

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

محددات الأداء الوظيفي وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى

موظفي الإدارة الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

إشراف:

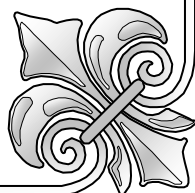
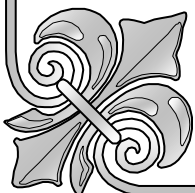
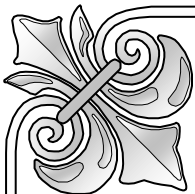
*د/الطاهر بريكي

إعداد الطلبة:

*هشام زرقاط

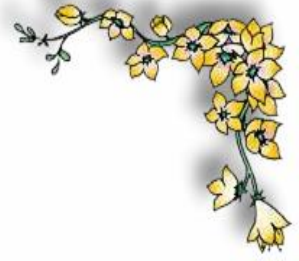
*جنيد يوسف

السنة الدراسية 2021/2020





كلمة شكر



"رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وان اعمل

صالحا ترضاه» الآية 14 سورة النمل

الحمد لله الذي وفقنا في انجاز هذا العمل المتواضع ونسأله عز وجل أن يجعله خالصا لوجهه الكريم وان يجعله في ميزان حسناتنا، وان يوفقنا لما يحبه ويرضاه يسعدني أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف

"د / الطاهر بريكي" الذي كان عوننا

لي وموجهنا وناصحا حتى ظهر هذا العمل إلى النور، أدامه الله في خدمة العلم وطلبة العلم أن شاء الله

كما يسعدني أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى كل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد ولو بالكلمة الطيبة.





إهداء



إلى خير الآباء، إلى من كان عظيماً في عطائه، إلى نور الحياة وبهجتها،

إلى الذي ضحى من أجلنا بالغالي والنفيس

أبي مختار

إلى سيدة النساء، إلى العظيمة في عطائها وحنانها، إلى نور الحياة وبهجتها،

إلى التي أعطتنا من روحها لتبقى أرواحنا

أمي عتيقة

إلى زوجتي ورفيقة دربي

إلى قرة عيني أبنائي

أيهم تاج الدين، فادي نجم الدين، فراس بدر الدين

الطالب هشام زرقاط



ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى الوقوف على محددات الأداء الوظيفي والكشف عن العلاقة التي تربطه بالدافعية للانجاز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بمدينة المسيلة، ولأجل ذلك أعتدنا على المنهج الوصفي في طابعه الارتباطي وذلك من خلال تصميم إستبيان لقياس محددات الأداء الوظيفي وآخر لقياس الدافعية للانجاز وبعد التحقق من صلاحيتهما (الثبات والصدق)، تم تطبيقهما على عينة تكونت من موظفي مديرية الشباب والرياضة بمدينة المسيلة والبالغ عددهم 40 موظفا وموظفة، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات خلصت الدراسة للنتائج التالية:

- وجود علاقة بين محددات الاداء الوظيفي والدافعية للانجاز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بمدينة المسيلة
- وجود علاقة بين الجهد المبذول والدافعية للانجاز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بمدينة المسيلة
- وجود علاقة بين القدرات الفردية والدافعية للانجاز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بمدينة المسيلة
- وجود علاقة بين الادراك والدافعية للانجاز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بمدينة المسيلة

الكلمات المفتاحية: محددات الأداء الوظيفي ، الدافعية للانجاز

Abstract:

The current study aimed to identify the determinants of job performance and to reveal the relationship between it and the motivation for achievement among the employees of the Directorate of Youth and Sports in the city of M'sila. reliability and honesty), were applied to a sample of 40 employees of the Directorate of Youth and Sports in the city of M'sila, and after statistical treatment of the data, the study concluded the following results:

-There is a relationship between the determinants of job performance and the motivation for achievement among the employees of the Directorate of Youth and Sports in the city of M'sila

-There is a relationship between the effort and the motivation for achievement among the employees of the Directorate of Youth and Sports in the city of M'sila

-There is a relationship between individual abilities and achievement motivation among the employees of the Directorate of Youth and Sports in the city of M'sila

-There is a relationship between the perception and motivation for achievement among the employees of the Directorate of Youth and Sports in the city of M'sila

Keywords: job performance determinants, achievement motivation

31	3-الغرض من تقييم الأداء
32	4-أساليب تقييم الأداء
35	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : الدافعية للإنجاز
37	1- تعريف الدافعية للإنجاز
38	2- مكونات الدافعية للإنجاز
39	3- نظريات الدافعية للإنجاز
44	4- وظائف الدافعية للإنجاز
45	5- الأبعاد الأساسية للدافعية للإنجاز
47	6- معوقات الدافعية للإنجاز
49	7- قياس دافعية الإنجاز
52	خلاصة
	الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
54	أولا : الدراسة الاستطلاعية
55	ثانيا: الدراسة الأساسية
55	1- منهج الدراسة:
55	2- حدود الدراسة:
55	3- مجتمع وعينة الدراسة :
56	4-أدوات جمع البيانات :
56	5- الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة
62	6- الأساليب الإحصائية المستخدمة :
	الفصل الخامس: عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة
65	أولا/ التحقق من شرط اعتدالية التوزيع

66	ثانيا/ التحقق من فرضيات الدراسة
66	1. عرض نتائج الفرضية العامة
67	2. عرض نتائج الفرضية الأولى
68	3. عرض نتائج الفرضية الثانية
70	4. عرض نتائج الفرضية الثالثة
72	الاستنتاج عام
74	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

الصفحة	فهرس الجداول
57	الجدول رقم (1) يوضح ثبات الاستبيان عن طريق ألفا كرونباخ
58	الجدول رقم (2) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الجهد المبذول مع درجته الكلية
58	الجدول رقم (3) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور القدرات الفردية مع درجته الكلية
59	الجدول رقم (4) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الادراك مع درجته الكلي
60	الجدول رقم (5) يوضح مصفوفة ارتباطات درجات الكلية لمحاوور الاستبيان مع درجته الكلية
61	الجدول رقم (6) يوضح ثبات استبيان الدافعية للإنجاز عن طريق ألفا كرونباخ
62	الجدول رقم (7) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات استبيان الدافعية للإنجاز مع درجته الكلية
65	جدول رقم (8) يوضح التحقق من شرط إعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة
66	الجدول رقم (9) يوضح العلاقة بين محددات الاداء والدافعية للإنجاز
67	الجدول رقم (10) يوضح العلاقة بين الجهد المبذول والدافعية للإنجاز
69	الجدول رقم (11) يوضح العلاقة بين القدرات الفردية والدافعية للإنجاز
70	الجدول رقم (12) يوضح العلاقة بين الادراك والدافعية للإنجاز

مقدمة



مقدمة:

فتحت الثورة المعلوماتية التي انطلقت شراراتها منذ العقد الأخير من القرن الماضي أفقا واسعة حول تنمية الإدارات وتحديث أنظمتها وأساليبها وآلية العمل فيها مما ينعكس على المواطنين، بل على كل مؤسسات الدولة في صورة إنجاز خدمات بشكل أكثر تطورا وفاعلية.

في ظل هذه الحثثيات شملت توجهات الأجهزة الحكومية مختلف جوانب العملية الإدارية مع التركيز بشكل أساسي على الأبعاد المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وتنميتها وتعزيز استخدامات تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة في أدائها.

لذا فإن تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين يأتي في المرتبة الأولى ضمن اهتمامات وأولويات الإدارة بشكل عام، حيث أن رفع مستوى الأداء الوظيفي يقودنا إلى تحسين ورفع الأداء المؤسسي وصولا إلى تقديم الخدمة بشكل أسرع وجودة عالية وبما يتوافق مع توقعات وحاجات متلقي الخدمة.

لقد شكل موضوع الأداء الوظيفي عنصرا هاما لكثير من الدراسات التي باتت اتجاهات هامة ترمي في مجملها إلى الاهتمام به كمؤشر فعال، كفيل بتحقيق أهداف المنظمات، إذ أن نجاح المنظمة لا يتم إلا بالاستغلال الجيد لمواردها البشرية ووضع الخطط السليمة التي يجب أن يسير عليها التنظيم لتحقيق أهدافه المسطرة، ولعل أول هذه الأهداف هي رفع المستويات الأداء الوظيفي، ومن هنا بدأ الاهتمام بأداء العمال داخل المنظمات في محاولة إيجاد الطرق المنهجية والعلمية التي تكفل الاهتمام بالعامل أو بالأحرى لتوفير الجو التنظيمي اللائق وتنمية دوافعهم لتحسين الأداء الوظيفي.

فالدافعية للإنجاز من أهم العوامل التي تتفاعل مع قدرات الفرد لتؤثر بشكل مباشر على سلوك الأداء لديهم في العمل، حيث تمثل القوة المحركة والمثيرة للفرد وقوة الرغبة



والحماس لأداء عمله، تظهر هذه القوة في الجهد الذي يبذله من أجل تحقيق إنجاز أفضل وقدرات ومهارات في العمل.

كما أشار ماكلياند إلى الدور الذي يقوم به الدافع للإنجاز في رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجيته في مختلف المجالات والأنشطة، فالنمو الذي يحدث في مختلف هذه المجالات هو محصلة الدافع للإنجاز لدى الأفراد.

ومن هذا المنطلق تم تناول هذا الموضوع بغرض الكشف عن العلاقة الارتباطية بين محددات الأداء الوظيفي من جهة والدافعية للإنجاز من جهة أخرى، ولدراسة هذا الموضوع دراسة منظمة، تم تقسيمه الى جانبين:

الجانب النظري: تضمن ثلاثة فصول

فصل أول: الاطار العام للدراسة وقد شمل (الاشكالية، الفرضيات، المفاهيم، الدراسات السابقة والتعقيب عليها)

فصل ثان: خاص بمتغير الأداء الوظيفي ومحدداته

فصل ثالث: خاص بمتغير الدافعية للإنجاز

الجانب الميداني: تضمن فصلين

فصل رابع: الاجراءات المنهجية للدراسة

فصل خامس: عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- الفرضيات:
- 3- أهمية الدراسة:
- 4- أهداف الدراسة:
- 5- تحديد المفاهيم و المصطلحات:
- 6- الدراسات السابقة والتعقيب عليها:



1- إشكالية الدراسة

نظرا لتطور السريع الذي تشهده حياتنا المعاصرة في مختلف الميادين (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية.... الخ)، ازدادت وتتنوعت حاجات الفرد مما جعله يضاعف الجهد في العمل المستمر للوصول إلى أعلى مستويات الاداء من أجل تحقيق حالة من الاستقرار النفسي والمهني، مما يعود عليه وعلى المؤسسات والتنظيمات المختلفة، بالفائدة المرجوة.

وقد اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي نظرا لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية. لقد تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي وفقا لأراء الكتاب والباحثين في إعطائهم مفهوما واحدا ولعل مرد ذلك يرجع إلى منطلقاتهم الفكرية وتصوراتهم، فمنهم من يعرف الأداء الوظيفي بأنه مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم انجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقا، والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف، والانحراف عن الخطط الموضوعة، ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكفل تجاوز القصور، وتجنب الانحراف في الإنتاج مستقبلا. (خالد محمد الشوابكة، 2008، ص 41)

وتتعاضم معاني الانجاز عندما تتضاءل الإمكانيات المتاحة وتتسارع التطورات والمتغيرات من حولنا عندها يزيد الاعتقاد بقدرة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغير المنشود لأن نجاح أي منظمة مرتبط بنجاح أفرادها وكفاءتهم، مما يعكس ضمان أكيد لتحريك سلوك هؤلاء العاملين والتي يظهر تأثيرها بشكل مباشر وواضح في سلوكهم وإنجازاتهم.

ويعد دافع الإنجاز مكونا جوهريا في سعي الفرد تجاه تحقيق ذاته، حيث يشعر الإنسان بتحقيق ذاته من خلال ما ينجزه، و فيما يحققه من أهداف، و فيما يسعى إليه من أسلوب حياة

أفضل و مستويات أعظم لوجوده الإنساني الواعي، و يرى عدد كبير من علماء النفس أن حاجة الفرد للإنجاز و حاجته إلى تحقيق ذاته يمثل أعلى الحاجات الاجتماعية التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها، فهي لا تتضمن قدرة الفرد على الانجاز، بل حاجته لانجاز شيء حقيقي له قيمة في الحياة، و هو يعني أساس الحافز إلى حل مشاكل صعبة تتحدى الفرد و تعترض طريقه.

في هذا الصدد يرى أتكينسون (Atkinson) أن الدافعية للإنجاز هي استعداد ثابت نسبيا في الشخصية، يحدد مدى سعي الفرد ومثابرتة في سبيل تحقيق نجاح أو بلوغ هدف معين، يترتب عليه درجة معينة من الإشباع، وذلك في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى معين للامتياز، وهي منظومة متعددة الأبعاد تعمل على إثارة الجهد المرتبط بالعمل و الانجاز. وتحدد طبيعته ووجهته، وشدته، ومدته بهدف الانجاز المميز للأهداف. ومن أهم أبعاد هذه المنظومة المثابرة في كل من بذل الجهد و تحمل الصعاب، و تقدير أهمية الوقت و الطموح لمستوى أعلى من الأداء والتوجه المستمر نحو المستقبل والاهتمام بالتميز في الأداء و الميل للمنافسة. (عبد الحميد، 2003، ص 3-4)

ونظرا لهذه الأهمية الكبيرة التي يتمتع بها موضوع الأداء الوظيفي ودافعية الانجاز في رسم وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات والبرامج وقصد إثارة هذا الموضوع قامنا بطرح الإشكالية التالية:

- هل هناك علاقة ارتباطية بين بعض محددات الأداء الوظيفي بدافعية الإنجاز لدى موظفي الإدارة الرياضية الجزائرية؟

التساؤلات:

- هل هناك علاقة ارتباطية للجهد المبذول في العمل بدافعية الإنجاز لدى موظفي الإدارة الرياضية الجزائرية؟



- هل هناك علاقة ارتباطية للقدرات الفردية بدافعية الإنجاز لدى موظفي الإدارة الرياضية الجزائرية؟

- هل هناك علاقة ارتباطية لإدراك الفرد لواجبه الوظيفي بدافعية الإنجاز لدى موظفي الإدارة الرياضية الجزائرية؟

2- الفرضيات:

الفرضية العامة:

- هناك علاقة ارتباطية لبعض لمحددات الأداء الوظيفي بدافعية الإنجاز لدى موظفي الإدارة الرياضية الجزائرية؟

الفرضيات الجزئية:

- هناك علاقة ارتباطية للجهد المبذول في العمل بدافعية الإنجاز لدى موظفي الإدارة الرياضية الجزائرية.

- هناك علاقة ارتباطية للقدرات الفردية بدافعية الإنجاز لدى موظفي الإدارة الرياضية الجزائرية.

- هناك علاقة ارتباطية لأدراك الفرد لواجبه الوظيفي بدافعية الإنجاز لدى موظفي الإدارة الرياضية الجزائرية.

3- أهمية الدراسة:

تسعى مجموعة البحث من خلال هذه الدراسة إلى إبراز:

- أهمية محددات الأداء الوظيفي ودورها في دافعية الانجاز لدى موظفي الإدارات الرياضية.

- بالإضافة إلى استيعاب الهيئات والمؤسسات الرياضية لأهمية الجانب النفسي وخاصة دافعية الإنجاز للمورد البشرية في تنفيذ ونجاح برامجها من خلال فاعلية أدائها

-تهيئة وإعداد الإداريين الأكفاء القادرين على الارتقاء بجودة الخدمات الإدارية.



-تهيئة المناخ الملائم لزرع ثقافة الأداء الوظيفي بين المنتسبين للهيئات والإدارات الرياضية بالجزائر.

4-أهداف الدراسة:

توجد عدة أهداف يمكن أن توضع لدراسة تركز على تفسير النظم الاجتماعية، وتتباين هذه الأهداف بحيث يمكن تقسيمها على ثلاثة محاور غير انها في الأخير تجتمع لإثراء البحث أولاً والمعرفة عموماً .

