

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم : العلوم الاجتماعية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع
تخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل
بغنوان :

الحوافز التنظيمية ودورها في تعزيز الدافعية للإنجاز
في المؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية على إطرار جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

إشراف الدكتور :

يوسف بالنور

إعداد الطالبان:

- محمد غرياني

- محمد الأمين لبه

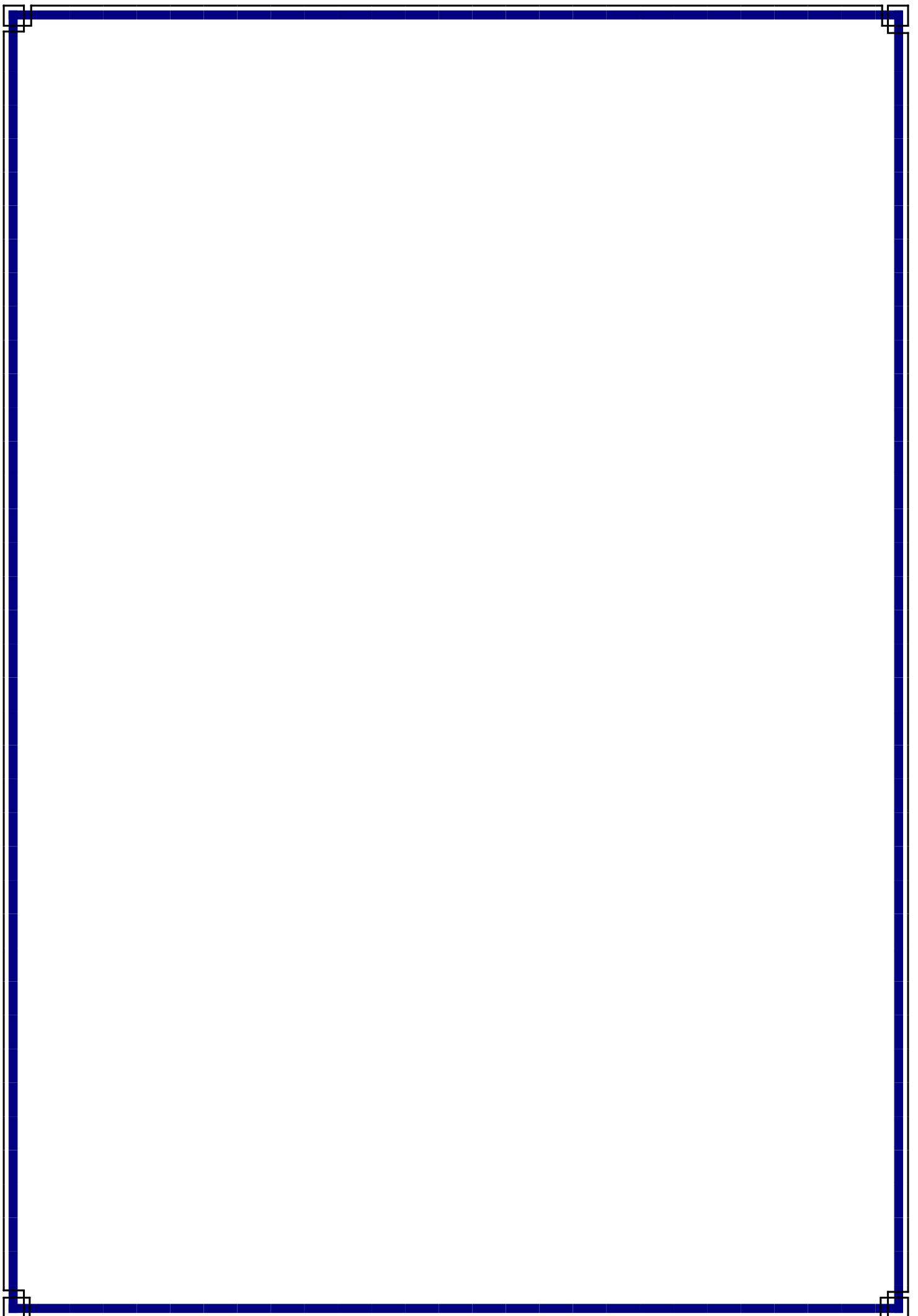
نوقشت المذكرة علنا يوم :

2025/05/28

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة :

الصفة	الجامعة	الرتبة	اللجنة
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر	أستاذ محاضر	لامية بويدي
مشرفا و مقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر	أستاذ محاضر	يوسف بالنور
ممتحنا	جامعة الشهيد حمه لخضر	دكتور محاضر	يعقوب سالم

السنة الجامعية : 2025/2024



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم : العلوم الاجتماعية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع
تخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل
بعنوان :

الحوافز التنظيمية ودورها في تعزيز الدافعية للإنجاز
في المؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية على إطرارات جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

إشراف الدكتور :

يوسف بالنور

إعداد الطالبان :

- محمد غرياني

- محمد الأمين لبه

نوقشت المذكرة علنا يوم :

2025/..../..

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة :

الصفة	الجامعة	الرتبة	اللجنة
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر	أستاذ محاضر	لامية بويدي
مشرفا و مقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر	أستاذ محاضر	يوسف بالنور
ممتحنا	جامعة الشهيد حمه لخضر	دكتور محاضر	يعقوب سالم

السنة الجامعية : 2025/2024

الإهداء

الحمد لله عز وجل الذي وفقني للوصول إلى هذه المرحلة وهذا القدر
من النجاح والتوفيق ، من دواعي الفخر والاعتزاز اهدي هذا العمل
المتواضع إلى التي حملتني وهنا على و هن أمي الغالية .. رمز الطهر
والحنان .. و التي لم تبخل عليا يوما بدعائها بإخلاص "حفظها الله ورعاها
وأطال في عمرها"

إلى من أنستني في دراستي وتحملت معي عنائها وشاركتني هموم وأفراح
حياتي زوجتي الغالية رعاها الله وحفظها

إلى شموع البيت وقبسا ونبع المرح والحنان أبنائي الأعزاء (منيب ،
محمد عزام ، محمد حسان) رعاهم الله وجعلهم من حفظة القرآن
إلى القلوب الطاهرة إخوتي (بشير وعمر وجميع أخواتي زليخة وسعيدة
وجميلة وفتيحة وراضية)

وإلى كل الأصدقاء والأعزاء وزملائي في العمل
وإلى كل الطلبة المتخرجين دفعه 2025 بجامعة الشهيد حمه لخضر
الوادي.

الطالب : غرياني محمد

الإهداء

لجميع

الطالب : ليه محمد الأمين

شكر وتقدير

يقول الله تعالى في محكم التنزيل بعد بسم الله الرحمن الرحيم:

﴿ رَبِّ أَوْزِرْ عَنِّي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ [النمل: 19]

أحمد الله وأشكره على نعمه الظاهرة والباطنة الذي وفقنا في إتمام هذا العمل المتواضع ، الحمد لله الذي أكرمنا بعطفه، وهدانا إلى خير سبيله، وأنار بصائرنا بالعلم، وفتح لنا خزائن حكمته ورحمنا برحمته

وإننا نتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير إلى أستاذنا الفاضل ومشرفنا في المذكرة: د. "يوسف بالنور" الذي مرافقنا طيلة مراحل إعداد هذه المذكرة ولم يخل علينا بتوجيهاته وإرشاداته وعلينا نثقه فينا أثناء مسار البحث، كما تتوجه بجزيل لشكر اللجنة المناقشة ولكل من ساهم من قريب أو من بعيد في إتمام هذه المذكرة .

كما لا ننسى أن نشكر كل أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي على كل ما قدموه لنا من دروس ومعارف .

الملخص :

تهدف هذه الدراسة الى محاولة معرفة الدور الذي تلعبه الحوافز التنظيمية في الدافعية للإنجاز لدى إطارات المسيرة في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، ونظرا لأهمية موضوع الحوافز وعلاقته المباشرة بدافعية العامل وأدائه داخل التنظيم انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي :

كيف تساهم الحوافز التنظيمية في تعزيز دافعية الانجاز لدى إطارات جامعة الوادي؟

وتتفرع منه الأسئلة التالية:

- هل تساهم المشاركة في صناعة القرارات في تعزيز الدافعية للإنجاز لدى إطارات جامعة الوادي؟
- هل يساهم الاتفاق على معايير تقييم الأداء في تعزيز الدافعية للإنجاز لدى إطارات جامعة الوادي؟
- هل يساهم التشجيع على المبادرة والابتكار في تعزيز الدافعية للإنجاز لدى إطارات جامعة الوادي؟

وللإجابة على هذه التساؤلات صاغ الباحثان فرضية رئيسية كالتالي:

تساهم الحوافز التنظيمية في تعزيز دافعية الانجاز لدى إطارات جامعة الوادي .

وقد فرعنا عنها ثلاثة فرضيات، وهي كالتالي:

- تساهم المشاركة في صناعة القرارات في تعزيز الدافعية للإنجاز لدى إطارات جامعة الوادي
- يساهم الاتفاق على معايير تقييم الأداء في تعزيز الدافعية للإنجاز لدى إطارات جامعة الوادي
- يساهم التشجيع على المبادرة والابتكار في تعزيز الدافعية للإنجاز لدى إطارات جامعة الوادي

وللتأكد من فرضيات الدراسة اعتمدنا المنهج الوصفي الذي يعتبر الأنسب لموضوع الدراسة كما استخدمنا أداة الاستبيان لجمع المعلومات التي تم تطبيقها على المفردات المتاحة ومكونة من (56) إطار من اصل (85) إطار وباستخدام الأساليب الإحصائية في التحليل توصلت الدراسة لجملة من النتائج المهمة ومنها:

- أن الحوافز التنظيمية تساهم بشكل كبيراً وتعتبر عاملاً مهماً ولها دور في تعزيز الدافعية للإنجاز لدى الإطارات المسيرة في جامعة الوادي.
- وجود ارتباط موجب ومعنوي ودال إحصائياً بين أبعاد الحوافز التنظيمية الثلاثة و الدافعية للإنجاز لدى الإطارات المسيرة في جامعة الوادي.

الكلمات المفتاحية : الحوافز التنظيمية ، الدافعية للإنجاز ، الحاجات ، تقييم الأداء

Abstract:

This study aims to explore the role of organizational incentives in enhancing achievement motivation among managerial staff at the University of EchahidHamma Lakhdar in El Oued. Given the significance of incentives and their direct impact on employee motivation and performance within organizations, the study is grounded in the following central research question:

How can organizational incentives contribute to enhancing the motivation to achieve among the management cadres at the El-oued University?

From this main question, the study derives the following sub-questions:

- Does participation in decision-making contribute to enhancing the motivation to achieve among the management cadres at the El-oued University?
- Does agreeing on performance evaluation criteria contribute to enhancing the motivation to achieve among the management cadres at the El-oued University?
- Does encouraging initiative and innovation contribute to enhancing the motivation to achieve among the management cadres at the El-oued University?

To answer these questions, the researchers formulated the following main hypothesis:

Organizational incentives contribute to enhancing the motivation to achieve among among the management cadres at the El-oued University.

We have divided it into three hypotheses, which are as follows:

- Participation in decision-making contributes to enhancing the motivation to achieve among the management cadres at the El-oued University.
- Agreeing on performance evaluation criteria contributes to enhancing the motivation to achieve among the management cadres at the El-oued University.
- Encouraging initiative and innovation contributes to enhancing the motivation to achieve among the management cadres at the El-oued University.

To test these hypotheses, the study employed a descriptive research methodology, deemed most appropriate for the nature of the research. A questionnaire was used as the primary data collection tool and was administered to a sample of 56 participants out of a total population of 85 managerial staff.

The study reached several important findings, including:

- Organizational incentives significantly contribute to enhancing achievement motivation and are considered a key factor in this regard among the management cadres at the El-oued University.
- There is a positive, significant and statistically significant correlation between the three dimensions of organizational incentives and the motivation to achieve among the management cadres at the El-oued University.

Key words : organizational incentives , achievement motivation , needs, appraising performance

قائمة المحتويات

III	الإهداء
V	شكر وتقدير
VI	الملخص :
VII	Abstract:
VIII	قائمة المحتويات
XI	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIII	قائمة الملاحق
1- أ	توطئة
أ	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية
18	- تمهيد
19	المبحث الأول: مفاهيم الدراسة
19	المطلب الأول : تعريف الحوافز التنظيمية:
20	المطلب الثاني : الدافعية للإنجاز :
20	المبحث الثاني: العلاقة بين متغيرات الدراسة
21	المبحث الثالث: الدراسات السابقة والمقاربة النظرية
21	1- :الدراسات السابقة

24	المطلب الثاني : المقاربة النظرية.....
27	خلاصة الفصل:
0	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية.....
30	تمهيد:
31	المبحث الأول : الطريقة والأدوات.....
31	أولا: الطريقة.....
31	1- مجتمع البحث:
31	2- عينة الدراسة:
32	3- تحديد المتغيرات وطرق قياسها:
33	4- العينة الاستطلاعية:
34	المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات.....
34	الاستبيان.....
34	2- الأساليب الإحصائية:
34	3- البرامج الإحصائية المستخدمة:
35	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.....
35	المطلب الأول : النتائج.....
35	اولا : البيانات الشخصية لأفراد العينة.....
39	ثانيا :عرض وتحليل ومناقشة محاور الدراسة:
39	1- عرض وتحليل ومناقشة البعد الأول.....

42	2- عرض وتحليل ومناقشة البعد الثاني.....
44	3- عرض وتحليل ومناقشة البعد الثالث.....
46	4- عرض وتحليل ومناقشة متغير الدافعية للإنجاز.....
49	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة :
49	1- اختبار الفرضية الرئيسية :
50	2- اختبار الفرضية الجزئية الأولى :
50	3- اختبار الفرضية الجزئية الثانية :والتي تنص على:
50	4- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة :
51	رابعا : مناقشة نتائج الفرضيات في ظل الدراسات السابقة :
51	1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:
51	2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:
52	3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:
52	4- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية:
52	الاستنتاج العام للدراسة :
53	خلاصة الفصل:
55	الخاتمة :
57	الاقتراحات والتوصيات.....
58	قائمة المصادر والمراجع.....
59	الملاحق.....

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
31	توزيع مجتمع البحث حسب المناصب	01
32	كيفية توزيعهم افراد العينة حسب المناصب	02
33	يوضح درجات البدائل لكل مقياس	03
33	معاملات ألفا كرونباخ	04
35	توزيع افراد العينة من حيث الجنس	05
35	توزيع افراد العينة من حيث السن	06
36	توزيع افراد العينة من حيث مستوى التعليم	07
37	توزيع افراد العينة من حيث الخبرة المهنية	08
38	توزيع افراد العينة من حيث المنصب	09
39	نتائج آراء عينة الدراسة حول بُعد المشاركة في صناعة القرارات	10
42	نتائج آراء عينة الدراسة حول بُعد المشاركة في صناعة القرارات	11
44	نتائج آراء عينة الدراسة حول بُعد التشجيع على المبادرة والابتكار	12
46	نتائج آراء عينة الدراسة حول استبيان الدافعية للإنجاز	13
49	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	14
50	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى	15
50	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية	16
51	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة	17

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
21	العلاقة بين متغيرات الدراسة	01
25	هرم تدرج الحاجات الإنسانية لابراهيم ماسلو	02
35	دائرة نسبية تصف عينة الدراسة من حيث الجنس	03
36	دائرة نسبية تصف عينة الدراسة من حيث السن	04
37	دائرة نسبية تصف عينة الدراسة من حيث مستوى التعليم	05
37	دائرة نسبية تصف عينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية	06
38	دائرة نسبية تصف عينة الدراسة من حيث المنصب	07

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
59	استبيان الدراسة	01
62	قائمة الأساتذة المحكمون	02

1- توطئة:

يعتبر الفرد العنصر المحوري والموارد الأساسي في تنظيمات العمل، وهو يعبر عن الجانب الحيوي والديناميكي فيها، بقدر ما يبذله من جهد واداء تنظيمي عال بقدر ما ينعكس ذلك على فعالية المنظمة في تحقيق اهدافها. لذلك تقدم المنظمات و المؤسسات جملة من الحوافز لأفرادها منها المادية مثل الأجور و المكافآت والعلاوات ، وحوافز معنوية مثل فرص الترقية والتشجيعات من اجل إثارة دافعيتهم و دفعهم نحو العمل بكل طاقاتهم من اجل تحقيق أهداف المؤسسة ، لان المنظمات باتت تعلم جيدا انه لا يمكن تحقيق ذلك الا اذا منحت العاملين ما يشبع حاجاتهم على شكل حوافز مادية كانت ام معنوية ، وهذا ما أكده رنيسيس ليكرت *Rensis Likert* على أهمية الحوافز وتأثيرها على السلوك التنظيمي فهو يعتقد أن تحفيز العاملين هو بمثابة مفتاح فعالية التنظيم كله .

