثل درجة موافقة مرتفعة ، و قدر الإنحراف المعياري ب 1.089 ، و هو أكبر من الواحد الصحيح و بالتالي هذا بوجود تشتت في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة .

- ثم في المرتبة الحادية عشر العبارة رقم (18) بمتوسط حسابي قدره 3.528 ، و هو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت و يمثل درجة موافقة مرتفعة و قدر الإنحراف المعياري ب 1.316 ، و هذا يدل على وجود تشتت في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة .

- و أخيرا و في المرتبة الثانية عشر العبارة رقم (17) بمتوسط حسابي قدره 3.4 ، و هو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت و يمثل درجة موافقة متوسطة ، كما قدر الإنحراف المعياري ب 1.035 ، و هذا يدل على وجود تشتت في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة .

جاء محور أداء العاملين بدرجة مرتفعة من الأهمية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.750 ، إضافة إلى انحراف معياري قدر ب 0.260 و هذا يدل على درجة اتفاق كبيرة بين أفراد عينة الدراسة ، و هذا يوحي بإتمام مهامهم على أكمل وجه وفقا لأسس علمية و معايير واضحة و عادلة حتى يصل إلى درجة من التميز التي تنعكس بدورها إيجابا على مردودية الشركة .

المطلب الثالث : اختبار نموذج الدراسة

قبل التطرق إلى اختبار الفرضيات لابد من اختبار طبيعة توزيع البيانات ، و التأكد من أنها تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ، من اجل ذلك اعتمدنا على معاملي " الإلتواء و التفلطح " لمعرفة توزيع البيانات ، نعرض نتائج اختبار معامل الإلتواء و التفلطح كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (21): اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الإلتواء و التفلطح)

المتغيرات	معامل الإلتواء	معامل التفلطح
سلوك الإنجاز	-0,454	-0,040
المثابرة في بذل الجهد	-0,345	0,118
الإقبال على العمل	-0,433	-0,400
الطموح	-0,474	0,373
أداء العاملين	-0.320	0.434

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أن معاملات الإلتواء بالنسبة لجميع المتغيرات تتراوح بين -0.474 ، -0.320 ، و هي أقل من 3 و تقع ضمن المجال المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين (-3 ، +3) ، بينما معاملات التفلطح فهي محصورة بين -0.400 ، 0.434 ، و تقع ضمن المجال المقبول للتوزيع الطبيعي كونها أقل من 20 ، و منه يمكننا القول أن متغيرات دراستنا تخضع للتوزيع الطبيعي ، ما يمكننا من إختبار فرضيات دراستنا باستخدام الإختبارات المعلمية .

المطلب الرابع . اختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا المطلب يتم اختبار الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة حول ما إذا كانت هناك أثر للدافعية للإنجاز بأبعادها الأربعة (سلوك الإنجاز ، المثابرة في بذل الجهد ،

الإقبال على العمل ، الطموح ، على أداء العاملين بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بجيجل .

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام معامل الارتباط بيرسون R بالإضافة إلى معامل التحديد R^2 .

أولاً : اختبار الفرضية الفرعية الأولى

$H_{1/1}$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد سلوك الإنجاز على أداء العاملين بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بجيجل.

و الجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الجدول لرقم (22): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

معامل الإنحدار (A)	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد	قيمة (T)	مستوى الدلالة (sig)	القرار
0.459	48.678	0.646	0.417	6.977	0.000	قبول
مستوى المعنوية المعتمد $\alpha = 0.05$						

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss .

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر بعد سلوك الإنجاز على أداء العاملين في الشركة محل الدراسة ، وقد أشارت نتائج هذا التحليل إلى صلاحية هذا النموذج بقدرته على التنبؤ ، و ذلك بسبب معنوية (F) التي بلغت 0.000 و هي أقل من 0.05 المعتمد في الدراسة .

كما نلاحظ من الجدول أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 0.646 و ذلك بالإعتماد على معامل الارتباط (R) ، وهو يقع ضمن الفئة الثانية و هذا يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين بعد سلوك الإنجاز و أداء العاملين بالشركة محل الدراسة ، و قد بلغ معامل التحديد (R^2)

0.417 مما يعني أن 41.7% من التغير الحاصل في عنصر أداء العاملين يعود إلى سلوك الإنجاز و الباقي 58.3% من التغير يعود لعوامل أخرى لم تندرج ضمن دراستنا .

كما بلغت قيمة ميل معادلة الإنحدار (درجة التأثير) لبعد سلوك الإنجاز (A) ما قيمته 0.459 ، وهذا يعني أن الزيادة في سلوك الإنجاز ب 1% يؤدي إلى زيادة مستوى أداء العاملين ب 45.6% . و يؤكد هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة و التي بلغت 6.977 عند مستوى الدلالة 0.000 ، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، و تبعا لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية H_1 القائلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد سلوك الإنجاز على أداء العاملين بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بجيجل"

ثانيا : الفرضية الفرعية الثانية

$H_{1/2}$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ لبعد المثابرة في بذل الجهد على أداء العاملين بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بجيجل.

و الجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الجدول رقم(23) : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

القرار	مستوى الدلالة (sig)	قيمة (T)	معامل التحديد	معامل الارتباط R	قيمة F	معامل الإنحدار (A)
قبول	0.000	6.932	0.414	0.643	48.052	0.517
مستوى المعنوية المعتمد $\alpha = 0.05$						

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss .

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد المثابرة في بذل الجهد على أداء العاملين في الشركة محل الدراسة ، وقد أشارت نتائج هذا التحليل إلى صلاحية هذا النموذج بقدرته على التنبؤ ، و ذلك بسبب معنوية (F) التي بلغت 0.000 و هي أقل من 0.05 المعتمد في الدراسة .

كما نلاحظ من الجدول أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 0.643 و ذلك بالاعتماد على معامل الارتباط (R) ، وهو يقع ضمن الفئة الثانية و هذا يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين بعد المثابرة في بذل الجهد و أداء العاملين بالشركة محل الدراسة ، و قد بلغ معامل التحديد (R^2) 0.414 مما يعني أن 41.4 % من التغير الحاصل في عنصر أداء العاملين يعود إلى المثابرة في بذل الجهد و الباقي 58.6 % من التغير يعود لعوامل أخرى لم تندرج ضمن دراستنا.

كما بلغت قيمة ميل معادلة الانحدار (درجة التأثير) لبعد المثابرة في بذل الجهد (A) ما قيمته 0.517 ، وهذا يعني أن الزيادة في المثابرة في بذل الجهد ب 1% يؤدي إلى زيادة مستوى أداء العاملين ب 51.7 % . و يؤكد هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة و التي بلغت 6.932 عند مستوى الدلالة 0.000 ، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، و تبعا لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية H_2 القائلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ لبعد المثابرة في بذل الجهد على أداء العاملين بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بجيجل"

ثالثا : الفرضية الفرعية الثالثة

$H_{1/3}$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ لبعد الإقبال على العمل على أداء العاملين بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بجيجل.

و الجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفصل الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الجدول رقم (24): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

القرار	مستوى الدلالة (sig)	قيمة (T)	معامل التحديد	معامل الارتباط R	قيمة F	معامل الإنحدار (A)
قبول	0.000	6.133	0.356	0.597	37.610	0.396
مستوى المعنوية المعتمد $\alpha = 0.05$						

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss .

