

قسم: علم الاجتماع

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

## الدافعية للإنجاز وعلاقتها بالفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية على موظفي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة

مشروع مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إعداد الطالب:

لزرع هشام

لجنة المناقشة:

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
1			رئيسا
2	فريدة نوادري	أستاذ محاضر (أ)	مشرفا ومقررا
3			ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2020



# إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا  
هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهما  
الله وأدامهما نورا لدربي .

إلى كل الإخوة الأخوة والأصحاب ورفقاء المشوار وكل من كان لهم أثر  
طيب في حياتي وإلى من أحبهم قلبي ونسيهم قلمي .

" لزرق هشام "

# شكر و عرفان

الحمد لله الذي تتم به الصالحات حمدا كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه والصلاة والسلام على محمد عبد ورسوله ، ما أعظمه عبدا وسيدا وأكرمه أصلا و محتدا و أبهره صدرا وموردا وأطهره مضجعا ومولدا صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه غيوث الندى وليوث العدى صلاة وسلاما دائمين من اليوم إلى أن يبعث الناس غدا.

أشكر الله وافر الشكر أن وفقني وأعانني على إتمام هذه الرسالة ثم أوجه أسمى آيات الشكر وعظيم الامتنان والتقدير إلى الدكتورة " فريدة نوادري" المشرف على الرسالة والتي منحتني الكثير من وقتها ، في المساعدة على إتمام هذا العمل المتواضع ، وأسأل الله العلي القدير أن يجازيه خير الجزاء وأن يكتب صنيعه في ميزان حسناته .

اهداء

شكر وعران

فهرس المحتويات

مقدمة

أ - ب

### الجانب النظري

#### الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

- 4 01. تحديد الإشكالية وصياغتها
- 5 02. فرضيات الدراسة
- 6 03. أهمية الدراسة
- 6 04. أسباب اختيار الموضوع
- 7 05. أهداف الدراسة.
- 7 06. تحديد المفاهيم
- 9 07. الدراسات السابقة و التعقيب عليها

#### الفصل الثاني: الدافعية للإنجاز رؤية سوسيوتنظيمية

- 13 تمهيد
- 14 1. صفات الأفراد ذوي الدافع القوي
- 14 2. المقاربة النظرية لدراسة الدافعية للإنجاز
- 17 3. محددات تعزيز الدافعية للإنجاز
- 19 4. معوقات التي تحد من تعزيز الدافعية للإنجاز
- 20 خلاصة

#### الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية رؤية سوسيوتنظيمية

- 22 تمهيد
- 23 1. أبعاد الفعالية التنظيمية
- 23 2. المقاربة النظرية للفعالية التنظيمية
- 27 3. محددات الفعالية التنظيمية
- 28 4. معوقات الفعالية التنظيمية
- 29 5. مناقشة بحثية لواقع الفعالية التنظيمية في المؤسسات الجزائرية
- 30 خلاصة

### الجانب التطبيقي

## الفصل الرابع: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

32	تمهيد
33	1. مجالات الدراسة
33	2. العينة وكيفية اختيارها
34	3. منهج الدراسة
34	رابعاً: أدوات جمع البيانات
36	خلاصة

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

38	1. عرض وتحليل النتائج
45	2. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
51	الخاتمة
53	قائمة الملاحق
58	قائمة المراجع
	ملخص الدراسة

## قائمة الجداول

38	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الجدول رقم 1:
39	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	الجدول رقم 2:
40	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	الجدول رقم 3:
41	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	الجدول رقم 4:
42	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (5 و 11)	الجدول رقم 5:
42	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (5 و 12)	الجدول رقم 6:
42	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (5 و 13)	الجدول رقم 7:
43	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (6 و 11)	الجدول رقم 8:
43	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (6 و 12)	الجدول رقم 9:
43	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (6 و 13)	الجدول رقم 10:
44	توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (7 و 11)	الجدول رقم 11:
44	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (7 و 12)	الجدول رقم 12:
45	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (7 و 13)	الجدول رقم 13:
45	يوضح التفاعل بين المثابرة في بذل الجهد والقدرة الذاتية	الجدول رقم 14:
46	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (8 و 14)	الجدول رقم 15:
46	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (8 و 15)	الجدول رقم 16:
47	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (8 و 16)	الجدول رقم 17:
47	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (9 و 14)	الجدول رقم 18:
48	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (9 و 15)	الجدول رقم 19:
48	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (9 و 16)	الجدول رقم 20:
48	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (10 و 14)	الجدول رقم 21:
48	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (10 و 15)	الجدول رقم 22:
49	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (10 و 16)	الجدول رقم 23:
49	يوضح التفاعل بين سلوك الإنجاز والتعامل مع المواقف الضاغطة	الجدول رقم 24:

## قائمة الأشكال

38	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الشكل رقم 1:
39	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	الشكل رقم 2:
40	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	الشكل رقم 3:
41	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	الشكل رقم 4:

# مقدمة

## مقدمة:

تواجه المؤسسات بكافة أنواعها جملة من التحولات و التغيرات المتسارعة وفي ظل هذا التسارع تسعى إلى تحقيق ما تضعه من أهداف باستخدام كافة الامكانيات و المواد المتاحة لها، ويعتبر المورد البشري أحد مقوماتها نحو النجاح وتحقيق الأهداف حيث يجب الحفاظ عليه والسعي لتطويره من أجل الرقي ومسايرة هذا التطور وذلك أنا قياس الأمم يقاس بما تملك من مورد بشري فعال قادر على الابداع والانتاج وبما يحمله من قيم وفكر يساعد في ترسيخ السلوكيات الراقية الحضارية.

ويعد موضوع الدافعية للإنجاز من المواضيع ذات الأهمية والدلالة سواء على المستوى الشخصي، أو الاجتماعي فمن الصعب التصدي للعديد المشكلات النفسية دون الاهتمام بالأفراد التي تقوم بالدور الأساسي في تحديد قوة و وجهة سلوكه وكيفية التعبير عنه وهذا ما أشار إليه رجاء محمود أبو علام ( 1981 ) الدافعية للإنجاز بأنها حالة داخلية مرتبطة بمشاعر الفرد وتوجه نشاطه نحو التخطيط للعمل. ( صالح حمد أبو جادو، 1998، ص 330 ) فقد تتأثر دافعية الانجاز لدى موظفي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بنوعية النمط المتبع داخل الكلية، إذا هناك أنماط ثلاث للإدارة وهي نمط تسلطي ونمط تقليدي ونمط ديمقراطي فباختلاف تنوع هاته الانماط تتفاوت درجة ارتفاع وانخفاض الدافعية للإنجاز لدى موظفي كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية.

كذلك الدور الذي تتميز به الفعالية التنظيمية باعتبارها عنصرا مهما داخل المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها ويسهم في قدرتها على البقاء و النمو المتواصل، لذلك نجد أن الفعالية التنظيمية من المواضيع التي نالت الكثير من الاهتمام من قبل الباحثين و أصحاب الاختصاص وذلك لما له من تأثير على سلوكيات الأفراد ما له من انعكاسات على الأفراد و المؤسسة على حد سواء، وتبرز أهميتها في كونها تعطي الأفراد الفرصة للوصول إلى شعور بالهوية التنظيمية و تدعم نفسياتهم وتجعل سلوكهم ينسجم و الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

وبناء على ذلك تأتي هذه الدراسة لدراسة موضوع " الدافعية للإنجاز وعلاقتها بالفعالية التنظيمية " على موظفي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، حيث تناولنا دراسة هذا الموضوع من خلال خطة البحث التي اشتملت قسمين:

**القسم النظري:** يحتوي على ثلاث فصول، الفصل الأول ( الإطار العام للدراسة ) فقد خصص ل طرح الاشكالية وفرضيات الدراسة وأهمية الدراسة و أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة وتحديد المفاهيم و الدراسات السابقة و التعقيب عليها، في حين خصص الفصل الثاني لموضوع الدافعية للإنجاز

## مقدمة

ويحتوي على صفات الأفراد ذوي الدافع القوي للإنجاز و المقاربة النظرية لدراسة الدافعية للإنجاز ومحددات تعزيز الدافعية للإنجاز ومعوقات التي تحد من تعزيز الدافعية للإنجاز.

أما الفصل الثالث خصص للمقاربة النظرية للفعالية التنظيمية ومحددات الفعالية التنظيمية و معوقات الفعالية التنظيمية و مناقشة بحثية لواقع الفعالية التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.

**القسم التطبيقي:** يحتوي على فصلان الرابع والخامس، أما الفصل الرابع خاص بمجالات الدراسة و العينة وكيفية اختيارها ومنهج الدراسة وأدوات جمع البيانات.

أما الفصل الخامس يوضح عرض وتحليل نتائج الدراسة و مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات و خلاصة.

# الفصل الأول الاطار المفاهيمي للدراسة

1. تحديد الاشكالية وصياغتها
2. فرضيات الدراسة.
3. أهمية الدراسة
4. أسباب اختيار الموضوع
5. أهداف الدراسة
6. تحديد المفاهيم
7. الدراسات السابقة و التعقيب عليها

1. اشكالية:

نظرا لتطور السريع الذي تشهده حياتنا المعاصرة في مختلف الميادين ( السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية....الخ)، ازدادت وتنوعت حاجات الأفراد مع صعوبة إشباعها، مما جعلهم يضاعفون الجهد في العمل المستمر للوصول إلى حالة من الاستقرار الناتج عن عدد من المواقف والخبرات الضاغطة في حياتهم، حيث يعتبر التنظيم أحد العناصر الرئيسية في النشاط الإداري لجميع المؤسسات و المنظمات بغض النظر عن طبيعة عملها أو نشاطها، وأن يعتبر التنظيم الكفاء هو الذي يستند إلى مبادئ عملية متعارف عليها ويناسب أعمال المؤسسة ونشاطاتها، وله أثر كبير على نجاحها في إنجاز مهامها المحددة، ويساعدها في تسهيل وتحسين سير العمل فيها وتحقيق الانسجام و التنسيق بين إدارتها المختلفة وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من قدرات وامكانيات الموظفين الذاتية، وطرق تعاملهم مع المواقف الضاغطة أثناء العمل.

وباعتبار الفعالية التنظيمية أحد المحركات المهمة لتحسين أداء المنظمات وفعاليتها والتي تعرف من خلال الأنشطة و الممارسات التنظيمية الداخلية لهذه المنظمات كسهولة أداء الوظائف الداخلية ومدى الاستفادة من طاقة الأفراد و الجماعات وتدفق المعلومات داخل المنظمة، ودرجة التكامل بين أهداف المنظمة والأفراد العاملين بها، وهي الأساس التي من خلالها الحكم على نجاعة وتطور التنظيمات. ( السلمي، 1975، ص 228 )

وبما أنا الفعالية التنظيمية هي أحد العناصر المهمة في حياة المنظمات نتيجة تطور الكبير و المنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار، فقد سعى العديد من الباحثين و المهتمين في الكثير من الميادين إلى إيجاد نظرية تعتمدها المنظمات لكي تكون فعالة.

ومن أجل تحفيز الدافعية للإنجاز لدى الموظفين كونه أحد العناصر المهمة داخل المؤسسة ويمثل أحد جوانب المهمة في نظام الدوافع الإنسانية فهو مكون جوهري في عملية إدراك الأفراد وتوجيه سلوكهم، فنلاحظ أن التنظيم الحديث صب اهتمامه نحو الدافعية للإنجاز للموظفين باعتبارهم محور العملية التنظيمية وهم المحرك الأساسي في إخفاق أو نجاح أهداف المؤسسة. ( كمال عبد الحميد زيتون، 2003، ص 445 )

و تتأثر الدوافع عند الموظفين بعدة عوامل يمكن أن تكون عوامل خارجية تتعلق بالمحيط والأسرة أو داخلية تتعلق بعوامل شخصية وسماتها لدى الموظفين، وتعتبر السمات والصفات التي يحملها كل من الموظفين ( الاستقلال الذاتي، الثقة بالنفس، الطموح الاجتماعي ، الاكتئاب ، العدوانية)

( Auport . 1961 )

وهذا ما نجده عند كل مؤسسة أنها تعمل على تعزيز الكفاءة بين العمال أو كل أفرادها لتحقيق الفعالية والرفع من مستواهم وتوفير جو يساعد على الدافعية للإنجاز لزيادة الفعالية التنظيمية من خلال درجة التوافق مع الأدوار وتقوية المهارات والعلاقات بينهم، وهذا ما تناولته نظرية العاملين لـ لفريدريك هرزبرغ.

وفي هذا تعدد المدراس التي اهتمت بالموضوع، فركزت المدرسة السلوكية بدراسة العلاقات بين الأفراد و أرشدت إلى أهمية العنصر الإنساني في التنظيم. ودعت إلى التعرف على دوافعهم وحاجاتهم لتكريس الفعالية التنظيمية لديهم وهذا ما أكدته نظرية العاملين حول الاهتمام بالموارد البشري كعامل أساسي في تحقيق فعالية المؤسسة.