معنى ذلك ان نظم التحفيز هي حجر الزاوية لأداء المنظمات، والمحرك الأساسي لدافعية العاملين للعمل، وهي عملية مستمرة ومختلفة من زمان الى زمان حيث نجدها في الفكر الكلاسيكي عند الإدارة العلمية اهتمت بالحوافز التنظيمية من خلال رفع الأجور والأجر بالقطعة وسرعان ما ثبت عدم فاعليتها، لان العمال ليس بالضرورة هم بحاجة للمال فقط بل هناك عوامل إنسانية وحاجات اجتماعية يطمح العامل لتحقيقها وبالتالي عملية الاهتمام بما قد تكون كحافز مغري للدفع بالعاملين نحو انجاز الأعمال ، وهذا ما تبنته مدرسة العلاقات الإنسانية كسابقة في أساليب التحفيز حيث أكدت على أهمية المجموعة والعلاقة بين أفرادها، ودورها في التأثير على سلوك العاملين .

لكن مع تطور المنظمات وتعقدها نتيجة التطور التكنولوجي ونمو قيم اجتماعية حديثة لدى الأفراد ، أصبحت أساليب التحفيز اليوم تشكل احد الوسائل الهامة في استراتيجيات تسير المؤسسات والموارد البشري، فطورت وسائل تحفيزية جديدة تكون أكثر فاعلية وتتماش مع حاجات وطموحات عمالها ، حيث أكدنا "ماسلو" في هرمه لتدرج الحاجات الإنسانية بأنا البشر ينتقلون من البحث عن إشباع الحاجات البسيطة الى الحاجات الأعلى والمعقدة مثل الحاجة للتقدير بحيث نجدها في المنظمات متمثلة في تقدير الجهود وتكليف الأفراد والمشاركة في اتحاد القرار والتشجيع على المبادرة ، وتحسيسه بان ابتكاراته مدججة و الاتفاق حول معايير تقييم الأداء كي تتجنب المنظمة الصراعات المحتملة في المستقبل وردود أفعال العمال أثناء الترقيات او التدريب والتكوين لأنها تقوم على أساس تقييم الأداء ، كذلك ووضع الخطط والأهداف إلى غاية تحقيقها حتى يشعر العامل بأنه عضو مهم فيها، مما يعني ان نجاحها نجاح له وفشلها فشل له وهذا ما تؤكدته نظرية "Z" "لويليام اوتشي"

من خلال هذا الطرح الفكري تتضح أهمية الحوافز داخل المنظمة وخاصة اذا انتقلنا للمؤسسات الجزائرية وأسقطنا هذا الطرح على موظفي جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي لوجدنا فيها العديد من الإطارات والكوادر التي تتمتع بالحركية والديناميكية ولها مؤشرات ملموسة وقابلة للملاحظة الى حد ما فهي في موقع يسمح لها ببروز الدافعية للإنجاز ، وذلك يعود أساسا للخبرة والموقع الوظيفي والمستوى التعليمي كما تتأثر بشكل مباشر بالحوافز التنظيمية حيث تعتبر هذه الفئة هي في مرحلة الاعتراف والتقدير والاحترام للذات وتحقيق الذات ، وبالتالي فان

البيئة المحيطة تؤثر بشكل او بآخر على دافعتهم للإنجاز لاسيما الحوافز المقدمة لهم ،فالأفراد داخل المنظمة لديهم دوافع انجازيه يطمحون الى تحقيقها ليست معزولة عن الأداء بل بالعكس فهي ذات صلة وثيقة بالوظيفة حتى وان كانت خفية ومختلفة من فرد لآخر وبالتالي غياب هذه الوسائل التحفيزية في الجامعة الجزائرية و عدم الاكتراث بها يؤدي إلى الانخفاض في مستوى الأداء والدافعية للإنجاز لدي الموظفين مما ينعكس على الإنتاجية ومردودية الأداء بشكل عام .

2- الإشكالية :

جاءت هذه الدراسة لتتناول واقع الحوافز التنظيمية ودورها في تعزيز الدافعية للإنجاز لدى إطارات المسيرة في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ، وعليه ومن خلال هذا الطرح يمكننا ان نطرح التساؤل التالي :

كيف تساهم الحوافز التنظيمية في تعزيز الدافعية للإنجاز لدى إطارات جامعة الوادي؟

وتتفرع منه الأسئلة التالية:

- هل تساهم المشاركة في صناعة القرارات في تعزيز الدافعية للإنجاز لدى إطارات جامعة الوادي؟
- هل يساهم الاتفاق على معايير تقييم الأداء في تعزيز الدافعية للإنجاز لدى إطارات جامعة الوادي؟
- هل يساهم التشجيع على المبادرة والابتكار في تعزيز الدافعية للإنجاز لدى إطارات جامعة الوادي؟

3- فرضيات البحث: وللإجابة على هذه التساؤلات صاغ الباحثان فرضية رئيسية كالتالي:

تساهم الحوافز التنظيمية في تعزيز الدافعية للإنجاز لدى إطارات جامعة الوادي .

وقد فرعنا عنها ثلاثة فرضيات، وهي كالتالي:

- تساهم المشاركة في صناعة القرارات في تعزيز الدافعية للإنجاز لدى إطارات جامعة الوادي
- يساهم الاتفاق على معايير تقييم الأداء في تعزيز الدافعية للإنجاز لدى إطارات جامعة الوادي
- يساهم التشجيع على المبادرة والابتكار في تعزيز الدافعية للإنجاز لدى إطارات جامعة الوادي

4- مبررات اختيار الموضوع: يرجع اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية :

- محاولة تقديم بحث أكاديمي يتلاءم مع التخصص الذي زاولناه طيلة المشوار الدراسي.
- الرغبة في معرفة أسلوب التحفيز الذي تستخدمه الجامعة الجزائرية ومدى فاعليته مع التطورات الحاصلة في مجال نظام الحوافز.

- الخبرة العملية ومجال العمل هو من فرض اختيار هذا الموضوع .

5- أهداف البحث وأهميته:

الأهداف :تهدف هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منه :

- محاولة معرفة الدور الذي تلعبه الحوافز التنظيمية في الدافعية للإنجاز لدى إطارات المسيرة في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي .



- الكشف عن أهمية عنصر المشاركة كأسلوب تحفيز مهم لدفع العمال نحوى انجاز الأعمال .
- تسليط الضوء على أهمية فهم دوافع العاملين وحاجاتهم من قبل الإدارة لوضع نظام الحوافز المناسب .
- التعرف على مدى مساهمة الحوافز التنظيمية في تطوير وتنمية العامل وتحقيق ذاته في مكان العمل .
- معرفة مدى قدرة عملية التحفيز في التوجيه والتأثير على سلوك الإطارات بالجامعة .

الأهمية : تكمن أهمية هذه الدراسة في ما يلي :

- يمكن أن تساعد هذه الدراسة في زيادة الوعي بأهمية تحفيز العاملين وأثره الفعال على دافعية الانجاز وتطوير الأداء داخل المؤسسة.
- تقديم إضافة عملية للجامعة الجزائرية عبر دراسة ميدانية حول موضوع الحوافز ودورها في دافعية الانجاز.

6- حدود البحث : اقتصرت هذه الدراسة على فئة الإطارات المسيرة لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي وشملت على إدارات الكليات والإدارة المركزية بما فيها المكتبة المركزية ، حيث امتدت الدراسة النظرية في الفترة الممتدة بين 2024/10/01 الى غاية 2025/01/10 اما الدراسة الميدانية فقد امتدت بين 2025/02/14 الى غاية 2025/04/24 ، كما اقتصرت الدراسة على التعرف على دور الحوافز التنظيمية المقدمة من طرف المؤسسة الجامعية في الدافعية للإنجاز لدى الموظفين دون الغوص في الجانب النفسي للعامل.

7- منهج الدراسة : فرضت علينا طبيعة الموضوع استخدام المنهج الوصفي للإجابة على التساؤل الرئيسي ، والذي يعتمد على وصف الظاهرة وجمع البيانات ثم تحليلها واستنتاج النتائج وذلك من خلال استعراض التطور التاريخي لعملية التحفيز داخل المنظمات ، ثم الاستعانة بشرح المفاهيم ذات الصلة لكل من المتغير المستقل والمتمثل في الحوافز التنظيمية والمتغير التابع والمتمثل في الدافعية للإنجاز ، اما عملية جمع البيانات فكانت عن طريق بناء الاستبيان ، وتم اختيار الاستبيان بالتحديد لان متغير الحوافز المعنوية والدافعية للإنجاز هي متغيرات قد يصعب ملاحظتها في الوقت القصير وقد تكون ضمنية لذلك يعتبر الاستبيان أنجع أداة لجمع بيانات الدراسة ، حيث تم تحكيمه عن طريق الصدق والثبات ثم تمريره على عينة الدراسة ، وبعد جمع الاستمارات الموزعة تم تحليلها ومعالجتها ببرنامج **Spss-v23** ثم استخراج النتائج وتفسيرها في ضوء فرضيات الدراسة والدراسات السابقة وكذلك المقاربة النظرية.

8- صعوبات البحث: لا يتجرد اي عمل يقوم به الباحث من صعوبات وعوائق ومن بين اهم هذه الصعوبات التي واجهتنا في فترة انجاز هذا البحث تتمثل في:

- ارتباط مفهوم الدافعية للانجاز بمفهوم الحاجات وإشباعها وكذلك الدوافع المرتبطة بالأفراد ، والذي يعتبر جانب سيكولوجي ليس بالأمر السهل فهمه وهذا ما جعلنا نغوص في الاطلاع في الجوانب المرتبطة في علم النفس من اجل فهم أوضح للمصطلحات .

- قلة المراجع الجزائرية المتخصصة في تناول موضوع الحوافز وعلاقته بالدافعية للانجاز في منظمات الأعمال و الوظيف العمومي ، فمعظم الدراسات تناولت الدافعية للانجاز بربطها بمجال التعليم والتربية والمجال الرياضي هذه النقطة شكلت لنا صعوبة في إيجاد الدراسات السابقة المطابقة .

- الخصوصية التي يتمتع بها افراد العينة شكلت لنا صعوبة اثناء استرجاع الاستبيان

9- هيكلية البحث: بغية بحث ودراسة هذا الموضوع ،ومن اجل الإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات تم تقسيم هذه الدراسة الى فصلين سبقتهم مقدمة عامة وتلتهم خاتمة عامة تحوي ملخصا عاما حول البحث.

الفصل الأول: ويهتم بتناول الأدبيات النظرية والتطبيقية للموضوع وتم تقسيم الفصل الى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول: تطرقنا فيه إلى الأساس النظري للموضوع. وتم فيه شرح المفاهيم الأساسية المرتبطة بمتغيرات

الدراسة وهي مفهوم الحوافز التنظيمية والمفاهيم المتعلقة به ومفهوم الدافعية للانجاز والمفاهيم المتعلقة به

المبحث الثاني: والذي تمت فيه دراسة العلاقة بين متغيرات البحث المتغير التابع والمتغير المستقل

المبحث الثالث: تم فيه تناول الأدبيات التطبيقية والدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع مع المقاربة النظرية المناسبة للدراسة.

الفصل الثاني: فقد خصصناه لدراسة الواقع الميداني التطبيقي لموضوع الحوافز التنظيمية و دورها في الدافعية للانجاز لدى إطارات جامعة الوادي، وتطلب ذلك الى تقسيم الفصل لمبحثين بالشكل التالي :

المبحث الأول: وتعلق بالطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة من خلال تحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة ، وتحديد المتغيرات وطرق قياسها وكذلك الأدوات المستخدمة لجمع البيانات والبرامج الإحصائية لتحليل المعطيات والنتائج .

المبحث الثاني : والذي تم فيه عرض النتائج المتحصل عليها بعد تفرغ الاستبيان من خلال الوسائل التوضيحية والمتمثلة في الجداول والأشكال بيانية وفي الأخير تم مناقشة النتائج عن طريق تحليل وتفسير المعطيات في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والمقاربة النظرية والتوصل الى استنتاجات وحلول وإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية للدراسة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

– تمهيد

– المبحث الأول: مفاهيم الدراسة

– المبحث الثاني: العلاقة بين المتغيرات

– المبحث الثالث: الدراسات السابقة والمقاربة النظرية

– خلاصة الفصل الأول

- تمهيد

غالبا ما ترتبط دافعية الانجاز لذي العاملين داخل المنظمات ارتباطا مباشرا بنوعية الحوافز المقدمة لهم من حيث الشكل والأسلوب تماشيا مع التطور الحاصل في مجال التنظيمات عبر التاريخ ، لذلك نجد مفاهيم الحوافز والدافعية تتداخل فيما بينها ، ففي هذا الفصل سنتطرق الى الأدبيات النظرية والتطبيقية التي تناولت مفاهيم ومتغيرات الدراسة من خلال ثلاثة مباحث ، حيث سنستعرض في المبحث الاول مفهوم الحوافز التنظيمية والمفاهيم المتعلقة به وهو المتغير المستقل، ومفهوم الدافعية للإنجاز والمفاهيم المتعلقة به وهو المتغير التابع، اما المبحث الثاني فسنوضح فيه العلاقة الارتباطية بين الحوافز التنظيمية ودافعية الانجاز ، وأخيرا المبحث الثالث سنستعرض فيه بعض الدراسات السابقة مع إظهار أوجه التشابه والاختلاف والاستفادة منها، وصولا في الأخير إلى المقاربة النظرية السوسولوجية المناسبة لهذا البحث .

المبحث الأول: مفاهيم الدراسة

المطلب الأول : تعريف الحوافز التنظيمية:

1- لغة:

هي جمع من الفعل حفز ومعناه : حث وحرك ، يقال حفزه الطموح اي شجعه ودفعه .¹

2- اصطلاحا :

يعرف "مُجد عقله" الحوافز بانها مجموعة العوامل التي تهيؤها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية وتحريك دوافعهم نحو نشاط معين ، بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو اكبر وذلك بالشكل الذي يشبع لهم حاجاتهم وأهدافهم وغاياتهم وبما يحقق أهداف المنظمة .²

في حين يعرف "مُجد الفاتح محمود بشير المغربي" الحافز بأنه كل إغراء تقدمه الإدارة لجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة أي ان الاهتمام الإداري بالدافعية هو تحفيز للعاملين للقيام بما تريده منهم من خلال ما توفره لهم من الأجور وعلاقات اجتماعية وفرص تعلم وتقدم وغيرها .³

3- التعريف الإجرائي:

هي جملة الإغراءات التي تقدمها المنظمة للعاملين ذات طابع معنوي وتأخذ شكل تشاركي بين المنظمة والعاملين بحيث يشعرون أنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة مما ينمي قوة دافعية الانجاز لديهم ويجسسون بان حاجاتهم قد أشبعت.

4- صناعة القرار : وتعني مشاركة المرؤوسين بدعوى من الرئيس والالتقاء بهم لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم وتحليلها ومحاولة الوصول الى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة لديهم . ويقول "دافيد امري" *D. emery* ان هذه العملية تخلق جو نفسي وملائم يحفز العاملين على بذل أقصى جهودهم.⁴

5- الابتكار : عرفه "تشيرمير هورن" وزملائه بأنه عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في حيز الممارسة، مؤكدا على ان أفضل المؤسسات هي التي تتوصل الى الأفكار الخلاقة ومن ثم تضعها في الممارسة.⁵

6- الاتفاق حول معايير تقييم الأداء : تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم فتجمع من خلاله معلومات مفيدة للمنظمة تستخدمها في عدة أغراض وتتم هذه العملية وفق معايير تستخدم كركائز للتقييم وهي معايير نواتج الأداء من حيث الكم والكيف، ومعايير سلوك الأداء مثل القيادة والتعاون، ومعايير صفات شخصية مثل الانتباه والدافعية.⁶ و الاتفاق حول معايير تقييم الأداء هو اتفاق ضمني

¹ صبحي حموي : المنجد الوسيط في العربية المعاصرة ، الطبعة 02 . دار المشرق ، بيروت . 2012.ص242.