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر بعد الإقبال على العمل على أداء العاملين في الشركة محل الدراسة ، وقد أشارت نتائج هذا التحليل إلى صلاحية هذا النموذج بقدرته على التنبؤ ، و ذلك بسبب معنوية (F) التي بلغت 0.000 و هي أقل من 0.05 المعتمد في الدراسة .

كما نلاحظ من الجدول أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 0.597 و ذلك بالإعتماد على معامل الارتباط (R) ، وهو يقع ضمن الفئة الثانية و هذا يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين بعد الإقبال على العمل و أداء العاملين بالشركة محل الدراسة ، و قد بلغ معامل التحديد (R^2) 0.356 مما يعني أن 35.6% من التغير الحاصل في عنصر أداء العاملين يعود إلى الإقبال على العمل و الباقي 64.4 % من التغير يعود لعوامل أخرى لم تدرج ضمن دراستنا .

كما بلغت قيمة ميل معادلة الإنحدار (درجة التأثير) لبعد الإقبال على العمل (A) ما قيمته 0.396 ، وهذا يعني أن الزيادة في الإقبال على العمل ب 1% يؤدي إلى زيادة مستوى أداء العاملين ب 39.6 % . و يؤكد هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة و التي بلغت 6.133 عند مستوى الدلالة 0.000 ، و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، و تبعا لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية H_3 القائلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد الإقبال على العمل على أداء العاملين بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بجيجل" .

رابعا : الفرضية الفرعية الرابعة

$H_{1/4}$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد الطموح على أداء العاملين بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بجيجل .

و الجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الجدول رقم(25): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

القرار	مستوى الدلالة (sig)	قيمة (T)	معامل التحديد	معامل الارتباط R	قيمة F	معامل الإنحدار (A)
قبول	0.000	7.037	0.421	0.649	49.518	0.483
مستوى المعنوية المعتمد $\alpha = 0.05$						

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss .

الفصل الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد الطموح على أداء العاملين في الشركة محل الدراسة ، وقد أشارت نتائج هذا التحليل إلى صلاحية هذا النموذج بقدرته على التنبؤ ، و ذلك بسبب معنوية (F) التي بلغت 0.000 و هي أقل من 0.05 المعتمد في الدراسة .

كما نلاحظ من الجدول أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 0.649 و ذلك بالإعتماد على معامل الارتباط (R) ، وهو يقع ضمن الفئة الثانية و هذا يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين بعد الطموح و أداء العاملين بالشركة محل الدراسة ، و قد بلغ معامل التحديد (R^2) 0.421 مما يعني أن 42.1% من التغير الحاصل في عنصر أداء العاملين يعود إلى الطموح و الباقي 57.9% من التغير يعود لعوامل أخرى لم تندرج ضمن دراستنا.

كما بلغت قيمة ميل معادلة الانحدار (درجة التأثير) لبعد الطموح (A) ما قيمته 0.483، وهذا يعني أن الزيادة في الطموح ب 1% يؤدي إلى زيادة مستوى أداء العاملين ب 48.3 % . و يؤكد هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة و التي بلغت 7.037 عند مستوى الدلالة 0.000 ، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، و تبعا لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية H_4 القائلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد الطموح على أداء العاملين بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بجيجل " .

خامسا: الفرضية الرئيسية

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للدافعية للإنجاز على أداء العاملين بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بجيجل.

و الجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

الجدول رقم(26) : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

معامل الإنحدار (A)	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد	قيمة (T)	مستوى الدلالة (sig)	القرار
0.661	92.155	0.759	0.575	9.600	0.000	قبول
مستوى المعنوية المعتمد $\alpha = 0.05$						

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss .

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الدافعية للإنجاز على أداء العاملين في الشركة محل الدراسة ، وقد أشارت نتائج هذا التحليل إلى صلاحية هذا النموذج بقدرته على التنبؤ ، و ذلك بسبب معنوية (F) التي بلغت 0.000 و هي أقل من 0.05 المعتمد في الدراسة .

كما نلاحظ من الجدول أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 0.759 و ذلك بالاعتماد على معامل الارتباط (R) ، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة و هذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين الدافعية للإنجاز و أداء العاملين بالشركة محل الدراسة ، و قد بلغ معامل التحديد (R^2) 0.575 مما يعني أن 57.5% من التغير الحاصل في عنصر أداء العاملين يعود إلى الدافعية للإنجاز الباقي 42.5% من التغير يعود لعوامل أخرى لم تندرج ضمن دراستنا.

كما بلغت قيمة ميل معادلة الإنحدار (درجة التأثير) لمحور الدافعية للإنجاز (A) ماقيمته 0.661، وهذا يعني أن الزيادة في الدافعية للإنجاز ب 1% يؤدي إلى زيادة مستوى أداء العاملين ب 66.1 % . و يؤكد هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة و التي بلغت 9.600 عند مستوى الدلالة 0.000 ، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، و تبعا لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية H_1 القائلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للدافعية للإنجاز على أداء العاملين بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بجيجل".

خلاصة الفصل :

حاولنا من خلال هذا الفصل التطبيقي إعطاء صورة عن أثر الدافعية للإنجاز على أداء العاملين في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بجيجل عن طريق عرض و تحليل إجابات أفراد العينة المدروسة حول عبارات الاستبيان الموزعة عليهم و ذلك بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS ، و قد اختبرنا فرضيات الدراسة للتعرف على إمكانية وجود علاقة تأثير بين الدافعية للإنجاز و أداء العاملين في الشركة ، و قد تم التوصل إلى أثبتت أنه توجد علاقة تأثير بين الدافعية للإنجاز بأبعادها الأربعة (سلوك الإنجاز ، المثابرة في بذل الجهد ، الإقبال على العمل ، الطموح) و أداء العاملين ، لذا تم قبول الفرضيات القائلة بأنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين كل بعد من أبعاد الدافعية للإنجاز أداء العاملين .

الخاتمة

لقد جاءت هذه الدراسة لمحاولة معرفة أثر الدافعية للإنجاز على أداء العاملين بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بجيجل ، و ذلك بعد عرض الإطار النظري للدافعية للإنجاز و أداء العاملين . و على ضوء هذه الدراسة النظرية و التطبيقية التي مكنتنا من إثبات الفرضيات المحددة في سياق الإجابة على الإشكالية المطروحة ، نحاول في هذه الخاتمة الوقوف على أهم النتائج المتوصل إليها سواء كانت تخص الجانب النظري أو التطبيقي ، مع تقديم بعض الاقتراحات و آفاق الدراسة و ذلك كالآتي :

أولا : النتائج

لقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تخص هذه الدراسة و المتعلقة بالجانبين النظري و التطبيقي ، و التي تم تقسيمها كالآتي :