( أحمد الزهير، 2001، ص 112 )

وانطلاقاً من الدور الهام الذي تلعبه الدافعية للإنجاز وخاصة التعامل مع المواقف الضاغطة و تطوير القدرة الذاتية للموظفين داخل المؤسسة والتأثير عليها خاصة فيما تعلق بالفعالية التنظيمية، جاءت هاته الدراسة لتسليط الضوء على الدافعية للإنجاز وعلاقتها بالفعالية التنظيمية. ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما العلاقة بين الدافعية للإنجاز و الفعالية التنظيمية لدى موظفي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة ؟

وننتج تحت التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما علاقة المثابرة في بذل الجهد بالقدرة الذاتية؟
- ما علاقة بسلوك الانجاز بالتعامل مع المواقف الضاغطة؟

2. فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

توجد علاقة بين الدافعية للإنجاز و الفعالية التنظيمية.

الفرضيات الجزئية

- توجد علاقة بين المثابرة في بذل الجهد والقدرة الذاتية لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة؟

## الفصل الأول: ..... الاطار المفاهيمي للدراسة

- توجد علاقة بين سلوك الإنجاز والتعامل مع المواقف الضاغطة لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

### 3. أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها بكونها تتناول الظاهرة في غاية الأهمية وهي الدافعية للإنجاز وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، ومن دون شك أن نجاعة أي مؤسسة مهما كان نوعها وتحقيقها لأهدافه، يتوقف إلى مدى بعيد على مدى فعالية عمالها والكفاءة في العمل.

وتستمد هذه الدراسة أهميتها فيما يلي :

- تسليط الضوء على العلاقة بين الدافعية للإنجاز والفعالية التنظيمية.
- تعد الدافعية للإنجاز من بين العوامل التي تظهر لنا مدى تقدم الموظف بحياته المهنية، فكل نجاح يحققه يعتبر مؤشرا ايجابيا يزيد من ثقته بنفسه ويرفع تقديره لذاته وأكثر فعالية مما يجعله يستمر في تحقيق أداء متميز في المجال الوظيفي.
- التعرف على آراء الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة هل لديهم الدافعية للإنجاز وخبرة مهنية في التعامل مع المواقف التي يعيشونها بيومياتهم.
- التعرف على العلاقة بين سلوك الانجاز و التعامل مع المواقف الضاغطة.

### 4. أسباب اختيار الموضوع

إن تحديد الباحث لأسباب ودوافع اختيار موضوع الدراسة يساهم إلى حد كبير ضمنا في ضبط الإشكالية وتحديد المسار السليم للبحث للوصول إلى النتائج المرجوة، ومن ابرز الأسباب الذاتية والموضوعية التي جعلتنا نختار علاقة الدافعية للإنجاز بالفعالية التنظيمية كموضوع دراسته نلخصها فيما يلي:

#### أ- الأسباب الذاتية:

- الرغبة في معرفة العلاقة بين الدافعية للإنجاز و الفعالية التنظيمية لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية.
- رغبة الباحث الشخصية في تحديد مؤشرات الدافعية للإنجاز وعلاقتها بالفعالية التنظيمية و انعكاسها على المؤسسة ككل.

ب- الأسباب الموضوعية

- الوزن العلمي للموضوع كونه يدرس أحد الموضوعات المهمة في السوسيولوجيا، و الحاجة لمثل هاته الدراسات لإيجاد حلول التي تواجهها المؤسسات مستقبلا.
- اثراء البحث العلمي من خلال تحديد المفاهيم والعلاقة بين متغيرين الدراسة.
- الحاجة إلى معرفة العوامل التي تؤثر في ضعف دافعية الانجاز لدى الموظفين.

5. أهداف الدراسة:

- القاء الضوء على المفاهيم المتعلقة بالدافعية للإنجاز و الفعالية التنظيمية.
- التعرف على العلاقة بين الدافعية للإنجاز و الفعالية التنظيمية لدى موظفي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.
- التعرف على العلاقة بين المثابرة في بذل الجهد و القدرة الذاتية لموظفي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

6. تحديد المفاهيم:

1- الدافعية للإنجاز:

1.1. تعريف الدافعية:

- لغة:

تعني الدافعية حسب ما تعني الدافعية حسب ما جاء في المعجم الوسيط من معاني " دفع " ما يلي : دفع إلى فلان دفعا أي انتهى إليه، ويقال : طريق يدفع إلى مكان كذا أي ينتهي إليه، ودفع شيء أي نحاه وأزاله بقوة، ويقال : دفع عنه الأذى والشر، ودفع إليه الشيء أي رده، ويقال : دفع القول : أي رده بالحجة، دافع عنه مدافعة ودفاعا : حامى عنه. وانتصر له ومنه الدفاع في القضاء، ودفع عنه الأذى أي أبعدته ونحاه .

( جماعة من الأساتذة، 1960 ، ص 289 )

الدوافع :أسافل الأرض، السهلة حين تندفع وتتجمع السيول.

( منجد اللغة والأعلام، 1991 ، ص 2018 )

- اصطلاحا:

## الفصل الأول: ..... الاطار المفاهيمي للدراسة

حالة جسمية أو نفسية لا نلاحظها مباشرة بل : « يعرف " محمد عبد الظاهر الطيب " الدافع على أنه نستنتجها من الاتجاه العام للسلوك الصادر عنها فهي تثير السلوك في ظروف معينة وتواصله حتى ينتهي إلى غاية معينة. ( جابر عبد الحميد، 1986، ص 57 )

### 2.1 الإنجاز:

- لغة:

جاء هذا المعنى في " لسان العرب " في أنجز الحاجة وأنجزها : قضاها، وأتمها، ونجد نفس المعنى في " المعجم الوسيط" نجز الشيء وتنجز تمّ وقضى، قال نجز العمل، نجز الحاجة، ونجز به عمله. ونجد نفس المعاني في معجم " الصحاح " ويضيف معاني أخرى مثل : النجاح والسرعة في أداء الأعمال بالإضافة إلى الإتمام. ( عبد الرحمان بن بركة، 2007، ص 4 )

- اصطلاحاً:

هو الاستعداد والرغبة لأداء عمل معين، حيث تظهر هذه الرغبة في صورة عمل حسن يتم الانتهاء منه بسرعة. ( أديب محمد الخالدي، 2008، ص 216 ).

### 3.1 دافعية الانجاز

- اصطلاحاً:

عرفها " الحربي " ( 2010 ) بأنها: " تمثل الرغبة في القيام جيد، و النجاح في ذلك العمل وفق مبادئ وأهداف محددة مسبقاً " .

( محمد بن محمد بن جابر الشهري، 2014، ص 09 )

ويمكن تعريفها إجرائياً: هي عملية يتم بواسطتها توجيه السلوك بغية تحقيق أهداف معينة، و المعبر عنه بالنتيجة التي يتحصل عليها المفحوص في مقياس الدافعية.

### 2- الفعالية التنظيمية:

تعريف الفعالية اصطلاحاً:

هي التي يوصف بها فعل معين، وهي تعكس استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدد، ولا تمثل خاصية فطرية في أي فعل من الأفعال، بل تتحدد عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة، والأهداف وفقاً لترتيب أولويتها.

(محمد عاطف غيث، د س، ص 138)

### الفعالية التنظيمية:

عرفها إيتزيوني: على أنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات.

(محمد علي محمد، 2003 ص 305)

أما سيمون: فيري أن المنظمة الفعالة أقوم أساساً على نظرية اتخاذ القرار فقد ربط مسألة تحقيق الأهداف الفعالية بفكرة ترشيد وهنا يتطلب اختيار أفضل البدائل لتحقيق أهداف المنظمة. (محمد علي محمد، 2003 ص 305)

ونستنتج أن التعريف الأول ركز على النموذج المستخدم في المنظمة والذي من خلاله تتحقق الأهداف. أما التعريف الثاني ركز على نظرية هيرت سيمون من خلال البديل الأفضل لاتخاذ القرار منه تحقق الأهداف الرشيدة للمنظمة.

تعريف آخر: هي مدى قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المحددة له، دون أن يعرض موارده المادية أو التنظيمية المستقلة للخطر أو الاستنزاف.

( محمد عاطف غيث، 2006، ص 288 )

تعريف آخر: هي إنجاز أهداف المنظمة، واتباع حاجات الجماعة والإسهام في رفاهية العاملين على المدى القريب والبعيد والمجتمع المحلي والعام الذي تعمل فيه تلك المنظمة.

( قبة رضا، 2008، ص 10 )

من خلال التعريفين نستنتج أن من أهداف المنظمة يجب استغلال الأمثل للموارد سواء البشرية أو المادية من أجل إتباع حاجات المنظمة والحفاظ على استمراريتها وهذا ما أكد عليه التعريف الأول .

ونخلص إلى تعريف الإجرائي للفعالية التنظيمية على أنها: " هي تلك الكاريزما التي من خلالها تعطي القدرة على تحقيق الرغبات وكذا تطلعات الأفراد ذات العلاقة الاستراتيجية فيما بينهم داخل المؤسسة كما أنها تقوم بالكشف عن مدى كفاءة الأفراد داخلها.

### 7. الدراسات السابقة:

دراسة نوي جمعي وصاهد فتيحة ( 2010 ) بالجزائر : بعنوان الضغط المهني وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي هدفت الدراسة إلى الفهم الدقيق للضغط المهني ومعرفة مدى تواجد هذه الظاهرة عند الأساتذة وتعيين دراجاتها عليهم ومعرفة تأثيراته الخارجية ، ومعرفة نوع الأثر على دافعية الإنجاز وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

## الفصل الأول: ..... الاطار المفاهيمي للدراسة

توجد علاقة ارتباطية سلبية بين الضغط المهني ودافعية الانجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي.

دراسة قواري حنان ( 2013 - 2014 ) بالجزائر : بعنوان الضغط المهني وعلاقته بدافعية الانجاز لدى

أطباء الصحة العمومية ببلدية الدوسن تهدف الدراسة إلى التعرف على

مستويات الضغوط المهنية و دافعية الإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية و طبيعة العلاقة بين المتغيرين

ثم تطبيق المنهج العيادي على عينة قدرت بثمانية أطباء وطبيبات ومن النتائج المتوصل إليها إن مستوى

الضغوط المهنية لدى أطباء الصحة العمومية مرتفع ومستوى دافعية الانجاز لدى أطباء الصحة العمومية

منخفض حيث أن هناك علاقة عكسية بين الضغوط المهنية ودافعية الانجاز لدى طلبة الصحة العمومية.

دراسة ميلاط صبرينة ( 2007 ) بالجزائر: التكوين المهني وعلاقته بالفعالية التنظيمية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة التكوين المهني بالفعالية التنظيمية لدى عمال المحطة الوطنية

الكهربائية والغاز، حيث تكونت عينة من ( 41 )، عامل بالمحطة اخترتهم الباحثة من بين ثلاث مصالح

بطريقة عشوائية، وانتهجت الباحثة المنهج الوصفي للوصول إلى النتائج، ولجمع المعلومات تم استخدام

كل من الملاحظة و المقابلة و الاستبيان.

توصلت الدراسة إلى وجود عوامل أخرى لتحقيق للفعالية التنظيمية تؤثر بدرجات متفاوتة منها جعل

العمال يندمجون في أهداف المؤسسة وإشعارهم بأن النجاح الفردي مقرون بنجاح المنظمة، وخلق جو

تنافسي بين العمال بمكافأة الجهود التي يقوم بها العمال النشطون، إعطاء الفرصة للعمال للمشاركة

الاجابية في اتخاذ القرارات، واستبعاد المحسوبية في توظيف الأفراد.

دراسة شنيق عبد العزيز ( 2008 ) بالجزائر : الحوافز و الفعالية التنظيمية.

هدفت الدراسة إلى تقصي العلاقة بين الحوافز بمختلف مؤشراتها و الفعالية التنظيمية، وتشخيص هذه

العلاقة تشخيصا واقعيا، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي للوصول إلى الأهداف بالإضافة إلى

الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات إلى جانب كل من الملاحظة و المقابلة، حيث تكونت عينة الدراسة

من ( 161 ) فردا.

توصلت الدراسة إلى مدى أهمية الحوافز ودورها في تنمية الموارد البشرية ووجود علاقة ذات دلالة

احصائية بين الحوافز والفعالية التنظيمية، و الترابط الايجابي بين الحوافز ومعدلات النمو.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث أمكن ملاحظة ما يلي:

## الفصل الأول: ..... الاطار المفاهيمي للدراسة

- تنوعت الدراسات السابقة في أهدافها و الأطر العامة لها، فلقد ركزت بعض الدراسات على دراسة متغيري الدافعية للإنجاز و الفعالية التنظيمية لدى فئات أخرى منها الأكاديميين و الإداريين ، بينما الدراسة الحالية هدفت إلى البحث في العلاقة بين الدافعية للإنجاز و الفعالية التنظيمية لدى موظفي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.
- تناولت بعض الدراسات متغير الدافعية للإنجاز مع متغيرات الضغوط المهنية، وكذا الفعالية التنظيمية مع متغيرات أخرى مثل الحوافز و التكوين المهني وغيرها من المتغيرات.
- تعددت البيئات التي طبقت فيها الدراسات السابقة، والدراسة الحالية يتم تطبيقها المؤسسة الجامعية.
- استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي باختلاف أنماطه المسحي ، الارتباطي، الاستكشافي، التحليلي، وفي هذه الدراسة سيتم أيضا الاعتماد على خطوات المنهج الوصفي.

### جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة للدراسة:

- الوقوف على الإطار النظري للمتغيرين الدراسة الدافعية للإنجاز و الفعالية التنظيمية.
- تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الحالية من حيث الأهداف والأهمية واختيار العينة ومنهج الدراسة، وإعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية و العبارات التي احتوتها، وانتقاء الأساليب الاحصائية المناسبة، وكيفية معالجتها وعرض النتائج ومناقشتها وكذا تفسيرها.
- وعليه يمكن القول أن للدراسات السابقة أهمية كبيرة في تعزيز الدراسة الحالية و إنضاج مساراتها رغم وجود الاختلافات في الأهداف أو الأدوات أو الأساليب وأن لتنوع الدراسات السابقة وتناولتها لمتغيرات الدافعية للإنجاز و الفعالية التنظيمية، وقد أكسبت الباحث خلفية نظرية ذات صلة بموضوع الدراسة الحالية يتم اعتمادها في تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها.

# الفصل الثاني:

## الدافعية للإنجاز رؤية سوسيوتنظيمية

### تمهيد

1. صفات الأفراد ذوي الدافع القوي للإنجاز
2. المقاربة النظرية للدراسة لدافعية الانجاز
3. محددات تعزيز الدافعية للإنجاز
4. رابعا: معوقات التي تحد من تعزيز دافعية الإنجاز

### خلاصة

### تمهيد

يرجع اهتمام المفكرين بدراسة الدافعية لأهميتها ليس فقط في المجال النفسي ولكن في العديد من المجالات والميادين التطبيقية والعلمية والمجال الإداري وكذا الأكاديمي، حيث يعد دافع الانجاز عاملا مهما في توجيه سلوك الفرد وتنشيطه، وكذا إدراكه للموقف فضلا عن مساعدته في فهم وتفسير سلوكه وسلوك المحيطين به، كما يعتبر دافع الانجاز مكونا جوهريا في سعي الفرد تجاه تحقيق ذاته وتأكيدا وذلك من خلال ما ينجزه وفيما يحققه من أهداف والتي تضمن للمنظمة الكفاءة والإنتاجية العالية لما سطرته من أهداف.

## 1. صفات الأفراد ذوي الدافع القوي للإنجاز

بناء على نتائج البحوث التي أجريت على دافع الإنجاز فقد وجدت أن الأفراد الذين يتصفون بدافع إنجاز قوي يميلون إلى أن يسلكوا السلوك التالي:

### I. في اختيار المهام التي يمارسونها:

1- يفضلون المهام التي تمدهم بمعلومات عن نتائج إنجازهم فيها عن تلك التي لا توفر مثل هذه المعلومات.

2- يفضلون مهام متوسطة الصعوبة، أي التي يقترب احتمال النجاح في إنجازها 50 % السهلة جدا حتى يكون احتمال النجاح في إنجازها كبيرا ( 90 % مثلا ) أو المهام الصحية جدا التي يتضاءل احتمال النجاح فيها ( 10 % مثلا). ( صقر أحمد عاشور، 1989، ص 87 )

3- يفضلون المهام التي توفر لهم قدر كبير من الاستغالية والمسؤولية الشخصية أي التي تسمح لهم بالتحكم في نتائج جهودهم عن تلك التي لا توفر استغالية وتحكم ذاتي. ( سلطان محمد سعيد، 2004، ص 142 )

### II. في قيامهم بالمهام التي تثير دافع الإنجاز لديهم:

1- يبذلون جهدا كبيرا في محاولة إنجاز وتحقيق أهداف الأداء وبالتالي يحققون إنجازا أكبر عن الأفراد الذين لا يتصفون بقوة دافع الإنجاز .

2- يثابرون في محاولاتهم لتحقيق نتائج أداء ناجحة، فيحققون في النهاية إنجاز أكبر رغم ما قد يعترضهم من محاولات فاشلة في البداية عن الأفراد الذين لا يتصفون بقوة دافع الإنجاز. ( صقر أحمد عاشور، 1989، ص 88 )

### III. في تأثير النجاح والفشل عليهم:

1- يشعرون بالسعادة والرضا من مجرد تحقيق إنجازات ناجحة بصرف النظر عن أي عوائد خارجية ( كحصولهم مثلا على مكافأة بناء على النجاح الذي حققوه ).

2- بصفة عامة هم أميل إلى الثقة بالنفس وإلى تفضيل المسؤولية الفردية وإلى تفضيل المعرفة المفضلة بنتائج أعمالهم، يستمتعون بالمخاطرة المعتدلة، ويقاومون الضغط الاجتماعي. ( موري إدوارد، 1988، ص 196 )

## 2. المقاربة النظرية لدراسة الدافعية للإنجاز:

تعددت النظريات المتناولة لدافعية الإنجاز وذلك بحسب الأطر النظرية التي انطلق منها كل باحث لهذا الموضوع نذكر منها:

## I. منطلقات ماكيلاند والدافعية الموجهة نحو انجاز العمل

يعرف ماكيلاند دافعية الانجاز بأنها نظام شبكي من العلاقات المعرفية والانفعالية الموجهة أو المرتبط بالسعي من أجل بلوغ مستوى الامتياز والتفوق، تتبع هذه النظرية من الرغبة الكبيرة في اكتشاف دافع الانجاز عند مشاهدة أفراد يختلفون في درجة المثابرة لتحقيق الأهداف ومدى السعادة التي يحصلون عليها من انجازهم لهذه الأهداف

(علي أحمد عبد الرحمن، 2006، ص 105)

وقد أشار ماكيلاند وآخرون إلى أن هناك ارتباط بين الخبرات السابقة والأحداث الإيجابية وما يحققه الفرد من نتائج، فإذا كانت مواقف الانجاز الاولية إيجابية بالنسبة للفرد فإنه يميل للأداء في السلوكيات المنجزة، أما إذا حدث نوع من الفشل وتكونت هناك بعض الخبرات السلبية فإن ذلك سوف ينشأ عنه دافع لتحاشي الفشل.

وقد أوضح كورمان أن تصور ماكيلاند في الدافعية للإنجاز أهمية كبيرة لسببين:

1- **السبب الأول:** أنه قدم لنا أساساً نظرياً يمكن من خلاله مناقشة وتفسير نمو الدافعية للإنجاز لدى بعض الأفراد، وانخفاضها لدى البعض الآخر، حيث تمثل مخرجات أو نتائج الإنجاز أهمية كبيرة من حيث تأثيرها الإيجابي والسلبي على الأفراد، فإذا كان العائد إيجابياً ارتفعت الدافعية، أما إذا كان سلبياً انخفضت الدافعية. ومثل هذا التصور قد يمكن من خلاله قياس الدافعية للإنجاز الأفراد والتنبؤ بالأفرد الذين يؤدون بشكل جيد في مواقف الانجاز مقارنة بغيرهم. (خليفة عبد اللطيف محمد، 2000، ص 82)

2- **السبب الثاني:** يتمثل استخدام ماكيلاند لفروض تجريبية أساسية لفهم وتفسير ازدهار وهبوط النمو الاقتصادي في علاقته بالحاجة للإنجاز في بعض المجتمعات والمنطق الأساسي خلف هذا الجانب أمكن تحديده في ما يلي:

❖ هناك اختلاف بين الأفراد فيما يحققه الانجاز من خبرات مرضية بالنسبة لهم.

❖ يميل الأفراد ذوو الحاجة المرتفعة للإنجاز إلى العمل بدرجة كبيرة في المواقف التالية مقارنة بالأفراد المنخفضين في هذه الحاجة وخاصة في كل من:

1\_ **مواقف المخاطرة المتوسطة:** حيث تقل مشاعر الإنجاز في حالات المخاطرة المحددة أو الضعيفة، أما يحتمل أن يحدث الإنجاز في حالات المخاطرة الكبيرة:

2\_ **المواقف التي تتوافر فيها المعرفة بالنتائج أو العائد من الأداء:** حيث أنه مع ارتفاع الدافع للإنجاز يرغب الشخص في معرفة امكانياته وقدراته على الإنجاز.

3\_ **المواقف التي يكون فيها الفرد مسؤولاً عن أدائه:** ومنطلق ذلك هو أن الشخص الموجه نحو الانجاز يرغب في تأكيد مسؤولياته عن العمل، نظراً لأن الدور الملزم لعمل ما يتسم بعدد من الخصائص فإن الأفراد ذوو الحاجة المرتفعة للإنجاز سوف ينجذبون إلى هذا الدور أكثر من غيرهم.

وأكد ماكلياند بأن النمو الاقتصادي للأمم يعتمد على الأداء الناجح الملتزم، حيث يعتمد نجاح المجتمع وتقدمه على الأف ارد الذين ينجذبون إلى الوظيفة الملزمة حيث تحمل المسؤولية والاستغالية في الأداء. ( خليفة عبد اللطيف محمد ، 2000 ، ص 82 )

## II منطلقات ماكلياند والدافعية الموجهة نحو الانتماء:

يعتمد تقسيم ماكلياند للحاجات على ثلاث حاجات أساسية ومن بين هذه الحاجات تحدث ماكلياند عن الحاجة الى الانتماء أو ما يطلق عليها الدافع الاجتماعي، وينطلق دافع الانتماء من حاجة الفرد من أن يكون جزءا من جماعة من الناس وأن يكون مقبولا وتتاح له الفرصة في التعامل بود وتعاون مع أف ارد تلك الجماعة أين يتمكن من إقامة علاقات ود ومحبة ومشاركة مع الآخرين وذلك رغبة منه في الصداقة والتعارف وتكوين علاقات اجتماعية. ( العتيبي صبحي جبر ، 2005 ، ص 45 ) وبعد المصدر الهام لإشباع هذه الحاجة هو الحصول على تقبل الآخرين ومن خلال تنمية وتعميق التفاهم المشترك حيث يمتلكهم الشعور بالغبطة والسرور، ولكن في حين نبذ الآخرين لهم في غير اهتمام يشعرهم بالإحباط والأسى. ( لوكنيا الهاشمي ، 2006 ، ص 190 )

لذا نجدهم يفضلون الأعمال التي تتيح لهم فرصة التعامل مع جماعة عمل تلائمه من حيث الميول والعواطف والأهواء وتجمع بينهم روابط متينة عن أعمال التي يكون فيها منفرداً أو يكون في جماعة عمل لا تتسجم معهم من حيث الميول والعواطف ولا تشاركهم اهتماماتهم وأفراحهم. كما يؤكد ماكلياند على أهمية الدور الحاسم بين الأف ارد بهدف إلى تعديل السلوك بحيث يجعل من التفاعل الاجتماعي مصدراً لتغيير الدافعية والاتجاهات بفضل الانتماء لجماعة عمل مرجعية جديدة، نظراً لما تقدمه من دعم واثابة لأعضائها عن السلوك الإنجازي. (بالرابع محمد ، 2011 ، ص 236 ) وعليه يعد الدافع للانتماء أهم الدوافع الاجتماعية بالنسبة للأف ارد ذوي النزعة الانمائية للعلاقات الانسانية لما بداخلهم من رغبة في تكوين علاقات صداقة في العمل بإقامة علاقات طيبة ممن يشترك معهم في المصالح والمعتقدات.

## I. منطلقات هنري موري والدافعية الموجهة نحو تحقيق المهارة:

تعتبر نظرية موري في الشخصية واستكشافه لمتغيراتها وفنيات قياسها عملا ابداعيا في ميدان التنظير والتجريب ومناهج البحث النفسي في عصره. ( معمرية بشي ، 2011 ، ص 89 ) وتأثر موري في نظريته بكتابات رواد التحليل النفسي وخاصة فرويد في كثير من المواقف وكان تصور موري للشخصية ومكوناتها متحيز صوب الجوانب الديناميكية والدافعية، ومن هنا كان محور تركيزه على الحاجات. وأكثر ما يميز اسهاماته في هذا المجال هو تأكيده على كفاح الإنسان وسعيه ورغباته ومطالبه وإراداته.

ويمكن التمييز في نظرية موارد بين أربعين حاجة تقريبا مقسمة إلى مجموعات منها الحاجات الظاهرة وعددها عشرون حاجة ومنها الحاجة إلى الإنجاز والتي في نظره على أنها: "الرغبة أو الميل إلى عمل الأشياء بسرعة وعلى نحو جيد بقدر الإمكان".

كما حددت الحاجة إلى الانجاز وفق مفاهيمه الأخرى المعروفة في نظريته وهي: الرغبات والتأثيرات الأفعال، الاندماج والتفرعات.

**فمن حيث الرغبات والتأثيرات:** تتحدد الحاجة إلى الانجاز على أنها رغبة الفرد في أن يتم شيئا صعبا أي أن يتغلب على ما يصادفه من معوقات ويحقق مستوى عالي.

**ومن حيث الأفعال:** تتحدد حاجة الفرد إلى الانجاز على أنها حرص الفرد على أن يقوم بجهود عميقة ومستمرة متكررة للتوصل إلى شيء صعب أو ما يسميه بقوة الإدارة.

**الاندماجات والتفرعات:** أي حسب موارد أن الحاجة يمكن أن تندمج فعلا وطبيعيًا مع أي حاجة أخرى. ( معمرية بشير، 2011، ص 92 ) كما يطلق على الحاجة إلى الانجاز في كثير من الأحيان بمصطلح إرادة القوة وهي تعتبر الحاجة المسيطرة بين الحاجات النفسية الأصل، وربما تكون في معظم الحالات كالحاجة منفرغة عن حاجة مكبوتة.