² مُجد عقله الابراهيم : حوافز العمل بين الاسلام والنظريات الوضعية، مكتبة الرسالة الحديثة ، الاردن.1988.ص12.

³ مُجد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع ، عمان، 2012.ص208.

⁴ نواف سالم كنعان : اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط09.الاردن.2011.ص207.

⁵ نجم عبود نجم، : ادارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الاردن، 2003، ص:20.

⁶ احمد ماهر : ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية ، 2004.ص294.

يدخل تحت مسمى الاتفاقية الجماعية التي تحدد شروط و معايير تقييم الاداء للعمال و يتم الموافقة عليها من طرفي الاتفاق داخل الاطار العام للمعايير التي يحددها قانون العمل.

المطلب الثاني : الدافعية للإنجاز :

1- لغة: كلمة الدافعية *MOTIVATION* لها جذورها في الكلمة اللاتينية *MOVER* والتي تعني يدفع او يتحرك.⁷

2- اصطلاحا:

الدافع : وهو مصطلح نفسي عرفه العلماء بعدة تعريفات منها :

يعرفها بيرلسون وستينز بأنها تلك القوة الداخلية التي تنبع من الفرد والتي تنشط وتحرك الفرد وتدفع سلوكه تجاه اهداف محددة.⁸

ويعرفها "يونج *P.T. Young* الدافعية من خلال المحددات الداخلية بأنها عبارة عن حالة استتارة وتوتر داخلي تثير السلوك وتدفعه الى تحقيق هدف معين.⁹

3- الدافعية للإنجاز :

يعرفها " موراي " بان دافعية الانجاز هي رغبة او ميل الفرد للتغلب على العقبات وممارسة القوى والكفاح لاداء المهام الصعبة بشكل جيد وبسرعة كلما امكن ذلك.¹⁰

4- التعريف الاجرائي

الدافعية للإنجاز هي تلك الرغبة للقيام بعمل جيد والنجاح فيه ، و اداء الاعمال المطلوبة بكل كفاءة وفاعلية عن طريق تقديم حوافز ومغريات للأفراد تتوافق مع حاجاتهم بحيث تدفعهم للمثابرة وبدل الجهد، تؤدي في النهاية الى الاشباع مما تحقق لهم مستويات مرتفعة في الاداء .

5- الحاجات : وهي مرتبطة بالدوافع ومكون من مكوناته وتعني :

هي كل حالة من النقص والافتقار او الاضطراب الجسمي ان لم تلق اشباعا اثارت لدى الفرد نوعا من التوتر والضيق لا يزولان الا اذا قضيت تلك الحاجة المتمثلة في النقص فيستعيد الفرد توازنه.¹¹

المبحث الثاني: العلاقة بين متغيرات الدراسة

إذا تأملنا المفاهيم والتعاريف السابقة لكل من الحوافز التنظيمية والدافعية للإنجاز نكتشف ذلك التداخل والترابط بين المفهومين وأنهما في علاقة لا تقبل الانفصال بينهما وذلك من خلال ان الأفراد لديهم حاجات غير

⁷ عبد اللطيف مجد خليفة : الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة . 2000.ص68.

⁸ مجد الفاتح محمود بشير المغربي: مرجع سبق ذكره.ص189.

⁹ عبد اللطيف مجد خليفة : الدافعية للإنجاز، مرجع سابق،ص69.

¹⁰ علي عبد الرحيم صالح : المعجم العربي لتحديد المصطلحات النفسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن.2013.ص159.

¹¹ علي عبد الرحيم صالح : نفس المرجع ص137.

مشبعة مثل تقدير الابتكارات والشعور بالمشاركة في صنع القرار، والحاجة إلى التقدير وهي تعتبر حاجات أساسية لتحقيق الدافعية للإنجاز وتحقيق النجاح وطموحات العمال ، هذه الحاجات الغير مشبعة تولد لديهم نوعا من التوتر الداخلي فهنا تتشكل الدوافع ، والتي بدورها تعمل كمحرك لسلوكهم فيما بعد بكيفيات مختلفة من فرد لآخر يؤدي عدم إشباعها إلى ظهور سلوكيات غير مرغوبة مثل التقاعس والغيابات وتراجع في الأداء ، بمعنى اخر ان الدوافع هي وليدة الشعور بالحاجة الغير مشبعة والتي بدورها تشبع بواسطة مؤثر خارجي (المحيط والبيئة) و ما توفره المؤسسة من عوامل على شكل حوافز، والتي تأخذ أشكال متعددة وأساليب مختلفة فتظهر في السلوكيات المرغوبة مثل الدافعية للإنجاز والانضباط والرضا الوظيفي ، وما يحدد مدى فاعلية هذه الحوافز هو مدى معرفة الإدارة او المؤسسة برغبات وحاجات عمالها بدقة ، وعليه يتضح ان تحقيق الدافعية للإنجاز مرتبط ارتباطا وثيقا بالحوافز المقدمة ، فيمكن القول بان العلاقة بين المفهومين هي علاقة تأثير وتأثر ، أي دوافع الفرد تعكس حافزه لإنجاز هدف ما ، بمعنى كلما كانت وسائل الإشباع (الحوافز) متوافقة ومنسجمة مع حاجات الأفراد (الدوافع) كلما كانت الدافعية للإنجاز اكبر وتحقيقها أسهل ، كما تزداد فاعلية الحوافز كلما زادا التوافق بين الحافز والدافع ، والمخطط التالي يوضح تلك العلاقة القائمة بين المتغيرين.

الشكل رقم(01) : العلاقة بين متغيرات الدراسة (الحوافز التنظيمية و الدافعية للإنجاز)



المصدر : من اعداد الطالبين

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والمقاربة النظرية

1-: الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة "مقدود وهيبية" 2008 تحت عنوان التحفيز ودوره في تفعيل اداء الافراد في المنظمة (دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء) مذكرة درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة "المجد بوقرة" بومرداس

هدفت هذه الدراسة الى توضيح اهمية التحفيز داخل المنظمات الحديثة باعتباره كنوع من الاستثمار في المورد البشري من خلال توجيه الفرد في الاتجاه الذي يتوافق مع تحقيق اهداف المنظمة ورغبات العمال واشباع حاجاتهم وبالتالي هو وسيلة بيد الادارة للتحكم واثارة افرادها لانه يخلق في ذهنه العلاقة العضوية بين الاداء المتميز والدافعية

للإنجاز وحصوله على الحوافز ، انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: كيف يمكن للتحفيز ان يكون قوة تأثير فعالة على سلوك الافراد ودفعمهم نحو تحقيق الاداء الناجع للمنظمة ؟
واندرجت تحته الأسئلة الفرعية التالية:

1- أين تكمن العلاقة بين التحفيز و الدافعية؟

2- ما هي ملامح التحفيز الفعال وما هي النواتج المترتبة عنها؟

3- ما هو واقع التحفيز في المنظمات الجزائرية؟

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومجموعة من الأدوات وهي الملاحظة والمقابلة الشخصية واستخدمت الاستبيان ومقياس ليكارت الحماسي على عينة الدراسة المكونة من(60) فرد وركزت الباحثة على فئة الإطارات لكونهم الفئة المؤهلة لمعرفة مدى اهتمام المؤسسة بتحفيز أفرادها.
أظهرت الدراسة النتائج التالية :

ان المؤسسة تقدم جملة من الحوافز بين المادية و المعنوية ، لكن العمال غير راضين عنها باستثناء البعض منها مثل الظروف المادية للعمل والعلاقات مع الزملاء والمشرفين و المشاركة في اتخاذ القرار حيث بينت نتائج المشاركة في اتخاذ القرار ان نسبة (25%) اجابو "بنعم" وما نسبته (36%) اجابو "باحيانا" مما يدل على ان نسبة معتبرة من افراد العينة يقرون بوجود هذا الحافز وهو المشاركة في اتخاذ القرار كما أظهرت النتائج ان المؤسسة لا تشجع على المبادرة وابتكارات العاملين ولا يشعرون بالاعتراف والتقدير ان من اهم الحوافز التي يعتبرها الأفراد ذات اهمية لدفعهم للعمل تتمثل في الأجر والاستقرار الوظيفي عدم رضا الافراد عن الحوافز انعكس سلبا على ولائهم وشعورهم بالانتماء أظهرت النتائج ان نظام التحفيز غير فعال في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء وهو ما يعتبر من أكبر المشاكل التي تعاني منها المنظمات الجزائرية

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في طرح التساؤل الرئيسي وأنها اهتمت بالعلاقة بين الحوافز المعنوية والدافعية لدى العمال من خلال عبارات الاستبيان حول المشاركة في اتخاذ القرار والتشجيع على المبادرة والابتكار واختلفت في العينة ومجتمع البحث حيث ركزت على فئة الإطارات اما الدراسة الحالية فخصت الإطارات فقط .
الدراسة الثانية :

دراسة "هبا أتيرة" و "فهيمه خميش" (2011) تحت عنوان اثر الحوافز على دافعية العاملين وولائهم التنظيمي (دراسة على قطاع البنوك في مدينة نابلس) مذكرة بدرجة بكالوريوس قسم التسويق كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة النجاح الوطنية فلسطين .

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر الحوافز التي تقدمها البنوك على الدافعية والولاء للعمال في البنوك العاملة في مدينة نابلس، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، وزعت الاستبانة على عينة مكونة من 80 موظف تتوزع بين (42) فرد من الذكور و(24) فرد من الإناث ، انطلقت الدراسة من الفرضيات الصفرية التالية :

- 1- لا يوجد تأثير للحوافز المادي (ملكية الأسهم-الضمان الاجتماعي-مشاركة الأرباح) في تحقيق الدافعية للعاملين والولاء التنظيمي
- 2- لا يوجد تأثير للحوافز المعنوية (الترقية-المشاركة في اتخاذ القرار-تقدير جهود المرؤوسين) في تحقيق الدافعية للعاملين والولاء التنظيمي وخلصت الباحثتان الى النتائج التالية:
- بينت النتائج بان هناك تأثير كبير للحوافز المعنوية (الترقية-المشاركة في اتخاذ القرار-تقدير جهود المرؤوسين) في الدافعية للعاملين والولاء التنظيمي، بمعنى ان كل من الترقية والمشاركة في اتخاذ القرار وتقدير جهود المرؤوسين يلعب دورا مهما في الدافعية للعمل وولاء العمال للمنظمة
- كما أظهرت النتائج ان الموظفين يهتمون بشكل كبير بالضمان الاجتماعي وان الامان الاجتماعي الذي يشعر به الموظفون يعمل على تعزيز الدافعية والولاء
- لم تظهر الدراسة ان هناك تأثير لمتغير المشاركة في الارباح و متغير ملكية الاسهم من قبل الموظفين في تعزيز الدافعية والولاء التنظيمي ، وهذا يرجع لان البنوك لا تطبق هذه السياسة
- تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في فرضيات الدراسة تحديدا في دور الحوافز المعنوية والمتمثلة في المشاركة في اتخاذ القرار و تقدير جهود المرؤوسين وكذلك المقياس المعتمد وهو الاستبيان وسلم ليكارت الخماسي.
- الدراسة الثالثة :

دراسة "خشعي عمر" (2020) بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالدافعية للانجاز لدي عمال الاسمنت Lafarge دراسة ميدانية في بمصنعي الاسمنت المسيلة و معسكر أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم النفس تنظيم وعمل جامعة الجزائر 02.

هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والدافعية للانجاز لدي عمال الاسمنت Lafarge وافترض الباحث وجود علاقة بين عناصر المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة، نمط الاتصال، الية اتخاذ القرار، الراتب) والدافعية للانجاز وللتأكد من فرضيات الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مع استعمال مقياسين كأداة اساسية لجمع البيانات، الأول خاص بالمناخ التنظيمي من اعداد الباحث والثاني خاص بالدافعية للانجاز للاستاذ منصور بن الزاهي وكان سلم رباعي، اما الاستبيان الخاص بالمناخ التنظيمي فأعدا بمقياس سلم ليكارت الخماسي وتم توزيعه على عينة عددها (100) عامل من اصل (544) عامل اي ما نسبته (18.38%) واستخدم عينة عشوائية بسيطة، توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

بينت النتائج وجود علاقة قوية بين جميع ابعاد المناخ التنظيمي الخمس والدافعية للانجاز مما يؤكد على صحة الفرضيات التي تم تبنيها في هذه الدراسة.

كما جاءت جميع نتائج اختبار الفرضيات دالة احصائيا عندا مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)

- تمت الاستفادة من هذه الدراسة من خلال كيفية التعامل مع متغير الدافعية للانجاز وكيفية قياسه

- كما تمت الاستفادة كذلك من هذه الدراسة في كيفية صياغة أسئلة الاستبيان الخاصة بمقياس الدافعية للانجاز

المطلب الثاني : المقاربة النظرية

1- نظرية الحاجات لابراهيم ماسلو

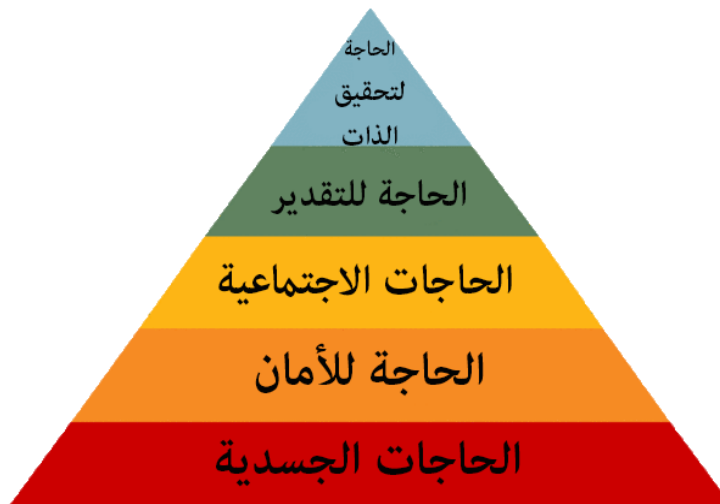
تعتبر نظرية عالم النفس "أبراهام ماسلو" "Maslow Abraham" التي وضعها سنة (1940) من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الإنسان في مجال العمل وتتلخص افتراضاتها فيما يلي:

أ- يملك الإنسان حاجة نفسية مركزية تحرك سلوكه هي الحاجة لتحقيق الذات وهي التي تقود كل فرد لمواصلة نموه وتعلمه وتضحيته، وبطريق يبدو هادفاً وموجهاً وليس عشوائياً مشتتاً.

ب- للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الفرعية الضرورية لتحقيق الذات، هذه الحاجات تنظم في خمسة مجاميع أساسية هي : الحاجات الفيزيولوجية، الحاجات للأمان، الحاجات إلى الحب والانتماء، الحاجات للتقدير الاجتماعي والحاجات الذاتية (وهي الخاصة بتحقيق الذات).

ج- تترتب هذه الحاجات من حيث الأولوية للبقاء على شكل هرم، تندرج فيه بترتيب واحد من الأكثر إلحاحاً والمخطط التالي يوضح تدرج هذه الحاجات :¹²

الشكل رقم (02) يمثل هرم تدرج الحاجات الإنسانية لابراهيم ماسلو



المصدر: نفيسة مجد باشري و آخرون : السلوك التنظيمي ، جامعة القاهرة كلية التجارة ، القاهرة . 2017 . ص 87.

من خلال هذه الافتراضات وحسب ماسلو فإن البشر ينتقلون من البحث عن اشباع الحاجات البسيطة المادية و الفيزيولوجية وصولاً بشكل متصاعد الى الحاجات المعنوية الأعلى والمعقدة مثل الحاجة للتقدير بحيث نجد في الجامعة متمثلة في تقدير الجهود وتكليف الافراد والمشاركة في اتخاذ القرار والتشجيع على المبادرة ، ثم يرتقي الإطارات الى مرحلة تحقيق الذات بترقية المؤسسة لاختراعاتهم وابتكاراتهم وتحسيسهم بان ابتكاراتهم مدججة وتحقق جميع طموحاتهم في العمل.