1. **النتائج النظرية :** و التي تم استخلاصها من خلال الإطار النظري للدراسة .
 - الدافعية عملية عقلية عليا غير معرفية ، تتقاطع مع العديد من المفاهيم المشابهة لها على غرار الحافز ، الحاجة ، الباعث ، الرغبة و كذا الغزيرة و مع ذلك هناك اختلاف بينها .
 - الدافعية للإنجاز هي كفاح الفرد لأداء مهامه و الأعمال الصعبة على أكمل وجه ، كما أنها تتوزع على أربعة أبعاد و هي : سلوك الإنجاز ، المثابرة في بذل الجهد ، الإقبال على العمل ، الطموح .
 - الدافعية للإنجاز مفهوم مجرد لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة و إنما يمكن الكشف عنها باستعمال أدوات مختلفة و مقاييس متنوعة ، و على الرغم من أنه لا يمكن ملاحظتها إلا أنه يمكن لمس أثرها في أداء العاملين داخل المؤسسات .
 - يمثل أداء العاملين الوسيلة التي من خلالها تستطيع المؤسسات من تحقيق أهدافها و بالتالي فهو حصيصة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين و مستوى تمتعهم بالكفاءة في أداء المهام الموكلة إليهم .
 - أداء العاملين لا يعد انعكاسا لقدرات الفرد و دافعيته فحسب ، و إنما هو انعكاس لأداء المؤسسة ككل و درجة فاعليتها في تحقيق أهدافها .
 - يعد تقييم أداء العاملين طريقة فعالة لتمكين العاملين من معرفة نقاط الضعف و القوة في أعمالهم و العمل على التخلص من نواحي القصور و الضعف .
2. **النتائج التطبيقية :** من خلال الدراسة الميدانية ، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي نوجزها فيما يلي :
 - تبين أنه لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز دافعية إنجاز بدرجة مرتفعة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.900 .
 - تبين أن مستوى الأداء مرتفع لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بجيجل ، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.750 .
 - جاء في المرتبة الأولى بعد الطموح بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي 4 .
 - جاء في المرتبة الثانية بعد سلوك الإنجاز بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.925 .
 - جاء في المرتبة الثالثة بعد المثابرة في بذل الجهد بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.853 .
 - جاء في المرتبة الرابعة بعد الإقبال على العمل بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.825 .
 - وجود علاقة أثر بين سلوك الإنجاز و أداء العاملين و دالة إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ حيث بلغ معامل الارتباط (R) 0.646 و معامل التحديد (R^2) 0.417 .
 - وجود علاقة أثر بين المثابرة في بذل الجهد و أداء العاملين و دالة إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ حيث بلغ معامل الارتباط (R) 0.643 و معامل التحديد (R^2) 0.414 .

- وجود علاقة أثر بين الإقبال على العمل و أداء العاملين و دالة إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ حيث بلغ معامل الارتباط (R) 0.597 و معامل التحديد (R^2) 0.356 .
- وجود علاقة أثر بين الطموح و أداء العاملين و دالة إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ حيث بلغ معامل الارتباط (R) 0.649 و معامل التحديد (R^2) 0.421 .
- وجود علاقة أثر بين الدافعية للإنجاز و أداء العاملين و دالة إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ حيث بلغ معامل الارتباط (R) 0.759 و معامل التحديد (R^2) 0.575 .

ثانيا : اقتراحات الدراسة

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج ، فإنه يمكن الخروج ببعض الاقتراحات العملية ، و ذلك من خلال التأكيد على النقاط التالية :
- رفع دافعية العمال عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية و المعنوية و توفير كافة الإمكانيات التي تساعدهم على إنجاز مهامهم الوظيفية الموكلة إليهم ، إضافة إلى تكريم المتميزين منهم و منحهم ما يستحقونه من مكافآت تشجيعية سواء كانت مادية و أو معنوية .
- الاهتمام أكثر بتشجيع العمال عند فشلهم في إنجازاتهم اليومية و إبداء نصائح و إرشادات تمكنهم من النهوض بعد الفشل حتى لا يؤثر هذا على مستوى أدائهم.
- على الشركة مشاركة المشاكل التي تواجه الأداء مع العاملين و تبني الأفكار التي يقدموها لمواجهة تلك المشاكل .
- الاهتمام أكثر بوضع العمال في المنصب الذي يتناسب مع خبرتهم و مؤهلاتهم العلمية ، أي بصغة أخرى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

ثالثا : آفاق الدراسة

- تجدر الإشارة إلى أن النتائج المتوصل إليها تبقى في الحدود المكانية ، الزمنية و البشرية و أدوات جمع البيانات التي استخدمت في هذا البحث ، و قد أثارت انتباهنا و نحن نختم هذا البحث عدة مواضيع أخرى في هذا المجال ، و نحبذ لو يعالجها آخرون في المستقبل، و تتمثل بعض هذه المواضيع فيما يلي :
- أثر الدافعية للإنجاز لدى الأفراد على النمو الإقتصادي للبلاد .
- أثر وسائل الإعلام المرئية و المسموعة و المكتوبة على دافعية الإنجاز لدى الأفراد .
- دافعية الإنجاز لدى الجنسين في فترات عمرية مختلفة .
- العلاقة بين دافعية الإنجاز و مستوى الطموح .

قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

أ- الكتب باللغة العربية

- 1 - ابراهيم محمد المحاسنة، " ادارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق"، الطبعة الأولى، دار جريبر للنشر و التوزيع، عمان، 2013
- 2 - بهلول لطيفة ، عامرة يسمينة ، أساليب و مناهج البحث العلمي لاتباع منهجية (imrad) ، دار الأيتام للنشر و التوزيع ، عمان ، 2020.
- 3 - حسين محمد جواد الجبوري ، منهجية البحث العلمي ، مدخل بناء الممارسات البحثية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006.
- 4 - دلال القاضي ، محمود البياتي ، منهجية البحث العلمي و تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss ، الطبعة الأولى ، دار الحامد ، الأردن، 2008.
- 5 - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية : رؤية المستقبلية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005
- 6 - رشاد علي عبد العزيز موسى ، علم النفس الدافعي ، دار النهضة العربية ، مصر ، 1994
- 7 - صلاح الدين محمد عبد الباقي،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية،
- 8 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، 2003
- 9 - طارق عبد الرحمان عطية ، دليل تصميم و تنفيذ البحوث في العلوم الاجتماعية ، منهج تطبيقي لبناء المهارات البحثية ، مركز البحوث ، الرياض ، 2013.
- 10 - عازم صبري ، أساسيات في النظام الإحصائي الشامل spss ، الطبعة 1 ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، 2006.
- 11 - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2007
- 12- عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية للإنجاز، دار غريب للنشر و التوزيع، مصر، 2000
- 13- عبد الله ابراهيم الفقهي ، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج spss ، الطبعة 1 ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان، 2014.
- 14- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2008
- 15- فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم و الأساليب القياس و النماذج ، بدون طبعة، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001
- 16- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر و التوزيع، عمان، 2016
- 17- محمد بني يونس ، مبادئ علم النفس ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004
- 18- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار الجامعة الجديدة ، مصر، 2003.
- 19- مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء ، الطبعة الأولى، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع، عمان، 2018
- 20- موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، الجزائر ، دار القصبه للنشر ، 2004.
- 21- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، الطبعة الأولى، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2006