**3. محددات تعزيز الدافعية للإنجاز:**

تكمن أهمية دراسة تنمية وتعزيز دافعية الإنجاز باعتبارها أهم منظومة للدوافع الإنسانية. حيث يؤكد ماكيلاند على الدور المهم الذي يقوم به الدافع للإنجاز في رفع مستوى أداء الفرد وانتاجيته في مختلف المجالات والأنشطة، الأمر الذي جعل من أصحاب الإدارات يهتمون به والعمل على تعزيزه داخل بيئة العمل وذلك من خلال التحكم والسيطرة على العوامل الخاصة بالفرد ذاته أو العوامل المتعلقة بمسؤولية الإدارة ودور القائد في خلق بيئة عمل تساعد على توفير الدافعية للعاملين من أجل الوصول إلى الهدف المرجو.

- وبهذا نخلص إلى محددات تعزز دافعية الإنجاز لدى الأفراد العاملين داخل بيئة العمل على النحو التالي:

❖ **عوامل متعلقة بالفرد:**

- 01- تضمين ثقافة إتقان العمل لدى العاملين ارجعة إلى شخصية الفرد والقيم النابعة داخلهم بتكريس مهاراتهم في العمل لإرضاء ذاته وليس لمجرد إرضاء الناس.
- 02- الاستخدام الأمثل للعاملين والذي ينعكس بدوره على العاملين على أداءه، وزيادة فهم العامل لنفسه ولغيره من الزملاء من خلال تشجيعه وتدعيمه، ما يخلق لديه رغبة قوية في النجاح والتفوق على ذاته وعلى غيره من أجل التميز وانفرادهم عن غيرهم. (قدوري خليفة، 2012، ص 72) فسعي

الفرد نحو التفوق على ذاته وعلى الآخرين يجعل منه قادر على تحمل المسؤولية وتحمل العقبات والمشاكل والخاطر التي تؤدي به إلى تحقيق أهدافه وبالتالي الأهداف التنظيمية.

❖ عوامل متعلقة بدور القائد:

للقائد دور كبير في خلق بيئة عمل تساعد على تعزيز وتوفير الدافعية للعاملين ، باعتبار أن الدافعية تشكل محور ارتكاز العمل في المنظمة من خلال خلق بيئة عمل ذات حافزية عالية، جاذبة للفرد وذلك باهتمامه بالأمور التالية:

01- ربط الجهد بالأداء: وذلك بارتكاز على ما يلي:

- ✓ على القائد أن يشعر العامل بأنه منتج ومشارك ذو فائدة وأن العمل يوفر له ذلك، كما أن عليه إعطاء الفرد مهمة تثير التحدي حيث أن العمل الذي لا يثير روح التحدي يؤدي إلى الملل.
- ✓ مراعاة قدرات الفرد في توزيع المهام.

02- ربط الأداء بالنتيجة: قوة هذا الربط تعتمد على ثلاث اعتقادات في نظر الفرد:

- ✓ يجب أن يثق الفرد أن القائد سوف يعطي الأحسن كما وعد.
- ✓ معاملة القائد للتابعين معاملة عادلة ومتساوية وحسب ما يستحقونه.
- ✓ المساواة في اعطاء تغذية ارجعة واضحة لا تعطي مجالاً للإساءة الفهم والتحفيز أي يركز القائد على الأداء وليس الشخص.

03- التكافؤ: وهناك أمور مرتبطة بذلك وهي كالآتي:

- ✓ يجب على القائد أن يحدد مدى استحقاق كل موظف من المكافآت وعليه أن يحفز الموظفين للحصول عليها حتى يضمن تحسين أداء الموظف الذي ينعكس على أداء المنظمة.
- ✓ الربط بين الأهداف الخاصة للموظف والأهداف العامة للمنظمة فالقائد يحدد اهتمامات ومصالح الطرفين على المدى القريب والبعيد وبالتالي صياغة رؤيا مشتركة واضحة. ( عوض أحمد محمد ، 2007 ، ص 68 )

❖ عوامل متعلقة بالإدارة:

01- يجب على الإدارة في عملية تحفيزها للأف أن تضرب على الوتر الحساس، ألا وهو حاجات الأف التي لم يتم إشباعها بعد فالإدارة مسؤولة عن أن تنقل العاملين إلى أعلى مستوى عن طريق معاونتهم في إشباع حاجاتهم القائمة وقد يقتضي ذلك من الإدارة تعديل سياستها أو أنظمتها أو الأسلوب الإداري.

02- تغيير سلوك العاملين بحيث تدفعهم إلى طلب مزيد من الأهداف الأرقى مستوى، ويتحقق ذلك في ضوء إدخالها لمعلومات وأبعاد ومجالات جديدة على تصورات العاملين كأن تفتح لها مجالات النمو والترقي - وتوفير لهم فرص التدريب واكتساب معارف وخب ارت جديدة، وتتيح لهم فرص إشباع حاجات جديدة، مما يؤدي إلى رفع مستويات طموح العاملين.

03- أن تطلع الفرد إلى وسائل جديدة أفضل لإشباع حاجاته مما يتيح له فرصة تغير سلوكه في اتجاه هذه الوسائل الأفضل. ذلك لأن الفرد لا يغير سلوكه إلا إذا شعر بعدم الاطمئنان وعدم الاستقرار والقلق.

04- ومن ثم فدور الإدارة الأساسي وهو أن تجعل الفرد يحس بوجود المشكلة ويدرك أهمية تغيير سلوكه لمواجهة هذه المشكلة وحلها حيث أن السلوك الحالي عاجز عن تحقيق أهدافه .  
4. معوقات التي تحد من تعزيز الدافعية للإنجاز:

هناك نوعين من المعوقات منها المتعلقة بذاتية الفرد ومعوقات خارجية.

#### 1- معوقات الخاصة بذاتية الفرد:

وهذه المعوقات نابعة من شخصية الفرد نفسه وهي خاصة بذاته الأمر الذي ينعكس على قيامه بسلوكيات غريبة وقد تكون لاشعورية وسلبية تؤثر على أدائه ومردوده في العمل كالنقص في مستوى المهارة وعدم قدرته على انجاز المهام وعدم رضاه عن زملائه في العمل وعن العمل، والتي نذكر منها الشعور بالتوتر والإحساس بالاغتراب والانزلال بالإضافة إلى أرادت فعله الانفعالية والعوانية الراجعة إلى شخصيته المضطربة .

(بالرابع محمد، 2011، ص 67).

#### 2- المعوقات الخارجية:

أما فيما يخص المعوقات الخارجية فهي تتعلق بكل ما يحيط بالعامل من ظروف بيئية محيطة تعود إلى نواحي تنظيمية كالممارسات والسياسات الادارية، كنسق السلطة وما يتبعها من إجراءات تنظيمية والتقييد بها.

الأسلوب الإشرافي التسلطي القهري الذي يقصي العامل من طرح انشغالاتهم وابدأ آرائهم وقت راحتهم فيما يخص أمور العمل، وهذا ما ينعكس على بروز صراعات وصعوبة المهنة وزيادة التوتر بين العمال مما يؤدي إلى ظهور سلوكات سلبية كارتفاع معدلات التغيب ودوران العمل. (بالرابع محمد، 2011، ص 68).

وعليه فهذين العاملين لهما تأثير سلبي على المجهودات التي يبذلها العاملين داخل المنظمة، ما ينعكس على انخفاض الاداء والكفاءة المؤسساتية.

### خلاصة الفصل

وفي الأخير لا يوجد سلوك مهما كانت طبيعته، إلا ووراءه عدد من الدوافع المختلفة لإنجازه كما أننا نجد أفراد يتميزون بدافع قوي للإنجاز وأفراد يتميزون بدافع ضعيف وهنا لابد من الاستفادة من قدراتهم وخبراتهم المتوفرة لديهم، أما أفراد الدافع الضعيف فعلى الرؤساء التعرف على نقاط ضعفهم ووضع سياسة وبرامج مناسبة للتحسين أدائهم الفعلي والرفع من مستوى طموحهم.

# الفصل الثالث:

## الفعالية التنظيمية رؤية سوسيو تنظيمية

تمهيد

1. أبعاد الفعالية التنظيمية
2. المقاربة النظرية للفعالية التنظيمية
3. محددات الفعالية التنظيمية
4. معوقات الفعالية التنظيمية
5. مناقشة بحثية لواقع الفعالية التنظيمية في

المؤسسات الجزائرية

خلاصة

### تمهيد:

يؤكد الشواهد في عصرنا الحالي على أن الفرق بين المؤسسة الناجحة والغير ناجحة، لا يرتبط بمدى توافر الموارد والإمكانيات المادية أو ندرتها، أو محصلة جهود الفاعلين الاجتماعيين في التنظيم وأثر التفاعل فيما بينهم من أجل بناء استراتيجيات أو أنساق فعل تسمح لهم بتحقيق أهدافهم سواء على المستوى العام للمؤسسة، أو على المستوى الفرعي، أو حتى على مستوى الأهداف الشخصية، لكن هذا الاختلاف في طرق تحقيق المصالح أدى إلى تنوع واختلاف وجهات النظر من ناحية التراث السيكولوجي الموجود في تفسير مفهوم الفعالية التنظيمية، وطبعا هذا ما سنقف عليه من خلال هذا الفصل.

## 1. أبعاد الفعالية التنظيمية

### أ- الرضا الوظيفي:

يعرف على أنه مشاعر الفرد تجاه وظيفته والناتج عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة إليه وإدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة. (السيد محمد عبد المجيد، 2005، ص 259) تعريف لوك:

حالة عاطفية انفعالية ايجابية أو سارة والتي تنشأ عن طبيعة عمل الفرد و خياراته العملية، وعادة ما ينتج الرضي عن مدركات الفرد حول المدى الذي يوفره العمل من المتطلبات الأساسية للفرد العامل. (خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، 2009، ص 117) \* تعريف فروم:

عرفه فروم بأنه " الاتجاهات المؤثرة على الأف ارد اتجاه عملهم وأدوارهم المهنية"، وقد ذهب فروم على أن هناك خمسة عوامل هامة تؤدي إلي الرضا عن العمل وهي: الأجر، والطاقة المبذولة، وإنتاج السلع والخدمات والتفاعل الاجتماعي، والمكانة المهنية. (طلعت إبراهيم لطفي، 2007، ص 179). ب- أنسنه بيئة العمل: (العلاقات الإنسانية):

الواقع أن عبارة العلاقات الإنسانية هي عبارة تشير إلي أية صورة سلبية أو ايجابية من صور العلاقات التي تمر بين عنصرين (طرفين) من العناصر التي تنشأ في مكان معين. (بونوة على، 2015، ص 55)

## 2. المقاربة النظرية للفعالية التنظيمية

### I - الكفاءة والنظرية الفيبيرية:

يعتبر " ماكس فيبر " من أبرز علماء الاجتماع الذين لهم إسهامات في مجال التنظيم، واعتقد ماكس فيبر أن المؤسسة البيروقراطية من أعظم الوسائل العقلانية لتنفيذ الرقابة السلطوية، على العناصر البشرية وبالرغم من اعترافه بأهمية القيادة الشخصية.

لقد وضع فيبر مفهوما بيروقراطيا يضم مقومات الخاصة بالبنية البيروقراطية المثالية فقد اعتبر أن تنظيم المناصب يتبع المناصب ويتبع نظام ترتيب التدرج الهرمي، حيث يخضع المكتب الأدنى لسيطرة ورقابة المكتب الأعلى نتيجة ذلك يكون العمل ولكل مكتب نطاق واضح ومحدد المسؤوليات ويتم اختيار الموظفين في الدائرة الواحدة على أساس مؤهلاتهم الفنية والكفاءة التي يمتلكونها و يجب أن يكون المكتب هو الشاغل الرئيسي للموظف و يشكل المنصب حياته العملية.

وتقوم البيروقراطية في نظر فيبر على الأسس التالية:

- 1- إن الإدارة عملية ذات إطار محدود وشكل متعارف عليه.
  - 2- إن الإطار الذي تدور فيه العملية الإدارية ذو مضمون وهذا المضمون يتضح من خلال النظر لكيفية تأدية المنظمة لوظائفها.
  - 3- تخضع جميع العمليات الإدارية لمجموعته من المبادئ و القوانين والقواعد واللوائح العامة مهما اختلفت المنظمات أو الظروف المحيطة بها.
  - 4- يجب تقسيم نشاطات العمل إلي وظائف يشغلها أفراد على مستوى عالي من الخبرة والكفاءة العملية.
  - 5- يجب إدارة العمل عن طريق إعطاء تعليمات وتوجيهات بشكل مفصل وواضح مع ضرورة توظيف للوظائف ووضع مواصفات لشاغلها وان يتم تقسيم العمل تبعاً للخبرة والكفاءة مع تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات، مما يؤدي بالجهاز الإداري بكفاءة وفعالية.
- وفي الأخير ماكس فيبر بدأ تحليلية للرأسمالية الحديثة بالفحص والدراسة للعناصر ومتطلبات أو الشروط المسبقة التي تؤدي إلى إمكانية وجودها غير أن ما يأخذ على ماكس فيبر أن نموذج مثالي وانتقده ميزتين بسبب تركيزه على الجوانب الإيجابية للبيروقراطية واغفل الجوانب السلبية.