وإذا نضع الهدف المعرفي في المقام الأول على اعتبار سموه ورفعة مكانته كونه يعتبر الشريك الأساسي في جميع ميادين المعرفة الإنسانية، ويظهر ضمناً من خلال رغبة الباحث في:

- التعرف على واقع الأداء الوظيفي للعاملين بالإدارات الرياضية الجزائرية
- التعرف على درجة الارتباط بين توجهات العاملين بالإدارات الرياضية الجزائرية ومستوى أدائهم الوظيفي بدافعيتهم للإنجاز
- التعرف على واقع الإدارة الرياضية بالجزائر .
- أما أهداف المجال الثاني والمتعلقة بخصوصية العمل الإداري في المجال الرياضي، وإدارة شؤونها فنسعى إلى:
- الوقوف على جوانب القصور ومحاولة تحديد الأسباب التي أدت إلى ذلك، وكذا تبيان أوجه التوفيق في العمل الحالي ومحاولة الاستفادة منها.
- توضيح دور الجانب النفسي الذي تساهم به إدارة الموارد البشرية في تطوير الأداء الوظيفي وتطبيق والتنفيذ التام لبرامج المؤسسة الرياضية.
- أما أهداف المجال الثالث فترتكز على:



-الوقوف على مدى اطلاع القائمين على الإدارة الرياضية بالجزائر على المستجدات المتعلقة بطرق الإدارة والاتجاهات الحديثة في أساليب التسيير والإدارة.

-إطلاع الجماعة الاجتماعية التي ينتمي إليها الموظفون العاملون بالإدارات الرياضية على الحديث في مجال التسيير والإدارة عموما

5-تحديد المفاهيم و المصطلحات:

• دافعية الانجاز :

التعريف اللغوي : دافع جمع دوافع : "من فعل دفع ، دفعا بمعنى ابعد شخصا او شيء او ازاله عن مكانه ، جعل يتقدم بواسطة دافع بمعنى محرك يدفع قاربا شرعا و بدافع كذا بمعنى بداعي كذا و الدافع : المحرض على فعل شيء ما ". (صبحي حموي و اخرون ، ص 120)

وفي علم النفس ما يحمل على الفعل من غرائز وميول فهو وجداني ولا شعوري، في حين ان الباعث عقلي وشعوري. (لاروس المعجم العربي الاساسي 1989 ، ص 455)
يدل الانجاز في لسان العرب على معنى الاتمام ، مثلا نجزت الحاجة اذا قضيت، وانجازك اياها أي قضائها. (ابن منظور بدون تاريخ ،ص 413)

التعريف الاصطلاحي : وقد اشار " جون هول و لنديزي 1957 لدافعية الانجاز بأنها تحقيق شيء صعب ، و التحكم في الاشياء وتناولها او تنظيمها و اداء ذلك بأكبر قدر من السرعة و الاستقلالية ، وتحقيق مستوى مرتفع ، و التفوق على الذات ومنافسة الاخرين و التفوق عليهم وزيادة تقديره و فاعلية الذات عن طريق الممارسة الناجحة .(محمد حسن علاوي، 2002،ص 251)

ويعرفها " اركسون 1974 " بأنها المنافسة من أجل المستويات الممتازة "(اسامة كامل

راتب،1990، ص21)



التعريف الاجرائي : يمكن تعريف الدافع بأنه : " استعداد داخلي يثير السلوك ذهنيا كان ام حركيا و يساهم في توجيهه الى غايات معينة . وهي الرغبة في تحقيق هدف معين ،وهي حاجة نفسية لدى الفرد للتغلب على العقبات .

وهي الميل الى تحديد مستويات عالية من الاداء و السعي نحو تحقيقها مثابرة مستمرة

الاداء:

ويرتبط مفهوم الاداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأ أنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للاداء، حيث عرف أندروود الاداء بأنه: تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته (باجبر، 1416 هـ، ص 24)

كما عرف هاينز الاداء بأن الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من

الأعمال (الماضي، 1417 هـ، ص 13)

الاداء الوظيفي إصطلاحا:

- ويعرف (هلال) الاداء الوظيفي :هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة (هلال، 1996 م، ص 11، ص 12)

- وعرف بأنه حصيلة الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين (الصغير، 2002. 8)

- وعرفه (أندروود ANDREWD) هو تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته (باجبر، 1416 هـ. 24)



- وعرفه (هاينز HAYNES) بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند القيام بأي عمل من الأعمال. (الماضي، 1417هـ. 13)
- ويعرف على أنه عبارة عن نتاج معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين (بدوي مصطفى، 1984. 87)
- ويرى مجبر أن الأداء الإداري هو عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك. (مجبر، 1994. 49)
- ويعرف أداء الفرد للعمل بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. (عاشور، 1986. 25)
- ويعرف بأنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للإستخدام المعقول للموارد المتاحة. (المير، 1995. 213)
- وعرف على الأداء على أنه هو قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة. (سليمان، ص14)

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

هو حصيلة الجهد الذي يبذله الموظفون داخل إداراتهم من أجل تحقيق أهداف محددة بالموارد المتاحة وبأقل تكلفة ممكنة



6- الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

أ/ الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة في مجملها توجه الباحث لصياغة فروضه و انتقاء الأدوات المناسبة لاختيارها، كما لها أهمية كبيرة في معالجة الموضوع نظرا لإسهاماتها المتعددة كالتوجيه، ضبط المتغيرات، الحكم والإثبات والنفي وغيرها .

كما تسهم في ربط دراسة بدراسة أخرى، فيستطيع تحديد مواطن الضعف و القوة من خلال التحليل النقدي لها، و بالتالي يكون بحثه انطلاقا من الجوانب التي تطرقت لها تلك الدراسات لأجل إضافة علمية جديدة .

تناولنا في بحثنا هذا مجموعة من الدراسات وقد تمثلت هذه الدراسات في ما يلي:

1-الدراسات التي تناولت متغير الأداء الوظيفي:

①دراسة ياسمينة بودويرة، مريم بوزردوم (2017): الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال

أصبح الاتصال الداخلي يحظى باهتمام بالغ من طرف المفكرين والمسيرين، كونه أحد العوامل التي من خلالها تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها والوصول إلى حل لمختلف مشاكلها، فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقة داخلها، ومن خلال كل هذا يمكننا أن نقول أن الاتصال الداخلي يؤثر على العنصر البشري باعتباره جزء لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية الإنتاجية للمؤسسة مهما كانت وظيفتها وأهدافها، وما يعطي المؤسسة مكانتها في السوق بطبيعتها الاقتصادية أو الخدماتية ويضمن لها البقاء والاستمرار والتميز ضمن الشركات الناجحة.

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي لأنه الأكثر ملائمة مع موضوع دراستنا وهو الأكثر شيوعا في الدراسات الاجتماعية والإنسانية، مستخدمين استمارة الاستبيان



كأداة رئيسية لجمع البيانات، أما عينة الدراسة فقد قمنا باختيار العينة الطبقية بنسبة 23% من مجتمع الدراسة وتتكون من ثلاث طبقات موزعين على إطارات: إطارات تحكم وعون تنفيذ.

وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى جملة من أهم النتائج:

- تعد العملية الاتصالية داخل المؤسسة متوسطة من حيث الفعالية وذلك لعدم اهتمام المؤسسة بتطوير العملية الاتصالية.

- يقوم الاتصال الداخلي في المؤسسة على الاتصال الرسمي وذلك بمختلف اتجاهاته، حيث يتضمن الاتصال النازل تعليمات وأوامر وقرارات أما الأفقي فهو يسعل طريقة العمل وهكذا..

- تعتمد المؤسسة على الاعلانات كوسيلة هامة لإيصال التعليمات بسرعة إلى العمال، في حين ينبغي أن تتجاوز هذه الوسائل وتسعى لكل ما هو جديد في مجال الاتصالات، وذلك لمسايرة التطور ومواجهة كل التغيرات التي تطأء عليها أو التكيف معاه.

- تواجه مؤسسة الخزف الصحي الكثير من الصعوبات والعراقيل المتعلقة في الاتصال بالادارة وكذلك صعوبات متعلقة بتقديم الشكاوي فلا تمنح فرصة للعاملين للتعبير عن مشاكلهم وهذا ما يحد من فعالية الاتصال.

①دراسة عز الدين هروم 2008: واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية .

بسبب التحديات المختلفة التي أصبحت تواجه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حالياً، صار لزاماً على أي مسؤول أو مسير بذل مزيد من الجهد والعمل للحد من المشكلات التي تعانيها، وتنمية قدرتها التنافسية، من خلال استخدام الطرق والأساليب التسييرية المناسبة والكفيلة بتحقيق أهدافها.

تهدف هذه الدراسة إلى اكتشاف مدى اهتمام الرؤساء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالممارسات المرتبطة بالعمليات السابقة حسب الطرق العلمية، ومدى توفر الوسائل الكافية لتطبيقها

لتحقيق أهداف الدراسة، تم إجراء دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات التابع للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، شملت استخدام نوعين من الإستبانات وجهت إلى فئتي الرؤساء والمرؤوسين في المستوى التنفيذي.

أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة هي:

- لا يمتلك المركب نظام رسمي أو شامل لتسيير الأداء، كما لا يحوز على الوسائل والأدوات الكافية لتطبيق العملية بفعالية، من بينها نماذج تقييم الأداء التي تتوفر على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي
- لا يوجد اهتمام كافي من جانب الرؤساء في المركب بممارسات تخطيط أداء مرؤوسيه
- لا يوجد اهتمام كافي من جانب الرؤساء بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين
- يرتكب الرؤساء في المركب العديد من أخطاء التقييم.

2- الدراسات التي تناولت متغير الدافعية للإنجاز:

① دراسة محمد منيزل عقيل 1987: العلاقة بين مستوى طموح الفرد وجنسه ومؤهله العلمي وبين مستوى إنجازه في العمل لدى العاملين والعاملات في سلطة الطيران المدني في المملكة الأردنية الهاشمية.

(1) الهدف من الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعريف الشامل بمفهوم مستوى الطموح بصفته ظاهرة نفسية فاعلة في تشكيل سلوك الفرد في مواقفه في حياته الاجتماعية



- البحث في العلاقة التي تنشأ بين مستوى طموح الفرد بوصفه عاملاً حاضراً ومؤثراً في بعث السلوك في ذات الفرد وبين إنجازه في العمل من ناحية ثانية.

(2) العينة: تكونت عينة الدراسة من 270 موظفاً وموظفة في سلطة الطيران المدني الأردني تم اختيارها بالطريقة العشوائية.

(3) أدوات البحث: اعتمد الباحث في دراسته على مقياسين أساسيين هما:

- مقياس مستوى الطموح.

- مقياس الإنجاز .

وقد استخدم الباحث أسلوب تحليل التباين الثلاثي والثنائي، وقد اعتمد على متغيرات مستقلة .

- متغير مستوى الطموح.

- متغير المؤهل العلمي.

- متغير الجنس ، ومتغير تابع وهو الإنجاز.

(4) نتائج الدراسة: قد خلص الباحث في دراسته إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر لمتغير الجنس على الإنجاز وعلى مستوى الطموح ، حيث أكدت أن الذكور أكثر طموحاً وإنجازاً من الإناث .

- أن مستوى الطموح يؤثر في مستوى الإنجاز بشكل إيجابي ، حيث أنه كلما زاد مستوى الفرد كلما زاد إنجازهُ.

- يوجد أثر لمستوى المؤهل العلمي في الإنجاز، أي أنه كلما تحسن المستوى العلمي للفرد كلما تحسن إنجازهُ.

- لاحظ الباحث أن مستوى إنجاز الذكور لمختلف المؤهلات العلمية العالية هو أعلى منه

عند الإناث في نفس المستويات العملية. (محمد، 2004، ص368)



①دراسة زكرياء عبد الستار (2012) بعنوان " دافعية الإنجاز لدى أستاذ التربية البدنية و الرياضية في ظل فلسفة التدريس بالمقاربة بالكفاءات" دراسة ميدانية على مستوى متوسطات ولاية الوادي

هدف الدراسة: معرفة مدى تأثير المنهاج الجديد على دافعية الإنجاز لأستاذ التربية البدنية والرياضية.

مشكلة الدراسة:

- هل لعملية التدريس بالمقاربة بالكفاءات أثر على دافعية الإنجاز لدى أستاذ التربية البدنية و الرياضية؟
- هل نظام المقاربة بالكفاءات حافز لأستاذ التربية البدنية و الرياضية في التدريس ؟
- أي بيداغوجية مفضلة للتدريس عند الأساتذة ؟
- هل نجاح بيداغوجية التدريس بالمقاربة بالكفاءات يرتبط بتوفر وسائل بيداغوجية خاصة ؟

فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

لعملية التدريس بالمقاربة بالكفاءات أثر على دافعية الإنجاز لدى أستاذ التربية البدنية و الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- نظام المقاربة بالكفاءات حافز لأستاذ التربية البدنية والرياضية في التدريس
- الأساتذة يفضلون التدريس بالأهداف على نظام المقاربة بالكفاءات .
- نجاح التدريس بالمقاربة بالكفاءات يرتبط بتوفر وسائل بيداغوجية خاصة .

إجراءات الدراسة

العينة: عينة عشوائية وكانت مكونة من 65 أستاذ حيث يمثلون نسبة 30% من المجتمع الأصلي للبحث الذي هو أساتذة التربية البدنية والرياضية في المرحلة المتوسطة بولاية الوادي .

المنهج المتبع:

استعملنا المنهج الوصفي لأنه الأنسب لمثل هذه المواضيع وإخضاع الدراسة للتحليل

الدقيق

الأدوات المستخدمة في البحث: استمارة الاستبيان بما فيها أسئلة مغلقة ومفتوحة ونصف المفتوحة.

النتائج المتوصل إليها:

- المنهاج الجديد حافز لأستاذ التربية البدنية و الرياضية في عملية التدريس
- الأساتذة يفضلون التدريس بالمقاربة بالكفاءات
- زيادة نجاح التدريس بالنظام الحديث يرتبط بتوفر وسائل بيداغوجية خاصة

الإقتراحات :

- يجب على الأساتذة معرفة طرق تنمية دافعية الإنجاز وإلقاء ولو نظرة على النظريات المفسرة لها
- إجراء المزيد من الدراسات حول نفس الموضوع باستخدام متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية .
- على الهيئات الوصية الاهتمام بتوفير الظروف الملائمة لممارسة نشاطات مادة التربية البدنية والرياضية، خاصة بما يتعلق المنشآت والمرافق الرياضية داخل الثانويات والمتاقن
- محاولة تطبيق المنهاج الجديد و لو في حالة عدم توفر كل شروطه
- يجب عليهم التضحية ولو بالقليل من أجل ظهور جيل صالح ينفع البلاد

- التكثيف من الملتقيات والأيام الدراسية والبيداغوجية من أجل إزالة الغموض حول المنهاج الجديد

ب/ التعقيب على الدراسات السابقة:

1- بالنسبة للدراسات التي تناولت متغير الاداء الوظيفي:

بعد استعراض الدراسات التي تناولت متغير الأداء الوظيفي رغم قلتها نجد ان هناك أختلاف بينهم من حيث الهدف وطريقة المعالجة وحتى في التحليل والنتائج المتوصل إليها فكل دراسة ركزت على النقاط من أجل بلوغ الأهداف المسطرة لها وعلى الرغم من ذلك نلاحظ أنها تشترك فيما بينها في أداة جمع البيانات حيث أن كلا الدراستين ركزت على الاستبيان كأداة لجمع المعطيات وكذا طبيعة العينة فكلاهما ركزت على العمال والموظفين الإداريين.

2- بالنسبة للدراسات التي تناولت متغير الدافعية للإنجاز:

بعد استعراض الدراسات التي تناولت متغير الدافعية للإنجاز رغم قلتها في مجال الإدارة الرياضية نجد ان هناك أختلاف بينهم من حيث الهدف فنلاحظ أن الدراسة الأولى كانت ارتباطية في حين أن الثانية كانت تحليلية، كما اختلفت الدراستين من حيث طريقة المعالجة وحتى في التحليل والنتائج المتوصل إليها فكل دراسة لها ركائزها التي من خلالها يمكن بلوغ الأهداف المسطرة لها، وعلى الرغم من ذلك نلاحظ أنها تشترك فيما بينها في نوع العينة فقد أعتمدتا على أسلوب العينة العشوائية، أما من حيث الأداة فنجد أن الدراسة الأولى ركزت على استخدام المقاييس كادوات في حين ان الدراسة الثانية ركزت على الاستبيان كأداة لجمع المعطيات.