ب- المقالات

- 22- ابراهيم شوقي عبد العزيز ، الدافعية للإنجاز و علاقتها بكل من توكيد الذات و بعض المتغيرات الديمغرافية لدى عينة من شاغلي الوظائف المكتبية ، المجلة العربية للإدارة ، العدد الأول ، جامعة القاهرة ، جوان ، 2003
- 23- أحميدة نصيرو وآخرون، تقدير مستوى الرضا الوظيفي و علاقته بدافعية الإنجاز، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، الجزائر، 2019.
- 24- جوابي لخضر ، الضغوط النفسية المدركة و علاقتها بدافعية الانجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي ، مجلة أنسة للبحوث و الدراسات ، العدد الخامس عشر ، ديسمبر ، المجلد الأول ، 2016
- 25- رحاب خلف محمد و الآخرين، بيئة تعلم إلكترونية قائمة على محفزات الألعاب وأثرها في تنمية الإنخراط في التعلم وبقاء أثره لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية منخفضي ومرتفعي الدافعية للإنجاز، مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، المجلد08، العدد43، جامعة المنيا، جمهورية مصر العربية،2022
- 26- رفقة خليف سالم، علاقة فاعلية الذات و الفرع الأكاديمي بدافع الإنجاز الدراسي لدى طالبات كلية عجلون الجامعية، مجلة البحوث التربوية و النفسية، العدد23 ، العراق، 2009
- 27- الشيخ الداودي، تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد07، جامعة الجزائر، 2009-2010
- 28- عبد الرزاق حواس، كفاءة تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (الأهمية والنتائج) - دراسة ميدانية- ، مجلة إيليزا للبحوث و الدراسات، المجلد 06، العدد02، جامعة الوادي بالجزائر، 2021
- 29- عبد الله صابر عبد الحميد، "الدافعية المهنية لممارسة الخدمة الاجتماعية الاكلينية لممارسين المهنيين"، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية و العلوم الانسانية، المجلد1، العدد48، كلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسوان.
- 30- محمد بن سعد أبو حيمد، " أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين"، المجلة العربية للنشر العلمي، عدد21 ، كلية الإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2020
- 31- الناصر موسى، " تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات"، مجلة العلوم الانسانية ، العدد06، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.

ج- الأطروحات و المذكرات

- 32- بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة : مؤسسة توزيع و تسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة - CLPمنطقة سطيف-، مذكرة لنيل شهادة الماحيستر، علوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2007.
- 33- بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنظيم و عمل، جامعة محمد خيضر - بسكرة
- 34- حجاج نفيسة، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي "دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية الجزائرية خلال الفترة(2010 -2014) ، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية و محاسبة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2017
- 35- حمري صارة ، علاقة تقدير الذات بالدافعية للإنجاز لدى تلامذة الثانوية ، مذكرة ماجستير في علم النفس و علوم التربية ، تخصص الصحة النفسية و التكيف المدرسي ، جامعة وهران ، الجزائر ، 2012.

- 36- خويلد أسماء ، الدافعية للإنجاز في ظل التوجيه المدرسي بالجزائر ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس ، تخصص علم النفس المدرسي ، جامعة ورقلة ، 2005.
- 37- دفع الله إبراهيم محمد إبراهيم ، أثر الدوافع أداء العاملين بالمنظمات ، بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة النيلين السودان، 2021.
- 38- ديدوني يوسف، تمكين الموارد البشرية و أثره على الأداء الوظيفي- دراسة حالة أعضاء هيئات التدريس بكليات العلوم الاقتصادية التابعة للجامعات-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير و تنمية الموارد البشرية، جامعة مصطفى اسطبولي، معسكر، 2022.
- 39- رامي يوسف المحمود، الدافعية للإنجاز لدى طلبة الدراسة العليا في الجامعة الأردنية في ضوء عدد من المتغيرات ، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، 2018.
- 40- ربيحة عمور، الذكاء الإنفعالي و علاقته بالدافعية للإنجاز و تقدير الذات لدى تلاميذ السنة الثالثة ثانوي- دراسة مقارنة بين التلاميذ المتفوقين و المتأخرين دراسيا -ولاية تيزي وزو نموذجًا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التربية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2018.
- 41- ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، 2013.
- 42- سعيد سميرة أبو جليلة: أثر إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2018.
- 43- سليمي إبتها، معوقات الإتصال التنظيمي وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى الأستاذ الجامعي ببعض جامعات الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه تخصص في علم النفس العمل و تسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي -الجزائر-، 2020.
- 44- شويخي أمال، نمط التوجيه الجامعي و علاقته بالدافعية للإنجاز- دراسة على عينة من طلبة جامعة تلمسان-، رسالة ماجستير في علم النفس، تخصص انتقاء و توجيه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2013.
- 45- العرفاوي ذهبية ، أثر التوجيه المدرسي على الدافعية للإنجاز للشعب العلمية و الأدبية ، (مذكرة ماجستير غير منشورة) ، جامعة يوسف بن خدة ، الجزائر ، 2008.
- 46- عفاف وسطاني ، دافعية الإنجاز لدى فريق العمل و علاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس ، تخصص إدارة تربوية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2010.
- 47- عمار بن عيشي ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، قسم العلوم التجارية ، تخصص استراتيجية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2006.
- 48- عمار حسن علوش، أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين- دراسة حالة الشركة السورية للاتصالات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإقتصادية السورية، 2019.
- 49- عوني فتحى خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية / دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، 2009.
- 50- غرم الله بن عبد الرزاق بن صالح الغامدي، التفكير العقلاني و التفكير غير العقلاني و مفهوم الذات و دافعية الإنجاز، أطروحة دكتوراه في علم النفس، تخصص إرشاد نفسي، جامعة أم القرى، السعودية، 2009.
- 51- قدوري خليفة ، الرضا عن التوجيه المدرسي و علاقته بالدافعية للإنجاز ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة تيزي وزو ، 2011.

- 52- قوراري حنان، الضغط المهني و علاقته بالدافعية الإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس الإجتماعي، قسم العلوم الإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
- 53- لندا عبد الله سيد أحمد، أثر التوجيه الإداري في أداء العاملين دراسة ميدانية مجموعة مصانع مأمون البرير للمواد الغذائية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة شندي، السودان، 2017.
- 54- محمد بن محمد بن جابر الشهري، مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة و علاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ، جامعة أم القرى السعودية، 2014.
- 55- محمود إبراهيم سعيد ملحم، دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت و أداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة و الخاصة بالمحافظة قفيلية - دولة فلسطين - ، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 2010.
- 56- مرح طاهر شكري حسن علي، الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية ، جامعة النجاح الوطنية نابلس ، فلسطين ، 2016.
- 57- مرزوقي أحمد ، اتجاهات العمال نحو العمل في الإشاعات المؤينة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الهندسة البحرية و تصميم العمل ، تخصص علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة وهران ، 2014.
- 58- مفتاح المبروك على ابوخشيم، أثر تطبيق قواعد الأمن و السلامة المهنية في تحسين أداء العاملين- دراسة ميدانية على الشركة العامة للكهرباء- ، رسالة ماجستير قسم الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية ، 2020.
- 59- مفاق كمال ، علاقة التحفيز بالدافعية الإنجاز عند لاعبي القسم الوطني الأول لكرة القدم الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007.
- 60- موسى محمد أبو حطب ، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2009.
- 61- نجلاء إبراهيم أبو الوفا، الخصائص السيكومترية لمقياس الدافعية لدى طالبات المرحلة الثانوية، دكتوراة الصحة النفسية ، كلية التربية، جامعة أسوان ، 2018.
- 62- نفين محمد ياسر الخياط ، درجة استخدام مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان لأدارة الإلكترونية و علاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعديهم ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة و القيادة التربوية ، الإدارة و المناهج التربوية ، جامعة الشرق الأوسط، عمان ، 2019.
- 63- هاجر بوتيقار، الدافعية لدى عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل التحول نحو إقتصاد السوق، دراسة ميدانية بشركة الخزف الصحي-الميلية- ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، إدارة أعمال المؤسسة، مركز الجامعي العربي بن مهدي، أم البواقي، 2008.
- 64- وحيدة حيدرة، محددات الرضا الوظيفي و علاقتها بدافعية الإنجاز لدى مستشاري التوجيه و الإرشاد المدرسي و المهني، أطروحة دكتوراه في علم النفس، تخصص علم نفس العمل و الصحة العقلية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018.

د- منشورات:

- 65- بطرس حلاق، السلوك التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020 ، سوريا.