## II - الرضا الوظيفي ومنطلقات ابراهم ماسلوا:

تعتبر نظرية ابراهم ماسلوا أنها ركزت على سلوك الإنسان على أساس حاجاته وطبقاً لهذه النظرية فإن الحاجات غير مشبعة، حين إشباعها فهي تؤدي إلي عدم ات ازن الفرد وتدفعه إلي إتيان من سلوك يؤدي إلي خفض حالات التوتر، ولا ي ازل التوتر إلا بإشباع الحاجة، ويرقي إشباع الحاجة من الحاجات الأخرى عن طريق إشباع الحاجات الأهم ثم الأقل أهمية وفقاً للتسلسل الهرمي للحاجات.

مدرج الحاجات إِبْرَاهِيمَ مَاسِلُو:



(شاكِر عبد الحميد، 2002، ص103)

وقسم ماسلوا الحاجات الإنسانية التي تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة إلى خمس مستويات على النحو التالي:

- 1- حاجات أساسية وتسمى أحيانا فيزيولوجية كالحاجات المأكل والمشرب والمسكن والراحة، وهي أدنى تنظيم الحاجات الإنسانية
- 2- حاجات إلي الأمن والضمان: وهي الحاجات التي تتعلق بحماية العامل من الأذى الجسدي والنفسي أو ضمان الدخل والمحافظة على المستوى المعيشي وأمان عدم تسريح العاملين، لان الاستمرارية في العمل، تعمل على تعزيز الرضي الإد اركي الذي يلعب دورا في تحقيق ديمومة المؤسسة، ويرى البعض ان دعائم ثلاث يقوم عليها شعور العاملين بالأمن والأمان وهي:
- 3- موقف الرؤساء من العاملين في اتجاهاتهم النفسية نحوهم .
- 4- معرفة الفرد لما يراه منه كمعرفته للأنظمة، واللوائح تخص المنظمة وفرص التقدم في العمل ودرجة قبول عمله.
- 5- ثبات نظم الثواب والعقاب.
- 6- الانتماء: وتمثل حاجة مشاركة الآخرين والتفاعل الاجتماعي.

7- الحاجة إلي الاحترام وتقدير الذات: وتمثل حاجة إلي الاحترام و التقدير من الآخرين والتميز عنهم ويقول أبراهم ماسلوا بأن هذه الحاجة تأتي عقب إشباع الحاجات الثلاث السابقة.

9- الحاجة إلي تحقيق الذات: وتمثل إلي تحقيق الأهداف والطموحات التي ينظمها الفرد في الحياة وتعد هذه الحاجة أعلى مستوي في تنظيم ماسلوا الهرمي للحاجات.

وفي خضم ما سبق نستنتج نظرية ماسلوا قد أهملت اختلافات الفردية لدي الأفراد بمعنى أن مستوي الكفاية والرضي من الحاجة ما قد يختلف من شخص لآخر، وقد يكون من وقت لآخر أيضا لدي نفس الشخص إذا ما برزت الحاجات الأخرى أو حدثت متغيرات جديدة، أيضا أنه ليس بالشرط أن تتبع ترتيب السلم الهرمي للحاجات لان سلوك الفرد يعمل على تحقيق الحاجة التي يرغبها التي تحقق هدفه.

(عبد الله بن عبد الغني طجم، 2003، ص114-115)

### III - أنسنة بيئة العمل ومنطلقات التون مايو:

تعتبر نظرية العلاقات الإنسانية من أهم النظريات التي ركزت على كيفية تعامل الرؤساء مع المرؤوسين، ولقد أكدت على أهمية حاجات الفرد وأهدافه وقد أكدت أيضا على توقعاته، واقرنت هذه الحركة بالعالم الاسترالي الرائد مدرسة العلاقات الإنسانية "التون مايو " والذي يعتبر الأب الروحي لها أين قام رفقة زملائه بالدراسة الامبريقية طبقت أساليب البحث العلمي بجامعة هارفارد، والذي أجرى دارسته في مصانع ويسترن الكترينك في سنة (1923-1933).

هذه الدراسة عرفت بالدراسة الهاوثورن التي أقيمت ذلك بإجراء عدد من التجارب التي هدفت إلي مدي معرفة الظروف الفيزيقية والمعنوية في زيادة الإنتاج وأفرزت هذه الدراسة النتائج التالية:

- أن المنظمة نظام اجتماعي بالإضافة لكونها نظام فني العمل الإنساني نشاط جوهري.
- أن الحافز الاقتصادي ليس الدافع الوحيد الذي يستجيب له العامل إذ انه من الممكن أن يلجأ العمال تقيد مستوي الإنتاج بصورة لا تعكس طاقاتهم الكامنة، بالرغم من تقاضي الأجور على أساس الإنتاج وهناك عوامل نفسية متداخلة يمكن أن تفسر السلوك في ضوءها فحاجة العامل للشهرة والمكانة والأمن والإحساس بالولاء والانتماء، تلعب دور أكثر أهمية في تحسين الإنتاج من الدور الذي تلعبه الظروف الفيزيقية ونظام الأجور. (حسين حريم، 2002، ص62).

ويعود الفضل الكبير إلي دراسات الهاوثورن في اكتشاف جماعة العمل داخل التنظيم الصناعي.

( لطيفة طبال، 2012، ص127)

ونجد ما قدمه "إلتون مايو " حين تمخضت عنه تجارب الهاوثورن في مصنع ويسترن إلكتروك من إنتاجية الفرد، إنما تزداد بزيادة التغيرات الإيجابية في الظروف البيئية للعمل، نتيجة لتطوير مفهوم أسنة بيئة العمل لتحقيق الفعالية داخل المنظمة.

ورغم الانتقادات التي يمكن أن توجه إلي دراسات الهاوثورن، ونتائجها ضمن منظور البحث العلمي الحالي بعدم إمكانية تعميم النتائج ومحدودية العينة، إلا إنها يمكن القول أن هذه الدراسات لفتت انتباه المدراء والإدارة والباحثين من التركيز على الجوانب الفنية والهيكلية التي ركزت عليها كافة الاتجاهات المدرسة الكلاسيكية إلي جوانب إنسانية واجتماعية، كمفاهيم مهمة لتحسين الإنتاجية .

لقد أعطت هذه الأبحاث اهتمام الشعور الإنساني والعلاقة بين العاملين، أهمية كبيرة لتعزيز الفعالية وغرس روح المواطنة التنظيمية لدي العاملين داخل المنظمة.

(عمر محمد دره، 2009، ص114)

### 3. محددات الفعالية التنظيمية:

1- الداخلية: وترتبط بمحلات المؤسسة وعملياتها:

- تخطيط وتحديد الأهداف، أي قدرة المؤسسة على تحديد الأهداف والتخطيط للمسار الذي يمكن من خلاله تحقيق هذه الأهداف.
- **المهارات الاجتماعية للمدير:** إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المؤسسة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم للمشاكل في العمل (العشرات).
- **المهارات العملية للمدير:** حتى تحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتجلى أعضاء المؤسسة من المديرين بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.
- **التحكم في سير الأحداث داخل المؤسسة:** يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأف ارد داخل المؤسسة، مع توزيعها السلطة على عدد من الأف ارد من تركيزها في يد شخص واحد.
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** يرى الكثير من الباحثين و المديرين إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم.
- **تدريب وتنمية قدرات الأفراد:** إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد وبالتالي ارتفاع مستويات آرائهم في العمل.
- **التأخر والغياب بين العاملين:** ويمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنة.

## الفصل الثالث: ..... الفعالية التنظيمية رؤية سوسيو تنظيمية

- **الرضا الوظيفي:** يعد رضا العاملين داخل المؤسسة مؤشراً هاماً في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ومنه الأداء العام داخل المؤسسة فمعظم الباحثين والمسيرين إن العامل ال ارضي أكثر إعطاء ( أداء ) من غيره .

### 2- المحددات الخارجية:

- التأهب للإنجاز: يتمثل في استعداد المؤسسة لإنجاز المهام الخاصة فوراً.
- المسؤولية الاجتماعية: وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المؤسسة لحل المشكلات.
- البقاء: عندما تتجح المؤسسة في البقاء لمدة .
- التطور: يتمثل في نمو المؤسسة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا وإدخال البرامج التدريبية للأفراد، وتطوير مستلزمات المؤسسة. (نجاه قريشي، 2006، ص 72)

### 4. معوقات الفعالية التنظيمية:

#### 1- العوامل الفنية والتكنولوجية:

وهي تتمثل بجميع العوامل المتعلقة بالمباني والمعدات والمكائن والأدوات وظروف العمل، والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين واستراتيجية الإدارة والسلوك التنظيمي، وترتبط هذه العوامل "وهي ذات طبيعة عامة بالظروف والمتطلبات الفنية والتكنولوجية للمنظمة وسبل تحقيق أدائها القيمي بوجه عام.

#### 2- العوامل المرتبطة بالموارد البشري:

وهي تشمل الروح المعنوية للأفراد في اتجاهاتهم ودوافعهم، ورغباتهم وسبل الاتصالات المعتمدة بينهم "العلاقات"، والصراع وبيئة العمل وسبل معالجة المشكلات والظواهر الحاصلة في العمل، إضافة إلى العلاقات الغير الرسمية المختلفة والأسس المعتمدة في تعميقها وتطويرها بالشكل الذي يعزز الاستقرار التنظيمي والتوازن المتحرك والمتفاعل للمنظمة.

#### 3- العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة:

وتتضمن ردود الفعل المنعكسة بشأنها من المستفيدين أو من البيئة الخارجية بشكل عام، سواء ما يتعلق بدرجة انسجامها مع حاجاتهم الفعلية، أو قدرتها على توفير سبل الإشباع، في الوقت والمكان المناسبان، وتعد هذه المتغيرات وآثارها ذات أهمية كبيرة في خلق الموائمة الهادفة بين المنظمة وبيئتها وتوفير المستلزمات وتحقيق الأهداف فيها. (خليل محمد حسن الشماع، 2007، ص 333-334).

## 5. مناقشة بحثية لواقع الفعالية التنظيمية في المؤسسات الجزائرية:

إن المنظمات الجزائرية وكباقي المنظمات سواء كانت عامة أم خاصة سعت الدولة بعدة استحداثات وتغيرات، وذلك لضعفها في السير الحسن للمنظمة في تحقيق الفعالية التنظيمية، رغم تجنيد كل الآليات والميكانيزمات وحتى الطاقات البشرية وخاصة المادية التي لا تعد ولا تحصى، ودون التخلي عن التكوينات والتدريبات الخارجية، التي تقوم بها وهذا من أجل النهوض والتقدم والخروج من دائرة التخلف، لكن ما يحدث اليوم في مؤسساتنا أن أصحاب المهارات والكفاءات مهمشون وعدم الجدية تقريبا في كل أعمالهم حتى إن الفعالية اليوم أصبحت تتماشى مع أصحاب النفوذ وحتى قنوات لها الفضل الكبير إن أرادت المنظمة في النهوض وذلك عن طريق الرأي العام بنشر الوعي الحقيقي والتخلص من منطقة الشك كما تحدث مشال كرزي عن صدمة الميدان وهذا ما يحدث في جل مؤسساتنا وهذا الواقع هو الذي يتحدث فكل الإدارات اليوم في قوانينها وفي مخططاتها فهي في القمة من الفعالية لكن، اليوم إذ لم نستثمر في العنصر البشري وتنمية قدراته ومرافقته حتى نغرس فيه ثقافة العمل والرقابة الذاتية، وإعطائه جميع حقوقه مع مراعاة قيمه ومشاعره واتجاهاته ومأهلاته بالمزيد من الاحترام وتحقيق كل آماله ومن كل هذه الحوافز الأخلاقية قد نبعث روح العمل لان العمال عندما تجدون من يلح في طلباتهم لتحقيق أهدافهم وهذا قد يضعه المؤسسة في موضع بيته مثل ما هو موجود في المنظمات اليابانية وهذا يؤدي بالعامل بالدفاع عن المؤسسة لكن ما يحدث في منظماتنا إن العامل مهمش تحت مفهوم لم يتفق على تعريفه " الخبزة " ظنا منه أن حياته أكل وشرب وهذا ليس بالا مر البعيد انه يقتضي على روح الابتداع والابتكار والقضاء على طموحاته وبكل ما تحمله من معاني ويؤدي إلي الروح الاتكالية لدي الموظفين.

### خلاصة:

يتضح من خلال ما سبق مناقشته حول الفعالية التنظيمية، خاصة من حيث الأبعاد و المحددات والنظريات المفسرة ....الخ، إلا أن الكل يصب في اهتمام واحد وهو تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وفي جميع الاتجاهات وإبراز الفعالية التنظيمية في أهم جوانبها التي تميزها عن غيرها، فالمؤسسة التي تهتم بالعلاقات الانسانية و الاجتماعية لموظفيها في نفس الوقت دون المساس بالأهداف التي وجدت من أجلها كما سبق وأن ذكرنا، هي حتما مؤسسة تتمتع بدرجة عالية من الفعالية.