ج/ أوجه الاستفادة من هذه الدراسات:

بعد إطلاعنا على هذه الدراسات في كل من محددات الأداء الوظيفي والدافعية للإنجاز توضحت

لدينا معالم الإشكالية والموضوع بأكمله حيث ساعدتنا هذه الدراسات فيما يلي:

- بناء إشكالية الدراسة الحالية.
- بناء تساؤلات وفروض يمكن تفسيرها إنطلاقاً من هذه الدراسات.
- الإلمام بالخلفية النظرية وأهم العناصر التي ينبغي تناولها لكل من متغير محدد الاداء الوظيفي والدافعية للإنجاز.
- ضبط المنهج المناسب ونوع العينة وطريقة إختيارها.
- تصميم استبيان حول محددات الأداء الوظيفي واستبيان آخر حول الدافعية للإنجاز.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي ومحدداته

تمهيد

أولاً/ الأداء الوظيفي

1- الأبعاد المتداخلة للأداء الوظيفي

2- العوامل المحددة للأداء

3- أهمية الأداء الوظيفي

4- معايير و عناصر الأداء الوظيفي

5- العوامل المؤثرة في الأداء

ثانياً/ مدخل عام لتقييم الأداء

1- مفهوم تقييم الأداء

2- عناصر تقييم الأداء

3- الغرض من تقييم الأداء

4- أساليب تقييم الأداء

خلاصة الفصل

تمهيد :

لقد شكل موضوع الأداء عنصرا هاما لكثير من الدراسات التي باتت اتجاهات هامة ترمي في مجملها إلى الاهتمام به كمؤشر فعال ، كفيل بتحقيق أهداف المنظمات ، إذ أن نجاح المنظمة لا يتم إلا بالاستغلال الجيد لمواردها البشرية ووضع الخطط السليمة التي يجب أن يسير عليها التنظيم لتحقيق أهدافه المسطرة ، ولعل أول هذه الأهداف هي أهداف رفع المستويات الأداء الوظيفي ، ومن هنا بدأ الاهتمام بأداء العمال داخل المنظمات في محاولة إيجاد الطرق المنهجية والعلمية التي تكفل الاهتمام بالعامل أو بالأحرى لتوفير الجو التنظيمي اللائق لتحسين الأداء الوظيفي ، وعليه سنتطرق في فصلنا هذا إلى مفهوم الأداء والأبعاد المتداخلة للأداء ، والعوامل المحددة له ، ومؤشراته ، والعوامل المؤثرة فيه ، وكذلك سنتطرق إلى تقييم الأداء ومعاييره وخصائصه ، وطرق وأساليب تقييم الأداء ، وفي الأخير توجيهات في تحسين تقييم الأداء.



أولاً/ الأداء الوظيفي:

1- مفهوم الأداء الوظيفي:

نال مفهوم الأداء نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، لذلك سنحاول تسليط الضوء على أهم التعاريف التي قدمت من مفهوم الأداء .

- **المفهوم اللغوي** : يعتبر قاموس اللغة الفرنسية L'arousse كلمة الأداء

"performance" كلمة انجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة

"Performance" المأخوذة من كلمة performer والتي تعني أتم ،أدى ،أنجز

(Dictionnaire Larousse :2001,p766). Accomplire

- **المفهوم الاصطلاحي** :

يعرف الأداء على أنه "النتيجة المتحصل عليها في أي ميدان عمل، كالنتائج التي تم تحقيقها لدى ممارسة عمل والمعبر عنها بوحدات قياس معينة". ويعرف أيضاً أنه "الانجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذره الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني". (السلمي، 1998، ص267)

وعرف آدم سميث Adam Smith الأداء : في كتابه "ثروة الأمم" أن كل فرد يميل إلى أداء العمل تكون له أعظم المزايا وبأكثر فعالية من غيره وبالتالي تحقيق الفعالية في الأداء تكون عند هذا الشخص أكثر من الأشخاص الآخرين وينصح المشرفين أن يخصصوا كل عامل الأداء ما ولا يتغير منه حتى يتقنه. (غربي وآخرون، 2007، ص138)

بينما الأداء الوظيفي فيشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. (حسين، 2001، ص 233)



ويعرف الأداء الوظيفي أيضا بأنه: " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".
(برير، 1997، ص 156)

وفي تعريف آخر للأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها. (عبد الغني، 1996، ص 195)

2- الأبعاد المتداخلة للأداء الوظيفي :

- العمل الذي يؤديه العامل ، ومدى تفهمه لدوره واختصاصه ، ومدى إتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة غير المشرف المباشر له .
- الإنجاز الذي يحققه العامل ومدة توافقه مع المعايير ومستويات الجودة .
- سلوك العامل في وظيفة من حيث اهتمامه بالعمل وأدوات العمل ، وشعوره بالانتماء لمكان العمل وتطوره المهني وإتقانه .
- سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه ومدى تعاونه مع روح الفريق .
- الحالة النفسية التي يوجد عليها العامل من حيث الرغبة في العمل وإتقانه لعمله والسعي لتطوير نفسه.
- طرق التحسين والتطوير الذي يمكن أن يوفرها العامل في عمله ، وبالتالي انعكاسها على ترقيته . (خوام ، ب ت ، ص 18)

3-العوامل المحددة للأداء :

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لابد أولاً من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة إلى تحديد أهم تلك المحددات وقد



خلصوا إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، يمكن صياغته في المعادلة التالية :

الدوافع + القدرات + الإدراك

ومعنى هذا أن كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة إنما من خلال احتكاكه بالعاملين الآخرين المتمثلين في القدرات الدافعية ومن أجل فهم هذه المعادلة سنتطرق إلى كل عامل على حدى :

الدافع: يعرف الدافع على أنه القدرة الحقيقية التي تجعل الإنسان يقوم بنشاط أو آخر يتابع القيام بهذا النشاط .

كما يعرف موراي بأنه: عبارة عن عامل داخلي يستشير سلوك الإنسان وبوجهه ويحقق فيه التكامل ونحن لا نملك أن نلاحظ مباشرة وإنما نستنتج من سلوكه أو نفترض وجوده حتى يمكننا من تفسير سلوكه.

ومنه يمكن القول بأن الدافع هو عامل داخلي لا يمكن ملاحظته ولا قياسه وهذا ما جعله محل اختلاف العلماء في تحديد مفهومه ودرجة تأثيره على أداء الأفراد .

القدرات : القدرة ليست متغيرا وحيدا يؤثر في مجالات الأداء وإنما هي عامل مركب من متغيرات عديدة ويتفاوت أثرها على الأداء بتفاوت طبيعة الأداء ومتطلبات القدرات اللازمة له .
(قجة، 2003، ص ص58، 62)

ويعرف محمد حماني نجاعي القدرات على أنها : القدرات على الأداء سواء كان هذا الأداء متعلق بحركات متناسقة معقدة او نشاط عضلي رمزي أو بأي نوع آخر من السلوك.



ويعرفها عبد الرحمان عيسوي على أنها : القدرة على أداء عمل معين سواء كان عملا عضليا أو عقليا ويشير إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد بالفعل من الأعمال فهي مرتبطة أيضا بالسرعة والدقة في الأداء وليس هناك فرق في هذا الاستعمال بين القدرات المكتسبة والقدرات الفطرية (المصري، 2000، ص17)

الإدراك: يخضع الفرد في المؤسسة إلى العديد من المؤثرات التي تشكل وعيه وسلوكه فهو يتلقى توجيهات من مشرفيه في العمل ،وردود فعله ورأيه فيما يؤديه من العمل وما يسلكه من تصرفات كما يتعامل مع زملائه في أمور تتعلق بأداء العمل ، وعليه يمكن تعريف الإدراك على أنه : عملية إدراكية تنتهي بتكون معاني وتفسيرات معينة بما يتلقاه حواس الفرد عن هذه المؤثرات .

إن ما يتلقاه الفرد من معلومات يمثل مدخلات يقوم بالانتقاء بينهما وتفسيرها وتنظيمها وهو يستوعبها ويفهمها بطريقته الخاصة ، متأثرا أيضا بدوافعه وخبراته السابقة ومتأثرا أيضا بطبيعة المعلومات وخصائصها.

ولهذا تجد سلوك الأداء الذي يبذله الفرد ينطلق من مدركات وانطباعات معينة تتكون لدى الأفراد عن عملهم وعن عناصر البيئة التنظيمية التي تحيط بهم ، وعلى ضوء هذه الانطباعات يتحدد الاتجاه الذي يوجهون إليه سلوكهم . (قجة، 2003، ص، ص63،64)

وعليه يمكن القول أن الإدراك يدل على عملية داخلية لا يمكن الحكم عليها وتفسيرها إلا إذا ترجمت إلى سلوك ولكل فرد طريقته في الفهم والإدراك تختلف من شخص لآخر.



4- أهمية الأداء الوظيفي :

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك لأن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء الموظفين أداءً متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام الموظفين بها. وعلى ذلك فيمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.

ويمكن تلخيص أهمية الأداء الوظيفي في النقاط التالية:

- يمثل القاسم المشترك لعلماء الإدارة باعتباره مفهوم جوهرى وهام بالنسبة لمنظمات الأعمال .
- يعتبر ظاهرة شمولية وعنصر محوري بجميع فروع المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الإستراتيجية
- يعتبر الأداء دالة لكافة أنشطة المنظمة.
- يعتبر مرآة تعكس وضع المنظمة.
- يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية
- تركز أغلب الدراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية على الأداء لاختيار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها . (العالى، 2007، ص477)



5- معايير و عناصر الأداء الوظيفي:

5-1- معايير الأداء الوظيفي:

تختلف معايير الأداء وتعدد باختلاف وتعدد الأنشطة والمستويات الإدارية والأهداف التي تسعى المنظمة أو أي جزء من أجزائها إلى بلوغها. (أوقحف 2005، ص394).

وتتخصر أهم معايير الأداء فيما يلي :

الجودة: ترتبط الجودة بجميع نشاطات المؤسسة ، حيث تعبر على مستوى أداء العمل والجودة من هذا المنطلق هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع إمكانياته المتاحة ، ولذلك يفضل وجود مرجع وثائقي الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام ليد ، إذا دعت الضرورة فضلا عن ضرورة الإتقان على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة لإنتاج والأهداف والتوقعات .

الكمية : يقصد بها حجم العمل المنجز وبهذا يجب ألا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد في الوقت لا نقل عن قدرتهم وإمكاناتهم ، لأن ذلك يعني بطء الأداء ، مما يؤدي بالعاملين للتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء ، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل قبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه من خبرات وتدريب وتسهيلات. (المانع، 2006، ص 73)

الوقت : ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض فهو رأس المال وليس دخلا مما يفهم استغلاله، الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه لا يتضاءل على الدوام، بمعنى إلى غير رجعة، الوقت أغلى من الذهب لأنه لا يقدر بثمن ، ويعد احد خمس موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي :



الموارد ، المعلومات ، الأفراد ، الموارد المالية إضافة إلى الوقت الذي يعد الأكثر أهمية.

الإجراءات: هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل أو بمعنى آخر بيان توقعي الخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ مهام لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في انجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين النظم وتعليماته، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز عمل سواء تعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف .
(المانع، 2006، ص 74)

5-2- عناصر الأداء الوظيفي :

توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهذه العناصر كالتالي :

المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .

كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الانجاز .

نوعية العمل : وتشمل عدة جوانب هامة مثل :الدقة ،النظام ،الإتقان ،البراعة التمكن الفني في هذا العمل ، القدرة على تنظيم العمل وعدم الوقوع في الأخطاء .

المثابرة والثوق : ويدخل فيها التفاني ، الجدية في العمل ، القدرة على تحمل المسؤولية ،انجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه .



وبصفة عامة يمكن القول أن الأداء يتكون من ثلاث عناصر هي :

الموظف : وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات .

الوظيفة : وما تتصف به من متطلبات وتحديات ، وما تقدمه من فرص عمل .

الموقف : ويقصد به البيئة التنظيمية وما تتضمنه من مناخ للعمل ،الإشراف ووفرة الموارد

والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي ، حيث تؤدي الوظيفة من خلالها وضمن هذه العوامل .

توفيق محمد ،1998،ص07)

6-العوامل المؤثرة في الأداء :

لقد اختلفت آراء الباحثين في دراسة العوامل المؤثرة على الأداء داخل المؤسسة ونتيجة للدراسات والبحوث تم فصل مجموعة من العوامل التي تعتبر بمثابة أسس تؤثر سلبا وإيجابا على مستوى أداء العامل ،وموقع العامل بين وظيفته وموقعه من الإدارة من جماعة العمل، وسنركز في الدراسة على بعض هذه العوامل منها:

الحوافز : إن من أهم المقومات العملية الإنتاجية داخل المؤسسة ،العنصر البشري ولذلك كان على المؤسسة أن تحفز الأفراد بكفاءة وفاعلية ، فالحوافز هي المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل، وتزداد أهمية الحوافز لأن بها تتحدد الرغبة في أداء العمل ،وذلك عن طريق الظروف الاجتماعية والمادية المحيطة بالعمل ، واحتياجات الفرد ومدى ملائمة العمل لميوله واتجاهاته ، ويمكن تقسيم الحوافز إلى:

الحوافز المادية : وهي التي تشبع حاجات الإنسان المادية من مأكلاً ، مشرفاً ، ملابس ،مأوى ،زيادة الأجر .



الحوافز المعنوية: وهي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية مثل: الحاجة إلى الأصدقاء والانتماء إلى الجماعة ، ومن بينها فرص الترقية والاعتراف بأهمية الفرد العامل والثناء عليه.

الإشراف: هي عملية اجتماعية وطبيعية وحقيقية في حياة كل كائن اجتماعي والمؤسسة كائن اجتماعي بامتياز ، وبالتالي فالمؤسسة تحرص عليها لتحقيق الأداء الفعال ، والمشرف يعمل على توفير المحيط الملائم عن طريق التحفيز وتنظيم العمل وبت روح العمل الجماعية والتعاون، والإشراف سلاح ذو حدين يرفع من مستوى الأداء والعكس.(لعويسات ، 2002 ، ص64)

ظروف العمل المادية : وهي التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعماله والتي تؤثر بدرجة ملموسة على مقدرة الفرد الذهنية والجسمية والتي يستطيع التحكم فيها كالحرارة والبرودة والضوضاء ، والدخان ، والتهوية... وظروف العمل المادية يرتبط بها معدل دوران العمل ، ومعدل غياب سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة إضافة إلى هذه العوامل هناك عوامل أخرى مثل : جماعة العمل التي تؤثر بالسلب والإيجاب على أداء العامل .

الخدمات الاجتماعية : تستهدف تحقيق التكيف والتفاعل المتبادل بين الأفراد وبيئتهم الاجتماعية وتتواصل في تحقيق هذا من خلال مجموعة من البرامج والأنشطة المنظمة وذلك بالاهتمام بظروف العمل الاجتماعية والمادية من: سكن . علاج .، ترفيه ، وغيرها من الخدمات (بشابنة ، 2002 ، ص306)

ثانيا/ مدخل عام لتقييم الأداء :

يعتبر تقييم الأداء احد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات عملية مستقرة ، وتقييم الأداء هو نظام



يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ، ويحتاج الأمر إذن ، أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم ، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها .

ويطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة أو نظام تقارير الكفاءة ، أو نظام العاملين ، وأيا كان مسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل . (ماهر، 2007، ص406)

1- مفهوم تقييم الأداء:

تقييم الأداء يعرف بكونه العملية التي بموجبها يقاس أداء العاملين طبقا لمهامهم وواجباتهم الوظيفية في ضوء الانجاز الفعلي لفرد و سلوكه أداءه نحو الأفضل مما يساعد على معرفة جوانب الخلل و القوة في نشاطه بغرض معالجته و تدعيم جوانب القوة. (سيد مصطفى، 2000، ص332)

كذلك عرف بأنه تقييم كل شخص من العاملين في المنشأة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة و تصرفاته مع من يعملون معه كما عرف كونه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون. (زويلف، 2003، ص337)

تقييم الأداء: هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم (ماهر، 2007، ص184)

تقييم الأداء :هو عبارة عن عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين ومنجزاتهم عن طريق وسائل موضوعية (علي غربي وآخرون ، 2007، ص138)



2- عناصر تقييم الأداء :

يتكون أي نظام من عدة عناصر تعبر عنه وتفسره ونظام تقييم الأداء بالمثل له العديد من العناصر التي تعبر عنه ويقدم الشكل الآتي العناصر المكونة لنظام تقييم الأداء.