ه- محضرات

66- دزاير هريو، طرق تقييم الاداء العاملين، تسيير الموارد البشرية ، سنة ثالثة، جامعة بادجي مختار، كلية علوم التسيير، تخصص عمل و تنظيم، 29 افريل 2020 .

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

67- Aissat Amina, **La gestion des rémunération, un outil de motivation au service de la performance au travail"**cas de l'enterprise privée algérienne **cevital**, Mémoire de magister en science économiques, université Mouloud Mammeri de tizi-ouzou, 2012

68- Iravane Masoudi Aslk, **Examining the Relationship between Job Enrichment and Performance: A Case Study of Nurses**, Asian Social Science, Vol. 11, No. 18, Islamic Azad University, Tehran, Iran,2015

69- Hasan Tutarer al, **The effects of Employee Empowerment on Achievement Motivation and The Contextual Performance of Employees**, African Jornal of Business Management , Vol 05,N°15 ,2011

70 - Ziad M. S. AL Qadi, **Relationship of Strategic Human Resource Management Practices and performance of Employees and their Impact on Organization Performance "Applied Study on Private/universities in Jordan"**, lettre de maitrise, gestion des affaires, ècole de commerce, université du moyen-orient, 2012

ثالثا: مواقع الإلكترونية

71 - العوامل المؤثرة في الإنجاز، www.idcademyap.com

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01) : الاستبيان في صورته الأولى

جامعة محمد الصديق بن يحيى

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص: ادارة موارد البشرية

الأخ الفاضل/ الأخت الفاضلة

السلام عليكم و رحمة الله وبركاته

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر الدافعية للإنجاز على أداء العاملين في مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز بجيجل، و تعد هذه الدراسة جزءا من متطلبات للحصول على درجة الماستر في إدارة الموارد البشرية ، من جامعة محمد الصديق بن يحيى.

يرجى التكرم بقراءة الفقرات، و الإجابة على المحاور الخاصة بهذه الدراسة.

هذا سوف يكون لإجاباتكم الأثر الفاعل على نتائج الدراسة، علما بأنه سيتم معالجة البيانات المستوفاة بسرية تامة، و سوف تستخدم لغاية تحقيق أهداف هذه الدراسة فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم و دعمكم للبحث العلمي

الباحثين: دراعة وسام، حمادو رانية

1- الجنس:

ذكر

أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة

من 30 إلى أقل 40 سنة

من 41 إلى أقل من 50 سنة

50 سنة فأكثر

3- الحالة الإجتماعية:

أعزب(ة)

متزوج(ة)

مطلق(ة)

أرمل(ة)

4- المستوى التعليمي:

ثانوي

جامعي

تكوين مهني

دراسات عليا

أخرى

5- عدد سنوات العمل:

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات أقل من 10

من 10 إلى 15 سنة

من 20 سنة فأكثر

القسم الثاني: يشمل محورين: الدافعية للإنجاز و أداء العاملين

المحور الأول : الدافعية للإنجاز

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
سلوك الإنجاز						
1	أشعر أن عملي متميز و متقن					
2	أحرص على إتمام المهام الموكلة إلي و أتجنب تأجيلها					
3	كثيرا ما أنجح في أعمالي اليومية					
4	أشعر بالفخر عندما أوصف بالمتميز في أداء مهامي من قبل المحيطين بي بعد إتمام عملي					
المثابرة في بذل الجهد						
5	غالبا ما أنجح في معالجة الحالات الصعبة التي تصادفني					
6	أجد سهولة في متابعة العمل بعد الفشل					
7	أسعى باستمرار لتحسين أدائي					
8	أبدل قصارى جهدي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة					

الإقبال على العمل

					لا أجد صعوبة في النهوض باكرا للذهاب للعمل	9
					أشعر بالسعادة و الرضا عند قيامي بالمهام الموكلة إلي	10
					لا أخشى الوقوع في الأخطاء عند إنجاز عملي	11
					أجد سهولة التركيز في العمل	12
الطموح						
					اريد الخضوع للتكوين لزيادة كفاءتي	13
					أرغب في تحسين رتبتي في العمل	14
					لدي الرغبة في الحصول على الشهادات العلمية الأخرى	15
					أشعر بالضيق من ضياع وقتي دون إنجاز شيء يفيدني	16

المحور الثاني: أداء العاملين

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	منصبي الحالي الذي أعمل به يتناسب مع خبرتي و مؤهلاتي العلمية					
18	أشعر بالرضا عن الأداء الذي أقدمه في عملي					
19	أقوم بتأدية المهام وفقا لما تم تخطيطه					
20	يتم تقييم أدائي بناءا على أسس علمية و معايير واضحة و عادلة					
21	مستوى أدائي مرتفع					
22	يؤدي أدائي المتميز إلى زيادة في مردودية المؤسسة					
23	لدي الجاهزية و الإستعداد و الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي					
24	أقوم بتأدية المهام الموكلة إلي بأقل تكلفة ممكنة					
25	مستوى أدائي داخل الشركة في تطور ملحوظ					
26	أتمتع بالقدرة على حل مشاكل العمل					

الملحق رقم (02) : الاستبيان في صورته النهائية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد الصديق -بن يحيى-جيجل-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: ادارة موارد البشرية

استبيان

الأخ الفاضل/ الأخت الفاضلة

السلام عليكم و رحمة الله وبركاته

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر الدافعية للإنجاز على أداء العاملين في مديرية التوزيع الكهربائي و الغاز بجيجل ، و تعد هذه الدراسة جزءا من متطلبات للحصول على درجة الماستر في إدارة الموارد البشرية ، من جامعة محمد الصديق بن يحيى.

يرجى التكرم بقراءة الفقرات، و الإجابة على المحاور الخاصة بهذه الدراسة.

هذا سوف يكون لإجاباتكم الأثر الفاعل على نتائج الدراسة، علما بأنه سيتم معالجة البيانات المستوفاة بسرية تامة، و سوف تستخدم لغاية تحقيق أهداف هذه الدراسة فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم و دعمكم للبحث العلمي

الطالبتين

- دراعة وسام

- حمادو رانية

القسم الأول: البيانات الشخصية: يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل 40 سنة

من 41 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3- الحالة الإجتماعية: لالا

متزوج(ة)

مطلق(ة)

أرمل(ة)

4- المستوى التعليمي:

ثانوي

تكوين مهني

أخرى

5- عدد سنوات العمل:

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات أقل من 10 من 10 إلى 15 سنة

من 20 سنة فأكثر

القسم الثاني: يشمل محورين: الدافعية للإنجاز و أداء العاملين

المحور الأول : الدافعية للإنجاز

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
سلوك الإنجاز						
1	أشعر أن متميز و متقن					
2	أحرص على إتمام المهام الموكلة إلي و أتجنب تأجيلها					
3	كثيرا ما أنجح في إنجاز أعمالي اليومية					
4	أشعر بالفخر عندما أوصف بالتميز في أداء مهامي من قبل المحيطين بي بعد إتمام عملي					
المتابعة في بذل الجهد						
5	غالبا ما أنجح في معالجة الحالات الصعبة التي تصادفني					
6	أجد سهولة في متابعة العمل بعد الفشل في إنجازاتي اليومية					
7	أسعى باستمرار لتحسين أدائي					
8	أبدل قصارى جهدي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الإقبال على العمل						
9	لا أجد صعوبة في النهوض باكرا للذهاب للعمل					
10	أشعر بالسعادة و الرضا قيامي بالمهام					
11	لا أخشى الوقوع في الأخطاء عند إنجاز عملي					
12	لدي استعداد للقيام بالأعمال التي تتميز بتحمل المسؤولية					
الطموح						
13	لدي رغبة في الحصول على تكوين لزيادة كفاءتي					
14	أرغب في تحسين رتبتي في العمل					
15	لدي الرغبة في الحول على شهادات علمية أخرى					
16	أشعر بالضيق من ضياع وقتي دون إنجاز شيء يفيدني					

