

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة العربي التبسي - تبسة  
Larbi Tebessi University - Tebessa  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم علوم العلوم الاجتماعية  
تخصص تنظيم وعمل

## مذكرة ماستر تحت عنوان

# التخصص الوظيفي وأثره على دافعية الإنجاز لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بـ مديرية وحدة بريد الجزائر - تبسة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ:

• صولة فيروز

من إعداد الطلبة:

- كنانة قمر
- روابحي غادة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
مزيوة بلقاسم	استاذ محاضر - أ -	رئيسا
صولة فيروز	استاذ محاضر - أ -	مشرف - اومقررا
شبايكي حاتم	استاذ محاضر - ب -	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2021 / 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الشكر والتقدير

بعد أن من الله علينا بإنجاز هذا العمل ، فإننا نتوجه إليه الله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً بجميع ألوان الحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرنا به فوفقنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمه وكرمه ، وانطلاقاً من قوله ﷺ : "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" ، فإننا نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذة المشرفة " صولة فيروز " ، على إشرافها على هذه المذكرة وعلى الجهد الكبير الذي بذلته معنا ، وعلى نصائحها القيمة التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذه الدراسة ، فلها منا فائق التقدير والاحترام ، كما نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم يبخلوا في تقديم يد العون لنا

وندين بالشكر أيضاً إلى كل عمال مؤسسة بريد الجزائر -تبسة- ، الذين ساعدونا من خلال تقديم جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفهم لإنجاز هذا البحث .

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة



# اهداء

الى ابي العزيز، والى امي الحنون اطال الله في عمرها.

الى جدتي العزيزة اطال الله في عمرها.

الى اخوتي واخواتي.

الى كل اقربائي وكل الاصدقاء اهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

غادة

# اهداء

الحمد لله الذي تمت بنعمته الصالحات والصلاة والسلام على من أرسله الله رحمة للعالمين.

اهدي ثمرة جهدي هذا بالقلب الذي ينبض كل لحظة بالحب والرحمة، التي زرعت في قلبي بذور الجهد والمثابرة والنجاح، رمز الصبر ومصدر النجاح، الى قرّة عيني وأمل حياتي امي الغالية اطال الله في عمرها، الى رمز الجد والكد الى من علمني الاصرار والمثابرة ابي الفاضل أطال الله في عمره.

الى الشموع التي تضيء البيت وتبعث فيه نورا وهاجا اخوتي "محمود"، "نبيل" وأخواتي "صبرين"، "ميادة".

الى كل قريب وصديق وكل من تشرفت بمعرفته.

قمر

الرقم	العنوان
-	البسمة
-	الشكر والتقدير
-	الاهداء
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الأشكال
-	فهرس الجداول
أ	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة
4	أولاً: اشكالية الدراسة:
5	ثانياً - فرضيات الدراسة:
6	ثالثاً - اسباب اختيار الموضوع:
6	رابعاً - أهمية الدراسة:
7	خامساً - أهداف الدراسة:
7	سادساً - مفاهيم الدراسة:
11	سابعاً: الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: التخصص الوظيفي
17	تمهيد :
18	أولاً- تطور تقسيم العمل :
19	ثانياً - أهمية التخصص و تقسيم العمل:
20	ثالثاً - مراحل التخصص و تقسم العمل:
22	رابعاً - عوامل واسباب تقسيم العمل:
23	خامساً: أشكال التخصص:
26	سادساً - مزايا وسلبيات التخصص وتقسيم العمل:
27	سابعاً - المداخل النظرية المفسرة لتخصص الوظيفي:



44	خلاصة الفصل :
	الفصل الثالث: دافعية الإنجاز
46	تمهيد :
47	اولا : اهمية دافعية الانجاز:
48	ثانيا: انواع دافعية الانجاز:
49	ثالثا: مكونات دافعية الانجاز:
49	رابعا: العوامل المؤثرة في دافعية الإنجاز
51	خامسا: خصائص الأفراد ذوي دافعية الإنجاز العالي والمتدني
52	سادسا: النظريات المفسرة لدافعية الإنجاز
61	خلاصة الفصل:
	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
63	اولا: مجالات الدراسة.
63	1-المجال المكاني
74	2-المجال البشري
74	3-المجال الزمني
74	ثانيا : منهج الدراسة
75	ثالثا: أدوات جمع البيانات:
75	رابعا: مجتمع الدراسة (وحدات الدراسة)
	الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات ونتائج الدراسة
82	1- عرض وتحليل البيانات الشخصية للدراسة:
87	2- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى
99	3- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية
110	4-نتائج الدراسة:

110	4-1- نتائج خاصة بالفرضية الأولى
112	4-2- نتائج خاصة بالفرضية الثانية
113	4-3- النتائج العامة للدراسة
116	الخاتمة
118	قائمة المصادر والمراجع
-	الملاحق



الصفحة	الرقم
80	جدول رقم(1): توزيع مجتمع الدراسة شكل حسب متغير الجنس
83	جدول رقم (02): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن
84	جدول رقم (03): توزيع مجتمع الدراسة حسب الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
84	جدول رقم (04): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية
85	جدول رقم (05): توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية
87	الجدول رقم (06):تحديد مضمون العمل يزيد من الرغبة في العمل
88	الجدول رقم (07):تحديد مضمون العمل يزيد من الحافز لدى العمال
89	الجدول رقم (08):تحديد مضمون العمل يعمل على السرعة في الانجاز
89	الجدول رقم (09):تحديد مضمون العمل يعمل على التقدم في العمل
91	الجدول رقم (10):تحديد مضمون العمل يزيد من تحمل المسؤوليات
92	الجدول رقم (11):تحديد مضمون العمل يزيد من إتقان العمل
92	الجدول رقم (12):تحديد مضمون العمل يعمل على تلبية حاجات الأفراد النفسية للعمل
93	الجدول رقم (13):تحديد مضمون العمل يعمل على زيادة الرفع في الكفاءة
94	الجدول رقم (14):تحديد مضمون العمل يعمل على زيادة الإنتاج و الإنتاجية
94	الجدول رقم (15):تحديد مضمون العمل يزيد من الحافز على الإبداع
96	الجدول رقم (16):تحديد مضمون العمل يزيد من الحافز على الابتكار
96	الجدول رقم (17):تحديد مضمون العمل يزيد من الحافز في تعلم مهارات جديدة
97	الجدول رقم (18):تحديد مضمون العمل يزيد من الحافز على استخدام مهارات جديدة في الإنتاج
98	الجدول رقم (19):تحديد مضمون العمل يزيد من الحافز في التجديد من المهارات
98	الجدول رقم (20):تحديد مضمون العمل يعمل على زيادة الانضباط والتحكم في الإنجاز للمهام الموكلة
99	الجدول رقم (21):تجزئة العمل والمهام تزيد من الرغبة في العمل
100	الجدول رقم (22):تجزئة العمل والمهام يزيد من الحافز لدى العمال
100	الجدول رقم (23):تجزئة العمل والمهام يعمل على السرعة في الانجاز
101	الجدول رقم (24):تجزئة العمل والمهام يعمل على التقدم في العمل
102	الجدول رقم (25):تجزئة العمل والمهام يزيد من تحمل المسؤوليات
102	الجدول رقم (26):تجزئة العمل والمهام يزيد من إتقان العمل

103	الجدول رقم (27):تجزئة العمل والمهام يعمل على تلبية حاجات الأفراد النفسية للعمل
104	الجدول رقم (28):تجزئة العمل والمهام تعمل على زيادة الرفع في الكفاءة
104	الجدول رقم (29):تجزئة العمل والمهام يعمل على زيادة الإنتاج والإنتاجية
105	الجدول رقم (30):تجزئة العمل والمهام يزيد من الحافز على الإبداع
106	الجدول رقم (31):تجزئة العمل والمهام يزيد من الحافز على الإبتكار
106	الجدول رقم (32):تجزئة العمل والمهام يزيد من الحافز في تعلم مهارات جديدة
107	الجدول رقم (33):تجزئة العمل والمهام تزيد من الحافز على استخدام مهارات جديدة في الإنتاج
108	الجدول رقم (34):تجزئة العمل والمهام يزيد من الحافز في التجديد من المهارات
109	الجدول رقم (35):تجزئة العمل والمهام تعمل على زيادة الانضباط والتحكم في الإنجاز للمهام الموكلة