يوضح هذا المخطط النظرية العامة لتقييم الأداء وهي في نفس الوقت تمثل خطوات الممارسة التطبيقية السليمة في المنظمات ويبدأ نظام تقييم الأداء بتحديد الغرض منه ، لأن ذلك يحدد عناصر أخرى في مثل هذا النظام ويؤثر فيها ، ثم ينتقل الأمر إلى تحديد كل من مسئول عن عملية التقييم ، وكم مرة يتم التقييم في السنة أو تقييم الأداء وتحديد طريقة أو أسلوب التقييم ، على ذلك إخبار المرؤوسين بنتائج تقييم أدائهم واستخدام إدارة الموارد البشرية لنتائج التقييم في الوظائف الإدارية المختلفة . (ماهر ، 2007 ، ص 288)

3- الغرض من تقييم الأداء :

تقوم المنظمات باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها ، وذلك لان هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة ، وعلى الأخص للإدارة المسؤولة عن الأفراد والموارد البشرية ، والتي يمكنها أن تستخدم هذه المعلومات لعدة أغراض أهمها ما يلي :

- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم ، وذلك للمعرفة ولتحسين الأداء إلى الأفضل .
- تحديد زيادات الأجر ، والمكافآت والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك كنوع من المقابل للأداء.
- تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد ، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى ، وربما الاستغناء عنه ، إن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية .
- التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسند لها المنظمة إلى الفرد .



- تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز .
- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد ، واحتياجه إلى التطوير والتنمية، وذلك من خلال جهود التدريب.
- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمه النهائية :
- ويلاحظ أن المنظمات قد تركز على واحد أو أكثر من الأغراض السابقة ، وأنه عند تركيزها على أحد الأغراض ، فإن ذلك الغرض ربما يؤثر في شكل نظام تقييم الأداء.
- فإذا كان الغرض هو تقديم معلومات للعاملين عن أدائهم ، فإن ذلك يؤكد أهمية الخطوات الخاصة بإخبار العاملين بنتائج التقييم ، وقد يؤثر في تصميم شكل نموذج تقييم الأداء ، كأن تكون معلومات التقييم ومعايير التقييم مكتوبة بشكل يسهل إيضاحا وتوصليها إلى العاملين محل التقييم ، وذلك بواسطة الرئيس المباشر الذي قام بعملية التقييم . (ماهر ، 2007، ص 411-412)

4-أساليب تقييم الأداء:

نستعرض أبرز أساليب هذه الوسائل و نبدأ بمناقشة أسلوب القوائم الأسلوب الأول المستخدم في تقييم سلوك الأفراد على ضوء ما تضمنه قائمة محتويات الخصائص الوظيفية المطلوبة قياسها و بموجب هذا الأسلوب يعطي لموظف نقاط سلبية على نتائج سلوكياته الوظيفية التي حددتها و شملتها القائمة على أن تضع النقاط الايجابية و تطرح النقاط السلبية لبنود القائمة، أما البنود التي لم تعط نقاط فتبقى فارغة و تستبعد عن حساب معدل التقييم النهائي لكافة بنود القائمة.

4-1 أسلوب رسم الدرجات : هو الأسلوب الثاني بين أساليب وسائل الاحتكام إلى معدلات ثابتة ، وهو الأكثر الأساليب استخداما ، إذ يستخدم هذا التقييم خصائص عدة لأداء الأفراد و ذلك من خلال سلسلة متصلة ذات درجات محددة و مقسمة إلى عدة مستويات (مثلا من 1



إلى 5) ولها صفات تبدأ و تنتهي عادة بنقيضين (مثلا : ضعيف - ممتاز) و ما على المقيم سوى قراءة الخاصة المطلوبة تقييمها و اختيار درجة من الدرجات السلسلة التي تنطبق على أداء الفرد ، و هذا يعني بالتحديد أن بإمكان المقيم تحديد موقع أداء المقيم على سلسلة التقييمات ومن ثمة اختيار نقاط للدرجات (مثلا 5 نقاط لدرجة ممتاز - نقطة واحدة لدرجة ضعيف) على أن تجمع النقاط عموديا ومنه الحصول على مجموع علامات أداء لكل فرد من الأفراد الذين خضعوا للتقييم.

4-2 أسلوب الاختيار الإلزامي : هو الأسلوب الثالث من أساليب وسائل احتكام إلى معدلات أداء ثابتة ، يستخدم هذا الأسلوب للتقليل من ذاتية المقيم و الإكثار من الموضوعية في اختيار بند من بين بندين مخصصان لتقييم الأداء و الاختيار هو بطبيعة الحال الإلزامي بالرغم من التشابه الايجابي أو السلبي بين البندين أو أن كان المطلوب هو إجابة واحدة بحيث تكون هي الأهم و الأجدى لقياس ما ينبغي قياسه ، و المثال على ذلك الرأيان التاليان اللذان يصفان وظيفة أستاذ جامعي : يحاضر بثقة - يبدي اهتماما و انتباها للصف، فاختيار البند و الرأي الأول و إن كان مقبولا اجتماعيا فانه لا يدل عمليا على فعالية الأستاذ التعليمية ، أما اختيار الرأي الثاني فهو لا شك لأفضل كونه يحتوي على جوانب هامة تتعلق بأداء الأستاذ الجامعي و الهدف منه قياس المقدرة التعليمية لهذه الأخيرة . (حميد، 2001، ص234)

- الأسلوب الأخير من أساليب الاحتكام إلى معدلات أداء ثابتة هو أسلوب الأحداث الحرجة.

4-3 طريقة المقاييس المتدرجة :

تعتبر هذه الطريقة من أسهل الطرق و أكثرها شيوعاً بين المنظمات، و هي عبارة عن تقارير تتضمن مجموعة صفات و خصائص ، حيث يضع المشرف على التقييم علامة أمام



الدرجة التي يراها مطابقة لصفات الشخص ، ثم تجمع النقاط أو الدرجات من درجة ضعيف إلى درجة ممتاز.

مميزات طريقة المقاييس المتدرجة :

✓ تعتبر هذه الطريقة سهلة و مختصرة.

✓ تسمح هذه الطريقة بإظهار الجوانب التي يحتاج فيها الفرد للتقوية.

عيوبها :

• احتمال التحيز من طرف المشرف على التقييم.

• صعوبة ترجمة الكفاءة إلى درجات.

• يصعب على المشرف اكتشاف الفروق الفردية بين الأفراد الذين يتم تقييمهم.

4-4 أسلوب الأحداث الحرجة : و التي هي تقارير قصصية قصيرة أو أحداث اعترضت

سلوكياتها الأفراد خلال ممارستهم لأجزاء من وظائفهم ، و يحتفظ المقيم عادة بيومية من

الأحداث الحرجة من كل فرد اخضع للتقييم ومن المهم أن يسجل الحدث و حرجته معا و

المطلوب من المقيم أيضا أن لا يركز على الحدث بل سلوكياته و تصرفات الفرد خلال

موجهته الحدث و الاستفادة من تجربة المرور به. (حميد، 2001، ص235-236)

ويهدف أسلوب الأحداث الحرجة إلى إبراز السبل الكفيلة بتحديد السلوكيات المرغوبة لتقييم

أداء الوظيفة على أفضل ما يرام و هذا ما يجعل منه قاعدة لبرامج تدريبية يمكن أن تعد بهدف

تحسين و تنمية أداء الأفراد، إذ هو يقيس الأداء و ليس الأفراد ، إلا أن من مساوئه انه لا

يلاقي استحسانا من قبل الرؤساء كونه يستدعي منهم تسجيل الأحداث الحرجة التي مر بها

مرؤوسيهم يوميا أو أسبوعيا ما يجد فيه هؤلاء مضيعة للوقت ، كما أن من مساوئه أنه لا يسمح

بمقارنة أداء الأفراد أو أداء الوحدات . (الهيبي، 2000، ص234)

**خلاصة الفصل :**

إن نجاح التنظيم في تحقيق أهدافه وإثبات وجوده وفعاليته في أي منظمة يتوقف على الاهتمام بالعنصر البشري وزيادة فعاليته وإنتاجه ، وذلك من خلال الاهتمام بالمؤشرات التنظيمية للمؤسسة الصناعية، وما تحمله من دلالات من شأنها أن تكون وثيقة الصلة بأداء العمال .

كما أن الأداء الوظيفي نشاط يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ويرتبط بالمنتجات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها .

وإن تقييم الأداء يساعد هذه المؤسسات على رفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم وكذا التعرف على نقاط القوة والضعف لديهم .

الفصل الثالث: الدافعية للإنجاز

- 1- تعريف الدافعية للإنجاز
- 2- مكونات الدافعية للإنجاز
- 3- نظريات الدافعية للإنجاز
- 4- وظائف الدافعية للإنجاز
- 5- الأبعاد الأساسية للدافعية للإنجاز
- 6- معوقات الدافعية للإنجاز
- 7- قياس دافعية الإنجاز

الدافعية للإنجاز:

1- تعريف الدافعية للإنجاز:

يرجع استخدام مصطلح الدافعية للإنجاز في علم النفس من الناحية التاريخية إلى ألفرد أدلر (a. adler) والذي أشار إلى أن الحاجة للإنجاز هي دافع تعويض مستمد من خبرات الطفولة في حين عرض كورت ليفين (levin) هذا المصطلح حينما تناول مفهوم الطموح وذلك قبل استخدام موراي (muray) لمصطلح الحاجة للإنجاز.

البداية الحقيقية كانت مع عالم النفس الأمريكي هنري موراي الذي يرجع الفضل إليه في أنه أول من قدم مفهوم الحاجة للإنجاز بشكل دقيق بوصفه مكونا مهما من مكونات الشخصية وذلك في دراسة له بعنوان (استكشافات في الشخصية) والتي عرض فيها موراي لعدة حاجات نفسية كان من بينها الحاجة للإنجاز.

عرف موراي 1983 الحاجة للإنجاز بأنها "تشير إلى رغبة أو ميل الفرد للتغلب على العقبات، وممارسة القوى والكفاح أو المجاهدة لأداء المهام الصعبة بشكل جيد وبسرعة كلما أمكن ذلك". (عبداللطيف، 2000، ص88)

أما نايفة قطامي تعرف دافعية الإنجاز بأنها "استعداد ثابت نسبيا يحدد مدى سعي الفرد ومثابرتة في سبيل بلوغه وما يترتب عليه من الإشباع وذلك في المواقف التي تتضمن تقويم في ضوء المستوى". (محمد، 2004، ص330)

وتوصل زكريا الشرييني 1981 إلى إحدى عشر سمة تعبر عن الدافع للإنجاز هي: الطموح، المثابرة، الاستقلال، قدر النفس، الإتقان، الحيوية، الفطنة، التفاؤل، المكانة، الجرأة الاجتماعية. (محمد، 2004، ص330)

2- مكونات الدافعية للإنجاز:

إن الدافعية لا تدخل أساسا ضمن الحاجات الأولية للأفراد إلا أنها لاقت عناية فائقة من البحث والدراسة كونها ذات أثر في جميع مجالات الحياة سواء منها العلمية أو العملية وذلك



راجع إلى أن كل سلوك وراءه دافع معين ولقد اتجه الباحثون في كشفهم عن مكونات الدافعية للإنجاز .

فتوصل أوزيل (ousubel) إلى وجود ثلاثة مكونات هي :

1-2 الدافع المعرفي:

وينبثق من طبيعة الشخصية وحاجاتها إلى المعرفة أو رغبتها في حل مشكلة ما ويظل قويا طالما ظلت المشكلة قائمة ولا يتغير بتغير المواقف .

حيث يكون سببا في النجاح وتجنب الفشل فلا تتخفف حالة التوتر عند الفرد إلا بعد تحقيق الهدف المسطر، ومنه فإن كل معرفة جديدة تعتبر اكتشافا تعين الفرد على القيام ببعض المهام أو الأعمال بدرجة عالية من الكفاءة.

2-2 تحقيق الذات:

أي توجيهه (الأنا) أو الذات ويتمثل هذا التوجيه في رغبة الفرد في زيادة مكانته، وهيبته وسمعته والتي يحرزها عن طريق الأداء المتميز الذي يتناسب مع التقاليد والقيم المعترف بها اجتماعيا وهذا يؤدي إلى الشعور بكفاءته واحترامه وتقدير مفهومه لذاته .

3-2 الانتماء :

يتمثل في الاعتماد على تقبل الآخرين وقد يتم الإشباع من مثل هذا التقبل بصرف النظر عن السبب وراء ذلك والفرد يظهر نجاحه بوصفه الأداة المثلى للحصول على الاعتراف والتقدير من جانب الآخرين الذين يعتبرونه مصدرا في تأكيد ثقته بنفسه، ويلعب الوالدان دورا فعالا كمصدر أول لتحقيق إشباع حاجات الانتماء لدى أطفالهم وبعد ذلك يأتي دور المعلم كمصدر آخر لإشباع هذا الدافع والانتماء.(كامل،1996،ص24)



3- نظريات الدافعية للإنجاز:

3-1 الدافعية للإنجاز في ضوء منحى التوقع -القيمة-

نظرية ماكلياند (macclillend) : توصل ماكلياند من خلال تجاربه إلى أن هناك أفراد لديهم ميل ورغبة في إتمام العمل بصورة جيدة خلافا للأفراد العاديين وقد أطلق على هؤلاء الأفراد ذوي الإنجاز العالي، وتتخلص افتراضات هذه النظرية في :

- دافع الإنجاز يشير إلى الرغبة لأداء العمل بصورة جيدة.
- دافع الإنجاز من الدوافع المتعلمة .
- يتميز ذوي الإنجاز العالي بخصائص منها:
- يميل ذوي الإنجاز العالي إلى تحمل المخاطر.
- اختيار الأعمال التي تعطيهم أكبر قدر من الاستقلال في أعمالهم .
- اختيار الأعمال التي تعطيهم معلومات عن مدى إنجازهم ومدى تحقيقهم لأهدافهم .
- اختيار الأعمال متوسطة الصعوبة أو متوسطة السهولة ، فالأعمال السهلة لا تخلق لديهم تحدي والأعمال الصعبة قد يكون من الصعب إنجازها .
- الحصول على مشاعر الرضا والسعادة بمجرد تحقيق نتائج الإنجاز بصرف النظر عن العوائد التي يحصلوا عليها من هذا الإنجاز .

- اختيار الأعمال التي توفر لهم الشعور بالتقدير من جراء إتمام العمل .

- سيطرة العمل فور قيام ذوي دافع الإنجاز العالي باختيار العمل وتحديد أهدافه على

مشاعر وحواس وكيان ووجدان هؤلاء الأفراد .

ومنه فإن نظرية ماكلياند تشير إلى أنه في ظل ظروف ملائمة سوف يقوم الأفراد بعمل

المهام والسلوكيات التي دعمت من قبل ، وقد أوضح كورمان (CORMAN) سنة 1974 أن

تصور ماكلياند في الدافعية للإنجاز له أهمية كبيرة لسببين:



السبب الأول: أنه قدم لنا أساسا نظريا يمكن من خلاله مناقشة وتفسير نمو الدافعية للإنجاز لدى بعض الأفراد، وانخفاضها لدى البعض الآخر، حيث تمثل نتائج الإنجاز أهمية كبيرة من حيث تأثيرها الايجابي أو السلبي على الأفراد فإذا كان العائد ايجابيا ارتفعت الدافعية، أما إذا كان سلبيا انخفضت الدافعية، مثل هذا التصور قد أمكن من خلاله قياس دافعية الإنجاز للأفراد والتنبؤ بالأفراد الذين يؤدون بشكل جيد في مواقف الإنجاز بالمقارنة بغيرهم .

السبب الثاني: يتمثل في استخدام ماكلياند لفروض تجريبية أساسية لفهم وتفسير النمو الاقتصادي في علاقته بالحاجة للإنجاز في بعض المجتمعات .