¹² الظاهر الواقي: التحفيز واداء المرضين (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية -عالية صالح- بمدينة تبسة) ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع

تخصص " تنظيم وعمل "، جامعة قسنطينة "02" ، 2013.ص100.

فيمكن تصور كيفية اشباع هذه الحاجات في المؤسسة الجامعية كما يلي :

- الحاجات المادية أو الفيزيولوجية: وتشبع بالجر الكافي والامتيازات العينية
- حاجات الحماية والطمأنينة والأمن : وتشبع بالوظيفة الدائمة والتأمينات المختلفة (الضمان الاجتماعي)
- الحاجات الاجتماعية : وتشبع بتنمية روح الفريق واللقاءات الدورية مع المرؤوسين
- الحاجات إلى التقدير: وتشبع عن طريق الاعتراف بالإنجازات وتكليف الافراد والمشاركة في اتخاذ القرار وهذا ما ينطبق تماما على الدراسة الحالية

- حاجات تحقيق الذات : وتشبع بترقية المؤسسة للاختراع والابتكار وتحقيق العامل كل ما يتفق مع قدراته مواهبه وكفاءته، وبالتالي تحقيق النجاح في عمله. وبالتالي تعتبر هذه النظرية موجهة فعلا للمؤسسات في فهم الدوافع والحوافز وفي تحديد الوسائل الملائمة لإشباعها.¹³

2- نظرية الانجاز لماك كلياند 1961:

قدم هذه النظرية عالم النفس، "دافيد ماكلياند" حيث ركز ماكلياند في دراسته على الظروف التي تمكن العاملين من تطوير دافع الإنجاز وتأثير ذلك على السلوك الإنساني، واستخدام مصطلح الإنجاز بمعنى الحاجة والدافع معا ويعتقد ان لدى الافراد ثلاثة حاجات رئيسية يسعى لإشباعها هي الحاجة الانتماء الحاجة للسلطة والنفوذ الحاجة الانجاز

أ- الحاجة للانتماء: هؤلاء الافراد يجدون في المنظمة فرص لتكوين علاقات الصداقة ويندفعون للمهام التي تتطلب تفاعل ، ويتحقق الإشباع والرضا لدى هؤلاء عندما يتمكنون من بناء علاقة طيبة و ودية مع الآخرين .

ب- الحاجة للسلطة والنفوذ: وهي الميل والرغبة في التأثير على الآخرين في سلوكهم، والوصول إلى مركز قيادي والسلطة ، فهم يندفعون للأعمال التي توفر لهم ذلك ويمكن للأفراد ذوي الحاجة إلى القوة أن ينجحوا كمديرين إذا ما توفرت لهم شروط مثل القدرة على السيطرة و التحكم في دواتهم .

ج- الحاجة للإنجاز: يميل الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز لأن يكونوا طموحين ولديهم رغبة شديدة لتحقيق النجاح والتفوق ويحبون التحدي ويضعون لأنفسهم أهدافا طموحة من الممكن تحقيقها، ولديهم دافع قوي للمثابرة، كما أنهم يرغبون في تلقي تغذية عكسية حول مستوى أدائهم و إنجازهم ويفضلون المهام التي توفر لهم قدرا من الاستقلال و المسؤولية الشخصية ، والميل إلى اختيار الأعمال التي توفر لهم الشعور بالتقدير .

أثبتت هذه النظرية على خلاف سابقاتها بان سلوك الفرد تحركه حوافز عديدة وليس حافز واحد وأوجدت ارتباط الدافع للإنجاز بالرغبة في التجديد والابتكار.¹⁴

3- نظرية Z :

¹³ بو الشرشر محمد نور الدين: الحوافز واداء العاملين في المؤسسة ، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، 2015. ص113.

¹⁴ عبد السلام سحيري، تقوى كشرود: التحفيز وعلاقته بالإبداع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية نفضال -تبسة-) ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة العربي التبسي ، تبسة. 2024. ص49.

إن نظرية Z التي توصل إليها البروفيسور "ويليام أوشي" بعد إجرائه لعدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية توصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية ، والتي تقوم اساسا على التركيز على الجانب الإنساني للعامل، وروح الجماعة واشتراك العمال في اتخاذ القرارات وخلق الجو الأسري في المؤسسة وروابط إنسانية واتصالات مستمرة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية والشعور بالملكية لكل المؤسسة .

تأتي نظرية Z لتؤكد افتراضات ماسلو فيما يخص تدرج الحاجات الإنسانية حيث نجد الأفراد عندما يشبعون الحاجات المادية ينتقلون الى البحث عن إشباع الحاجات المعنوية ، والمتمثلة في الاعتراف بدواتهم ودمج ابتكاراتهم والبحث عن التقدير والشكر والمدح وهذا ما ركزت عليه هذه النظرية من خلال وضع أساليب تحفيز جديدة تعتمد على الثقة والألفة والمودة والاهم هو إشراك العامل في وضع الخطط والأهداف ، هذه الحوافز المعنوية هي من شأنها ان ترفع من قدرة العامل على العطاء وتشعره بنوع من تحمل المسؤولية وانه جزء لا يتجزأ من المنظمة وانه عضو مهم فيها، مما يعني ان نجاحها نجاح له وفشلها فشل له .

وبالتالي فهي تحقق جملة من المكاسب للعمال مثل الانتماء والولاء والالتزام داخل المؤسسة والرضا الوظيفي وإشباع حاجاتهم وتحقيق الدافعية للانجاز لديهم .¹⁵

¹⁵ بوالشرش نور الدين : مرجع سابق ص 129.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الأدبيات النظرية والمتمثلة في المفاهيم المتعلقة بالحوافز التنظيمية مثل الابتكار والمشاركة في صنع القرار والاتفاق حول معايير تقييم الأداء ، والمفاهيم المتعلقة بالدافعية للإنجاز مثل الدوافع والحاجات والدافعية للإنجاز الذي مهد لنا كيفية الولوج للدراسة وإحاطة مفاهيمية حول الموضوع حيث توصلنا للعلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة والذي بدوره مكنا من وضع مقارنة نظرية مناسبة لهذه الدراسة . كما تناولنا الأدبيات التطبيقية المتمثلة في الدراسات السابقة المتمثلة في رسالة ماجستير وأطروحة دكتوراه ومذكرة بدرجة بكالوريوس ، حيث تناولت موضوع الحوافز وعلاقته بالدافعية لدى العاملين مما مكنا من معرفة الجوانب التي تم التركيز عليها في تلك الدراسات والجوانب التي لم يتم التركيز عليها .

ومن خلال هذا الفصل النظري يمكننا الانطلاق والتوجه إلى الجانب التطبيقي للإجابة عن التساؤلات المطروحة واختبار الفرضيات في ميدان الدراسة .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

– تمهيد

– المبحث الأول: الطريقة والأدوات

– المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

تمهيد :

بعدها طرحنا أهم الأطر النظرية و تعرضنا الى المشكلة البحثية و حصرناها في مجموعة من الأهداف والتساؤلات والفرضيات سنحاول في هذا الفصل الإجابة على مجموع التساؤلات المطروحة والفرضيات المقترحة عبر منهج البحث العلمي باستعمال طرق وأدوات البحث المنتهجة مع تحليل وتفسير النتائج الامبريقية المتحصل عليها حيث تم اختيار عينة مناسبة للدراسة ، واستخدم الباحثان أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات وتحليلها ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) للتوصل الى الحلول والنتائج النهائية للدراسة

المبحث الأول : الطريقة والأدوات

أولاً: الطريقة

1- مجتمع البحث :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين من فئة الإطارات والكوادر المسيرة بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي والذين يشغلون في عدة مناصب تعتبر جد حساسة وذات تأثير كبير على الخطط والاهداف والنتائج المسطرة للجامعة ولديها تأثير كبير حتى على الاداء المؤسساتي ككل ، حيث يشغل أفراد الفئة المستهدفة ثمانية كليات والإدارة المركزية للجامعة و البالغ عدد أفرادها 85 إطارا ومسيرا يتوزعون حسب الفئات والمناصب المختلفة والموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (1) يوضح توزيع مجتمع البحث حسب المناصب

العدد	المنصب
08	عمداء
20	نواب عمداء
34	رؤساء أقسام
09	أمناء عامون
09	مدراء مكاتب
05	مدراء مخابر
85	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين

2- عينة الدراسة :

تم دراسة جميع المفردات المتاحة لمجتمع البحث من الاطارات وكوادر الجامعة، دون حساب مدير الجامعة كما هو موضح في الجدول رقم (1) ، وبعد أن سحب عدد افراد العينة الاستطلاعية البالغ عددها 10 مفردات يصبح العدد 75 مفردة، وبعد توزيع الإستمارات على مفردات العينة، اتضح لنا بأن 9 افراد كانوا غائبين عن العمل لإعتبارات خاصة ، ليتبقى 66 مفردة فتم توزيع الإستبيان عليهم، إلا أنه تم استرجاع 56 استبياناً فقط، نظراً لأن 10 أفراد لم يتمكن من استرجاع الإستبيان منهم بحجج مختلفة من بينها ضغوط العمل وعدم كفاية الوقت لمأ الإستمارة، لتصبح عينة الدراسة مكونة من 56 عنصراً فقط، والجدول التالي يوضح كيفية توزيعهم حسب المناصب .

الجدول رقم (2) يوضح كيفية توزيعهم افراد العينة حسب المناصب

العدد	المنصب
6	عمداء
13	نواب عمداء
22	رؤساء أقسام
6	أمناء عامون
6	مدراء مكاتب
3	مدراء مخابر
56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين

3- تحديد المتغيرات وطرق قياسها :**أ- مقياس الحوافز التنظيمية**

وهو متغير مستقل تم قياسه بالطريقة التالية :

تم تحديد الأبعاد المكونة للحوافز التنظيمية على حسب طبيعة الموضوع و التي كانت على النحو التالي :

(المشاركة في صناعة القرارات - الاتفاق حول معايير تقييم الأداء- التشجيع على المبادرة و الابتكار)

بعد ضبط الأبعاد التي سوف تقوم عليها الدراسة بالنسبة للمتغير المستقل انتقلنا الى تحديد البنود الخاصة لكل بعد من هذه الأبعاد على النحو التالي :

- 1- المشاركة في صناعة القرارات من 1 الى 7 ويتم قياسه من خلال مدى حرص المدير والإدارة على أخذ اقتراحات وآراء الموظفين بعين الاعتبار وعدم تجاوزهم في أي حال من الأحوال
- 2- الاتفاق حوا معايير تقييم الأداء من 8 الى 13 ويتم قياسه من خلال مدى ودرجة اطلاع الموظف على تقييم أدائه ومدى موافقته على هذا التقييم ورضاه .
- 3- التشجيع على المبادرة والابتكار من 14 الى 19 ويتم من خلال حرص المدير على تقدير جهود العمال وحرص المؤسسة على تقبل الأفكار الجديدة .

ب- مقياس الدافعية للإنجاز

وهو متغير تابع ويتم قياسه من خلال درجة المثابرة المستمرة والطموح والتمسك بالعمل و تحمل المسؤولية ،وهي مؤشرات حددها "ماكليلاند" تحدد دوافع الانجاز في شخصية الانسان . وتم اختيار 11 بند لقياس الدافعية للإنجاز. تم اعتماد سلم ليكارت الخماسي في المقياس ككل على النحو التالي:

الجدول رقم (03): يوضح درجات البدائل لكل مقياس

الرقم	المتغير	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	الحوافز التنظيمية	5	4	3	2	1
2	الدافعية للإنجاز	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطالبين

بعد استكمال المقياسين في استمارة بحثية عرضت على المشرف و قام بتعديل بعض العبارات ثم عرض على مجموعة من المحكمين وتم تعديل الاستبيان من الناحية المنهجية لعرض المحاور ليتم صياغته في صورته الشبه نهائية وتمريه على العينة الاستطلاعية .

4- العينة الاستطلاعية :

كان الغرض منها التعرف على مجتمع البحث عن قرب لجمع المعلومات اللازمة التي قد تساعد الباحث أثناء التحليل ، وكذلك اختبار الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من عشرة أفراد اختيرت بطريقة غير احتمالية ومناسبة لأغراض البحث ، وكان الغرض منها اختبار مدى ثبات المقياس بمعادلة ألفا كرونباخ بعد استرجاع الاستبيانات من المبحوثين والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها .

الجدول رقم (04): معاملات ألفا كرونباخ

رقم البعد	البعد	عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل			
1	المشاركة في صناعة القرارات	7	0.754
2	الاتفاق على معايير تقييم الأداء	6	0.945
3	بعد التشجيع على المبادرة والابتكار	6	0.691
مجموع المقياس			0.919
المتغير التابع			
4	الدافعية للإنجاز	11	0.640
المجموع الكلي للمقياس		30	0.915

المصدر: من إعداد الباحثين، من مخرجات التحليل الإحصائي

من خلال الجدول يتضح ان مقياس متغير الحوافز التنظيمية بلغ نسبة 0.91 وهي نسبة قوية تدل على ثبات المقياس . وبلغ مقياس الدافعية للإنجاز على نسبة 0.64 وهي نسبة متوسطة تفوق نسبة 0.60 وهي تدل على شيء من الثبات والتي يمكن اعتماد الاستبيان عليها. وتحصل المجموع الكلي للمقياسين على نسبة 0.91 وهي نسبة قوية جدا تدل على ثبات المقياس ، ويمكن اخذ هذا الاستبيان بهذا الشكل ليصبح نهائيا و تمريره لباقي عينة الدراسة .

المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات

الاستبيان : وقد كانت الأداة الوحيدة المستخدمة في بحثنا هذا هو الاستبيان، قمنا بتصميم الاستبيان من خلال الإطار النظري للدراسة حيث تم تقسيمه الى قسمين ، القسم الأول خاص بالبيانات الشخصية و القسم الثاني خاص بمحاور الدراسة و الموضحة بالشكل التالي :

القسم الأول: المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة متضمنا الجنس العمر المستوى التعليمي الخبرة في المنصب، الوظيفة.

القسم الثاني: يتضمن المتغيرات الأساسية ويتكون من عبارات مقسمة على محورين وهما:

- المحور الأول: الحوافز التنظيمية و يتكون من ثلاثة أبعاد وهي :

البعد الاول : المشاركة في اتخاذ القرارات .

البعد الثاني: الاتفاق حول معايير تقييم الاداء .

البعد الثالث: التشجيع على المبادرة و الابتكار

- المحور الثاني: وهو استبيان خاص بمتغير الدافعية للإنجاز

تم توزيع الاستبيان على 66 مفردة .

2- الأساليب الإحصائية :

من أجل معالجة البيانات استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية :

- التكرارات و النسب المئوية

- الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية و الوزن النسبي

- اختبار بيرسون

- اختبار الفاكرونباخ

3- البرامج الإحصائية المستخدمة: لتفعيل أهداف البحث وتحليل البيانات المتحصل عليها تم استخدام برنامج

الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصار (spss v23).