# الفصل الرابع

## المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

1. مجالات الدراسة
2. المنهج المستخدم
3. أدوات الاستقصاء الميداني
4. أسلوب اختيار العينة

خلاصة

## تمهيد:

تعتمد كل دراسة علمية على منهجية علمية دقيقة، وفق خطوات متتالية ومتكاملة، يستعين فيها الباحث بأدوات علمية لجمع البيانات من عينة الدراسة، ويقوم بتحليل النتائج المتحصل عليها اعتمادا على الأساليب احصائية تتماشى مع طبيعة الموضوع ونوع الدراسة وكذا الفرضيات التي يسعى للتأكد منها.

## 1. مجالات الدراسة.

**المجال الزمني:** تم القيام بهذه الدراسة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة في الموسم الجامعي (2020-2021).

**المجال المكاني:** تمت هذه الدراسة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية الواقعة في الجهة الغربية للولاية بمحاذاة الطريق الوطني رقم (60) المؤدي الى حي اشبيليا مقابل مسجد خباب ابن الإريث الكائن بحي 500 مسكن.

نشأت جامعة المسيلة في عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك، ثم في عام 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية ومعهد التقنيات الحضرية. وفي عام 1992 أصبحت جامعة، مع أربع كليات و23 قسم.

حاليا يوجد بالجامعة سبع كليات، ومعهدين و23 مخربا للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وقد عدد أساتذة الجامعة ككل ب 1500 استاذ. ومن بين سبع كليات كلية العلوم الانسانية والاجتماعية التي مثلت المجال المكاني للدراسة، حيث أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12/361 المؤرخ في 22 ذو القعدة 1433 هـ الموافق 8 اكتوبر 2012م المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 1/274 المؤرخ في 30 جمادى الثانية 1422 الموافق ل 8 سبتمبر 2001، وبالبالغ عدد اساتذتها 237 أستاذ موزعين على 6 اقسام وهي كالتالي: قسم التاريخ 61 أستاذ، قسم علم النفس 54 أستاذ، قسم علوم الاعلام والاتصال 45 أستاذ، قسم علوم إسلامية 21 أستاذ، قسم الفلسفة 15 أستاذ، وأخيرا قسم علم الاجتماع 43 أستاذ.

## 3- المجال البشري: لقد بلغ عدد الموظفين بالكلية 113.

## 2. المنهج المستخدم.

ان القيام بأي دراسة علمية هو الوصول الى الحقيقة او البرهنة عليها ويتوجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي وضعها من اجل الوصول الى حقائق حول الظاهرة موضوع البحث:

فالمنهج هو ترجمة للكلمة اللاتينية methodologies المركبة من كلمتين هما méthode ومعناها الطريقة و logie ومعناها العلم وبذلك فإن معناه الطريقة العلمية لأنه لا سبيل للعلم دون الاعتماد على طريقة علمية.

ونظرا لأهمية وطبيعة الموضوع في هذه الدراسة فإن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر مجموعة من الإجراءات التي تتكامل بوصف الظاهرة او الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها لاستخلاص دلالتها والوصول الى النتائج وتعميمها على الظاهرة او موضوع محل الدراسة. (بشير صالح الرشيدى، 2000، ص 59).

3. أدوات الاستقصاء الميداني.

تحدد الأدوات المنهجية لأية دراسة على ضوء طبيعة البيانات والمعلومات المتوفرة حول الموضوع وكذلك الاتجاه المنهجي الذي انطلقت منه الدراسة وعليه فقد انتقينا الاستمارة كأداة وتقنية ملائمة لجمع البيانات والحقائق من الميدان، حيث تعرف الاستمارة بأنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بهدف الحصول على البيانات. (موريس انجرس، 2010، ص 204).

في حين تعرف بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه الى افراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع او موقف. (قنديلجي، 2008، ص 154).

وكانت استمارة هذه الدراسة مخصصة لموظفي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وقد كانت مقسمة الى:

المحور الأول: بيانات شخصية

المحور الثاني: بيانات متعلقة بالدافعية للإنجاز.

المحور الثالث: بيانات الفعالية التنظيمية.

اما فيما أداة الملاحظة فتعني توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة، وتسجيل جوانب ذلك السلوك وخصائصها بهدف الوصول الى كسب معارف جديدة عن تلك الظاهرة. (عمار بوحوش واخرون، 2001، ص 81).

وفي دراستنا اعتمدنا على الملاحظة البسيطة التي هي ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائيا في ظروفها العادية، دون إخضاعها للضبط العلمي، وبدون استخدام أدوات دقيقة للقياس بغية الدقة في الملاحظة والتحلي بالموضوعية.

4. أسلوب اختيار عينة البحث.

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ويبلغ عددهم (60) موظف.

وقد استخدمنا أسلوب المسح الشامل وذلك لصغر حجم مجتمع الدراسة.

والحصر الشامل هو أسلوب جمع البيانات من جميع الوحدات الإحصائية (وحدات المجتمع موضوع الدراسة) دون استثناء.

## خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم الالمام بالخطوات والإجراءات المنهجية المتبعة في دراستنا لميدانية، والتي تعتبر الركيزة الأساسية لأي بحث علمي بدأنا فيه بتعيين حدود الدراسة الثلاثة المكانية والزمانية والبشرية واعتماد المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة واستخدام الاستبيان كأداة وتقنية لجمع البيانات وأداة الملاحظة للقيام بالدراسة الميدانية.

# الفصل الخامس

## عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1. عرض وتحليل نتائج الدراسة

2. مناقشة النتائج

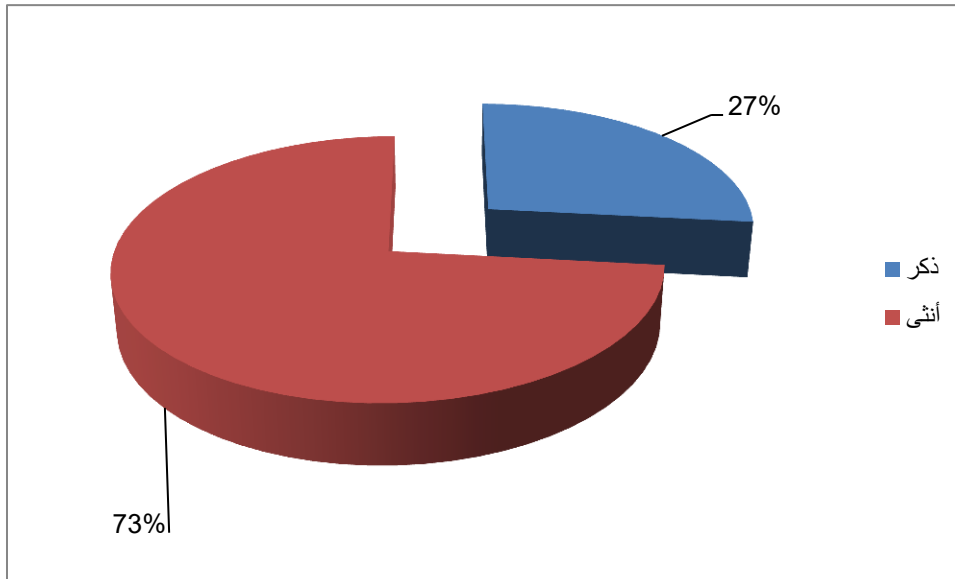
1. عرض وتحليل النتائج

أ/ تحليل البيانات الوصفية:

الجدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
%27	8	ذكر
%73	22	أنثى
%100	30	الإجمالي

من خلال الجدول ( 01 ) يتبين أن توزيع العينة حسب الجنس بلغ عدد الذكور 8 موظفين أي بنسبة 27 % بينما بلغ عدد الإناث 22 موظفة بنسبة 73 % وكانت النسبة المرتفعة لصالح الإناث، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (01)

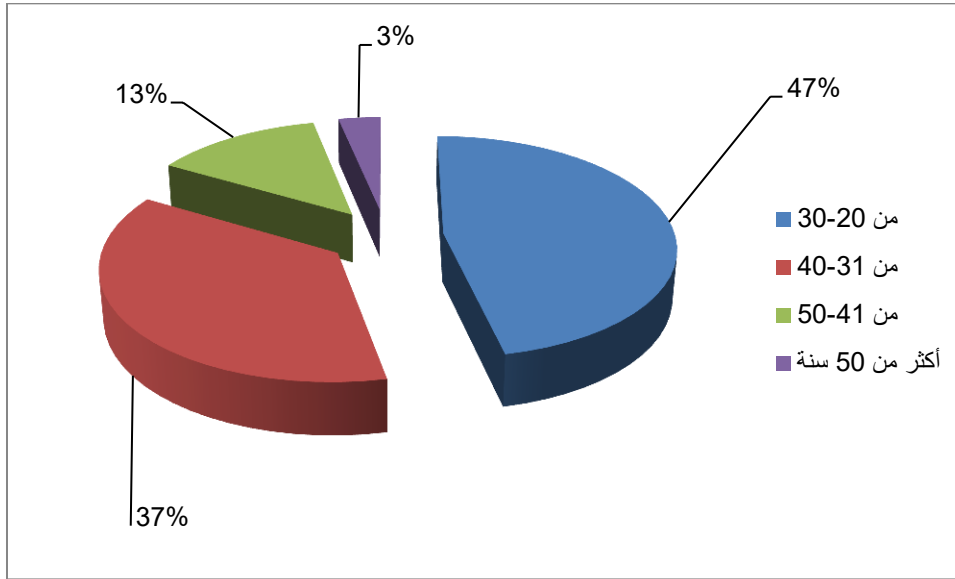


الشكل رقم (01) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
%47	14	من 20 إلى 30
%37	11	من 31 إلى 40
%13	4	من 41 إلى 50
%3	1	أكثر من 50 سنة
%100	30	الإجمالي

من خلال الجدول (02) يبين مواصفات عينة الدراسة حسب متغير السن بحيث قدرت أكبر نسبة من الفئة العمرية 47 % ما بين 20 - 30 وأدنى فئة بنسبة " % من الفئة أكثر من 50، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (02)

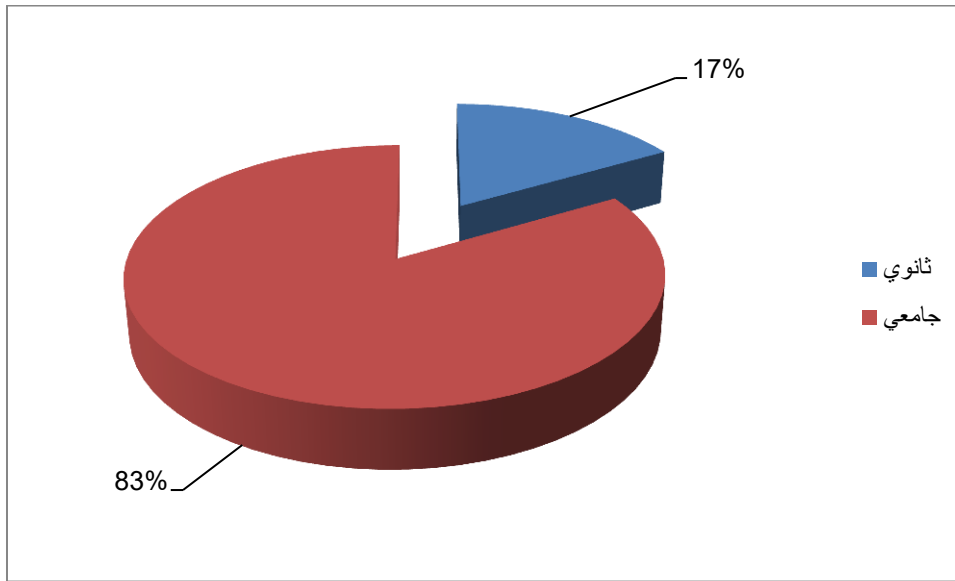


الشكل رقم (02) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
%17	5	ثانوي
%83	25	جامعي
%100	30	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 6 أفراد يمثلون الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي بنسبة بلغت 17%، و 25 فرداً يمثلون ذوي مستوى جامعي بنسبة بلغت 83%، مما يدل على سياسة الجامعة في توظيف أصحاب الشهادة الجامعية لما تميزون به من خصائص عكس أصحاب المستوى الثانوي وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (03)

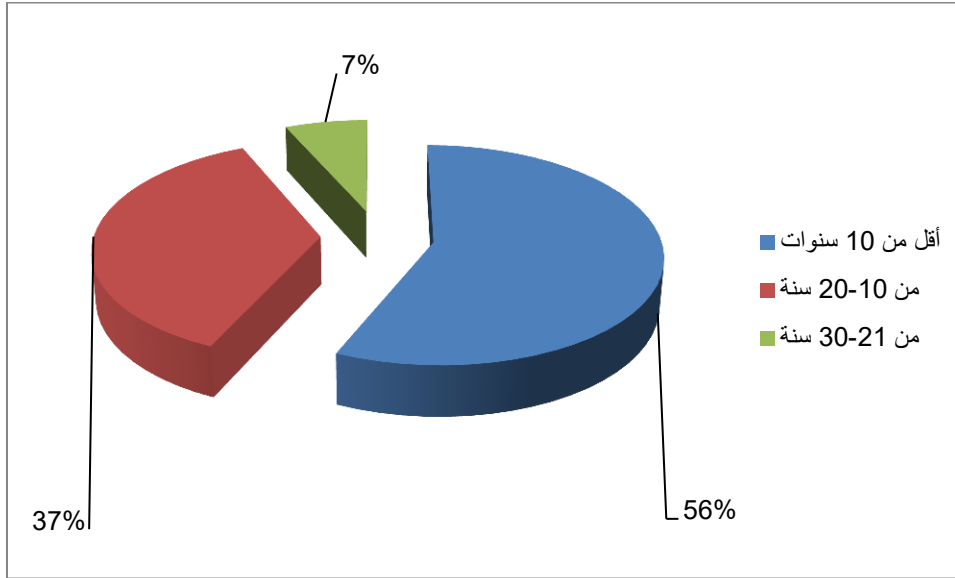


الشكل رقم (03) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية
56%	17	أقل من 10 سنوات
37%	11	من 10-20 سنوات
7%	2	من 21-30 سنة
100%	30	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 17 فرداً يمثلون ذوي أقدمية في العمل أقل من 10 سنوات بنسبة بلغت 56%، و 11 فرداً يمثلون ذوي أقدمية في العمل من 10-20 سنة بنسبة بلغت 37%، أما الذين لهم أقدمية من 21-30 سنة فقد بلغ عددهم 2 بنسبة قدرت بـ 7%، ويدل البيانات من خلال الجدول على أن الفئة الغالبة هي من حديث التوظيف بالكلية مما يعكس سياسة الكلية خاصة والجامعة عامة على سياسة التشجيع وإعطاء فرص للشباب وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (04)



الشكل رقم (04) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

ب/ تحليل أسئلة الاستبيان:

الجدول ( 05 ): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (5 و 11)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 11		نعم	لا
				نعم	لا		
غير دال	0.256	0.208	27	9	18	نعم	س5
			3	2	1	لا	
			30	11	19	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (05) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا على السؤالين رقم (5 و 11) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت(0.208)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي(95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة(5%) ويدل على عدم توافق بين الحالات الصعبة التي تواجه الموظفين بالكلية مع قدرتهم على التخطيط الجيد للمستقبل .