نظرية أتكينسون (atkinson) : اتسمت نظرية أتكينسون في الدافعية للإنجاز بعدد من الملامح التي تميزها عن نظرية ماكلياند ومن أهم هذه الملامح أن أتكينسون أكثر توجها معلميا وتركيزا على المعالجة التجريبية للمتغيرات التي تختلف عن المتغيرات الاجتماعية المركبة لمواقف الحياة التي تناولها ماكلياند ، كما يميز أتكينسون بأنه أسس نظريته في ضوء كل من نظرية الشخصية وعلم النفس التجريبي ووضع أتكينسون نظرية الدافعية للإنجاز في إطار منحى التوقع-القيمة-متبعا في ذلك توجهات كل من تولمان (TOLMAN) وكورت ليفين وافترض دور الصراع بين الحاجة للإنجاز، والخوف من الفشل، كما قام بإلقاء الضوء على العوامل المحددة للإنجاز القائم على المخاطر، وأشار إلى أن مخاطرة الإنجاز في عمل ما تحدها أربعة عوامل منها :

- عاملان يتعلقان بخصال الفرد وهنا نجد نمطين من الأشخاص .
- الأشخاص الذين يتسمون بارتفاع الحاجة للإنجاز بدرجة أكبر من الخوف من الفشل .
- الأشخاص الذين يتسمون بارتفاع الخوف من الفشل بالمقارنة بالحاجة للإنجاز .
- عاملان يرتبطان بخصائص المهمة أو العمل المراد إنجازه، وهذان العاملان يجب أخذهما بعين الاعتبار وهما.
- احتمالية النجاح وتشير إلى الصعوبة المدركة للمهمة، وهي أحد محددات المخاطرة.



- الباعث للنجاح في المهمة حيث يتأثر الأداء في مهمة ما بالباعث للنجاح في هذه المهمة ويقصد بالباعث للنجاح الاهتمام الداخلي أو الذاتي لأي مهمة بالنسبة للشخص . (عبد اللطيف ،2000،ص110)

3-2 الدافعية للإنجاز في ضوء التنافر المعرفي:

تمثل نظرية التنافر المعرفي التي قدمها ليون فستنجر (I.festinger) امتداد لمنحى التوقع وتشير هذه النظرية إلى أن لكل منا عناصر معرفية تتضمن معرفة بذاته ، ما نحبه وما نكرهه وأهدافنا ، وسلوكنا، كما أن لكل منا معرفة بالطريقة التي يسير بها العالم من حولنا، فإذا ما تنافر عنصر من هذه العناصر مع عنصر آخر بحيث يقتضي وجود أحدهما منطقياً بغياب الآخر، حدث التوتر الذي يملي علينا ضرورة التخلص منه.

وتفترض هذه النظرية أن هناك ضغوطاً على الفرد لتحقيق الاتساق بين معارفه أو نسق معتقداته وبين أنساق معتقداته وسلوكه ، وأشار فستنجر إلى أن هناك مصدرين أساسيين لعدم الاتساق بين المعتقدات والسلوك هما: - آثار السلوك ما بعد اتخاذ القرار.

- آثار السلوك المضاد للمعتقدات والاتجاهات.

فقد ينشأ عدم الاتساق بين الاتجاهات والمعتقدات التي يتبناها الفرد وبين سلوكه نظراً لأن الفرد اتخذ قراره دون أي تردد أو معرفة بالنتائج المترتبة على اتجاهاته وقيمة معارفه.

أما فيما يتعلق بآثار السلوك المضاد للاتجاه، فقد يعمل الشخص في عمل معين ويعطيه أهمية كبرى على الرغم من أنه لا يرضى عنه في الحقيقة، فهو يعطيه قيمة وأهمية لأنه يريد مثلاً الحصول من ورائه على كسب مادي، ومن هنا ينشأ عدم الاتساق بين القيم والسلوك، وتوصف أشكال عدم الاتساق هذه بأنها حالات من التنافر المعرفي .

وتنشأ حالات التنافر المعرفي هذه عندما يمتد عدم الاتساق إلى أشياء مهمة بالنسبة إلى الأفراد، وعندما يشعر الفرد بهذه الحالة تدفعه إلى أن يخفض درجة التنافر ويستبعده بغية تحقيق



الاتساق، ومن ثم يمثل التنافر المعرفي مصدرا للتوتر ويؤثر في سلوك الأفراد، وبالتالي يساعدنا على التنبؤ بالظروف التي تدفع الأفراد إلى الإنجاز، والظروف التي تحول دون ذلك ، حيث يعد الاتساق أحد المؤثرات للدافعية المهمة في سلوك الإنجاز .

3-3 نظرية العزو:

تعد نظرية العزو من النظريات المهمة في مجال دراسة الدافعية الإنسانية بوجه عام، والدافعية للإنجاز بوجه خاص وتهتم نظرية العزو بكيف يدرك الشخص أسباب سلوكه ، وسلوك الآخرين ، وذلك أن الأفراد لا يعزون السببية للفاعل فقط، ولكن أيضا للبيئة ، فالمعززات السببية هي التي تحدد مشاعرنا واتجاهاتنا وسلوكنا نحو أنفسنا والآخرين.

ويعد هايدر (HAYDR) هو المؤسس لنظرية العزو، من أوائل المهتمين بدراسة دوافع الأفراد الكامنة وراء تفسيراتهم السببية فقدم التحليل النفسي لمشكلات العزو في مقالة له عن السببية الظاهرية سنة 1944 ثم قدم نظريته لعملية العزو في السلوك الاجتماعي في كتابه (سيكولوجية العلاقات بين الأشخاص) سنة 1908.

ومنهج ومضمون هذه النظرية مستمد من نظرية المجال التي أسسها ليفين (levin) ومعاونيه وقد أطلق على نظرية هايدر (علم النفس الشائع أو الساذج) كمصدر لمعرفة سلوك العلاقات بين الأشخاص، وأوضح هايدر أن دراسة الدافعية تتطلب معرفة النظريات التي يستخدمها الأفراد في علاقاتهم اليومية مع الآخرين .

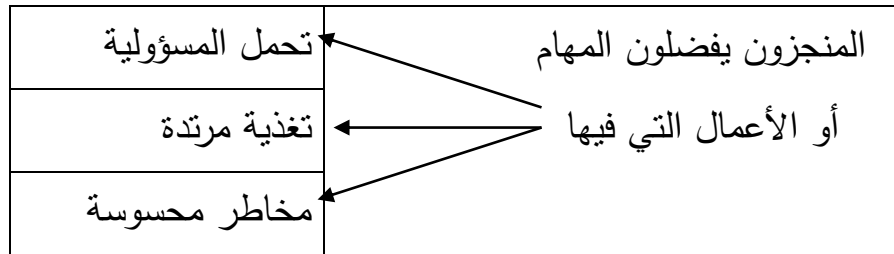
وأعاد صياغة منحاه وجعله أكثر بساطة من خلال استخدامه لعدد من المصطلحات مثل: يحاول في شرح عمليات العزو وذلك بدلا من المصطلحات الغامضة والمركبة مثل: الحافز الغريزي وتحقيق الذات .



وقدم هايدر نظرية تفسر سلوك العلاقات بين الأشخاص، حيث يشتمل هذا السلوك على إدراك الشخص الآخر، وتحليل الفعل وتأثير المتغيرات البيئية في عملية العزو وغير ذلك من الجوانب. (عبد اللطيف، 2000، ص153)

3-4 نظرية الحاجات الثلاث:

اعتبر موراي هو المنظر الأول لدافعية الإنجاز بالرغم من أن ماكلياند هو الذي اقترن اسمه بالتنظير لهذه الدافعية وبناء على أفكاره حول النظرية يحدد مدى ارتباط المهام بالمنجزين على النحو الآتي:



الشكل 1 : يوضح مدى ارتباط المهام بالمنجزين.

أما بالنسبة لـ "شارما" (charma) 2002 يقرر أن الإنجاز المتميز هو ميل دافعي نحو استجابات توقع الهدف سواء كان هذا التوقع موجبا أم سالبا والدافعية للإنجاز تستثار في المواقف التي تتطلب مستوى معين من الامتياز والتفوق سواء تناولت الدراسات الإنجاز كمفهوم افتراضي يكمن داخل الفرد ممثلا لدافع ميل أو سمة، أم تناولته كنتائج في أداء صريح معبر عن دافعية صريحة، فإنه يتضمن أيضا التوقع في إطار قيم الإنسان ومتغيرات البيئة والموقف . (حمدي، 2004، ص12)

ومن هنا كانت علاقة الدافع بالباعث، حيث أن التوقع هو الذي يلحق الباعث بالدافع فيقدر توقع الإنسان للباعث وقيمته يكون دفع سلوك الإنجاز: التوقع = وظيفة الباعث × الدافع . ووفقا لهذا التصور نجد حسن علي حسن 1998 يشير إلى المضمون، فيذكر الدافع للإنجاز يتحدد في ضوء استعداد الفرد للاقتراب من النجاح ويتحدد التوقع في احتمالية حدوث هذا



النجاح، بينما يصبح الباعث هو قيمة النجاح ذاته، ومنه فإن دافعية الإنجاز تعبر عن قوة الدافع ومدى احتمالية نجاح الفرد إضافة إلى الباعث بما يمثله من قيمة لهذا الفرد.

كما أن الدافعية للإنجاز لا تكتمل إلا بارتباطها بثلاث حاجات وهذا ما أشار إليه شارما في عرضه لنظرية الحاجات الثلاث تلك التي أطلق عليها ماكلياند 1961 حاجات المجتمع المنجز وهي :

* **الحاجة إلى الإنجاز:** وأبعادها عند شارما 2002 هي :

- المسؤولية الشخصية.

- التغذية المرتدة .

- المخاطر المحسوسة.

* **الحاجة إلى القوة:** ولها بعدين هما:

- التأثير: أي ميل الإنسان إلى التأثير النفسي في حياة ومواقف الآخرين واتجاهاتهم

نحوه .

- التنافسية: أي ميل الإنسان إلى منافسة غيره والوصول إلى مكانه أكثر تميزاً وأكثر فاعلية.

* **الحاجة إلى التواد:** وتحتوي على بعدين هما:

- القبول والصدقة.

- التعاون: أي الميل إلى التعاون والمشاركة والتمركز حول أهداف الجماعة.

4- وظائف الدافعية للإنجاز:

إن وظيفة الدافعية للإنجاز تتضح من خلال أداء الفرد لإنجازاته والوصول إلى تحقيق

الهدف، وقد تعددت وظائف الدافعية للإنجاز في نظر الباحثين حيث يرى كراتي (caratty) أن

وظائف الدافعية للإنجاز تتمثل في:



4-1 الوظيفة التنشيطية:

وتتمثل في تحريك السلوك نحو تحقيق الإنجاز بعد أن كان في مرحلة من الاستقرار و الاتزان النسبي، وترتبط هذه الوظيفة بالجانب الوجداني كمصدر لدافعية الإنجاز ويطلق على هذا الجانب الوظيفة التنشيطية للدافعية للإنجاز باعتبار أن دورها يتضح في تحرير الطاقة الانفعالية الكامنة ومن الانفعالات الهامة في الأداء والخوف من الفشل والقلق من النجاح.

4-2 الوظيفة التوجيهية:

وهي توجيه السلوك نحو نشاط أو جهة معينة دون الأخرى فالدافعية للإنجاز بهذا المعنى اختيارية، أي أنها تساعد الفرد على اختيار الوسائل لتحقيق النجاح عن طريق وضعه على اتصال مع بعض المثيرات المهمة لأجل بقاءه مسببة بذلك سلوك إقدام عن طريق إبعاد الفرد عن المواقف التي تهدد بقاءه مسببة بذلك سلوك إقدام عن طريق إبعاد الفرد عن المواقف التي تهدد بقاءه مسببة بذلك سلوك إحجام. (أسامة،1990،ص25)

4-3 المحافظة على استمرارية السلوك:

إن السلوك الناتج عن دافع الإنجاز يعمل على استمرار بته واستدامته حتى يصل إلى تحقيق الهدف المرجو وذلك بالتخلص من المعوقات التي تعمل على الكبح والتوقف وعدم التطلع إلى المزيد من الإنجازات المتتالية لأن النجاح في أي موقف من مواقف الحياة العادية يزيد من رغبتنا في إنجازات أكثر صعوبة وتحدياً . (محي الدين،2003،ص20)

5 - الأبعاد الأساسية للدافعية للإنجاز:

يقصد بها تلك الحاجات التي تدفع الكائن الحي لتحقيق الإنجاز أو الوصول إلى الهدف، ويكون مصدرها إما بيولوجيا أو معرفيا أو وجدانيا أو اجتماعيا كما أن هذه المصادر تعتبر أبعادا تنتمي إليها الدوافع، وهي التي تكمن ورائها حاجات معينة، تختلف باختلاف الأبعاد المنتمية إليها.



5-1 البعد البيولوجي :

لدافعية الإنجاز بعد بيولوجي، فمفهوم الغريزة كما جاء به مكدوجل ارتبط بمفهوم تفريغ الطاقة العصبية أي أن إشباع الغريزة لدى الكائن الحي هو بمثابة تفريغ الطاقة العصبية لديه لأن الغريزة مرتبطة بالانفعال، كما اعتبر مكدوجل وجود مورثات غريزية لدى البشر تمثل نزعات طبيعية فطرية، فالإشباع الفسيولوجي للحاجات يؤدي إلى التوازن الداخلي وتهيئة الكائن الحي لإشباع حاجات البيئة يؤدي إلى التوازن الخارجي.

5-2 البعد المعرفي:

إن هذا البعد يهتم بدراسة السلوك في الموقف الذي يحدث فيه، وتلعب العمليات العقلية دورها في التوقع والسلوك وتحديد الهدف، في الوقت الذي يستطيع الإنسان إرجاء إشباعه حسب متطلبات الموقف.

وقد رأى كل من هلجارد (HELGARD) وأتكسون 1967 أن المعادلة التي اتبعها أصحاب هذا المنحى في تفسير الدافعية للإنجاز هي: الدافع = وظيفة الاستعداد الدافعي × التوقع × الباعث.

وفي نفس الوقت قرر أن الاستعداد الدافعي هو دالة لكثير من المتغيرات الوجدانية والانفعالية والاجتماعية ومن هذا المنطلق جاءت عدة نظريات معرفية مثل: نظرية الإنجاز والتناقض المعرفي.

5-3 البعد الوجداني:

لقد ظل البعد الوجداني في الإنسان بعيد عن اهتمام الدراسات النفسية فترة طويلة حيث كان التركيز قائماً على البعد العقلي المعرفي، ولقد توجه الفكر السيكولوجي بعدها بالإجابة على أسئلة شغلت بال الكثير من الباحثين ومنها ما الذي يدفع الإنسان إلى فهم عالمه والبحث عن الغموض المحيط به؟ ما الذي يجعل الإنسان متمركزاً حول موضوع محدد؟



ومن هنا جاء دور البعد الوجداني في تفسير السلوك الإنساني واتجهت البحوث إلى هذا البعد في الدافعية لتجيب على الأسئلة السابقة والتي كانت إجابتها من أنواع الحاجات الوجدانية ومصادرها ودور الانفعال الدافعي في السلوك، والعوامل الوجدانية التي تتسبب في نجاح السلوك أو فشله.

5-4 البعد الاجتماعي:

لقد جاءت البحوث في البعد الاجتماعي في تفسير السلوك من قبل الفرض القائل (بأن وجود الآخرين في الموقف يكون مصدرا لاستثارة دوافع أو حوافز الإنسان). فالموقف الاجتماعي ملئ بعدة عوامل تدفع الإنسان إلى القلق، ذلك لأن الإنسان يتطلع إلى استحسان الآخرين له.

كما يعتبر تكوين الانطباع الجيد لدى الآخرين دافعا أساسيا ، كما أن الخوف لدى الإنسان من عدم حدوث ذلك قد ينشأ عنه قلق لمستوى ما ، أو أن القلق ينشأ نتيجة خوف الإنسان بشأن قدراته على تقديم ذاته للآخرين بطريقة مناسبة ، ويحدد راسل ثلاثة متغيرات لدافع الإنسان نحو تكوين انطباع جيد على نفسه وهي:

- درجة التحكم في هذا الانطباع.
- القيمة التي يراها الإنسان في الهدف الذي يسعى لتحقيقه.
- درجة التباين بين الانطباع الذي يعطيه الفرد عن نفسه وما يجب أن يكون عليه.