المحور الثاني: أداء العاملين

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	منصبي الحالي الذي أعمل به يتناسب مع خبرتي و مؤهلاتي العلمية					
18	لدي إستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى					
19	أقوم بتأدية المهام وفقا لما هو مخطط					
20	يتم تقييم أدائي بناء على أسس علمية و معايير واضحة و عادلة					
21	لدي إسعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتي اليومية					
22	يؤدي أدائي المتميز إلى زيادة في مردودية المؤسسة					
23	لدي الجاهزية و الإستعداد و الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي					
24	أقوم بتأدية المهام الموكلة إلي بأقل تكلفة ممكنة					
25	مستوى أدائي داخل الشركة في تطور ملحوظ					
26	أتمتع بالقدرة على حل مشاكل العمل					
27	لدي قدرات للتكيف مع المتغيرات و الظروف المستجدة					
28	أقدم العون و المساعدة دائما لزملائي لانجاز العمل					

الملحق رقم (03) : قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اللقب و الإسم	القسم	الكلية
02	جبلي حسبية	علوم التسيير	العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
03	كرامش بلال	علوم التسيير	العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
04	عبد اللوش محمد	علوم التسيير	العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الملحق رقم (04) : الصدق الداخلي لمحاور الاستبانة
الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الأول (سلوك الإنجاز)

Corrélations						
		أشعر أن عملي متميز و متقن	أحرص على إتمام المهام الموكلة إلي و أتجنب تأجيلها	كثيرا ما أنجح في إنجاز أعمالي اليومية	أشعر بالفخر عندما أوصف بالتميز في أداء مهامي من قبل المحيطين بي بعد إتمام عملي	بعد سلوك الإنجاز
أشعر أن عملي متميز و متقن	Corrélation de Pearson	1	,652	,677	,535	,817**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70
أحرص على إتمام المهام الموكلة إلي و أتجنب تأجيلها	Corrélation de Pearson	,652**	1**	,804**	,531**	,865**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70
كثيرا ما أنجح في إنجاز أعمالي اليومية	Corrélation de Pearson	,677**	,804**	1**	,753**	,938**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	70	70	70	70	70
أشعر بالفخر عندما أوصف بالتميز في أداء مهامي من قبل المحيطين بي بعد إتمام عملي	Corrélation de Pearson	,535**	,531**	,753**	1**	,829**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	70	70	70	70	70
بعد سلوك الإنجاز	Corrélation de Pearson	,817**	,652	,938**	,829**	1**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	70	70	70	70	70

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الأول (المتأثرة في بذل الجهد)

Corrélations						
		غالبا ما أنجح في معالجة الحالات الصعبة التي تصادفني	أجد سهولة في متابعة العمل بعد الفشل في إنجازاتي اليومية	أسعى باستمرار لتحسين أدائي	أبدل قصارى جهدي مت أجل تحقيق أهداف المؤسسة	بعد المتأثرة في بذل الجهد
غالبا ما أنجح في معالجة الحالات الصعبة التي تصادفني	Corrélation de Pearson	1	,620**	,352	,413**	,805**
	Sig. (bilatérale)		,000	,003	,000	,000
	N	70	70	70	70	70
أجد سهولة في متابعة العمل بعد الفشل في إنجازاتي اليومية	Corrélation de Pearson	,620**	1	,158**	,135	,677**
	Sig. (bilatérale)	,000		,191	,266	,000
	N	70	70	70	70	70
أسعى باستمرار لتحسين أدائي	Corrélation de Pearson	,352**	,158	1**	,776	,746**
	Sig. (bilatérale)	,003	,191		,000	,000
	N	70	70	70	70	70
أبدل قصارى جهدي مت أجل تحقيق أهداف المؤسسة	Corrélation de Pearson	,413**	,135	,776**	1	,753**
	Sig. (bilatérale)	,000	,266	,000		,000
	N	70	70	70	70	70
بعد المتأثرة في بذل الجهد	Corrélation de Pearson	,805**	,677**	,746**	,753**	1**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	70	70	70	70	70

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث من المحور الأول (الإقبال على العمل)

Corrélations						
		لا أجد صعوبة في النهوض باكرا للذهاب للعمل	أشعر بالسعادة و الرضا عند قيامي بالمهام الموكلة إلي	لا أخشى الوقوع في الأخطاء عند إنجازي عملي	لدي إستعداد للقيام بالأعمال التي تتميز بتحمل المسؤولية	بعد الإقبال على العمل
لا أجد صعوبة في النهوض باكرا للذهاب للعمل	Corrélation de Pearson	1	,439**	,140	,263**	,617**
	Sig. (bilatérale)		,000	,246	,028	,000
	N	70	70	70	70	70
أشعر بالسعادة و الرضا عند قيامي بالمهام الموكلة إلي	Corrélation de Pearson	,439**	1	,404**	,725	,868**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,000	,000
	N	70	70	70	70	70
لا أخشى الوقوع في الأخطاء عند إنجازي عملي	Corrélation de Pearson	,140	,404**	1	,378**	,669
	Sig. (bilatérale)	,246	,001		,001	,000
	N	70	70	70	70	70
لدي إستعداد للقيام بالأعمال التي تتميز بتحمل المسؤولية	Corrélation de Pearson	,263*	,725**	,378*	1**	,796*
	Sig. (bilatérale)	,028	,000	,001		,000
	N	70	70	70	70	70
بعد الإقبال على العمل	Corrélation de Pearson	,617**	,868**	,669**	,796**	1**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	70	70	70	70	70

الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع من المحور الأول (الطموح)

Corrélations						
		لدي الرغبة في الحصول على تكوين لزيادة كفاءتي	أرغب في تحسين رتبتي في العمل	لدي الرغبة في الحصول على شهادات علمية أخرى	أشعر بالضيق من ضياع وقتي دون إنجاز شيء يفيدني	بعد الطموح
لدي الرغبة في الحصول على تكوين لزيادة كفاءتي	Corrélation de Pearson	1	,327**	,452	,309**	696**
	Sig. (bilatérale)		,006	,000	,009	,000
	N	70	70	70	70	70
أرغب في تحسين رتبتي في العمل	Corrélation de Pearson	,327**	1	,692**	,369	,825**
	Sig. (bilatérale)	,006		,000	,002	,000
	N	70	70	70	70	70
لدي الرغبة في الحصول على شهادات علمية أخرى	Corrélation de Pearson	,452**	,692**	1**	,163**	,840**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,177	,000
	N	70	70	70	70	70
أشعر بالضيق من ضياع وقتي دون إنجاز شيء يفيدني	Corrélation de Pearson	,309**	,369**	,163**	1**	,561**
	Sig. (bilatérale)	,009	,002	,177		,000
	N	70	70	70	70	70
بعد الطموح	Corrélation de Pearson	,696**	,825**	,840**	,561**	1**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	70	70	70	70	70