الجدول ( 06 ): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (5 و 12)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 12		نعم	لا
				نعم	لا		
غير دال	0.900	-0.023	27	10	17	نعم	س5
			3	1	2	لا	
			30	11	19	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (06) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا على السؤالين رقم (5 و 12) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت(-0.023)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي(95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة(5%) ويعكس عدم قدرة الموظفين على غيرهم في الحالات الصعبة أو التأثير عليهم.

الجدول ( 07 ): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (5 و 13)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 13		نعم	لا
				نعم	لا		
دال عند 0,01	0.004	0.523	27	2	25	نعم	س5
			3	2	1	لا	
			30	4	26	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (07) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا على السؤالين رقم (5 و 13) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت(0.523)، أي يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي(99%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة(1%) ، وتعكس المعطيات بالجدول أعلاه على أن حدوث المشاكل الصعبة أثناء يسهم في بروز روح المسؤولية في الأزمات.

## الفصل الخامس:..... عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول ( 08 ) : توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (6 و 11)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 11			
				لا	نعم		
غير دال	0.256	-0.208	15	7	8	نعم	س6
			15	4	11	لا	
			30	11	19	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (08) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا على السؤالين رقم (6 و 11) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (-0.208)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%)، ويدل على أن عدم وجود بين ما يوجهه الموظفين من صعوبات بتكهنه مستقبلياً أو توقع حدوث مشكل.

الجدول ( 09 ) : توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (6 و 12)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 12			
				لا	نعم		
غير دال	0.705	0.069	15	5	10	نعم	س6
			15	6	9	لا	
			30	11	19	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (09) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا على السؤالين رقم (6 و 12) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.069)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%)، عدم التوافق بين تحسين أداء الموظف مع طريقة تأثيره على زملائهم بأي طريقة كانت.

الجدول ( 10 ) : توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (6 و 13)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 13			
				لا	نعم		
غير دال	0.283	-0.196	15	3	12	نعم	س6
			15	1	14	لا	
			30	4	26	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (10) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا على السؤالين رقم (6 و 13) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (-0.196)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%)، هذا ما يعكس عدم ربط بين ما يعانيه الموظف من صعوبات وشعوره بالمسؤولية.

## الفصل الخامس:..... عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول ( 11 ): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (7 و 11)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 11		الأجر	7س
				لا	نعم		
غير دال	0.312	0.345	9	2	7		
			2	1	1	المنصب	
			4	3	1	أسباب	
			15	5	10	لا أغير	
			30	11	19	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (11) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا على السؤالين رقم (7 و 11) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.345)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%)، ويعكس الجدول على عدم تأثير تغيير مكان العمل لدى الموظفين بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية كهدف مرتبط بالمستقبل.

الجدول ( 12 ): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (7 و 12)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 12		الأجر	7س
				لا	نعم		
دال عند 0.01	0.018	0.580	9	1	8		
			2	2	0	المنصب	
			4	0	4	أسباب	
			15	8	7	لا أغير	
			30	11	19	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (12) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا على السؤالين رقم (7 و 12) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.580)، أي يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (99%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (1%)، ويدل الجدول العلاقة بين السؤالين في القدرة على التأثير في تغيير مكان العمل للموظفين عن طريق تأثير الموظف والذي يرتبط بالترقية والأجر وغيره.....الخ.

## الفصل الخامس:..... عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول ( 13 ) : توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (7 و 13)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 13		الأجر	7س
				لا	نعم		
غير دال	0.845	0.165	9	1	8	المنصب	الإجمالي
			2	0	2	أسباب	
			4	1	3	لا أغير	
			15	2	13		
			30	4	26		

من خلال الجدول رقم (..) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا على السؤالين رقم (7 و 13) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.165)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%)، عدم وجود تأثير بين العوامل التي تؤثر على تغير مكان العمل للموظف مع تحليهم بالمسؤولية وشعورهم بالولاء للمؤسسة التابعة لهم.

### 2. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على : " توجد علاقة بين المثابرة في بذل الجهد والقدرة الذاتية لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة" وللتحقق منها تم اللجوء إلى الجداول المركبة بالنسبة للأسئلة (5، 6، 7) من محور المثابرة في بذل الجهد، و (11، 12، 13) من محور القدرة الذاتية، حيث كانت النتائج كما هي ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) يوضح التفاعل بين المثابرة في بذل الجهد والقدرة الذاتية			
أرقام الأسئلة المركبة	قيمة phi	مستوى الدلالة	القرار
السؤالين رقم (5 و 11)	0.208	0.256	غير دال
السؤالين رقم (5 و 12)	-0.023	0.900	غير دال
السؤالين رقم (5 و 13)	0.523	0.004	دال عند 0.01
السؤالين رقم (6 و 11)	-0.208	0.256	غير دال
السؤالين رقم (6 و 12)	0.069	0.705	غير دال
السؤالين رقم (6 و 12)	-0.196	0.283	غير دال
السؤالين رقم (7 و 11)	0.345	0.312	غير دال
السؤالين رقم (7 و 12)	0.580	0.018	دال عند 0.01
السؤالين رقم (7 و 13)	0.165	0.845	غير دال

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل ملخصاً لنتائج الجداول المركبة التي تم حسابها في الفصل السابق وأرقامها على التوالي بالنسبة للأسئلة (5، 6، 7) من محور المثابرة في بذل الجهد، و (11، 12، 13) من محور القدرة الذاتية، حيث نلاحظ أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على أنه ليس للمثابرة في بذل الجهد علاقة بالقدرة

## الفصل الخامس:..... عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الذاتية " ، حيث نلاحظ أن قيم اختبار الدلالة الاحصائية (phi) كانت كلها غير دالة إحصائياً عند ألفا (0.05)، باستثناء السؤالين رقم (5 و 13) والسؤالين (7 و12)، حيث نلاحظ أن قيم اختبار الدلالة الاحصائية (phi) كانت أغلبها غير دالة إحصائياً عند ألفا (0.05)، إلا من خلال السؤالين (7 و 13) و (7 و 11) والتي جاءت قيمة الارتباط (phi) بينهما دالة عند مستوى الدلالة (0,01)، مما يجرنا إلى القول بأن هاته النتيجة تعارض فرضية الدراسة الأولى والقائلة بأن " توجد علاقة بين المثابرة في بذل الجهد والقدرة الذاتية لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%)، وهذا النتيجة تدل على عدم تحقق الفرضية ويتعارض مع دراسة دراسة نوي جمعي وصاهد فتيحة ( 2010 ) التي توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباطية سلبية بين الضغط المهني ودافعية الانجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي ، من خلالها يتبين أنه لا توجد علاقة بين بين المثابرة في بذل الجهد والقدرة الذاتية لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة

الجدول ( 15 ) : توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (8 و 14)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 14		نعم	لا
				نعم	لا		
غير دال	0.449	-0.138	24	16	8	نعم	س8
			6	3	3	لا	
			30	19	11	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (15) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (30) فرداً على السؤالين رقم (8 و 14) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (-0.138)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%)، ويدل على عدم ارتباط دافع انهاء العمل بسرعة للموظفين مع الظروف الصعبة التي قد تصادف العمال في العملية الوظيفية.

الجدول ( 16 ) : توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (8 و 15)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 15		نعم	لا
				نعم	لا		
دال عند 0.05	0.033	0.389	24	1	23	نعم	س8
			6	2	4	لا	
			30	3	27	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (16) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (30) فرداً على السؤالين رقم (8 و 15) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.389)، أي يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%)، ويدل على أننا المواقف الغير متوقعة و المزعجة الي تصادف الموظفين في يومياتهم تساعد على دافع انجاز الأعمال بسرعة.

الجدول ( 17 ) : توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (8 و 16)

## الفصل الخامس:..... عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 16		نعم	لا
				نعم	لا		
غير دال	0.680	0.075	24	6	18	نعم	س 8
			6	2	4	لا	
			30	8	22	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (17) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا على السؤالين رقم (8) و (16) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.075)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%)، ويدل على عدم تكوين الموظفين مهنيا على القدرة على مجابهة المواقف الضاغطة و الاسراع في حلها بسرعة وسرعة التخلص منها.

الجدول ( 18 ) : توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (9 و 14)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 14		نعم	لا
				نعم	لا		
غير دال	0.919	-0.018	14	9	5	نعم	س 9
			16	10	6	لا	
			30	19	11	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (18) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا على السؤالين رقم (9) و (14) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (-0.018)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%)، عدم تطابق فطرة تنظيم الوقت و الأعمال للموظفين بما يعانونه من مواقف ضاغطة في العملية الوظيفية.

الجدول ( 19 ) : توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (9 و 15)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 15		نعم	لا
				نعم	لا		
غير دال	0.626	0.089	14	1	13	نعم	س 9
			16	2	14	لا	
			30	3	27	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (19) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا على السؤالين رقم (9) و (15) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.089)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%)، ويدل على تأثير المشاكل النفسية للموظف بعملية تنظيمه للأعمال وفق عملية دقيقة.

## الفصل الخامس:..... عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول ( 20 ) : توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (9 و 16)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 16			
				لا	نعم		
غير دال	0.295	-0.191	14	5	9	نعم	س9
			16	3	13	لا	
			30	8	22	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (..) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا على السؤالين رقم (9 و 16) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (-0.191)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%)، ويدل على أن وجود علاقة بين طبيعة تنظيم العملية الوظيفية للموظفين مع قدرتهم على مجابتهم لمختلف الأزمات بكفاءة.

الجدول ( 21 ) : توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (10 و 14)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 14			
				لا	نعم		
غير دال	0.757	0.056	18	11	7	نعم	س10
			12	8	4	لا	
			30	19	11	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (21) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا على السؤالين رقم (10 و 14) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.056)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%)، ويدل على أن الموظفين قليلي إضافة ساعات إضافية والاكفاء بالمعدل اليومي المعتمد والمقدر ب \_ ساعات.

الجدول ( 22 ) : توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (10 و 15)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 15			
				لا	نعم		
غير دال	0.804	-0.045	18	2	16	نعم	س10
			12	1	11	لا	
			30	3	27	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (22) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا على السؤالين رقم (10 و 15) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (-0.045)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%)، ويدل على عدم وجود علاقة لرفض العمل لساعات الإضافية مع المشاكل التي تواجه الموظفين واستقرارهم على المعدل اليومي فقط.

## الفصل الخامس:.....عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول ( 23): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (10 و 16)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 16		نعم	لا
				نعم	لا		
غير دال	0.129	0.277	18	3	15	نعم	س10
			12	5	7	لا	
			30	8	22	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (23) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا على السؤالين رقم (10 و 16) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت(0.277)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي(95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة(5%).

عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على : " توجد علاقة بين سلوك الإنجاز والتعامل مع المواقف الضاغطة لدى موظفي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة" وللتحقق منها تم اللجوء إلى الجداول المركبة بالنسبة للأسئلة (8، 9،

10) من محور سلوك الإنجاز، و(14، 15، 16) من محور التعامل مع المواقف الضاغطة، حيث كانت النتائج كما

هي ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24) يوضح التفاعل بين سلوك الإنجاز والتعامل مع المواقف الضاغطة			
القرار	مستوى الدلالة	قيمة phi	أرقام الأسئلة المركبة
غير دال	0.449	-0.138	السؤالين رقم (8 و 14)
دال عند 0.05	0.033	0.389	السؤالين رقم (8 و 15)
غير دال	0.680	0.075	السؤالين رقم (8 و 16)
غير دال	0.919	-0.018	السؤالين رقم (9 و 14)
غير دال	0.626	0.089	السؤالين رقم (9 و 15)
غير دال	0.295	-0.191	السؤالين رقم (9 و 16)
غير دال	0.757	0.056	السؤالين رقم (10 و 14)
غير دال	0.804	-0.045	السؤالين رقم (10 و 15)
غير دال	0.129	0.277	السؤالين رقم (10 و 16)

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل ملخصاً لنتائج الجداول المركبة التي تم حسابها في الفصل السابق وأرقامها

على التوالي بالنسبة للأسئلة (8، 9، 10) من محور سلوك الإنجاز، و(14، 15، 16) من محور التعامل مع المواقف

الضاغطة، حيث نلاحظ أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على أنه ليس لسلوك الإنجاز علاقة

بالتعامل مع المواقف الضاغطة" ، حيث نلاحظ أن قيم اختبار الدلالة الاحصائية (phi) كانت كلها غير دالة إحصائيا

عند ألفا (0.05)، باستثناء السؤالين رقم (8 و 15) ، حيث نلاحظ أن قيم اختبار الدلالة الاحصائية (phi) كانت أغلبها

غير دالة إحصائيا عند ألفا (0.05)، إلا من خلال السؤالين ( 10 و 14) و (9 و 16) والتي جاءت قيمة الارتباط

## الفصل الخامس:..... عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

(phi) بينهما دالة عند مستوى الدلالة (0,05)، مما يجزنا إلى القول بأن هاته النتيجة تعارض فرضية الدراسة الثانية والقائلة بأن " توجد علاقة بين سلوك الإنجاز والتعامل مع المواقف الضاغطة لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%) وهذا يتعرض ما أكدتهم دراسة شنيق عبد العزيز ( 2008 ) والتي توصلت إلى الدراسة إلى مدى أهمية الحوافز ودورها في تنمية الموارد البشرية ووجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز والفعالية التنظيمية، و الترابط الايجابي بين الحوافز ومعدلات النمو ودراسة دراسة ميلاط صبرينة ( 2007 ) توصلت الدراسة إلى وجود عوامل أخرى للتحقيق للفعالية التنظيمية تؤثر بدرجات متفاوتة منها جعل العمال يندمجون في أهداف المؤسسة وإشعارهم بأن النجاح الفردي مقرون بنجاح المنظمة، وخلق جو تنافسي بين العمال بمكافأة الجهود التي يقوم بها العمال النشطون، إعطاء الفرصة للعمال للمشاركة الايجابية في اتخاذ القرارات، واستبعاد المحسوبية في توظيف الأفراد ودراسة قواري حنان ( 2013 - 2014 ) التي توصلت إلى أن هناك علاقة عكسية بين الضغوط المهنية ودافعية الانجاز لدى طلبة الصحة العمومية، ونخلص إلى أن عدم وجود توافق أو تأثير متبادل بين متغيرين الدراسة الدافعية للإنجاز و الفعالية التنظيمية.

# خاتمة

خاتمة:

من خلال هذه الدراسة التي تناولت موضوع العلاقة بين الدافعية للإنجاز و الفعالية التنظيمية حيث كان المطلب الرئيسي والركيزة القادرة على بلورة الواقع السوسيو تنظيمي وهذا من خلال استعراض التراث النظري لكلا المتغيرين وكذا إبراز الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث جاءت هذه الخطوات تمهيدا للجانب الميداني للدراسة، وذلك من اجل البحث عن أهمية الاعتماد على الدافعية للإنجاز داخل المؤسسة الجامعية، كديناميكية للرفع من الفعالية التنظيمية وخلصنا إلى عدم تطابق أو وجود علاقة بين متغيرين الدراسة، حيث ركزنا على تحليل ومناقشة واقع كلا من المتغيرين للدراسة البحثية من حيث العلاقة.

ونظرا لما سبق من منطلقات تحليلية للكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال دلالات وشواهد امبريقية وباستخدام جملة من الإجراءات المنهجية من اجل إثبات صدق الفرضية العامة والفرضيات الفرعية، جاء في نتائج هذه الدراسة أن الدافعية للإنجاز لا توجد بينها علاقة مع متغير الفعالية التنظيمية في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

# الملاحق

## الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية : العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : علم الاجتماع

تخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل

استمارة استبيان حول موضوع

### الدافعية للإنجاز وعلاقتها بالفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية على موظفين كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة

مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الدكتورة :

إعداد الطالب :

\* نوادري فريدة

\* لزرق هشام

ملاحظة: يسرنا أن نقدم إليكم هاته الاستمارة راجينا منكم الإجابة عن أسئلتها بصدق وموضوعية. كما نحيطكم أن المعلومات المقدمة من طرفكم في هذه الاستمارة موجهة لأغراض علمية ولهذا الرجاء التعاون معنا في بيان رأيكم في الأسئلة بصراحة. وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

2021 / 2020

## الملاحق

أولاً: بيانات شخصية .

1. الجنس : أ- ذكر  ب- أنثى
2. السن : أ- من 20 - 30  ب- من 31 - 40  ج- من 41 - 50  د- من 51 فأكثر
3. المستوى الدراسي : أ- ثانوي  ب- جامعي
4. الخبرة المهنية : أ- أقل من 10 سنوات  ب- من 10-20 سنة  ج- من 20-30 سنة  د- من 30 سنة فأكثر

ثانياً: بيانات متعلقة حول الدافعية للإنجاز

بيانات متعلقة المثابرة في بذل الجهد

5. هل تحاول معالجة الحالات الصعبة التي تصادفك؟ نعم  لا
6. هل تجد صعوبة في تحسين أدائك؟ نعم  لا
7. ماهي الأسباب التي تجعلك تغير مؤسستك الجامعية؟  
الأجر  الترقية  المنصب  أسباب  اجتماعية  لا غير

بيانات متعلقة بسلوك الانجاز

8. هل تحب أن تكمل عملك بسرعة؟ نعم  لا

إذا أجبت بنعم لماذا؟ .....

9. هل تحس أن عملك ينقصه النظام؟ نعم  لا
10. هل تعمل خارج وقت العمل إذا لزم ذلك؟ نعم  لا

## الملاحق

### ثالثاً: بيانات متعلقة بالفعالية التنظيمية

#### بيانات متعلقة بالقدرة الذاتية

11. هل لديك القدرة على التخطيط الجيد لمستقبلك؟ نعم  لا
12. هل تشعر بأنك تستطيع التأثير على زملائك في العمل؟ نعم  لا

إذا كانت إجابتك بنعم وضح كيف ذلك؟ .....

13. هل تتحلى بروح المسؤولية في إطار مهنتك؟ نعم  لا

#### بيانات متعلقة التعامل مع المواقف الضاغطة

14. هل تستسلم بسرعة في بعض المواقف الضاغطة؟ نعم  لا
15. هل تشعر بالاكنتاب بسبب المواقف المزعجة في عملك؟ نعم  لا

16. هل تثق في قدرتك على التعامل بكفاءة مع الأحداث غير المتوقعة؟

- نعم  لا

دليل المقابلة الحرة

دليل المقابلة الحرة الخاص بعميد الكلية

1. هل لديكم الثقة في موظفيكم عند تفويض بعض الصلاحيات ؟
2. كم يبلغ عدد الموظفين بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية؟
3. هل تشجعون العمل الجماعي والتواصل المفتوح بين الموظفين ؟
4. ما هي الأسس التي تعتمد عليها الكلية في حسن استغلال المعلومة بين الموظفين ؟
5. هل تمنحون حرية والاستقلالية للموظف في عمله ؟
6. ما هي الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة في تنمية الدافعية للموظفين ؟
7. ماهي المشاريع المستقبلية الخاصة بسياسة التوظيف بالكلية؟
8. ما هي الأسس التي تتبعونها في جعل الموظفين أكثر فعالية؟

# خاتمة

القرآن الكريم.

الكتب :

1. أديب محمد الخالدي ( 2008 ): سيكولوجية الفروق الفردية والتفوق العقلي، ( ط 2)، دار وائل،
2. بالرابح محمد (2011). الدافعية الانسانية. مخبر التطبيقات مخبر علوم النفس وعلوم التربية من أجل التنمية في الجزائر، (ب. ط). وهران، ديوان المطبوعات الجامعية.
3. جابر عبد الحميد جابر ( 1986 )، نظريات الشخصية، (د.ط)، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
4. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة والنظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، بدون سنة.
5. رشيد زرواتي : تدريبات على منهجيات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط1 ، دار الهدى ، الجزائر ، 2002 .
6. سلطان محمد سعيد، ( 2002 )، السلوك الانساني في المنظمات، بدون طبعة، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر.
7. صقر عاشور أحمد، ( 1989 )، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بيروت، دار النهضة.
8. طلعت إبراهيم لظفي ( 2007 ): علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر
9. العتيبي صبحي جبر، ( 2005 )، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
10. عمار بوحوش محمد محمود الذنبيات : مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ط3 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001 .
11. عمر محمد دره ( 2009 ): العدالة التنظيمية وعلاقتها بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ط 1، دار الرضوان.
12. عوض محمد عوض بني أحمد،(2007)، الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس ، ط1، عمان. دار الحامد للنشر والتوزيع.
13. قبة رضا ( 2009 ): فعالية التنظيم الصناعي وأثرها علي أداء العامل داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه في العلوم وعلم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
14. لظفي طلعت إبراهيم ( 2007 ): الخدمات الاجتماعية، ط1، دار الغريب، القاهرة، مصر
15. محمد خليفة عبد اللطيف،(2000)، ب ط، القاهرة ، دار غريب للنشر والتوزيع.
16. محمد عبد المجيد (2005): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن

## قائمة المراجع

17. محمد علي محمد ( 2003): علم الاجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات، ط3، الجامعة الاسكندرية  
18. معمريّة بشير، ( 2012)، سيكولوجية الدافع للإنجاز، ب ط، باتنة. دار الخلدونية للنشر والتوزيع.  
19. موارى ادوارد،(1988)، الدافعية والانفعال ،ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع.

### المجلات العلمية:

20. إسماعيل الهلول ( 2011 ): أثر استخدام البرمجة اللغوية العصبية في تنمية دافعية إنجاز المعلم  
الغلسطينى، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد ( 22 )، قسم علم النفس، كلية  
التربية، جامعة الأقصى، غزة،  
21. لطيفة طبال: عقله المنظمة ونظريات التنظيم، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 2، البلدة،  
الجزائر، 2014

### القواميس:

22. جماعة من الأساتذة ( 1960 ): "معجم الوسيط"، ( ط 2)، دار إحياء التراث العربى، الجزء الأول،  
بيروت، لبنان.  
23. حمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، ط 1، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006  
24. مجمع اللغة العربية ( 1985 ): "المعجم الوسيط"، ط 3، القاهرة، مصر.  
25. منجد اللغة والأعلام ( 1991 ): ط 31، دار المشرق المكتبة الشرقية، لبنان.

### الأطروحات والمذكرات الجامعية:

26. بنونة علي( 2015 ) : العلاقات الإنسانية وأثرها علي الرضى الوظيفى، أطروحة دكتوراه تخصص  
تنظيم وعمل، دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعى، وكالة الجلفة، الجزائر،  
27. عبد الرحمن بن بريكة ( 2007 ) : العلاقة بين الوعي بالعمليات المعرفية ودافع الانجاز الدراسى لدى  
طلبة المدارس العليا للأساتذة في مدينة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الإنسانية  
والاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة الجزائر.  
28. محمد بن محمد بن جابر الشهري ( 2015 ): مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية  
بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير (غير  
منشورة)، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى.

## ملخص الدراسة :

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الدافعية للإنجاز و الفعالية التنظيمية كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، وهدفت إلى معرفة العلاقة بين متغيرين الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (30) موظف، ولتحقيق أهداف الدراسة، قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية تتدرج ضمنها اثنان فرضيات فرعية واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات وقد وزعت على عينة شملت (30) موظف في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، وتم تقسيم هذه الاستمارة إلى ثلاث محاور أساسية ( بيانات عامة، بيانات متعلقة بالمتغير المستقل، بيانات متعلقة بالمتغير التابع )، وتحتوي على 16 سؤالاً فيها سؤال المغلق والاختياري والمفتوح.

وقد أشارت النتائج التي توصلت إليها انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية للإنجاز والفعالية التنظيمية في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة المؤسسة عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، وعدم تحقق الفرضية الرئيسية .

### Abstract:

This study dealt with the relationship between achievement motivation and organizational effectiveness, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of M'Sila, and aimed to know the relationship between the two variables of the study, and the study sample consisted of (30) employees, and to achieve the objectives of the study, we formulated the main hypothesis that includes two sub-hypotheses and we relied on the approach Analytical descriptive, and a questionnaire was used to collect data and was distributed to a sample of (30) employees in the College of Humanities and Social Sciences, and this form was divided into three main axes (general data, data related to the independent variable, data related to the dependent variable), and it contains 16 questions in it. Closed, optional and open question.

The findings indicated that there is no statistically significant relationship between achievement motivation and organizational effectiveness in the College of Humanities and Social Sciences at the University of M'Sila, established at the significance level of  $\alpha = 0.05$ , and the main hypothesis was not achieved.