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

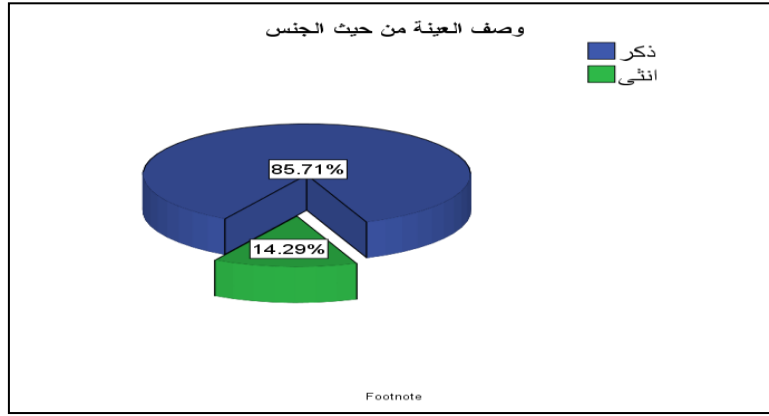
المطلب الأول : النتائج

اولا : البيانات الشخصية لأفراد العينة

1- وصف العينة من حيث الجنس

الجدول رقم (5) يوضح توزيع افراد العينة من حيث الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
85.7%	48	ذكر
14.3%	8	انثى
100%	56	المجموع



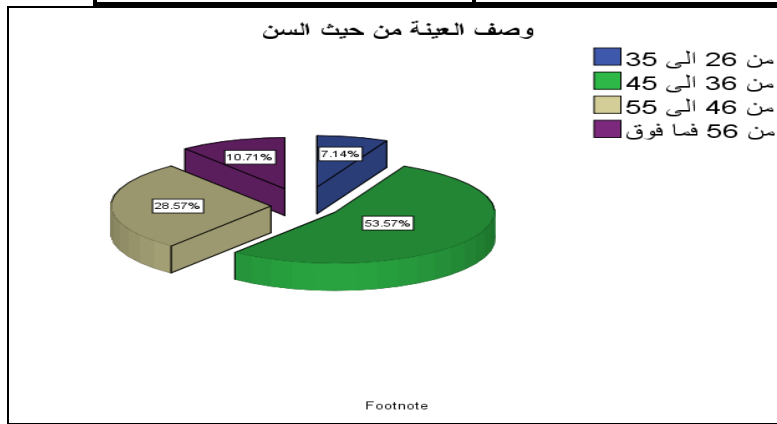
الشكل رقم(3): دائرة نسبية تصف عينة الدراسة من حيث الجنس

يتضح من الجدول رقم (7) أن نسبة الذكور لدى أفراد عينة البحث تمثل 85.7% وهي نسبة كبيرة مقارنة بنسبة الإناث والتي لم تتعدى نسبتها 14.3% وهذا ما يؤكد بان الإطارات المسيرة في جامعة الشهيد حمه لخضر يهيمن عليها العنصر الذكوري ولا يستقطب الجنس الأنثوي لان الأنثى غالبا ما تتفادى المناصب القيادية .

2- وصف العينة من حيث السن

الجدول رقم (6) يصف العينة من حيث السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
7.1%	4	من 26 الى 35 سنة
53.6%	30	من 36 الى 45 سنة
28.6%	16	من 46 الى 55 سنة
10.7%	6	من 56 فما فوق
100%	56	المجموع



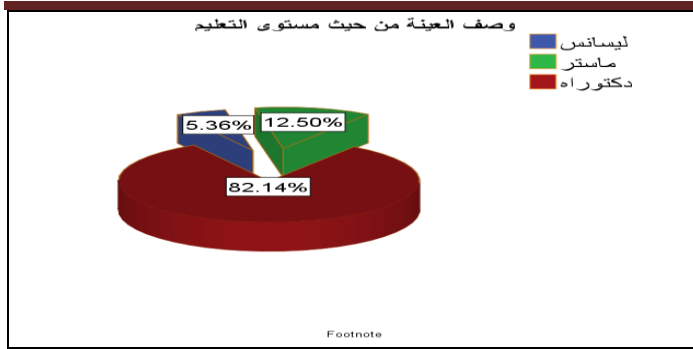
الشكل رقم (4) وصف عينة الدراسة من حيث السن

من خلال الجدول اعلاه يتبين لنا جليا ان نسبة الاطارات الذين تتراوح اعمارهم بين 36 و 45 سنة يشكلون الأغلبية من فئة عينة الدراسة بنسبة تقدر ب(53.6%) ، ثم تليها الفئة العمرية من 46 الى 55 سنة و ذلك بنسبة (28.6%) وهي نسبة معتبرة ، ثم تليها الفئة العمرية التي تفوق 56 سنة بنسبة (10.7%) ، وتاتي الفئة العمرية من 26 سنة الى 35 سنة في الاخير بنسبة (7.1%).

3- وصف العينة من حيث مستوى التعليم

الجدول رقم (7) يصف العينة من حيث مستوى التعليم

النسبة المئوية	التكرار	المستوى العلمي
5.4%	3	ليسانس
12.5%	7	ماستر
82.1%	46	دكتوراه
100%	56	المجموع



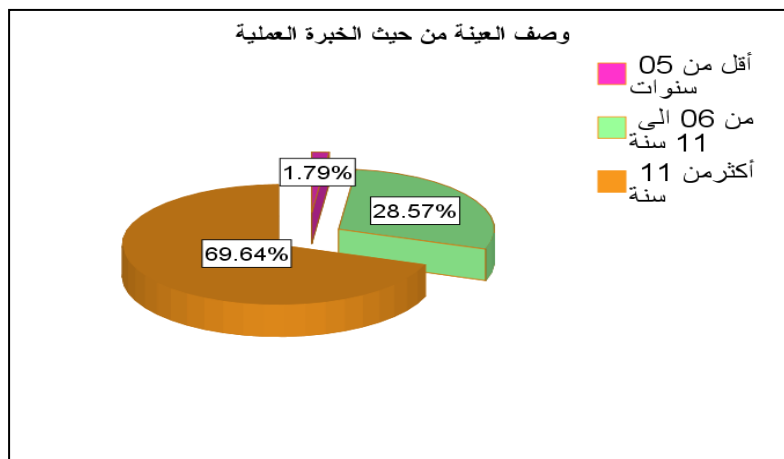
الشكل رقم(5) وصف عينة الدراسة من حيث مستوى التعليم

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة (82.14%) من الباحثين لديهم شهادة الدكتوراه كأعلى نسبة تليها الإطارات المحصلين على شهادة الماجستير بنسبة مقدارها (12.5%) ثم تأتي الإطارات المحصلون على شهادة ليسانس بأقل نسبة مقدارها (5.36%) . و منه يتضح أن فئة الإطارات في جامعة الشهيد حمه لخضر تتمتع بكفاءات وشهادات عالية لشغل تلك المناصب .

4- وصف العينة من حيث الخبرة المهنية

الجدول رقم (8) يصف العينة من حيث الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	1	1.8%
من 6 سنوات الى 11 سنة	16	28.6%
أكثر من 11 سنة	39	69.6%
المجموع	56	100%



الشكل رقم (6) وصف عينة الدراسة من حيث الخبرة المهني

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة الإطارات الذين لديهم خبرة تفوق 11 سنة هم الأغلبية في عينة البحث بنسبة مقدارها 69.6% تليها نسبة الإطارات ذوي خبرة من 6 الى 11 سنة بنسبة مقدارها (28.6) ثم

تأتي نسبة الإطارات الذين لديهم أقل من 5 سنوات خبرة بأقل نسبة مقدارها (1.8) . و منه فإن عينة البحث تتمتع بخبرة مهنية معتبرة تفوق 11 سنة مما سمح لها تولي مناصب قيادية في المؤسسة الجامعية .

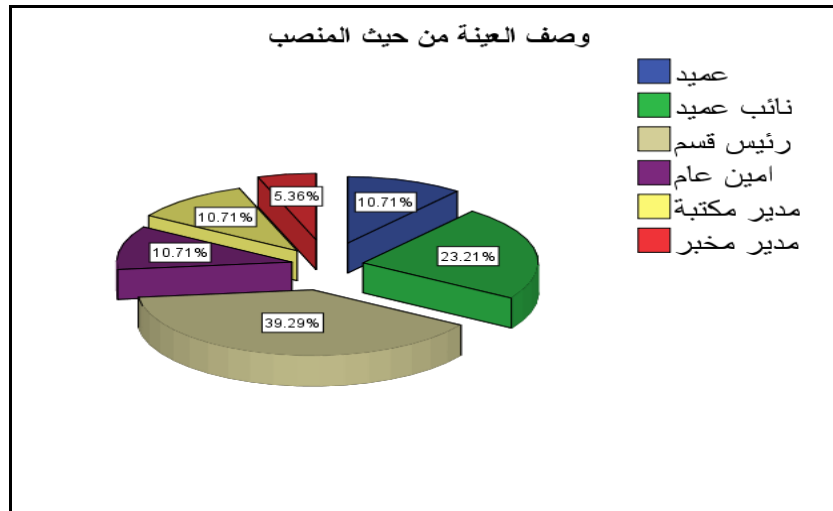
5- وصف العينة من حيث المنصب

الجدول رقم (7) يصف العينة من حيث المنصب

الجدول رقم (9) يصف العينة من حيث المنصب

المنصب	التكرار	النسبة المئوية
عمداء	6	10.7%
نواب عمداء	13	23.2%
رؤساء أقسام	22	39.3%
أمناء عامون	6	10.7%
مدراء مكاتب	6	10.7%
مدراء مخابر	3	5.4%
المجموع	56	100%

المصدر: من إعداد الباحثان



الشكل رقم (7) وصف عينة الدراسة من حيث المنصب

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة الإطارات المشتغلين بمنصب رئيس قسم هي أعلى نسبة و المقدرة ب 39.3% تليها نسبة الإطارات المشتغلين بمنصب نائب عميد حيث تبلغ نسبتهم 23.2% . ثم تأتي نسب الإطارات المشتغلين بمنصب عميد و رئيس مخبر و مدير مكتبة بقيمة متساوية التي تبلغ 10.71% و أخيرا تليها نسبة مدراء المخابر كأصغر نسبة في العينة قدرت ب 5.36% و منه فإن عينة البحث تشتغل في عدة مناصب قيادية و بنسب مختلفة نظرا لأهمية وجود الإطارات لضمان السير الجيد للمؤسسة الجامعية.

ثانيا: عرض وتحليل ومناقشة محاور الدراسة :

عرض وتحليل ومناقشة أبعاد متغير الحوافز التنظيمية

1- عرض وتحليل ومناقشة البعد الأول

الجدول رقم (10): نتائج آراء عينة الدراسة حول بُعد المشاركة في صناعة القرارات

رقم الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الأهمية					
										التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
										% النسبة	% النسبة	% النسبة	% النسبة	% النسبة
1	20	34	1	1	0	4.30	0.60	86%	موافق بشدة					
	35.7	60.7	1.8	1.8	0									
2	15	25	8	6	2	3.80	1.06	76%	موافق					
	23.8	44.6	14.3	10.7	3.5									
3	11919	25	6	6	0	4.02	0.94	80.4%	موافق					
	33.9	44.6	10.7	10.7	0									
4	13	28	9	5	1	3.84	0.94	76.8%	موافق					
	23.2	50	16.1	8.9	1.8									
5	21	26	7	2	0	4.18	0.78	83.6%	موافق					
	37.5	46.4	12.5	3.6	0									
6	31	22	3	0	0	4.50	0.60	90%	موافق بشدة					
	55.4	39.3	5.4	0	0									
7	24	26	2	3	1	4.23	0.89	84.6%	موافق بشدة					
	42.9	46.4	3.6	5.4	1.8									
المتوسط العام لبعد المشاركة في صناعة القرارات														

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

تشير معطيات الجدول الى التوزيعات التكرارية و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والوزن النسبي

لإجابات المبحوثين اتجاه عبارات بعد المشاركة في صناعة القرارات الخاص بمتغير الحوافز التنظيمية .

لقد تحصل بعد " المشاركة في صناعة القرارات"، على متوسط حسابي قدره 4.12 وانحراف معياري قدر بـ

1.32، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 82.4%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن

اتجاهات أفراد عينة الدراسة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة ببعد المشاركة في صناعة القرار والتي تؤكد موافقة

أغلبية أفراد العينة على بعد المشاركة في صناعة القرارات، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة

التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة.

وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وكذا

توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة على كل عبارات هذا البعد والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي

كالتالي:

1- تحصلت العبارة رقم(1): " تمنحنا الإدارة فرصا في صناعة القرارات من اجل تسهيل إجراءات سير العمل."، على متوسط حسابي قدره 4.30 وانحراف معياري قدره 0.60 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 86 %، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الحماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون بشدة على منح الادارة فرصا في صناعة القرارات من أجل تسهيل إجراءات سير العمل مما يدل على ان ادارة الجامعة تؤمن بمبدأ تفويض السلطة مما يساهم بشكل كبير في تعزيز الدافعية للانجاز لدى اطارات جامعة حمة لخضر.

2- تحصلت العبارة رقم(2): " يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ أي قرارات خاصة بالعمل."، على متوسط حسابي قدره 3.80 وانحراف معياري قدره 1.06 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 76 %، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الحماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على ان المدير يحرص على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ أي رأي يخص العمل وهو مؤشر يدل على حرص الادارة على اشراك الجميع في صنع القرار وبالتالي يشجع حاجة مهمة يسعى اليها الاطار وهي احساسه بالتمتع بعنصر القيادة مما يساهم في تعزيز الدافعية للانجاز لديه .

3- تحصلت العبارة رقم(3): " عندما يهم المدير باتخاذ قرار متعلق بالمهام الموكلة لي فإنه يناقشه معي بمنتهى الصراحة."، على متوسط حسابي قدره 4.02 وانحراف معياري قدره 0.94 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 80.4 %، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الحماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على ان المدير يناقش قرارات متعلقة بالمهام الموكلة للإطارات بكل صراحة مما يدل على الثقة والمصادقية المتبادلة بين مدير الجامعة وبقية الإطارات فيحي لدى الاطار روح المسؤولية الكبيرة اتجاه ما يقوم به من اعمال ، وهذا ما يتفق مع نظرية الانجاز "لماك كليلاند" حيث يقول بان دوي دافع الانجاز المرتفع يفضلون المهام التي توفر لهم قدرا من الاستقلال و المسؤولية الشخصية ، فيساهم بشكل كبير في تعزيز الدافعية للانجاز لديه.

4- تحصلت العبارة رقم(4): " يناقش المدير معي النتائج المترتبة عن تلك القرارات التي يمكن ان تؤثر على أداء العمل."، على متوسط حسابي قدره 3.84 وانحراف معياري قدره 0.94 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 76.8 %، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الحماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على أن المدير يناقش مع الإطارات النتائج المترتبة عن القرارات التي يمكن أن تؤثر على أداء العمل، مما يدل بان هناك تفاعل ايجابي يحصل بين مدير الجامعة وبقية الإطارات الأخرى وان الاطار يعمل في جو يسوده علاقات اجتماعية مهمة للموظف لأنها تشجع حاجاته الاجتماعية التي يسعى اليها وبالتالي فهي تتفق مع ما نادى به نظرية الدوافع والحاجات " لأبراهام ماسلو" تعزيز الدافعية للانجاز لديه .

5- تحصلت العبارة رقم(5): " تأخذ الادارة اقتراحي في الاجتماعات بعين الاعتبار."، على متوسط حسابي قدره 4.18 وانحراف معياري قدره 0.78 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 83.6 %، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الحماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على ان الادارة تأخذ اقتراحات الاطارات في الاجتماعات بعين الاعتبار مما يخلق لدى الموظف الشعور بالانتماء وانه جزء لا يتجزأ من المؤسسة وانه جزء مهم

وفعال داخلها وهذا ما اكدته نظرية "Z" في التنظيم ، وبالتالي يساهم بشكل كبير في تعزيز الدافعية للانجاز لدى اطارات جامعة حمة لخضر .

6- تحصلت العبارة رقم(6): " تشعرك مشاركتك في صناعة اتخاذ القرار بالفخر والاعتزاز بانتمائي للمؤسسة."، على متوسط حسابي قدره 4.50 وانحراف معياري قدره 0.60 ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 90%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن مشاركة الإطارات في صناعة القرار أشعرهم بالفخر و الاعتزاز و الانتماء للمؤسسة وهو احد اهم الحاجات الاساسية التي يسعى المدير او الاطار الى تحقيقها واشباعها على المدى الطويل في العمل، فالإطارات يفضلون الميل إلى اختيار الأعمال التي توفر لهم الشعور بالتقدير والاحترام و الانتماء ، حسب نظريتي "ماك كليلاند و ماسلو" مما يساهم بشكل كبير في تعزيز الدافعية للانجاز لديه .

7- تحصلت العبارة رقم(7): " لديك صلاحيات كافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك ذلك "، على متوسط حسابي قدره 4.23 وانحراف معياري قدره 0.89 ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 84.6%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن لديهم صلاحيات كافية لاتخاذ القرار في حالة تطلب موقعهم ذلك ، وهذا دليل على ان إدارة الجامعة تتبع مبادا تفويض السلطة بشكل واسع مما يساهم بشكل كبير في تعزيز الدافعية للانجاز لدى إطارات جامعة حمة لخضر .