الصدق الداخلي لأبعاد المحور الأول الدافعية للإنجاز

Corrélations						
		بعد سلوك الإنجاز	بعد المثابرة في بذل الجهد	بعد الإقبال على العمل	بعد الطموح	محور الدافعية للإنجاز
بعد سلوك الإنجاز	Corrélation de Pearson	1	,721**	,526**	,608**	,853**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70
بعد المثابرة في بذل الجهد	Corrélation de Pearson	,721**	1	,544**	,587**	,843**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70
بعد الإقبال على العمل	Corrélation de Pearson	,526**	,544**	1	,592**	,810**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	70	70	70	70	70
بعد الطموح	Corrélation de Pearson	,608**	,587**	,592**	1	,833**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	70	70	70	70	70
محور الدافعية للإنجاز	Corrélation de Pearson	,853**	,843**	,810**	,833**	1**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	70	70	70	70	70

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني أداء العاملين

Corrélations														
		منصبي الحالي الذي أعمل به يتناسب مع خبرتي و مؤهلاتي العلمية	لدي إستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى	أقوم بتأدية المهام وفقا لما هو مخطط	يتم تقييم أدائي بناء على أسس علمية و معايير واضحة	لدي أستعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتي اليومية	يؤدي أدائي المتميز إلى زيادة في مردودية المؤسسة	لدي الجاهزية و الإستعداد و الرغبة للعمل خارج اوقات الدوام الرسمي	أقوم بتأدية المهام الموكلة لي بأقل تكلفة ممكنة	مستوى أدائي داخل الشركة في تطور ملحوظ	أتمتع بالقدرة على حل مشاكل العمل	لدي قدرات للتكيف مع المتغيرات و الظروف المستجدة	أقدم العون و المساعدة دائما لزملائي لإنجاز العمل	محور أداء العاملين
منصبي الحالي الذي أعمل به يتناسب مع خبرتي و مؤهلاتي العلمية	Corrélation de Pearson	1	,276*	,247*	,278	,149*	,421*	,366	,216*	,293*	-,009	,113*	,183*	,545**
	Sig. (bilatérale)		,021	,039	,020	,219	,000	,002	,073	,014	,941	,352	,130	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
لدي إستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى	Corrélation de Pearson	,276*	1	,257*	,107*	-,068	,615*	,467*	,090	,449*	,435*	,413	,208*	,621**
	Sig. (bilatérale)	,021		,032	,377	,576	,000	,000	,458	,000	,000	,000	,084	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
أقوم بتأدية المهام وفقا لما هو مخطط	Corrélation de Pearson	,247*	,257*	1	,217*	,444*	,394	,289*	,132*	,191	,192*	,319*	,487	,564**
	Sig. (bilatérale)	,039	,032		,072	,000	,001	,015	,278	,113	,111	,007	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
يتم تقييم أدائي بناء على أسس علمية و معايير واضحة	Corrélation de Pearson	,278*	,107	,217	1*	-,046	,087	,459*	,224	,103	-,012*	,167	,433	,454**
	Sig. (bilatérale)	,020	,377	,072		,704	,475	,000	,062	,397	,923	,167	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
لدي أستعداد لتحمل المسؤولية الناتجة	Corrélation de Pearson	,149	-,068	,444**	-,046	1	,105**	,121	,400	,058*	,113	,278	,313**	,372**

عن تصرفاتى اليومية	Sig. (bilatérale)	,219	,576	,000	,704		,389	,317	,001	,636	,351	,020	,008	,002
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
يؤدي أدائي المتميز إلى زيادة في مردودية المؤسسة.	Corrélacion de Pearson	,421**	,615**	,394**	,087**	,105**	1**	,398**	,067*	,704*	,531*	,574*	,384**	,748**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,475	,389		,001	,582	,000	,000	,000	,001	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
لدى الجاهزية و الإستعداد و الرغبة للعمل خارج اوقات الدوام الرسمي	Corrélacion de Pearson	,366**	,467**	,289*	,459**	,121**	,398*	1**	,066*	,406*	,139*	,248*	,412*	,643**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,015	,000	,317	,001		,588	,000	,252	,039	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
أقوم بتأدية المهام الموكلة لى بأقل تكلفة ممكنة	Corrélacion de Pearson	,216	,090	,132	,224	,400	,067	,066	1	,148	,237	,178	,307	,422**
	Sig. (bilatérale)	,073	,458	,278	,062	,001	,582	,588		,221	,048	,140	,010	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
مستوى أدائي داخل الشركة في تطور ملحوظ	Corrélacion de Pearson	,293*	,449**	,191	,103*	,058**	,704	,406*	,148*	1	,525*	,467*	,429	,671**
	Sig. (bilatérale)	,014	,000	,113	,397	,636	,000	,000	,221		,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
أتمتع بالقدرة على حل مشاكل العمل	Corrélacion de Pearson	-,009	,435**	,192	-,012	,113**	,531	,139	,237*	,525	1	,737*	,489	,589**
	Sig. (bilatérale)	,941	,000	,111	,923	,351	,000	,252	,048	,000		,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
لدى قدرات للتكيف مع المتغيرات و الظروف المستجدة	Corrélacion de Pearson	,113	,413**	,319**	,167	,278**	,574**	,248	,178*	,467*	,737	1**	,789**	,713**
	Sig. (bilatérale)	,352	,000	,007	,167	,020	,000	,039	,140	,000	,000		,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

أقدم العون و المساعدة دائما لزملائي لإنجاز العمل	Corrélation de Pearson	,183	,208	,487**	,433**	,313	,384**	,412**	,307	,429*	,489	,789	1**	,736**
	Sig. (bilatérale)	,130	,084	,000	,000	,008	,001	,000	,010	,000	,000	,000		,000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
محور أداء العاملين	Corrélation de Pearson	,545**	,621**	,564**	,454**	,372**	,748**	,643**	,422*	,671*	,589*	,713*	,736**	1**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**.. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (05) : معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ لمحور الدافعية للإنجاز

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
2,85	16

معامل ألفا كرونباخ لمحور أداء العاملين

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
20,8	12

معامل ألفا كرونباخ الكلي (الدافعية للإنجاز و أداء العاملين)

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,858	28

الملحق رقم (06): البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

Tableau de fréquences

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	57	81,4	81,4	81,4
انثى	13	18,6	18,6	100,0
Valide				
Total	70	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	10	14,3	14,3	14,3
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	22	31,4	31,4	45,7
من 41 سنة إلى أقل من 50 سنة	32	45,7	45,7	91,4
50 سنة فأكثر	6	8,6	8,6	100,0
Valide				
Total	70	100,0	100,0	

الاجتماعية الحالة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أعزب)ة)	15	21,4	21,4	21,4
متزوج)ة)	50	71,4	71,4	92,9
مطلق)ة)	1	1,4	1,4	94,3
أرمل)ة)	4	5,7	5,7	100,0
Valide				
Total	70	100,0	100,0	

التعليمي المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	10	14,3	14,3	14,3
جامعي	51	72,9	72,9	87,1
تكوين مهني	3	4,3	4,3	91,4
دراسات عليا	5	7,1	7,1	98,6
أخرى	1	1,4	1,4	100,0
Valide				
Total	70	100,0	100,0	

سنوات العمل عدد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	10	14,3	14,3	14,3
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	24	34,3	34,3	48,6
Valid 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات	19	27,1	27,1	75,7
من 15 سنة فأكثر	17	24,3	24,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