6- معوقات الدافعية للإنجاز:

يشير وتيج (WTIGE) 1983 إلى أن الأفراد عندما يتوقعون الفشل أو يخشون النجاح فإنهم غالبا ما يتوقفون عن بذل المحاولة للوصول إلى النجاح ، وتبعاً لهذا يصبح الإنجاز غير محتمل الحدوث، والمعوقات التي تحول دون تحقيق الإنجاز مايلي:



6-1 توقعات الفشل: قام ريتشارد تشارمز (RITCHARD TCHARMEZ) ببحث أوضح فيه أن توقعات الفشل ومشاعر اليأس تكمن وراء الإنجازات منخفضة المستوى لكثير من الصغار، وقد قام أحد علماء النفس بتدريب المدرس في المدرسة الابتدائية على مساعدة التلاميذ في الجوانب الآتية:

- أن يتعلموا تحديد الأهداف الشخصية والنظر إليها على أنها دعوة للتحدي .
 - أن يميزوا بين النتائج التي يمكن التحكم فيها ،وتلك التي لا يمكن التحكم فيها.
 - أن يصنعوا أهدافا واقعية تتوافر لها فرصة طيبة للنجاح والإنجاز .
- والأهم من ذلك إتاحة الفرصة للصغار لكي يكتسبوا الثقة في أنفسهم ويحسنوا مهاراتهم وكانت نتائج شارمز مثيرة للدهشة فبينما استمرت المهارات الأكاديمية للتلاميذ في المجموعة الضابطة في التدهور بصورة أقل من المعايير العمرية لهم، أي ممن يماثلونهم عمرا تحسنت مهارات التلاميذ المدربين بصورة دالة كما يستدل على ذلك من أدائهم في الاختبارات التي تجري على نطاق قومي والتي عكست دافعية الإنجاز والسلوك الخاص بها . (مجدي ،1999،ص156)

6-2 الخوف من النجاح:

يعرف الدافع لتجنب النجاح على أنه دافع اجتماعي متعلم تستثيره المواقف التنافسية عندما يخشى الأفراد أن يجلب النجاح نتائج سلبية لهذا الغرض قامت هورتز (HORTS) بدراسة هذا الدافع على مجموعة من الطلبة وصنفت نتائج بحثها حسب تصورات الطلبة للخوف من النجاح في ثلاث مجموعات :

- يسبب النجاح خوفا شديدا من الرفض الاجتماعي.
- يؤدي النجاح إلى الشعور بالذنب والحزن والتشكيك فيما إذا كان الفرد طبيعيا .



- يتم إنكار النجاح عن طريق تغيير أو تشويه العبارات المقدمة في الاستجواب ، بحيث لا تعد الفرد مسئولاً مسئولية مباشرة عن نجاحه. (عبد اللطيف ، 2000، ص100)

7- قياس دافعية الإنجاز:

7-1 المقاييس الإسقاطية:

يعتبر موراي أول واضع لأسس قياس دافع الإنجاز رغم صعوبة المهمة وذلك عند وضع اختبار تفهم الموضوع (t.a.t) وهو اختبار إسقاطي كأداة لدراسة حاجات الفرد وبعض خصائص شخصيته ، يتضمن هذا الاختبار عدداً من الصور ، ويقوم هذا الاختبار على افتراض مفاده أن دافعية الفرد تؤثر في مخيلته وفي أساليب إنشاء القصص ، بحيث يمكن الكشف عن دوافعه بمضمونات القصص التي يؤلفها وقد اقتفى ماكيلاند وزملاؤه خطى موراي وطوروا اختبار تفهم الموضوع وأعدوا صورة جماعية له لقياس مضمون تخیلات المفحوصين، وعادة ما تعرض أربع بطاقات بجهاز العرض على شاشة أمام المفحوصين ثم يطلب منهم أن يكتبوا قصة في خمس دقائق مسترشدين بالأسئلة التالية:

1) ما الذي أدى إلى الحدث المتمثل في الصورة ؟

2) ما الذي يحدث؟

3) ما هو شعور الأفراد الممثلين في الصورة ؟

4) ما هي النتائج المتوقعة ؟

والصورة إما أن تختار أو أن تصنع خصيصاً لتوحي بأفكار الإنجاز وبعد ذلك تقدر القصص ويتم تقويمها بحسب مضمون الإنجاز فيها ، وعند تقدير الدافع للإنجاز تتم قراءة كل قصة ثم يتخذ قرار عام حول وجود أو عدم وجود خيال الإنجاز فيها فإن كان خيال الإنجاز موجوداً، يكون بعدئذ الحكم بوجود أو عدم وجود مكونات محددة للإنجاز ،مثل التعبير عن رغبة في الإنجاز، ووصف النشاط الموصل إلى النجاح ، أو توقع الوصول إلى الهدف ، ثم تقدر



الدرجات لهذه المكونات ونحوها وتجمع بعد ذلك ليتم التوصل إلى مؤشر رقمي لقوة دافع الإنجاز عند فرد معين .

ورغم أن هذه المقاييس الإسقاطية كان لها الريادة في تقدير الدافع للإنجاز فقد تعرضت للانتقادات أهمها : أنها تفتقر إلى الصدق والثبات والموضوعية. (جمعي، د.س، ص77)

7- 2 المقاييس الموضوعية:

هناك مجموعة من المقاييس الموضوعية لقياس دافعية الإنجاز ، حيث صمم بعضها لقياس الدافعية للإنجاز عند الأطفال مثل مقياس وينر (weiner) 1970 صمم لقياس الدافع للإنجاز للكبار مثل مقياس مهرابيان (mehrabin) ومقياس سميث (SMITH) 1973 . (عبد العزيز، 1994، ص21)

كما يعتبر مقياس هيرمانس (hermans) من أهم المقاييس لدافعية الإنجاز نظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات والبحوث النفسية وقام بنقله إلى العربية فاروق عبد الفتاح موسى 1981 وينطوي هذا الاختبار على ثمان وعشرين فقرة اختيار من متعدد ، وتتألف كل فقرة من جملة ناقصة يليها خمس عبارات تقابلها رموز (أ، ب، ج، د، هـ) أو أربع عبارات تقابلها الرموز (أ، ب، ج، د) وعلى المفحوص أن يستكمل الجملة الناقصة باختيار عبارة من هذه العبارات وذلك بوضعه إشارة (x) بين القوسين الموجودين أمام هذه العبارة (2)، أما الدرجات فتكون من (1-5) في الفقرات ذات الاختيارات الخمسة الموجبة وذلك على النحو التالي (1.2.3.4.5) ويعكس الترتيب في الفقرات السالبة والطريقة ذاتها تصبح على الفقرات التي تليها أربع عبارات أما الزمن اللازم لتطبيق الاختبار فهو يتراوح بين 35-45 دقيقة ، وذلك بعد قراءة التعليمات وحل الأمثلة ويذكر هيرمانس أنه لدى إعداد فقرات المقاييس استخدمت في التحصيل الدراسي عن ذوي المستوى المنخفض وهذه الصفات هي :

- مستوى الطموح المرتفع .



- السلوك الذي تقل فيه المغامرة .
- القابلية للتقدم إلى الأمام .
- المثابرة على الأداء .
- الرغبة في إعادة التفكير في العقبات .
- إدراك سرعة مرور الوقت .
- الاتجاه نحو المستقبل .
- اختيار المنافسة مقابل التعاطف .
- الرغبة في الأداء الأفضل .
- البحث عن التقدير . (أمل، 2002، ص252)



خلاصة

لقد سبق وأن تحدثنا بأن مفهوم الدافع يستخدم للتعبير عن الحاجات البيولوجية والاجتماعية، وكانت من بين تلك الحاجات الحاجة للإنجاز التي تم تسليط الضوء عليها في هذا الفصل ، إلا أن هناك حاجات في المجال المهني ، وقد اختلف في تحديدها نذكر من بينها : التحدي في العمل ، المشاركة ، المسؤولية ، الأمن ، فرص التطور ، حرية التصرف، المكافأة المالية، ظروف العمل الجيدة وكذلك المنافسة ، كل هذه الحاجات تدفع الفرد إلى إشباعها. ومن خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يتضح أن هناك علاقة بين محددات الأداء الوظيفي ودافعية الإنجاز والذي أوضحته هذه النظريات السابقة التي عالجت هذا الجانب إلا أن هذه العلاقة لا يمكن أن تتضح وبشكل دقيق إلا من خلال ما سوف يتم التطرق إليه في فصل الدراسة الميدانية والتي تبرز لنا هذه العلاقة كونها تتعامل مع لغة الأرقام.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

أولا : الدراسة الاستطلاعية

ثانيا: الدراسة الأساسية

1- منهج الدراسة:

2- حدود الدراسة:

3- مجتمع وعينة الدراسة :

4- أدوات جمع البيانات :

5- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة :



أولاً : الدراسة الاستطلاعية

- الهدف منها وكيفيةها: للدراسة الاستطلاعية أهمية بالغة في التعرف على مجتمع البحث ، وتهدف إلى إلمام كامل بالمشكلة المراد دراستها والتعمق فيها من كل جوانبها وتحديدتها بشكل واضح حيث قامت مجموعة البحث بداية بمناقشة فرضيات البحث م ، ثم وزعت استمارة أولية- استطلاعية -مكنت الإجابة عليهما من تحديد الأداة المناسبة لجمع البيانات حول هذا الموضوع و إضافة إلى ذلك أن هذه الدراسة ساعدت على الوقوف على أهم الصعوبات التي يمكن أن تواجه مجموعة البحث حتى يتم تجاوزها .

تمثل السؤالان المفتوحان في هذه الدراسة فيما يلي :

* كيف يمكن أن تحكم على الشخص "المعلم" بأنه راض عن وظيفته ؟

* ما الذي يدفعك لتحقيق أفضل الإنجازات في إطار عملك ؟

- تمت الدراسة الاستطلاعية في شهر مارس من السنة الدراسية 2020- 2021 .

بعد جمع المعلومات حول إجابات السؤالين المطروحين في الدراسة الاستطلاعية ، وباستخدام التراث النظري المتعلق بمتغيرات البحث ، تم التوصل إلى اقتراح أن تكون أداة جمع البيانات :

• استبيان محددات الأداء الوظيفية وعلاقتها بدافعية الإنجاز



ثانيا: الدراسة الأساسية

1- منهج الدراسة:

يرتبط اختيار المنهج المناسب للدراسة بطبيعة المشكلة التي يعالجها، لذلك تم اختيار المنهج الوصفي بما يناسب دراسة هذا الموضوع ، ذلك باعتبار هذا المنهج يقوم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع وكذلك يهدف إلى جمع البيانات والمعلومات عن حقائق الأشياء والظواهر الموجودة وإخضاعها للدراسة العلمية.(عمار،1995،ص122)

2- حدود الدراسة: يتحدد البحث كما يلي :

* **العنصر البشري:** ويتمثل في عينة البحث المكونة من 40 موظفا وموظفة بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة .

***الحدود الزمانية:** حيث أجريت الدراسة الميدانية في بداية شهر أفريل من السنة الدراسية

2021/2020

* **الحدود المكانية :** حيث أجريت الدراسة في مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

3- مجتمع وعينة الدراسة :

المجتمع:

تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الموظفين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

العينة:

تلعب العينة دورا كبيرا في نجاح ودقة البحث الإمبريقي، وتعرف على أنه النموذج الذي يجري معظم العمل عليه، وهي في العلوم الإنسانية معبر عنها بالإنسان، الذي يعتبر الوحيد ضمن المجموعة التي يبني الباحث عمله عليها، والمأخوذة من المجتمع الأصلي شريطة تمثيله أحسن تمثيل، يقول في هذا رشيد زرواتي (2002 م، ص 191) : " هي جزء معين أو نسبة



معينة من أفراد المجتمع الأصلي تجري عليها الدراسة، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله".

نوع العينة وطريقة اختيارها:

لاختيار نوع معين من العينة لا بد من الرجوع أولاً إلى طبيعة مشكلة الدراسة، فقد تتطلب هذه الأخيرة (المشكلة) نوعاً معيناً من المعاينة دون أخرى، وتتطلب داخل النوع صنفاً من المعاينة يكون أكثر ملائمة. (موريس أنجرز، 2004 م، ص 316)، ولقد اقتضت منا طبيعة الموضوع والمجال البشري للدراسة اللجوء إلى أسلوب المسح الشامل بالعينة. حيث أنه بعد إجراء مقابلات مع موظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة تبين أن مجتمع الدراسة يتكون من (40) موظفاً وموظفة وهي عينة الدراسة الحالية.

4- أدوات جمع البيانات :

الاستبيان:

بعد الاطلاع على الرصيد النظري وبعض الدراسات قمنا بتصميم استمارة استبيان لقياس محددات الأداء الوظيفي وعلاقتها بالدافعية للإنجاز، حيث تكونت من 35 عبارة موزعة على قسمين، الأول خاص بمحددات الأداء الوظيفي مكونة من (21) عبارة، أما القسم الثاني خصصناه لمتغير الدافعية للإنجاز والذي تكون من (14) عبارة).

وبعد عرضه على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص تم الموافقة عليه مع بعض الملاحظات الطفيفة فيما يخض الأخطاء اللغوية، ليكون جاهزاً بعد ذلك للتطبيق.

5- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

أولاً/ ثبات وصدق الاستبيان:

تم التحقق الأولي من نتائج الثبات والصدق بالنسبة لهذا الاستبيان والذي أفرز النتائج التالية:



أ/ الثبات:

1- التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ والتي تقوم على أساس تقدير معدل إرتباطات العبارات فيما بينها لكل بعد على حدة كما هو موضح بالجدول التالي :

الجدول رقم (1) يوضح ثبات الاستبيان عن طريق ألفا كرونباخ		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المحاور
7	0.810	المحور الأول
7	0.806	المحور الثاني
7	0.827	المحور الثاني
21	0.859	الاستبيان ككل

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل ألفا كرونباخ والذي قدر بالنسبة للمحور الاول " الجهد المبذول " (0.81)، وبالنسبة للمحور الثاني " القدرات الفردية " (0.80)، وبالنسبة للمحور الثالث " الادراك " (0.82)، وبالنسبة للاستبيان ككل بلغ (0.85)، يمكن القول بأنها قيم تدل على أن هذا الاستبيان يتمتع بالثبات عالي، حيث نلاحظ أن كل القيم موجبة وأن هناك إنسجام وترابط بين عبارات هذا الاستبيان يتعدى (0.50) ويكاد يصل إلى الارتباط التام (1).

ب/ الصدق: بطريقة الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق هذا الاستبيان عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه ثم بين درجة المحور بالدرجة الكلية للاستبيان ككل، كما يلي:



● الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمحاور:

1. الارتباط بين عبارات المحور الأول مع درجته الكلية:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الأول (الجهد المبذول) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الجهد المبذول مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 1	0.636**	العبارة 5	0.685**
العبارة 2	0.633**	العبارة 6	0.767**
العبارة 3	0.688**	العبارة 7	0.806**
العبارة 4	0.617**	** الارتباط دال عند (0.01)	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (7) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,80) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (7) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,61) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (4) والدرجة الكلية لمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الأول (الجهد المبذول) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

2. الارتباط بين العبارات المحور الثاني مع درجته الكلية:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثاني (القدرات الفردية) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور القدرات الفردية مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 8	0.686**	العبارة 12	0.731**



0.619**	العبارة 13	0.798**	العبارة 9
0.450*	العبارة 14	0.786**	العبارة 10
** الارتباط دال عند (0.01)		0.657**	العبارة 11
* الارتباط دال عند (0.05)			

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت أغلبها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (6) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,79) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (9) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,61) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (13) والدرجة الكلية لمحور ككل، في حين نجد أن عبارة رقم (14) جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وعموماً يمكن القول بأن المحور الثاني (القدرات الفردية) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

3. الارتباط بين العبارات المحور الثاني مع درجته الكلية:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثاني (الادراك) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الادراك مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 15	0.641**	العبارة 19	0.686**
العبارة 16	0.736**	العبارة 20	0.752**
العبارة 17	0.455*	العبارة 21	0.747**
العبارة 18	0.850**	** الارتباط دال عند (0.01)	
* الارتباط دال عند (0.05)			



من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت أغلبها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (6) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,85) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (18) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,64) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (15) والدرجة الكلية لمحور ككل، في حين نجد أن العبارة رقم (17) جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وعموماً يمكن القول بأن المحور الثالث (الادراك) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

• الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان ككل:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان المرونة الإيجابية ككل بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (5) يوضح مصفوفة ارتباطات درجات الكلية لمحاور الاستبيان مع درجته الكلية			
المحور	الدرجة الكلية للاستبيان	المحور	الدرجة الكلية للاستبيان
المحور الاول	0.731**	المحور الثالث	0.715**
المحور الثاني	0.789**	** الارتباط دال عند (0.01)	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) حيث نلاحظ أن قيمة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الاول (الجهد المبذول) مع الدرجة الكلية للاستبيان بلغت (0.73)، أما الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الثاني (القدرات الفردية) مع الدرجة الكلية للاستبيان بلغت (0.78)، أما الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الثالث



(الادراك) مع الدرجة الكلية للاستبيان بلغت (0.71)، وعموماً يمكن القول بأن الاستبيان ككل صادق لأن كل محاوره تتسق فيما بينها وبين الاستبيان التي هي فيه.