مما سبق ذكره و من خلال معطيات الجدول رقم (08) يتبين أن عينة الدراسة موافقون على وجود فعلي لمشاركتهم في صناعة القرار بنسبة بلغت 82.4% و هذا ما يعكس حضور أحد أهم أبعاد المحفزات التنظيمية ذات التأثير المباشر على الدافعية نحو الانجاز حيث أن إدارة الجامعة تسمح لهم بإبداء آرائهم و تمنحهم فرصة في المشاركة في صنع القرار مما يدل على أن الإدارة تتبع أسلوب تشاركي في صنع القرارات المتعلقة بالجامعة ليس بشكل أحادي وذلك يشعروهم بالفخر والاعتزاز و يشعروهم بالانتماء و يحسبهم بالقوة داخل التنظيم وانهم أشخاص فاعلون داخل التنظيم ومنه يتضح بان المشاركة في صناعة القرارات كحافز تنظيمي معنوي له دور مهم وفعال في تعزيز الدافعية للانجاز لديهم .

2- عرض وتحليل ومناقشة البعد الثاني

الجدول رقم (11): نتائج آراء عينة الدراسة حول بُعد الاتفاق على معايير تقييم الأداء

رقم الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الأهمية					
										التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
										% النسبة	% النسبة	% النسبة	% النسبة	% النسبة
8	13	26	11	6	0	3.82	0.91	76.4%	موافق					
	23.2	46.4	19.6	10.7	0									
9	16	22	11	6	1	3.82	1.02	76.4%	موافق					
	28.6	39.3	19.6	10.7	1.8									
10	14	25	9	7	1	3.79	1.02	75.8%	موافق					
	25.0	44.6	16.1	12.5	1.8									
11	11	32	10	2	1	3.89	0.82	77.8%	موافق					
	19.6	57.1	17.9	3.6	1.8									
12	20	25	6	4	1	4.05	0.96	81%	موافق					
	35.7	44.5	10.7	7.1	1.8									
13	25	22	5	1	3	4.16	1.04	83.2%	موافق					
	44.6	39.3	8.9	1.8	5.4									
المتوسط العام بُعد الاتفاق على معايير تقييم الأداء														
						3.92	0.96	78.4%	موافق					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

تشير معطيات الجدول الى التوزيعات التكرارية و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات المبحوثين اتجاه عبارات بُعد الاتفاق على معايير تقييم الأداء الخاص بمتغير الحوافز التنظيمية . لقد تحصل بعد " الاتفاق على معايير تقييم الأداء "، على متوسط حسابي قدره 3.92 وانحراف معياري قدر ب 0.96، ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 78.4%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة ببُعد الاتفاق على معايير تقييم الأداء، والتي تؤكد موافقة أغلبية أفراد العينة على بعد " الاتفاق على معايير تقييم الأداء"، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة .

وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وكذا توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة على كل عبارات هذا البعد، والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

8- تحصلت العبارة رقم(8): " تطلعي المؤسسة على معايير تقييم الأداء للعامل."، على متوسط حسابي قدره 3.82 وانحراف معياري قدره 0.91 ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 76.4%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على أن لديهم اطلاع كافي على معايير تقييم الاداء للعمال مما يدل على وضوح الرؤيا حول فكرة المعايير و كيفية التقييم الأمر الذي يساهم في تعزيز الدافعية للانجاز لدى اطارات جامعة حماة لخضر.

9- تحصلت العبارة رقم(9): " تطلعي المؤسسة على تفاصيل تقييم ادائي في العمل."، على متوسط حسابي قدره 3.82 وانحراف معياري قدره 1.2 ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 76.4%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الحماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على أنهم يمتلكون تفاصيل كافية حول تقييم أدائهم في العمل مما يدل على وجود شفافية تامة بين الإدارة و الإطارات مما يلغي وجود أي غموض حول عملية تقييم الأداء مما يساهم في تعزيز الدافعية للانجاز لدى اطارات جامعة حمة لخضر .

10- تحصلت العبارة رقم(10): " تطلعي المؤسسة على موعد تقييم أدائي للعمل."، على متوسط حسابي قدره 3.79 وانحراف معياري قدره 1.02 ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 75.8%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الحماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على ان المؤسسة تطلعهم على موعد تقييم الأداء مما يجعل الإطارات مستعدين و متهيئين لعملية التقييم مما يساهم في تعزيز الدافعية للانجاز لديهم.

11- تحصلت العبارة رقم(11): " تتبع المؤسسة طريقة عادلة في عملية تقييم الأداء."، على متوسط حسابي قدره 3.89 وانحراف معياري قدره 0.82 ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 77.8%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الحماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على أن هناك عدالة واضحة في عملية تقييم الأداء داخل الجامعة مما يساهم في تعزيز الدافعية للانجاز لديهم.

12- تحصلت العبارة رقم(12): " أشعر بالرضا على عملية تقييم عملي في المؤسسة."، على متوسط حسابي قدره 4.05 وانحراف معياري قدره 0.96 ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 81%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الحماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة راضون على عملية تقييم أدائهم في العمل و ذلك لوجود آليات تقييم واضحة و محددة تمكنهم من قياس مجهوداتهم في العمل داخل الجامعة و هو ما يساهم في تعزيز دافعية الانجاز لديهم.

13- تحصلت العبارة رقم(13): " تشعري نتائج عملية تقييم ادائي في المؤسسة بالفخر والنجاح."، على متوسط حسابي قدره 4.16 وانحراف معياري قدره 1.04 ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 83.2%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الحماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على أن نتائج عملية تقييم ادائهم تشعروهم بالفخر و الاعتزاز داخل المؤسسة و ذلك حسب نظرية ماسلو بأن الإطارات لديهم حاجة للتقدير و تحقيق الذات كحاجات عليا يسعى الأفراد لتحقيقها ، هذا الشعور الذي اكتسبه الإطارات بعد نتائج عملية تقييم الأداء يعتبر حافزا مهما يساهم بشكل كبير في تعزيز الدافعية للانجاز لديهم .

مما سبق ذكره و من خلال معطيات الجدول رقم (09) يتبين أن اغلبية عينة الدراسة موافقون بنسبة 78.4% على ان ادارة الجامعة تطلعهم على معايير تقييم الأداء مع ذكر التفاصيل كما تطلعهم على موعد تقييم اداء العامل هذه الموافقة ما هي إلا مؤشرات تدل على الرضا والاتفاق بين الاطارات وادارة الجامعة حول معايير تقييم الاداء ، ومنه يتجلى حضور بعد مهم من أبعاد المحفزات التنظيمية الذي يؤثر مباشرة على الدافعية للانجاز حيث أن إدارة الجامعة تطلع الاطارات على معايير تقييم الأداء مع ذكر التفاصيل كما تطلعهم على موعد تقييم

اداء العامل الأمر الذي جعل الاطارات يحسون بوجود عدالة في تقييم الاداء وهذا بدوره يجعل الاطارات يشعرون بالشفافية و العدالة داخل المؤسسة ، مما شكل حافزا مهما له دور كبير في تعزيز الدافعية للانجاز لديهم .

3- عرض وتحليل ومناقشة البعد الثالث

الجدول رقم (12): نتائج آراء عينة الدراسة حول بُعد التشجيع على المبادرة والابتكار

رقم الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الأهمية					
										التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
										%النسبة	%النسبة	%النسبة	%النسبة	%النسبة
14	15	29	10	2	0	4.02	0.77	80.4%	موافق					
	26.8	51.8	17.9	3.6	0									
15	19	27	7	3	0	4.11	0.82	82.2%	موافق					
	33.9	48.2	12.5	5.4	0									
16	12	23	14	7	0	3.71	0.94	74.2%	موافق					
	21.4	41.1	25.0	12.5	0									
17	20	27	5	3	1	4.11	0.90	82.2%	موافق					
	35.7	48.2	8.9	5.4	1.8									
18	15	28	8	3	2	3.91	0.97	78.2%	موافق					
	26.8	50.0	14.3	5.4	3.6									
19	13	25	13	3	2	3.79	0.98	75.8%	موافق					
	23.2	44.6	23.2	5.4	3.6									
المتوسط العام لبُعد التشجيع على المبادرة والابتكار														

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

تشير معطيات الجدول الى التوزيعات التكرارية و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات المبحوثين اتجاه عبارات بُعد " التشجيع على المبادرة والابتكار" الخاص بمتغير الحوافز التنظيمية لقد تحصل بعد " التشجيع على المبادرة والابتكار "، على متوسط حسابي قدره 3.94 وانحراف معياري قدر بـ 0.89، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 78.8%، وحسب ما ورد في مقياس ليكرت الخماسي يتبين أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بـبُعد التشجيع على المبادرة والابتكار والتي تؤكد موافقة أغلبية أفراد العينة على بُعد التشجيع على المبادرة والابتكار، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة.

وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وكذا توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة على كل عبارات هذا البعد والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

14- تحصلت العبارة رقم(14): " تولى المؤسسة اهتماما كبيرا بالأفكار والآراء الجديدة"، على متوسط حسابي قدره 4.02 وانحراف معياري قدره 0.77 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 80.4%، وحسب ما ورد في مقياس ليكرت الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على ان المؤسسة تولى اهتماما كبيرا بالأفكار و الآراء

الجديدة التي يطرحها الاطارات مما ينمي روح الابداع لديهم و السعي لتطوير أنفسهم بشكل دائم مما يساهم بشكل كبير في تعزيز الدافعية للانجاز لدى اطارات جامعة حمة لخضر.

15- تحصلت العبارة رقم(15): " تعترف المؤسسة بمجهوداتي في العمل وتقديرها."، على متوسط حسابي قدره 4.11 وانحراف معياري قدره 0.82 ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 82.2%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الحماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على وجود اعتراف من طرف المؤسسة لمجهودات الإطارات وهو من الغايات التي يسعى إليها الإطار لإشباعها وهذا ما عبر عليه ماسلو في نظريته حول الحاجات الإنسانية بان من الحاجات العليا التي يسعى الافراد لإشباعها داخل التنظيم هي الحاجة للتقدير ونيل الاحترام من الاخرين وبالتالي اشباع هذه الحاجة يعزز الدافعية للانجاز لدى اطارات الجامعة

16- تحصلت العبارة رقم(16): " تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار كل الاقتراحات والأفكار الجديدة التي أبدتها."، على متوسط حسابي قدره 3.71 وانحراف معياري قدره 0.94 ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 74.2%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الحماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على ان المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار كل الاقتراحات وا الأفكار الجديدة يبيدها الإطارات مما يساهم في تعزيز الدافعية للانجاز لدى اطارات جامعة حمة لخضر.

17- تحصلت العبارة رقم(17): " يتقدم المدير بإسداء عبارات الشكر والثناء عندما أقدم أفكارا جديدة "، على متوسط حسابي قدره 4.11 وانحراف معياري قدره 0.90 ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 82.2%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الحماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على أن المدير يتقدم بالشكر و الثناء حين تقديم الاطارات افكار جديدة وهو ما يشجع العمل الجماعي و يساهم في تكوين روح الفريق مما يجعل الأفراد يشعرون بالانتماء للمؤسسة و هذا ما عبر عليه ماكلياند بالحاجة للانتماء في نظريته للانجاز وبالتالي تعتبر عبارات الشكر والثناء من افضل الوسائل في تعزيز الدافعية للانجاز لدى اطارات الجامعة.

18- تحصلت العبارة رقم(18): " تمنح المؤسسة جوائز وشهادات لأصحاب الابتكارات الجديدة."، على متوسط حسابي قدره 3.91 وانحراف معياري قدره 0.97 ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 78.2%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الحماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على ان المؤسسة تمنح جوائز و شهادات لأصحاب الابتكارات الجديدة ، حيث تعتمد الجامعة على نظام مكافآت فعال كحافز يشجع الاطارات لإطلاق قدراتهم و مهاراتهم داخل المؤسسة و إنجاز ابتكارات جديدة مما يشبع حاجتهم لتحقيق ذواتهم حسب نظرية ماكلياند مما يساهم في تعزيز الدافعية للانجاز لدى إطارات الجامعة .

19- تحصلت العبارة رقم(19): " توفر المؤسسة الإمكانيات والوسائل اللازمة للمبادرة والابتكار."، على متوسط حسابي قدره 3.79 وانحراف معياري قدره 0.98 ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 75.8%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الحماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون بشدة على توفير المؤسسة للإمكانيات و الوسائل اللازمة للمبادرة وهو ما نعتبره مناخ تنظيمي ملائم مما يجعل الإطارات ينجزون خططهم و

أفكارهم الجديدة في جو مناسب لإشباع الحاجات المعنوية ، والمتمثلة في الاعتراف بدواتهم ودمج ابتكاراتهم وهذا ما ركزت عليه نظرية Z في التنظيم مما يساهم بشكل كبير في تعزيز الدافعية للإنجاز لدى اطارات جامعة الوادي. مما سبق ذكره و من خلال معطيات الجدول رقم (10) يتبين أن أغلبية عينة الدراسة موافقون بنسبة 78.8% على توفير الجامعة للإمكانيات اللازمة للابتكار كما تهتم بالأفكار الجديدة وتعترف بها مما يؤدي لخلق جو ملائم ومناسب للمبادرة فيشجع الإطارات لاستغلال هذه الفرصة بطرح أفكارهم الجديدة من اجل تطوير العمل ، كما يخلق جو تنافسي بالظفر بالجوائز والتكريمات لان الإدارة لديها برنامج تقوم فيه بتكريم أصحاب الابتكارات الجديدة بتقديم الجوائز و الشهادات لهم ، وبالتالي الإطارات يطورون العمل لصالح الجامعة من خلال الكفاءة والفاعلية ويطورون أنفسهم بحصولهم على الشهادات والتي بدورها تساهم في الترقيات والمشاركة في الدورات التكوينية في الخارج ومنه تعتبر فكرة الاهتمام بالابتكارات والأفكار الجديدة ابتداء من السماح بالمبادرة هي نظام فعال ويشكل حافز تنظيمي له دور مهم في تعزيز الدافعية للإنجاز والطموح لدى إطارات الجامعة .

4- عرض وتحليل ومناقشة متغير الدافعية للإنجاز

الجدول رقم (13) : نتائج آراء عينة الدراسة حول استبيان الدافعية للإنجاز

رقم الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الأهمية					
										التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
										% النسبة	% النسبة	% النسبة	% النسبة	% النسبة
20	40	16	0	0	0	4.71	0.45	94.2%	موافق بشدة					
	71.4	28.6	0	0	0									
21	37	17	2	0	0	4.63	0.55	92.6%	موافق بشدة					
	66.1	30.4	3.6	0	0									
22	443	13	0	0	0	4.77	0.42	95.4%	موافق بشدة					
	76.8	23.2	0	0	0									
23	37	18	1	0	0	4.64	0.52	92.8%	موافق بشدة					
	66.1	32.1	1.8	0	0									
24	35	21	0	0	0	4.63	0.48	92.6%	موافق بشدة					
	62.5	37.5	0	0	0									
25	23	24	6	2	1	4.18	0.89	83.6%	موافق					
	41.1	42.9	10.7	3.6	1.8									
26	18	20	11	5	2	3.84	1.09	76.8%	موافق					
	32.1	35.7	19.6	8.9	3.6									
27	19	17	14	3	3	3.82	1.13	76.4%	موافق					
	33.9	30.4	25.0	5.4	5.4									
28	17	23	13	3	0	3.96	0.87	79.2%	موافق					
	30.4	41.1	23.2	5.4	0									
29	20	26	7	3	0	4.13	0.83	82.6%	موافق					
	35.7	46.4	12.5	5.4	0									
30	21	16	13	5	1	3.91	1.06	78.2%	موافق					
	37.5	28.6	23.2	8.9	1.8									
المتوسط العام بعد الدافعية للإنجاز														
						4.29	0.48	85.8%	موافق بشدة					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

تشير معطيات الجدول الى التوزيعات التكرارية و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات المبحوثين اتجاه عبارات استبيان الدافعية للإنجاز .

لقد تحصل متغير " الدافعية للإنجاز "، على متوسط حسابي قدره 4.29 وانحراف معياري قدره 0.48، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 85.8%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة الإيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بعد الدافعية للإنجاز والتي تؤكد موافقة بشدة لأغلبية أفراد العينة على بعد الدافعية للإنجاز، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة، وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وكذا توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة على كل عبارات هذا البعد والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

20- تحصلت العبارة رقم(20): " أسعى لتحقيق أفضل النتائج في عملي "، على متوسط حسابي قدره 4.71 وانحراف معياري قدره 0.45 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 94.2%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون بشدة على السعي لتحقيق أفضل النتائج في عملهم مما يدل على المثابرة والجدية في الاداء وتقديم افضل ما لديهم مما يعكس طموح الاطارات والتطلع الى الافضل والجودة في الانجاز .