الملحق رقم (07): المتوسط و الانحراف المعياري لعبارات محور الدافعية للإنجاز

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type
أشعر أن عملي متميز و متقن	70	3,8571	,559
أحرص على إتمام المهام الموكلة إلي و أتجنب تأجيلها	70	4,2143	,751
كثيرا ما أنجح في إنجاز أعمالي اليومية	70	3,9000	,642
أشعر بالفخر عندما أوصف بالتميز في أداء مهامي من قبل المحيطين بي	70	3,7286	,838
بعد إتمام عملي			
بعد سلوك الإنجاز	70	3,9250	,515
N valide	70		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type
غالبا ما أنجح في معالجة الحالات الصعبة التي تصادفني	70	3,7714	,672
أجد سهولة في متابعة العمل بعد الفشل في إنجازاتي اليومية	70	3,2571	,947
أسعى باستمرار لتحسين أدائي	70	4,2286	,701
أبدل قصارى جهدي مت أجل تحقيق أهداف المؤسسة	70	4,1571	,627
المثابرة في بذل الجهد	70	3,8536	,403
N valide	70		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type
لا أجد صعوبة في النهوض باكرا للذهاب للعمل	70	4,0857	1,036
أشعر بالسعادة و الرضا عند قيامي بالمهام الموكلة إلي	70	3,8000	1,090
لا أخشى الوقوع في الأخطاء عند إنجازي عملي	70	3,6714	1,238
لدي إستعداد للقيام بالأعمال التي تتميز بتحمل المسؤولية	70	3,7429	1,005
بعد الإقبال على العمل	70	3,8250	,591
N valide	70		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type
لدي الرغبة في الحصول على تكوين لزيادة كفاءتي	70	4,0286	,724
أرغب في تحسين رتبتي في العمل	70	4,0000	,783
لدي الرغبة في الحصول على شهادات علمية أخرى	70	3,8143	1,400
أشعر بالضيق من ضياع وقتي دون إنجاز شيء يفيدني	70	4,1571	,569
بعد الطموح	70	4,0000	,469
N valide	70		

الملحق رقم (08): المتوسط و الإنحراف المعياري لعبارات محور أداء العاملين

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
منصبي الحالي الذي أعمل به يتناسب مع خبرتي و مؤهلاتي العلمية	70	3,4000	1,316
لدي استعداد لتحمل مسؤوليات أعلى	70	3,5286	1,035
أقوم بتأدية المهام وفقا لما هو مخطط	70	3,9000	,497
يتم تقييم أدائي بناءا على أسس علمية و معايير واضحة	70	3,5714	1,089
لدي استعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتي اليومية	70	3,9429	,663
يؤدي أدائي المتميز الى زيادة في مردودية المؤسسة.	70	3,7429	,716
لدي الجاهزية و الإستعداد و الرغبة للعمل خارج اوقات الدوام الرسمي	70	3,6000	,881
أقوم بتأدية المهام الموكلة لي بأقل تكلفة ممكنة	70	3,7286	,635
مستوى أدائي داخل الشركة في تطور ملحوظ	70	3,6714	,688
أتمتع بالقدرة على حل مشاكل العمل	70	3,8429	,714
لدي قدرات للتكيف مع المتغيرات و الظروف المستجدة	70	3,9714	,579
أقدم العون و المساعدة دائما لزملائي لإنجاز العمل	70	4,1000	,497
محور أداء العاملين	70	3,7500	,260
N valide (listwise)	70		

الملحق رقم (09): اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الإلتواء و التفلطح)

Statistiques descriptives

	N	Asymétrie		Kurtosis	
		Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
بعد سلوك الإنجاز	70	-,454	,287	-,040	,566
بعد المثابرة في بذل الجهد	70	-,345	,287	,118	,566
بعد الإقبال على العمل	70	-,433	,287	-,400	,566
بعد الطموح	70	-,474	,287	,373	,566
محور أداء العاملين	70	-,320	,287	,434	,566
N valide	70				

الملحق رقم (10): اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,646 ^a	,417	,409	,39217

a. بعد سلوك الإنجاز. Valeurs prédites : (constantes),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	7,486	1	7,486	48,679	,000 ^b
1 Résidu	10,458	68	,154		
Total	17,944	69			

a. محور أداء العاملين
b. بعد سلوك الإنجاز. Valeurs prédites : (constantes),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,949	,262		7,426	,000
1 بعد سلوك الإنجاز	,459	,066	,646	6,977	,000

a. محور أداء العاملين

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,643 ^a	,414	,405	,39322

a. Valeurs prédites : (constantes), بعد المثابرة في بذل الجهد

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	7,430	1	7,430	48,052	,000 ^b
1 Résidu	10,514	68	,155		
Total	17,944	69			

a. Variable dépendante : محور أداء العاملين

b. Valeurs prédites : (constantes), بعد المثابرة في بذل الجهد

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,758	,291		6,039	,000
1 بعد المثابرة في بذل الجهد	,517	,075	,643	6,932	,000

a. Variable dépendante : محور أداء العاملين

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,597 ^a	,356	,347	,41220

a. Valeurs prédites : (constantes), بعد الإقبال على العمل

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6,390	1	6,390	37,610	,000 ^b
1 Résidu	11,554	68	,170		
Total	17,944	69			

a. Variable dépendante : العاملين أداء محور

b. Valeurs prédites : (constantes), بعد الإقبال على العمل

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,236	,252		8,883	,000
1 بعد الإقبال على العمل	,396	,065	,597	6,133	,000

a. Variable dépendante : العاملين أداء محور

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,649 ^a	,421	,413	,39076

a. Valeurs prédites : (constantes), بعد الطموح

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	7,561	1	7,561	49,518	,000 ^b
1 Résidu	10,383	68	,153		
Total	17,944	69			

a. Variable dépendante : محور أداء العاملين

b. Valeurs prédites : (constantes), بعد الطموح

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,817	,279		6,520	,000
1 بعد الطموح	,483	,069	,649	7,037	,000

a. Variable dépendante : محور أداء العاملين

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,759 ^a	,575	,569	,33473

a. محور الدافعية للإنجاز. Valeurs prédites : (constantes),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	10,325	1	10,325	92,155	,000 ^b
1 Résidu	7,619	68	,112		
Total	17,944	69			

a. محور أداء العاملين. Variable dépendante :

b. للإنجاز الدافعية محور. Valeurs prédites : (constantes),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,171	,272		4,313	,000
1 محور الدافعية للإنجاز	,661	,069	,759	9,600	,000

a. محور أداء العاملين. Variable dépendante :

ملخص :

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الدافعية للإنجاز و أثرها على أداء العاملين بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بجيجل ، من خلال قياس و تحليل علاقة أثر بين الدافعية للإنجاز باعتبارها متغير مستقل و أداء العاملين باعتباره متغير تابع .

اعتمدنا على المنهج الوصفي و على عينة بلغ عددها 70 فردا عاملا بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بجيجل كمجال مكاني للدراسة . و لتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات و الذي وزع على عينة الدراسة ، و تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج SPSS ، و توصلت الدراسة إلى وجود أثر للدافعية للإنجاز بدرجة مرتفعة على أداء العاملين لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بجيجل .

الكلمات المفتاحية : الدافعية ، الدافعية للإنجاز ، الأداء ، أداء العاملين .

Abstract :

The current study aimed to identify the achievement motivation and its impact on the performance of employees of the National Electricity and Gas Distribution Company in Jijel, by measuring and analyzing an impact relationship between achievement motivation as an independent variable and the performance of employees as a dependent variable.

We relied on the descriptive approach and on a sample of 70 individuals working in the National Company for Electricity and Gas Distribution in Jijel as a spatial field of study. In order to achieve the objectives of the study, the questionnaire was relied on as a tool for data collection, which was distributed to the study sample, and the data was statistically processed using the SPSS program.

Keywords: motivation, achievement motivation, performance, employee performance.