ثانياً/ ثبات وصدق استبيان الدافعية للإنجاز:

تم التحقق الأولي من نتائج الثبات والصدق بالنسبة لهذا الاستبيان والذي أفرز النتائج التالية:

أ/ الثبات: التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ والتي تقوم على أساس تقدير معدل إرتباطات العبارات فيما بينها ككل كما هو موضح بالجدول التالي :

الجدول رقم (6) يوضح ثبات استبيان الدافعية للإنجاز عن طريق ألفا كرونباخ		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الاستبيان ككل
14	0.904	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل ألفا كرونباخ والذي قدر بالنسبة للاستبيان ككل (0.90)، يمكن القول بأنها قيمة تدل على أن هذا الاستبيان يتمتع بالثبات عال، حيث نلاحظ أنها قيمة موجبة وأن هناك إنسجام وترابط بين عبارات هذا الاستبيان يتعدى (0.50) ويكاد يصل إلى الارتباط التام (1).

ب/ الصدق: الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق هذا الاستبيان عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للاستبيان ككل، كما يلي:



الجدول رقم (7) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات استبيان الدافعية للإنجاز مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للاستبيان	العبارات	الدرجة الكلية للاستبيان
العبارة 1	0.656**	العبارة 8	0.619**
العبارة 2	0.780**	العبارة 9	0.774**
العبارة 3	0.866**	العبارة 10	0.566**
العبارة 4	0.669**	العبارة 11	0.702**
العبارة 5	0.639**	العبارة 12	0.665**
العبارة 6	0.509*	العبارة 13	0.576**
العبارة 7	0.556*	العبارة 14	0.836**
** الارتباط دال عند (0.01)			
* الارتباط دال عند (0.05)			

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت أغلبها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (12) عبارة حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,86) كأعلى ارتباط كان بين العبارتين (3) والدرجة الكلية للاستبيان ككل و(0,56) كأدنى ارتباط كان بين العبارات (10) والدرجة الكلية للاستبيان ككل، في حين نجد أن العبارات وهم (6، 7) جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وعموماً يمكن القول بأن استبيان الدافعية للإنجاز صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين الاستبيان التي هي فيه.

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة :

في ضوء فرضيات البحث تم معالجة الدرجات الخام بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في نسخته (20) والأساليب الإحصائية المستخدمة هي كالتالي:



أولاً: في ما يخص الخصائص السيكومترية :

- معامل الارتباط بيرسون
- معادلة الثبات ل ألفا كرونباخ.
- معادلة "ت" للمقارنة الطرفية.

ثانياً: في ما يخص فرضيات الدراسة :

تم استخدام اختباري كولموغروف سميرنوف وتشابيرو ويلك للتحقق من شرط اعتدالية التوزيع.
تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من نتائج الفرضيات العلائقية.

الفصل الخامس: عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً/ التحقق من شرط اعتدالية التوزيع

ثانياً/ التحقق من فرضيات الدراسة

1- عرض نتائج الفرضية العامة

2- عرض نتائج الفرضية الأولى

3- عرض نتائج الفرضية الثانية

4- عرض نتائج الفرضية الثالثة

الاستنتاج عام



أولاً/ التحقق من شرط إعتدالية التوزيع:

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الاساليب الاحصائية المختلفة والملائمة وجب أولاً التحقق من شرط إعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (8) يوضح التحقق من شرط إعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة

القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغير
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
غير دال	0.249	40	0.965	0.200	40	0.094	محددات الاداء
دال	0.019	40	0.932	0.048	40	0.140	الدافعية للإنجاز

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم إختبار كولموغوروف سميرونوف وكذا إختبار شبيرو ويلك في درجات أفراد عينة الدراسة على متغير محددات الاداء كانت غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) في حين انها كانت دالة في متغير الدافعية للإنجاز وبما ان بيانات المتغير المستقل (محددات الاداء الوظيفي) تتوزع توزيعاً طبيعياً فهذا يعني أن كل الاساليب الاحصائية التي ستستخدم في المعالجة هي أساليب بارامترية.



ثانيا/ عرض وتفسير النتائج على ضوء الفرضيات:

1- عرض وتفسير النتائج على ضوء الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة لهذه الدراسة على: " توجد علاقة ارتباطية بين محددات الاداء الوظيفي والدافعية للإنجاز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة "، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء إلى استخدام معامل بيرسون وذلك بعد التحقق من خطية العلاقة ، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية :

الجدول رقم (9) يوضح العلاقة بين محددات الاداء والدافعية للإنجاز			
القرار	الدافعية للإنجاز	Rho de Pearson	
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)	0.604**	معامل الارتباط	محددات الاداء
	0.000	مستوى الدلالة	
	40	حجم العينة	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في استبيان (محددات الاداء) ودرجاتهم في استبيان (الدافعية للإنجاز) بلغ (0.60) وهي قيمة موجبة ومتوسطة، ويعني هذا أن الارتباط بين درجات (محددات الاداء) ودرجات (الدافعية للإنجاز) لدى أفراد عينة الدراسة هو ارتباط طردي، أي أن درجات أفراد العينة في استبيان (محددات الاداء) تتوزع بنفس توزيع درجاتهم في استبيان (الدافعية للإنجاز) والعكس صحيح،



كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن هذه النتيجة جاءت مؤيدة لفرضية الدراسة العامة القائلة بـ **توجد علاقة ارتباطية بين محددات الاداء الوظيفي والدافعية للإنجاز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.**

2- عرض وتفسير النتائج على ضوء الفرضية الاولى:

نصت الفرضية الاولى لهذه الدراسة على: " **توجد علاقة ارتباطية بين الجهد المبذول والدافعية للإنجاز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة** "، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء إلى استخدام معامل بيرسون وذلك بعد التحقق من خطية العلاقة أنظر إلى الملحق رقم (..)، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية :

الجدول رقم (10) يوضح العلاقة بين الجهد المبذول والدافعية للإنجاز			
القرار	الدافعية للإنجاز	Rho de Pearson	
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)	0.544**	معامل الارتباط	الجهد المبذول
	0.000	مستوى الدلالة	
	40	حجم العينة	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في بعد (الجهد المبذول) ودرجاتهم في استبيان (الدافعية للإنجاز) بلغ (0.54) وهي قيمة موجبة ومتوسطة، ويعني هذا أن الارتباط بين درجات (الجهد المبذول) ودرجات (الدافعية للإنجاز) لدى أفراد عينة الدراسة هو ارتباط طردي، أي أن درجات أفراد العينة في بعد (الجهد المبذول) تتوزع بنفس توزيع درجاتهم في استبيان (الدافعية للإنجاز) والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن هذه النتيجة جاءت مؤيدة لفرضية الدراسة الأولى القائلة بـ **توجد علاقة ارتباطية بين الجهد المبذول والدافعية للإنجاز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.**

3- عرض وتفسير النتائج على ضوء الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية لهذه الدراسة على: " **توجد علاقة ارتباطية بين القدرات الفردية والدافعية للإنجاز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة** "، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء إلى استخدام معامل بيرسون وذلك بعد التحقق من خطية العلاقة أنظر إلى الملحق رقم (..)، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية :



الجدول رقم (11) يوضح العلاقة بين القدرات الفردية والدافعية للإنجاز			
القرار	الدافعية للإنجاز	Rho de Pearson	
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)	0.424**	معامل الارتباط	القدرات الفردية
	0.006	مستوى الدلالة	
	40	حجم العينة	

من خلال الجدول رقم () أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في بعد (القدرات الفردية) ودرجاتهم في استبيان (الدافعية للإنجاز) بلغ (0.42) وهي قيمة موجبة ومتوسطة، ويعني هذا أن الارتباط بين درجات (القدرات الفردية) ودرجات (الدافعية للإنجاز) لدى أفراد عينة الدراسة هو ارتباط طردي، أي أن درجات أفراد العينة في بعد (القدرات الفردية) تتوزع بنفس توزيع درجاتهم في استبيان (الدافعية للإنجاز) والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن هذه النتيجة جاءت مؤيدة لفرضية الدراسة الثانية القائلة بـ **توجد علاقة ارتباطية بين القدرات الفردية والدافعية للإنجاز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.**



4- عرض وتفسير النتائج على ضوء الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة لهذه الدراسة على: " توجد علاقة ارتباطية بين الادراك والدافعية للإنجاز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة "، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء إلى استخدام معامل بيرسون وذلك بعد التحقق من خطية العلاقة أنظر إلى الملحق رقم (..)، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية :

الجدول رقم (12) يوضح العلاقة بين الادراك والدافعية للإنجاز			
القرار	الدافعية للإنجاز	Rho de Pearson	
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)	0.509**	معامل الارتباط	الادراك
	0.001	مستوى الدلالة	
	40	حجم العينة	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في بعد (الادراك) ودرجاتهم في استبيان (الدافعية للإنجاز) بلغ (0.50) وهي قيمة موجبة ومتوسطة، ويعني هذا أن الارتباط بين درجات (الادراك) ودرجات (الدافعية للإنجاز) لدى أفراد عينة الدراسة هو ارتباط طردي، أي أن درجات أفراد العينة في بعد (الادراك) تتوزع بنفس توزيع درجاتهم في استبيان (الدافعية للإنجاز) والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم



رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن هذه النتيجة جاءت مؤيدة لفرضية الدراسة الثالثة القائلة بـ **توجد علاقة ارتباطية بين الادراك والدافعية للإنجاز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.**



الاستنتاج العام:

من خلال الدراسة الميدانية لموضوع الدراسة وتحليل البيانات إحصائياً توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتي سنعرضها فيما يلي:

- وجود علاقة ارتباطية بين محددات الاداء الوظيفي والدافعية للإنجاز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة،
- وجود علاقة ارتباطية بين الجهد المبذول والدافعية للإنجاز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة
- وجود علاقة ارتباطية بين القدرات الفردية والدافعية للإنجاز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة
- وجود علاقة ارتباطية بين الادراك والدافعية للإنجاز لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة

خاتمة



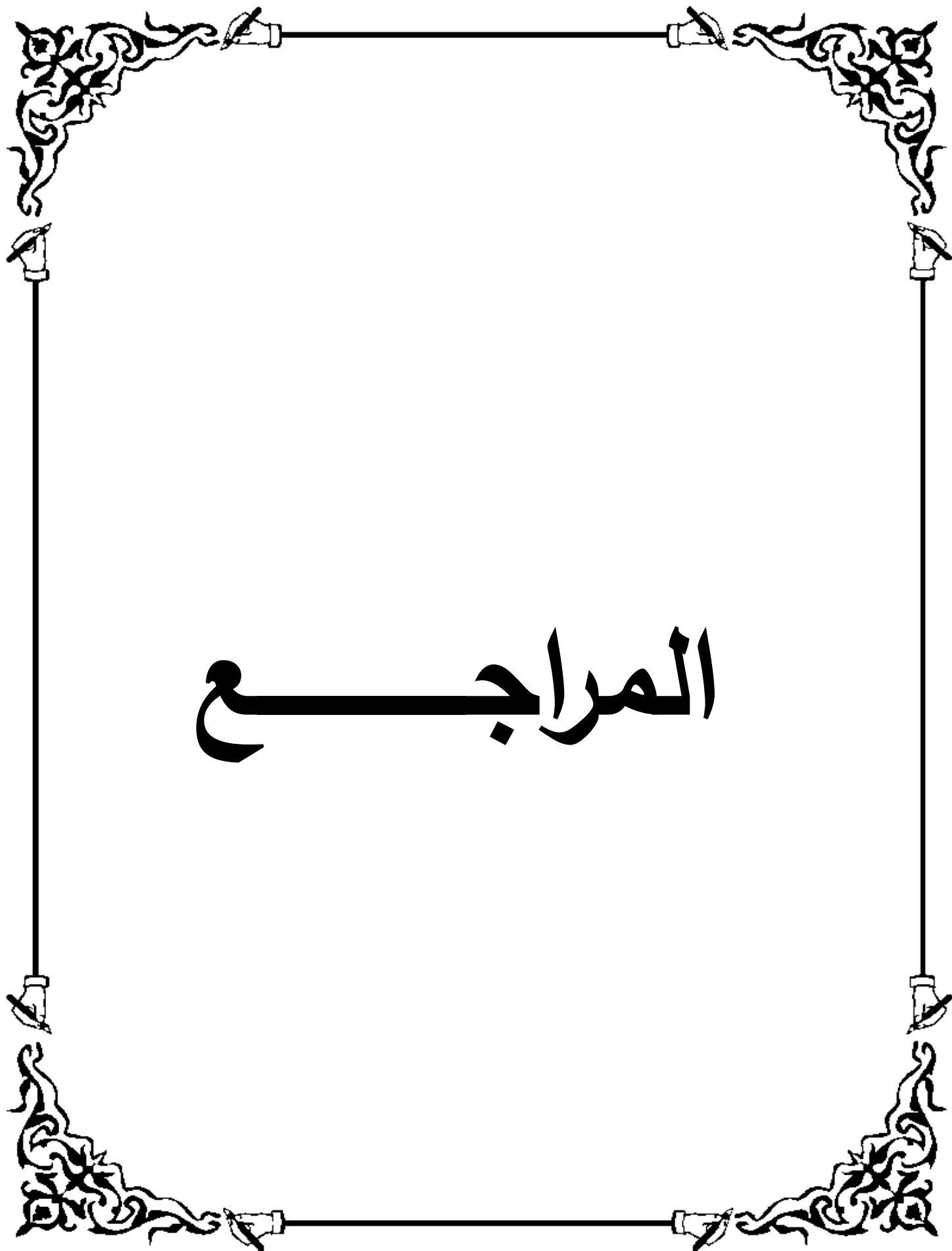
خاتمة

من خلال دراستنا هذه يمكن أن نعتبر الاهتمام والبحث في موضوع الأداء الوظيفي من الأساسيات في ميدان العمل بصفة عامة.

إنّ أداء الموظف الجيد لعمله يعد أحد أكبر المؤثرات الهامة على صحة وعافية المنظمة بصفة عامة، ونحن من خلال دراستنا التي تناولنا فيها محددات الأداء الوظيفي والدافعية للإنجاز لدى موظفي الإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

وبعد القيام بالبحث والتنقيب عن هذا الموضوع في الجانب النظري، والاطلاع على الدراسات السابقة، وبعد إنجاز الدراسة في جانبها الميداني وإجراءاتها ، تَخَلُّصُ مجموعة البحث إلى أنه كلما زاد مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الإدارة الرياضية زادت دافعيتهم للإنجاز والعكس صحيح كما أن ازدياد مستوى الأداء لن يكون إلا إذا كان الاهتمام به من كل النواحي النفسية، الاجتماعية، الفيزيائية، فيعد ذلك السبب الرئيس تقريبا في ازدياد الدافعية للإنجاز لدى موظفي الإدارة الرياضية.

المراجع





قائمة المراجع :

- 1- أحمد سيد مصطفى (2000): إدارة الموارد البشرية من منظور القرن 21، القاهرة.
- 2- أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة- الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي- الدار الجامعية ، 1986 م
- 3- أحمد ماهر (2007): إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية.
- 4- أحمد ماهر : السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات ط7، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2000 م
- 5- أحمد محمد المصري(2000): الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر.
- 6- أسامة كامل راتب :دوافع التفوق في النشاط الرياضي، دار الفكر العربي ، القاهرة 1990.
- 7- أميمة عمور وآخرون: الدافعية والذكاء العاطفي، ط1، دار الفكر عمان ، الأردن، 2006.
- 8- أندرودي سيزلاي ، مارك جي ولاس : السلوك التنظيمي، ترجمة أحمد أبو القاسم ، معهد الإدارة العامة ، الرياض السعودية ، 1991 م .
- 9- جمال الدين لعويسات (2002): السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر.
- 10- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2000 م
- 11- حبيب سميح الخوام(ب ت): الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، أطروحة ماجستير إدارة الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.