21- تحصلت العبارة رقم(21): " أشعر أنني جزء فعال في الفريق الذي أنتمي إليه."، على متوسط حسابي قدره 4.63 وانحراف معياري قدره 0.55 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 92.6%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون بشدة على فعاليتهم في الفريق الذي ينتمون إليه وبالتالي هذا الشعور بالانتماء يولد لديهم الراحة والرضا الوظيفي ويساهم في التفاعل الايجابي بين العمال، فيساهم بشكل او بآخر على تعزيز دافعية للانجاز لدى اطارات الجامعة .

22- تحصلت العبارة رقم (22): " أشعر بالمسؤولية الكبيرة تجاه ما أقوم به من عمل "، على متوسط حسابي قدره 4.77 وانحراف معياري قدره 0.42 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 95.4%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون بشدة على شعورهم بالمسؤولية الكبيرة تجاه ما يقومون به من أعمال، بحيث الشعور بالمسؤولية الكبيرة اتجاه العمل يدل على تعظيم الشأن وتكليف الافراد و المسؤولية الشخصية فيشعر بان أي نجاح داخل المنظمة هو نجاح له واي فشل داخلها هو فشل له حسب نظرية (Z)، مما يبين وجود دافعية مرتفعة للانجاز لدى إطارات الجامعة .

23- تحصلت العبارة رقم(23): " أحب الاطلاع على الامور الجديدة التي تخص عملي " على متوسط حسابي قدره 4.64 وانحراف معياري قدره 0.52 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 92.8%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون بشدة على حبهم للاطلاع على الأمور الجديدة التي تخص العمل و هو يبين وجود دافعية للانجاز لدى إطارات جامعة حمة لخضر.

24- تحصلت العبارة رقم (24): " أسعى الى تطوير مهاراتي و قدراتي المهنية."، على متوسط حسابي قدره 4.63 وانحراف معياري قدره 0.48 ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 92.6%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الحماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون بشدة على سعيهم لتطوير مهاراتهم و قدراتهم المهنية ، مما يدل على ان الإطارات لديهم مستوى مرتفع من الطموح ويتمتعون بدوافع انجازيه كبيرة ، وهذا راجع الى طبيعة مناخ المؤسسة الذي يتطلب قدرا هائلا من التطوير المستمر للمهارات والإبداع كي يتمشى مع التطورات الحاصلة في مجال التكوين والتعليم العالي ، بحيث يميل الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز لأن يكونوا طموحين ولديهم رغبة شديدة لتحقيق النجاح والتفوق ويجنون التحدي ويضعون لأنفسهم أهدافا طموحة من الممكن تحقيقها في ارض الواقع ، وهذا ما أكدت عليه نظرية الانجاز "لماك كليلاند".

25- تحصلت العبارة رقم(25): " يحقق لي عملي الحالي مكانة اجتماعية مميزة."، على متوسط حسابي قدره 4.18 وانحراف معياري قدره 0.89 ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 83.6%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الحماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على أن عملهم يحقق لهم مكانة اجتماعية مميزة ومرموقة ، مما يدل على ان تطلعات الاطارات ليست محصور داخل نطاق العمل فقط وانما لديهم تصور لمنصبهم كمرآة تنعكس صورته على المجتمع الخارجي من مركز ومكانة اجتماعية مرموقة.

26- تحصلت العبارة رقم(26): " اعتقد ان نجاحي في حياتي متوقف على نجاحي في العمل "، على متوسط حسابي قدره 3.84 وانحراف معياري قدره 1.09 ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 76.8%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الحماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على أن نجاحهم في الحياة متوقف على نجاحهم في العمل و هو يبين وجود دافعية للانجاز لدى اطارات جامعة حمة لخضر.

27- تحصلت العبارة رقم(27): " أشعر بأن عملي الحالي مناسب لتحقيق طموحاتي المستقبلية."، على متوسط حسابي قدره 3.82 وانحراف معياري قدره 1.13 ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 76.4%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الحماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على أن عملهم الحالي مناسب لتحقيق طموحاتهم المستقبلية مما يبين وجود دافعية للانجاز لدى اطارات جامعة حمة لخضر .

28- تحصلت العبارة رقم(28): " تتفق قيمي وتوجهاتي مع قيم وتوجهات المؤسسة "، على متوسط حسابي قدره 3.96 وانحراف معياري قدره 0.87 ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 79.2%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الحماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على أن قيمهم و توجهاتهم تتفق مع قيم و توجهات المؤسسة مما يبين وجود دافعية مرتفعة للانجاز لدى اطارات جامعة حمة لخضر.

29- تحصلت العبارة رقم(29): " يشجعني العمل في المؤسسة على اظهار اقصى ما لدي من اداء."، على متوسط حسابي قدره 4.13 وانحراف معياري قدره 0.83 ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 82.6%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الحماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على أن العمل في المؤسسة يشجعهم على

اظهار اقصى ما لديهم من أداء و هو ما يدل على ان ادارة الجامعة موفقة الى حد ما في توفير الامكانيات اللازمة وحوافز تنظيمية تشبع حاجات الاطارات ، مما يبين وجود دافعية للانجاز لديهم .

30- تحصلت العبارة رقم(30): " لدي استعداد للقيام بأي عمل يوكل لي من اجل الاحتفاظ بعملي داخل المؤسسة."، على متوسط حسابي قدره 3.91 وانحراف معياري قدره 1.06 ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 78.2%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على استعدادهم للقيام بأي عمل يوكل إليهم من أجل الاحتفاظ بعملهم داخل المؤسسة مما يدل على الالتزام والولاء للمؤسسة وهي دلائل على وجود دافعية للانجاز لدى إطارات جامعة الشهيد حمة لخضر.

مما سبق ذكره و من خلال معطيات الجدول رقم (11) يتبين أن أغلبية عينة الدراسة اظهروا موافقة شديدة بنسبة بلغت 85.8% على بعد الدافعية للانجاز مما يدل على أن إطارات جامعة الشهيد حمة لخضر يتمتعون بقدر كبير من الدافعية للانجاز حيث أظهرت نتائج الجدول رقم (11) الموافقة والموافقة الشديدة على جل العبارات ، وهي نتائج تعكس النتائج الايجابية التي تحصل عليها أبعاد متغير الحوافز التنظيمية الثلاثة والتي جاءت كلها إيجابية كذلك .

فمن خلال الجدول رقم (11) نستنتج ان غالبية إطارات جامعة الشهيد حمة لخضر يسعون لتحقيق أفضل النتائج في العمل وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ويفضلون الاطلاع على الأمور الجديدة ويسعون لإظهار أقصى ما لديهم من أداء ، وشعورهم بان عملهم يحقق لهم مكانة اجتماعية مميزة وكلها دلائل على وجود دافعية كبيرة للانجاز .

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة :

1- اختبار الفرضية الرئيسية :

تنص الفرضية الرئيسية للدراسة بان الحوافز التنظيمية تساهم في تعزيز الدافعية الانجاز لدى الإطارات المسيرة في جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، والجدول التالي يوضح نوع العلاقة الارتباطية بين الحوافز التنظيمية والدافعية للانجاز .

الجدول رقم (14) : يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

جدول يوضح العلاقة بين الحوافز التنظيمية و الدافعية للانجاز			
القرار	الدافعية للانجاز		
الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)	0.658	معامل الارتباط	الحوافز التنظيمية
	0.000	مستوى الدلالة	
	56	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة طردية متوسطة دالة بين آراء المبحوثين حول متغير الحوافز التنظيمية ومتغير الدافعية للانجاز بحيث بلغ معامل الارتباط 0.65 بدلالة احصائية 0.00 وهي أقل من 0.05 بمعنى انه كلما

زادت الادارة في توفير الحوافز التنظيمية كلما زادت الدافعية للانجاز للموظفين والعكس صحيح ومنه نستنتج أنه تم تحقيق الفرضية الرئيسية.

2- اختبار الفرضية الجزئية الاولى :

- تساهم المشاركة في صناعة القرارات في تعزيز دافعية الانجاز لذي الإطارات المسيرة في جامعة الوادي
الجدول رقم (15) : يوضح نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى

جدول يوضح العلاقة بين المشاركة في صناعة القرار و الدافعية للانجاز			
القرار	الدافعية للانجاز		
الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$)	0.572	معامل الارتباط	المشاركة في صناعة القرار
	0.000	مستوى الدلالة	
	56	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول وجود علاقة طردية متوسطة دالة بين آراء المبحوثين حول بُعد المشاركة في صناعة القرار ومتغير الدافعية للانجاز بحيث بلغ معامل الارتباط 0.57 بدلالة احصائية 0.00 وهي أقل من 0.05 بمعنى انه كلما زادت الادارة في إشراك الاطارات في صناعة القرارات كلما زادت الدافعية للانجاز لديهم والعكس صحيح ومنه نستنتج أنه تم تحقيق الفرضية الجزئية الاولى.

3- اختبار الفرضية الجزئية الثانية : والتي تنص على:

- تساهم الاتفاق على معايير تقييم الأداء في تعزيز دافعية الانجاز لذي الإطارات المسيرة في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

الجدول رقم (16) : يوضح نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية

جدول يوضح العلاقة بين الاتفاق على معايير الأداء و الدافعية للانجاز			
القرار	الدافعية للانجاز		
الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$)	0.474	معامل الارتباط	الاتفاق على معايير تقييم الأداء
	0.000	مستوى الدلالة	
	56	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول وجود علاقة طردية متوسطة دالة بين آراء المبحوثين حول بعد الاتفاق على معايير الأداء ومتغير الدافعية للانجاز بحيث بلغ معامل الارتباط 0.47 بدلالة احصائية 0.00 وهي أقل من 0.05 بمعنى انه كلما زاد الاتفاق حول معايير الأداء كلما زادت الدافعية للانجاز لذي الاطارات والعكس صحيح ومنه نستنتج أنه تم تحقيق الفرضية الجزئية الاولى.

4- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة :

- يساهم التشجيع على المبادرة والابتكار في تعزيز دافعية الانجاز لدى الإطارات المسيرة في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي .

الجدول رقم (17) : يوضح نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة

جدول يوضح العلاقة بين التشجيع على المبادرة والابتكار و الدافعية للانجاز			
القرار	الدافعية للانجاز		
الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$)	0.661	معامل الارتباط	التشجيع على المبادرة والابتكار
	0.000	مستوى الدلالة	
	56	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول وجود علاقة طردية متوسطة دالة بين آراء المبحوثين حول بعد التشجيع على المبادرة والابتكار ومتغير الدافعية للانجاز بحيث بلغ معامل الارتباط 0.661 بدلالة احصائية 0.00 وهي أقل من 0.05 بمعنى انه كلما زاد التشجيع على المبادرة والابتكار كلما زادت الدافعية للانجاز لدي الاطارات والعكس صحيح و منه نستنتج أنه تم تحقيق الفرضية الجزئية الاولى .

رابعا : مناقشة نتائج الفرضيات في ظل الدراسات السابقة :

1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

توصلت نتائج دراستنا من خلال التحليل إلى صدق الفرضية الأولى ميدانيا التي تنص على أن المشاركة في صناعة القرار يساهم في تعزيز الدافعية للإنجاز لدى الإطارات المسيرة لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي حيث تؤكد هذه الفرضية بأن إطارات الجامعة لديهم مشاركة فعلية في صناعة القرار و اتفقت هذه النتيجة مع العديد من الدراسات التي تؤكد على عنصر المشاركة في صناعة القرارات منها دراسة "هبا أتيرة" و"فهيمه خميش" والتي بينت نتائجها بان هناك تأثير كبير لحافز المشاركة في اتخاذ القرار في الدافعية للعاملين ، بمعنى ان المشاركة في اتخاذ القرار يلعب دورا مهما في الدافعية للعمل والانجاز . وهو ما تم إليه الإشارة في نتائج الفرضية الأولى ، كما اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت اليها دراسة "مقدود وهية" التي أكدت على أهمية المشاركة في صناعة القرار كحافز تنظيمي يؤدي الى تحسين الأداء والفاعلية للعاملين مما يعزز الدافعية للإنجاز لديهم ، اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت اليها دراسة "خشعي عمر" حول الية اتخاذ القرار كأحد ابعاد المناخ التنظيمي والدافعية للإنجاز ، حيث توصل الى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة بين آلية اتخاذ القرار والدافعية للإنجاز وكل هذا يدل على اهمية اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار وصناعته داخل التنظيم وهو ما أكدت عليه نظرية ماسلو ونظرية Z ونظرية اتخاذ القرار لهربرت سايمون في التنظيم .

2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

جاءت نتائج دراستنا من خلال التحليل إلى صدق الفرضية الثانية ميدانيا التي تنص على أن الاتفاق على معايير تقييم الأداء يساهم في تعزيز الدافعية للإنجاز لدى الإطارات المسيرة لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي حيث تؤكد

هذه الفرضية على وجود اتفاق قائم بين إدارة الجامعة وإطاراتها حول معايير تقييم الأداء وكانت النتائج إيجابية حسب إجابات المبحوثين وكما يوضحه الجدول رقم 11 ويعود سبب ذلك الى ان عنصر الاتفاق حول معايير تقييم الأداء من الحاجات المهمة التي يسعى اليها الاطارات لاشباعها ومنه يتضح جليا مدى اهمية عنصر الاتفاق حول معايير تقييم الأداء من خلال الاطلاع على معايير التقييم والاطلاع على تفاصيلها ومواعيد التقييم لانه دليل على الشفافية والعدالة والذي يعتبر مطلبا مهما من قبل الافراد لتقديم افضل ما لديهم من اداء وفاعلية وتنشيط دافعيتهم للإنجاز .

3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

توصلت نتائج دراستنا من خلال التحليل إلى صدق الفرضية الثالثة ميدانيا التي تنص على أن التشجيع على المبادرة و الابتكار يساهم في تعزيز الدافعية للإنجاز لدى الإطارات المسيرة لجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي حيث تؤكد هذه الفرضية بأن الجامعة توفر الإمكانيات اللازمة للابتكار كما تهتم بالأفكار الجديدة وتعترف بها حيث اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة "مقدود وهيبة" حول التشجيع على المبادرة و الابتكار من طرف المؤسسة حيث ان المؤسسة لا تشجع على المبادرة وابتكارات العاملين ولا يشعرون بالاعتراف و التقدير، و يعود هذا الاختلاف في النتائج الى طبيعة مؤسسة الجامعة التي تعتمد على بث روح المبادرة و الابتكار من أجل تحقيق نتائج و مكتسبات في ظل وجود جو تنافسي بين الجامعات من أجل التوضع في المراتب الاولى وطنيا ، وكذلك رؤية الجامعة للتحويل إلى مجتمع حيوي وفعال يساهم في تقديم قيمة مضافة لمحيطه الاقتصادي والاجتماعي معا ، على خلاف مؤسسة الدراسة السابقة "لمقدود وهيبة" التي لا تعتمد هذه الأفكار المذكورة .

4- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية:

توصلت نتائج دراستنا من خلال التحليل إلى صدق الفرضية الرئيسية ميدانيا والتي تنص على ان الحوافز التنظيمية تساهم في تعزيز دافعية الانجاز لدى الإطارات المسيرة في جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.658 وهو ارتباط موجب ودال إحصائيا حيث تؤكد هذه الفرضية على وجود ارتباط بين الحوافز التنظيمية و الدافعية للإنجاز ، و توافقت نتيجة فرضيتنا الرئيسية مع دراسة هبا أثيرة" و "فهيمة خميش تحت عنوان : اثر الحوافز على دافعية العاملين وولائهم التنظيمي حيث بينت نتائج الدراسة بان هناك تأثير كبير للحوافز المعنوية (الترقية-المشاركة في اتخاذ القرار-تقدير جهود المرؤوسين) في الدافعية للعاملين والولاء التنظيمي، بمعنى ان كل من الترقية والمشاركة في اتخاذ القرار وتقدير جهود المرؤوسين يساهم ويلعب دورا مهما في الدافعية للعمل وولاء العمال للمنظمة .

وجاءت نتائج دراستنا بهذا الشكل الايجابي نظرا لاعتماد الجامعة وإدارتها على ثقافة تنظيمية تركز أسلوبا تحفيزيا يتمشى مع دوافعهم ويتوافق مع حاجاتهم عبر تبني مقاربة تولي اهتماما بالحوافز التنظيمية كشكل من اشكال التحفيز .

الاستنتاج العام للدراسة :

يتضح من خلال نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الجزئية أن الفرضية العامة التي تنص على أن الحوافز التنظيمية تساهم في تعزيز الدافعية للانجاز محققة إلى درجة كبيرة من خلال ما تبينه الشواهد الكمية و البيانات الإحصائية الموجودة في الجداول التي تم عرضها سابقا . حيث توصلت الدراسة إلى :

- 1- المشاركة في صناعة القرارات في إدارة جامعة حمة لخضر بالوادي تلعب دورا كبيرا وتساهم في تعزيز الدافعية للانجاز و هو ما أكده المبحوثين من خلال إتاحة الإدارة فرصا للمشاركة في صناعة القرارات و أخذ مقترحات الإطارات بعين الاعتبار .
- 2- الاتفاق حول معايير تقييم الأداء يلعب دورا كبيرا ويساهم في تعزيز الدافعية للانجاز لدى إطارات جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي وهو ما أكده غالبية المبحوثين من خلال اطلاعهم بشكل كاف على تفاصيل معايير تقييم الأداء ومواعيدها و شعور الرضا الناتج عن عملية تقييم الأداء.
- 3- التشجيع على المبادرة والابتكار يلعب دورا كبيرا ويساهم في تعزيز الدافعية للانجاز لدى إدارات جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي وهذا ما أكده المبحوثين من خلال اهتمام الجامعة بالأفكار والابتكارات الجديدة كذا و توفير الجامعة لكل الوسائل اللازمة لذلك مع منحها جوائز وشهادات لأصحاب الابتكارات الجديدة.
- 4- تبني إدارة جامعة الشهيد حمة لخضر فكرة الحوافز التنظيمية كأسلوب وشكل من أشكال التحفيز.
- 5- كما أظهرت النتائج بان هناك ارتباط معنوي موجب ودال إحصائيا بين إبعاد متغير الحوافز التنظيمية ومتغير الدافعية للانجاز وهو ما يؤكد اختبار الارتباط بيرسون .
- 6- أظهرت نتائج الدراسة بان إطارات الجامعة يتمتعون بقدر مرتفع من الدافعية للانجاز وهو ما يعكس طموحهم ومنصبهم الوظيفي وما يؤكد ذلك هو شعورهم بالفخر والنجاح و اعتزازهم بالانتماء للمؤسسة ومنه نستنتج أن الحوافز التنظيمية تساهم بشكل كبيرا و تعتبر عاملا مهما و لها دور كبير في تعزيز الدافعية للانجاز وهذا ما أكده إطارات جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي .

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الأخير من المذكرة مجمل الإجراءات المنهجية والطرق العلمية للبحث بغرض الإجابة على التساؤلات المطروحة والتحقق من الفرضيات المقترحة في ارض الواقع ، واشتمل على تحديد متغيرات البحث والأداة المناسبة لجمع المعلومات للوصول إلى التحقق من صحة الفرضيات التي انطلقنا منها في دراستنا، كما

تطرقنا إلى خصائص مجتمع الدراسة وصولاً إلى النتائج ومناقشتها في ضوء الفرضيات الفرعية و الفرضية العامة، وفي ضوء الدراسات السابقة وتدليلها بالنظريات السوسيو تنظيمية المناسبة بالإضافة إلى الرؤى والأفكار والاستنتاجات الموضحة في الاستنتاج العام للدراسة .

الخاتمة :

شغل موضوع التحفيز و الأداء حيزا هاما من أبحاث الكثير من المهتمين بإدارة الأفراد قديما، وازداد الاهتمام به بشكل ملفت حديثا، ولم يقتصر الاهتمام على المختصين في إدارة الأفراد فقط، بل تعدى الأمر ليكون احد ابرز محاور البحث في العلوم الاجتماعية، و بوجه خاص علم اجتماع التنظيم و العمل على اعتبار انه احد المرتكزات الأساسية لتحريك طاقات و رغبات الأفراد في العمل و التي تنعكس مباشرة على مستوى أدائهم في المؤسسة و تؤثر في تحقيق أهدافها .

فأصبحت الحوافز و أساليب التحفيز اليوم تشكل احد الوسائل الهامة في استراتيجيات تسيير المؤسسات والموارد البشري والمنظمات بأشكالها المختلفة خاصة المعاهد ومؤسسات التعليم العالي، وهذا الاهتمام ان دل على شيء فإنما يدل على أن هذا الموضوع يعتبر من المتغيرات الهامة التي تؤثر تأثيرا مباشرا في تحقيق أهداف المؤسسة ومن ثم استمرارها وبقاءها وصولا إلى نموها ودخولها عالم المنافسة والتميز للجامعة وكوارها .

فجاءت هذه الدراسة بعنوان " الحوافز التنظيمية ودورها في تعزيز الدافعية للإنجاز لدى الإطارات المسيرة في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي" وكان مغزاها هو التأكيد على الحوافز التنظيمية كمفهوم وفكرة جديدة تلعب دور فعال في التأثير على الموظفين الإطارات وتلعب دور مهم في توجيه سلوكهم نحو الأفضل وهذا ما اكدته نتائج الدراسة ، حيث أجريت دراسة ميدانية في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي على عينة مكونة من 56 إطار من اجل معرفة الدور الذي تلعبه الحوافز التنظيمية في تعزيز الدافعية للإنجاز لديهم ، ومن اجل التحقق والتأكد من الصدق الامبريقي للفرضيات والإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة .

حيث تناولنا في الإطار النظري مختلف التساؤلات والمداخل المعرفية التي تناولت موضوع الحوافز والدافعية للإنجاز من خلال التعاريف العلمية والدراسات التطبيقية السابقة و اهم النظريات التي نظرت للتحفيز والدوافع ، كما تناولنا في الجانب الميداني الطريقة المنهجية التي مكنتنا من الإجابة على القضايا المثارة ، من خلال جمع البيانات وتبويبها في جداول وتحليلها سوسيوولوجيا حسب الأبعاد الواردة في كل مقياس

تمت الإجابة على فرضيات الدراسة، حيث بينت النتائج بان **للحوافز التنظيمية دورا فعالا في دافعية الانجاز لدى الإطارات المسيرة في جامعة الوادي** كإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة ، وان هناك ارتباط معنوي ودال بين كل من المشاركة في صناعة القرارات و دافعية الانجاز لدى إطارات الجامعة ، وبين الاتفاق على معايير تقييم الأداء و دافعية الانجاز لدى إطارات الجامعة ، وبين التشجيع على المبادرة والابتكار و دافعية الانجاز لدى إطارات الجامعة .

كما نستخلص من هذا البحث بان إدارة الجامعة بدأت تتجه نحو تبني الأسلوب ألتشاركي في بعض العمليات الإدارية لاسيما إشراك الإطارات في عملية صنع القرار ، وتحسيسهم بأنهم أشخاص فاعلون لديهم صلاحيات التغيير والتطوير وليس مجرد أدوات داخل المنظمة .

كما استخلصنا من خلال دراستنا بأن الحوافز التنظيمية لا تقتصر فقط على محددات معروفة سلفا إنما تتشكل بطريقة مستمرة و متغيرة بتغير الظروف و الأفراد داخل المؤسسة بمعنى آخر فإن عمليات التحفيز التي تكلم عليها ماسلو و ماك كليلاند المنطلقة من الحاجات و الدوافع ليست قارة و ثابتة بل تخضع للديناميكيات و التفاعلات الهيكلية و الإنسانية داخل المؤسسات والمنظمات المختلفة .

ومن الخلاصات الهامة التي نستخلصها من هذه الدراسة هي ان مفهوم الحوافز التنظيمية كفكرة تعتمد أساسا على التلاعب بطريقة إيجابية او بمعنى تكيف الحوافز الموجودة سلفا في التنظيم سواء كانت مادية او معنوية بما يخدم العمال والموظفين دون ان تتأثر الإدارة ، فمثل الاجر هو موجود مسبقا وزيادته في بعض الأحيان لا يؤدي الى أهدافه بل قد يؤدي الى تفاقم تكاليف المعيشة الأخرى وهذا ملاحظ جليا في الواقع نتيجة سياسات الدولة في رفع أجور العمال ، ولكن منحه للعمال في وقت مسبق عن مواعده المعتاد مثل الأعياد والمناسبات الدينية قد يترك انطبعا جيدا لديه وقد يزيد من الدافعية للعمل .

كذلك نفس الشيء ينطبق على معايير تقييم الأداء هي موجودة سلفا داخل التنظيم كجهاز ونظام مهم ولكن بمجرد اطلاع العامل على تفاصيله والارتقاء الى الاتفاق حوله قد يكون أمرا حاسما كحافز مهم يشعر العامل بالرضا و يحسسه بالانتماء للمنظمة مما يعزز ويرفع من الدافعية للإنجاز لديه

وعليه فإن موضوع الحوافز التنظيمية تعتبر فكرة مازالت قابلة للتطوير والدراسة مستقبلا نتيجة التغير المستمر الذي تشهده المنظمات بشتى انواعها خاصة مجال التكوين و التعليم العالي الذي يشهد تطورا و منافسة شديدة بين الجامعات الوطنية والدولية انطلاقا من نتائج الدراسة الحالية .

الاقتراحات والتوصيات

- بناء على ما توصلنا اليه من نتائج واستنتاجات في هذه الدراسة يمكن ان نقترح بعض التوصيات التي يمكن ان تستفيد منها إدارة الجامعة في خططها المستقبلية ، وتكون عوناً للباحثين الجدد في موضوع الحوافز مستقبلاً .
- 1- ضرورة ان تولي إدارة الجامعة والمسؤولين اهتماماً كبيراً بنظام التحفيز والحوافز
 - 2- ضرورة ان تتبنى إدارة الجامعة فكرة الحوافز التنظيمية كشكل من أشكال الإبداع التنظيمي
 - 3- ضرورة تعميم فكرة المشاركة في صناعة القرارات كحافز معنوي لجميع فئات العمال في الجامعة
 - 4- يجب على إدارة الجامعة ان تطلع كل الموظفين على معايير وكيفية عملية تقييم أدائهم في العمل
 - 5- يجب على إدارة الجامعة ان تولي اهتمام كبير لفهم دوافع الموظفين والعاملين وحاجاتهم لتمكين من وضع نظام حوافز يشبع تلك الحاجات .
 - 6- تشجيع الأبحاث والدراسات الأكاديمية التي تتناول مواضيع الحوافز والدافعية للإنجاز والتي تعود بالفائدة على الجامعة والباحثين .

قائمة المصادر والمراجع

أ- القواميس والمعاجم

1. صبحي حموي : المنجد الوسيط في العربية المعاصرة ، الطبعة 02 . دار المشرق ، بيروت . 2012.
2. علي عبد الرحيم صالح : المعجم العربي لتحديد المصطلحات النفسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن. 2013.

ب- الكتب

1. احمد ماهر : ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2004.
2. بو الشرشر محمد نور الدين: الحوافز واداء العاملين في المؤسسة ، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
3. عبد اللطيف محمد خليفة : الدافعية للانجاز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة . 2000.
4. محمد عقلة الابراهيم : حوافز العمل بين الإسلام والنظريات الوضعية، مكتبة الرسالة الحديثة ، الأردن. 1988.
5. محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع ، عمان، 2012.
6. نواف سالم كنعان : اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط09. الأردن. 2011.
7. نجم عبود نجم، : إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2003.
8. نفيسة محمد باشري ، فوزي شعبان مذكور، رباب فهمي : السلوك التنظيمي ، جامعة القاهرة كلية التجارة ، القاهرة . 2017.

ج- المذكرات والرسائل

1. الطاهر الوافي: التحفيز وأداء المرضين (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية -عالية صالح- بمدينة تبسة) ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص " تنظيم وعمل " ، جامعة قسنطينة "02" ، 2013 ،
2. عبد السلام سحيري، تقوى كشرود: التحفيز وعلاقته بالإبداع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية نفضال -تبسة-) ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة العربي التبسي ، تبسة. 2024.

الملاحق

1- ملحق يوضح استبيان الدراسة الميدانية

جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

الاستبيان

تحية طيبة وبعد :

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان: "الحوافز التنظيمية ودورها في تعزيز الدافعية للإنجاز لدى الإطارات المسيرة في جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي" ونأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب .

مع العلم أن المعلومات المتحصل عليها ستبقى لأغراض علمية فقط وستحظى بالسرية التامة.

لكم مني فائق التقدير والاحترام شاكرين لكم تعاونكم معنا .

السنة الجامعية : 2024 - 2025

البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن : من 26 إلى 35 من 36 إلى 45
- من 46 إلى 55 من 56 سنة فما فوق
- 3- المستوى التعليمي : ليسانس ماستر مهندس دولة دكتوراه
- 4- الخبرة العملية : اقل من 5 سنوات من 6 إلى 11 سنة أكثر من 11 سنة
- 5- المنصب :

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
اولا : استبيان الحوافز التنظيمية						
1- بُعد المشاركة في صناعة القرارات						
1	تمنحنا الإدارة فرصا في صناعة القرارات من اجل تسهيل إجراءات سير العمل.					
2	يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ أي قرارات خاصة بالعمل.					
3	عندما يهم المدير باتخاذ قرار متعلق بالمهام الموكلة لي فإنه يناقشه معي بمنتهى الصراحة.					
4	يناقش المدير معي النتائج المترتبة عن تلك القرارات التي يمكن ان تؤثر على أداء العمل.					
5	تأخذ الادارة اقتراحاتي في الاجتماعات بعين الاعتبار					
6	تشعرك مشاركتك في صناعة اتخاذ القرار بالفخر والاعتزاز بانتمائي للمؤسسة.					
7	لديك صلاحيات كافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك ذلك					
2- بُعد الاتفاق على معايير تقييم الأداء						
8	تطلعني المؤسسة على معايير تقييم الأداء للعامل.					
9	تطلعني المؤسسة على تفاصيل تقييم ادائي في العمل.					
10	تطلعني المؤسسة على موعد تقييم ادائي للعمل.					
العبارات						
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
11	تتبع المؤسسة طريقة عادلة في عملية تقييم الأداء.					
12	أشعر بالرضا على عملية تقييم عملي في المؤسسة.					

					13	تشعربي نتائج عملية تقييم ادائي في المؤسسة بالفخر والنجاح.
3- بُعد التشجيع على المبادرة والابتكار						
					14	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بالأفكار والآراء الجديدة.
					15	تعترف المؤسسة بمجهوداتي في العمل وتقديرها.
					16	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار كل الاقتراحات والأفكار الجديدة التي أبتديها.
					17	يتقدم المدير بإسداء عبارات الشكر والثناء عندما أقدم أفكارا جديدة.
					18	تمنح المؤسسة جوائز وشهادات لأصحاب الابتكارات الجديدة
					19	توفر المؤسسة الامكانيات والوسائل اللازمة للمبادرة والابتكار.
ثانيا : استبيان الدافعية للإنجاز						
					20	أسعى لتحقيق أفضل النتائج في عملي.
					21	أشعر أنني جزء فعال في الفريق الذي أنتمي إليه.
					22	أشعر بالمسؤولية الكبيرة تجاه ما أقوم به من عمل.
					23	أحب الاطلاع على الامور الجديدة التي تخص عملي.
					24	أسعى الى تطوير مهاراتي و قدراتي المهنية .
					25	يحقق لي عملي الحالي مكانة اجتماعية مميزة.
					26	اعتقد ان نجاحي في حياتي متوقف على نجاحي في العمل.
					27	أشعر بأن عملي الحالي مناسب لتحقيق طموحاتي المستقبلية.
					28	تتفق قيمي وتوجهاتي مع قيم وتوجهات المؤسسة.
					29	يشجعني العمل في المؤسسة على اظهار اقصى ما لدي من اداء
					30	لدي استعداد للقيام بأي عمل يوكل لي من اجل الاحتفاظ بعملي داخل المؤسسة

2- ملحق يوضح قائمة الأساتذة المحكمون

الجامعة	الدرجة العلمية	الاسم واللقب	الرقم
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر	لامية بوبيدي	1
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	دكتور محاضر	مُحَمَّد مسعود زكري	2
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر	فوزي لوحيدي	3