- 12- حمدي علي الفرماوي: دافعية الإنسان بين النظرية المبكرة والاتجاهات المعاصرة، دار الفكر العربي، ط1 القاهرة، 2004.
- 13- حنان عبد الحميد العناني : الصحة النفسية ، دار الفكر ، عمان الأردن ، 2000 .
- 14- خالد محمد الشوابكة، (2008) العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي، دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة الجامعة الأردنية، ص4..
- 15- رشاد علي عبد العزيز موسى : علم النفس الدافعية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994.
- 16- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة، الجزائر، 2002 م.
- 17- رضا قجة (2003): أداء العامل في التنظيم الصناعي ، ط1، شركة باتتينت.
- 18- سعد بشابنة (2002): تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية ، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر .
- 19- سعيد محمد عثمان : دراسات في علم النفس الصناعي ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية مصر .
- 20- سلطان محمد سعيد أنور : السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية مصر ، 2003م.
- 21- طاهر محسن منصور العالي (2007): الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن.
- 22- طلعة ابراهيم لظفي : علم اجتماع التنظيم ، مكتبة غريب ، القاهرة مصر ، 1985 م .



- 23- عبد الحميد، إبراهيم شوقي(2003) : الدافعية للإنجاز وعلاقتها بكل من توكيد الذات وبعض المتغيرات الديمغرافية، المجلة العربية للإدارة، مج23، ع.1
- 24- عبد السلام أوقحف (2005): إدارة الأعمال مدخل بناء المهارات ،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 25- عبد اللطيف محمد خليفة: الدافعية للإنجاز ،دار غريب ، القاهرة ، 2000.
- 26- عبد المحسن توفيق محمد (1998): تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة.
- 27- علي عسكر : الدافعية في مجال العمل ، منشورات ذات السلاسل ، الكويت .
- 28- علي غربي، بلقاسم سلاطنة ،اسماعيل منير (2007): تنمية الموارد البشرية ، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع ،القاهرة .
- 29- عماد عبد الرحيم الزعلول:علم النفس العسكري ،ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع ،الجزائر 2005.
- 30- عمار بوحوش، احمد محمود الذينات= منهج البحث العلمي وطرق إعداد البحث، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر1995.
- 31- فرج عبد القادر طه : علم النفس التنظيمي والصناعي ، ط5، دار النهضة العربية ، بيروت لبنان، 1986م .
- 32- مجدي محمد أحمد عبد الله :علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية ، بيروت 1999.
- 33- محمد بن علي المانع (2006): تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء ،رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية ،الرياض ،السعودية.



- 34- محمود بديع مبارك القاسم : علم النفس المهني ، ط1 ، مؤسسة الوراق ، عمان الأردن ، 2001 م .
- 35- محي الدين توق وآخرون: أسس علم النفس التربوي ، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع،الأردن ، 2003.
- 36- مراد زعيمي : إدارة الأفراد ، ط1 ، دار قرطبة للنشر والتوزيع ، المحمدية الجزائر، 2008 م .
- 37- مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، مطبعة النخلة ، بوزريعة الجزائر ، 1992 م .
- 38- مهدي حسن زويلف (2003): إدارة الأفراد ، دار الصفاء للتوزيع و النشر.
- 39- موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، ط1 ، دار القصبة للنشر ، الجزائر ، 2004 م .

الملاحق



لملحق (01): أدوات الدراسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم إدارة وتسيير رياضي



الاستمارة

يشرفني أن أتقدم إليكم بهذه الاستمارة والتي تخص الدراسة التي أقوم بها تحت عنوان " محددات الأداء الوظيفي وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى موظفي الإدارات الرياضية" وهذا لاستكمال نيل شهادة ماستر LMD تخصص تسيير منشآت رياضية وموارد بشرية. وأرجوا منكم تعبئة الاستمارة بعناية ودقة واختيار الإجابة التي ترونها مناسبة علما بأن الإجابة ستحاط بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

وشكراً على إهتمامكم وتعاونكم

إشراف:

د. الطاهر بريكي

من إعداد الطالب:

زرقات هشام

جندي يوسف

قائمة الملاحق



اولا: بيانات محددات الأداء الوظيفي

1 الجهد المبذول

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق الى حد ما	لا اوافق	لا أوافق بشدة
1	حرصك من أجل تحقيق الأهداف العامة					
2	التخطيط لعملك قبل أدائه					
3	التنظيم في المهام وواجبات العمل					
4	الرقابة التي تقوم بها لضمان نوعية وجودة الأداء في العمل					
5	التنسيق مع الآخرين في أداء عملك					
6	حجم العمل اليومي الذي تنجزه					
7	نسبة ما يتم تنفيذه في العمل مقارنة بالخطط و البرامج المرسومة					



2 القدرات الفردية

لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق الى حد ما	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	
					مستوى مساهمتك في التجديد والتطوير	8
					انجاز عملك المحدد في الوقت المحدد	9
					قدرتك على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية أثناء العمل	10
					قدرتك على تصحيح الأخطاء الناتجة عن القيام بأداء عملك	11
					رغبتك في انجاز الواجبات والمهام المحددة في الوقت المحدد	12
					تقيدك والتزامك بأنظمة العمل	13
					مشاركتك في اتخاذ القرارات الهامة	14

قائمة الملاحق



عبارات البعد الثالث: الادراك:

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق الى حد ما	لا أوافق بشدة
15 تنفيذك للأوامر والتعليمات الصادرة عن مسؤوليك فيما يخص العمل				
16 عنايتك بشؤون العاملين تحت إدارتك فيما يخص العمل				
17 ترتيبك للأعمال اليومية حسب أهميتها				
18 قدرتك على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل				
19 تعاونك مع فريق العمل لإنجاز المهام المطلوبة				
20 قدرتك على الاتصال برؤسائك ومرؤوسيك في سبيل تنفيذ واجبات العمل				
21 التعاون مع الآخرين لتحقيق المصلحة العامة				

قائمة الملاحق

2 دافعية الإنجاز:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق الى حد ما	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	
					أسمى لإنجاز الأعمال والواجبات مهما كلفني ذلك من جهد أو وقت.	1
					أحاول جادا إنجاز العمل الذي أقوم به على أحسن وجه.	2
					إن النجاح في عمل ما: يشجعني على القيام بأعمال أخرى أكثر صعوبة.	3
					أرغب دائما في الاطلاع على ما يجري من تطور علمي وثقافي.	4
					أحتاج إلى تشجيع الآخرين، حتى أنني العمال التي أقوم بها.	5
					أفضل أن اسبق الأحداث وأهيب الفرص المساعدة على النجاح، بدلا من انتظار حدوثها عفويا.	6
					أحاول الاستفادة من أخطائي في العمل حتى لا أقع فيها مستقبلا.	7
					كلما وجدت العمل الذي أقوم به صعبا زدت إصرارا على إتمامه.	8
					لا أترك وقت فراغ يفوتني، دون استغلاله في أعمال تعود على بالفائدة.	9
					إن شعوري بالحاجة إلى النجاح، يدفعني إلى الجهد والمثابرة في الأعمال التي أقوم بها.	10
					أبذل كل جهودي لأكون متفوقا على الآخرين في العمل	11
					أحرص دائما على تطبيق مبدأ "لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد".	12
						13
					يعتبر النجاح نتيجة منطقية لمثابرة الفرد في العمل.	14



جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

المشرف: بريكى الطاهر

الطالبة: زرقاط هشام/جنيدى يوسف

استمارة تحكيم

تحية طيبة وبعد،

الاستمارة المعروضة على سيادتكم بشأن استطلاع رايكم وتحكيم الاستبيان المعروض بين ايديكم .

المشرف والطالبان يشكران مسبقا تفضلكم بالتعاون العلمي واثناء البحث

عنوان البحث :

"محددات الاداء الوظيفي وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى عمال الادارة الرياضية "
دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الامضاء
اسامه بن سني	تأهيل كاتبة	
عبد الحى بن حاسن	دكتوراه علوم	
لهشام بن بعلجي	دكتوراه ل.م.د	



ملحق رقم (02): ملحق الثبات والصدق

ملحق الثبات والصدق

أولا/ ثبات وصدق استبيان محددات الأداء الوظيفي:

أ/ الثبات:

Reliability

Reliability Statistics		
الأبعاد	Cronbach's Alpha	N of Items
البعد 1	0.810	7
البعد 2	0.806	7
البعد 3	0.827	7
الكل	0.859	21

ب/ الصدق:

Correlations

Correlations					
		دك 1			دك 1
1ع	Pearson Correlation	0.636**	5ع	Pearson Correlation	0.685**
	Sig. (2-tailed)	0.003		Sig. (2-tailed)	0.001
	N	20		N	20
2ع	Pearson Correlation	0.633**	6ع	Pearson Correlation	0.767**
	Sig. (2-tailed)	0.003		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
3ع	Pearson Correlation	0.688**	7ع	Pearson Correlation	0.806**
	Sig. (2-tailed)	0.001		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
4ع	Pearson Correlation	0.617**	** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
	Sig. (2-tailed)	0.004			
	N	20			

Correlations

Correlations					
		دك 2			دك 2
8ع	Pearson Correlation	0.686**	12ع	Pearson Correlation	0.731**
	Sig. (2-tailed)	0.001		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
9ع	Pearson Correlation	0.798**	13ع	Pearson Correlation	0.619**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.004
	N	20		N	20
10ع	Pearson Correlation	0.786**	14ع	Pearson Correlation	0.450*
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.047
	N	20		N	20
11ع	Pearson Correlation	0.657**	* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		
	Sig. (2-tailed)	0.002	** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
	N	20			



Correlations

Correlations					
دك3			دك3		
15ع	Pearson Correlation	0.641**	19ع	Pearson Correlation	0.686**
	Sig. (2-tailed)	0.002		Sig. (2-tailed)	0.001
	N	20		N	20
16ع	Pearson Correlation	0.736**	20ع	Pearson Correlation	0.752**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
17ع	Pearson Correlation	0.455*	21ع	Pearson Correlation	0.747**
	Sig. (2-tailed)	0.044		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
18ع	Pearson Correlation	0.850**	*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		
	Sig. (2-tailed)	0.000	**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
	N	20			

Correlations

Correlations					
الكلي			الكلي		
دك1	Pearson Correlation	0.731**	دك3	Pearson Correlation	0.715**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
دك2	Pearson Correlation	0.789**	**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
	Sig. (2-tailed)	0.000			
	N	20			

قائمة الملاحق



ثانيا/ ثبات وصدق استبيان الدافعية للإنجاز:

أ/ الثبات:

Reliability

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.904	4

ب/ الصدق:

Correlations

Correlations					
		الكلي		الكلي	
ب1	Pearson Correlation	0.656**	ب8	Pearson Correlation	0.619**
	Sig. (2-tailed)	0.002		Sig. (2-tailed)	0.004
	N	20		N	20
ب2	Pearson Correlation	0.780**	ب9	Pearson Correlation	0.774**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
ب3	Pearson Correlation	0.866**	ب10	Pearson Correlation	0.566**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.009
	N	20		N	20
ب4	Pearson Correlation	0.669**	ب11	Pearson Correlation	0.702**
	Sig. (2-tailed)	0.001		Sig. (2-tailed)	0.001
	N	20		N	20
ب5	Pearson Correlation	0.639**	ب12	Pearson Correlation	0.665**
	Sig. (2-tailed)	0.002		Sig. (2-tailed)	0.001
	N	20		N	20
ب6	Pearson Correlation	0.509*	ب13	Pearson Correlation	0.576**
	Sig. (2-tailed)	0.022		Sig. (2-tailed)	0.008
	N	20		N	20
ب7	Pearson Correlation	0.556*	ب14	Pearson Correlation	0.836**
	Sig. (2-tailed)	0.011		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)					



الملحق رقم (03): نتائج الدراسة

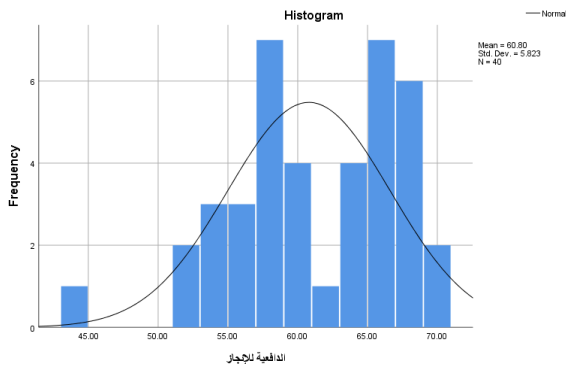
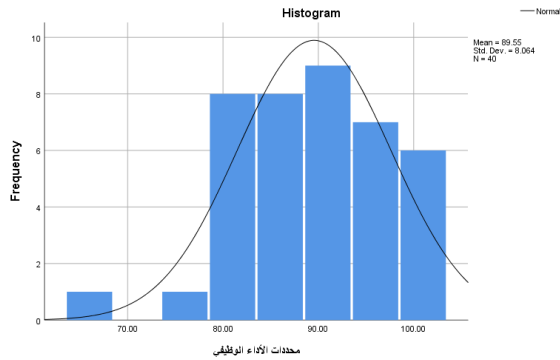
ملحق نتائج الدراسة

أولاً/ التحقق من إعتدالية التوزيع

Explore

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
محددات الأداء الوظيفي	0.094	40	0.200	0.965	40	0.249
الدافعية للإنجاز	0.140	40	0.048	0.932	40	0.019

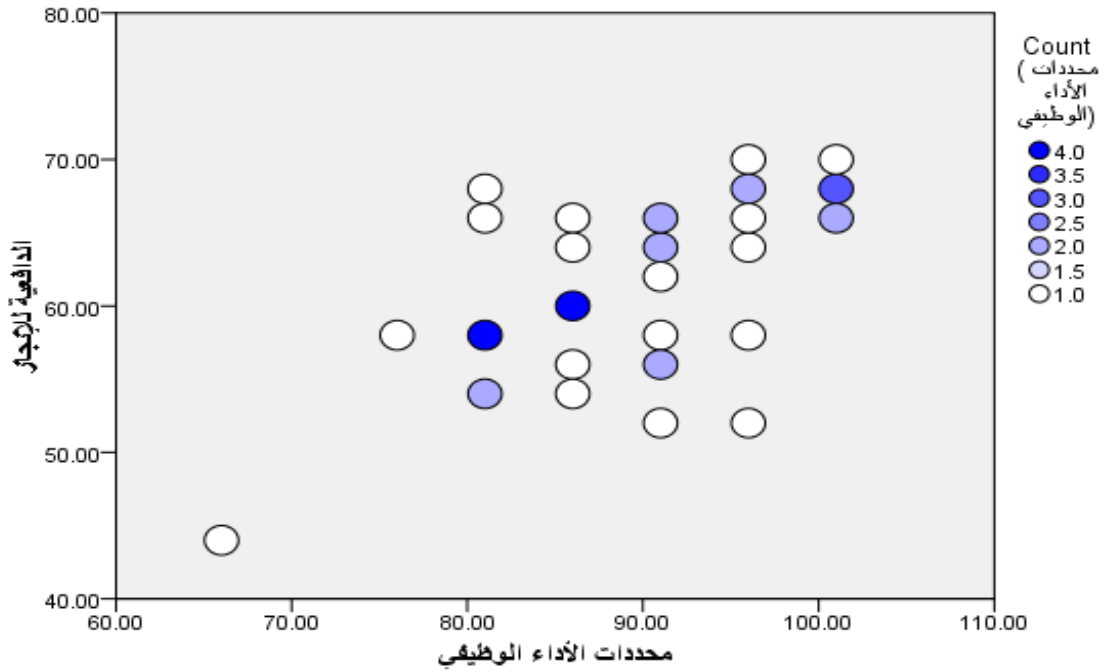
*. This is a lower bound of the true significance.
a. Lilliefors Significance Correction





ثانيا/ التحقق من خطية العلاقة

GGraph





ثالثا/ التحقق من فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

Correlations

Correlations		
		الدافعية للإنجاز
محددات الأداء الوظيفي	Pearson Correlation	0.604**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

الفرضية الأولى:

Correlations

Correlations		
		الدافعية للإنجاز
الجهد المبذول	Pearson Correlation	0.544**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

الفرضية الثانية:

Correlations

Correlations		
		الدافعية للإنجاز
القدرات الفردية	Pearson Correlation	0.424**
	Sig. (2-tailed)	0.006
	N	40
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

الفرضية الثالثة:

Correlations

Correlations		
		الدافعية للإنجاز
الادراك	Pearson Correlation	0.509**
	Sig. (2-tailed)	0.001
	N	40
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

تَبْحِيحُ جَدِّ اللَّهِ