الصفحة	الشكل
25	شكل رقم (01): شكلا التخصص الوظيفي
71	شكل رقم (02) : مخطط التنظيم الاقليمي والوحدات الولائية
72	الشكل (03): الهيكل التنظيمي للوحدات الولائية
73	الشكل (04): الهيكل التنظيمي لبريد الجزائر
80	الشكل رقم (05): التوزيع البياني لمجتمع الدراسة حسب متغير الجنس
83	الشكل رقم (06): التوزيع البياني لمجتمع الدراسة حسب متغير السن
84	الشكل رقم (07): التوزيع البياني لمجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
84	الشكل رقم (08): التوزيع البياني لمجتمع الدراسة الحالة الاجتماعية الحالة الاجتماعية
85	الشكل رقم (09): التوزيع البياني لمجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية
87	الشكل رقم (10): التمثيل البياني للعبارة الأولى للفرضية الأولى
88	الشكل رقم (11): التمثيل البياني للعبارة الثانية للفرضية الأولى
89	الشكل رقم (12): التمثيل البياني للعبارة الثالثة للفرضية الأولى
89	الشكل رقم (13): التمثيل البياني للعبارة الرابعة للفرضية الأولى
91	الشكل رقم (14): التمثيل البياني للعبارة الخامسة للفرضية الأولى
92	الشكل رقم (15): التمثيل البياني للعبارة السادسة للفرضية الأولى
92	الشكل رقم (16): التمثيل البياني للعبارة السابعة للفرضية الأولى
93	الشكل رقم (17): التمثيل البياني للعبارة الثامنة للفرضية الأولى
94	الشكل رقم (18): التمثيل البياني للعبارة التاسعة للفرضية الأولى
94	الشكل رقم (19): التمثيل البياني للعبارة العاشرة للفرضية الأولى
96	الشكل رقم (20): التمثيل البياني للعبارة الحادية عشر للفرضية الأولى
96	الشكل رقم (21): التمثيل البياني للعبارة الثانية عشر للفرضية الأولى
97	الشكل رقم (22): التمثيل البياني للعبارة الثالثة عشر للفرضية الأولى
98	الشكل رقم (23): التمثيل البياني للعبارة الرابعة عشر للفرضية الأولى
98	الشكل رقم (24): التمثيل البياني للعبارة الخامسة عشر للفرضية الأولى
99	الشكل رقم (25): التمثيل البياني للعبارة الأولى للفرضية الثانية
100	الشكل رقم (26): التمثيل البياني للعبارة الثانية للفرضية الثانية
100	الشكل رقم (27): التمثيل البياني للعبارة الثالثة للفرضية الثانية



101	الشكل رقم (28): التمثيل البياني للعبارة الرابعة للفرضية الثانية
102	الشكل رقم (29): التمثيل البياني للعبارة الخامسة للفرضية الثانية
102	الشكل رقم (30): التمثيل البياني للعبارة السادسة للفرضية الثانية
103	الشكل رقم (31): التمثيل البياني للعبارة السابعة للفرضية الثانية
104	الشكل رقم (32): التمثيل البياني للعبارة الثامنة للفرضية الثانية
104	الشكل رقم (33): التمثيل البياني للعبارة التاسعة للفرضية الثانية
105	الشكل رقم (34): التمثيل البياني للعبارة العاشرة للفرضية الثانية
106	الشكل رقم (35): التمثيل البياني للعبارة الحادية عشر للفرضية الثانية
106	الشكل رقم (36): التمثيل البياني للعبارة الثانية عشر للفرضية الثانية
107	الشكل رقم (37): التمثيل البياني للعبارة الثالثة عشر للفرضية الثانية
108	الشكل رقم (38): التمثيل البياني للعبارة الرابعة عشر للفرضية الثانية
109	الشكل رقم (39): التمثيل البياني للعبارة الخامسة عشر للفرضية الثانية







يعتبر التخصص الوظيفي احد الموضوعات التي تحظى بالاهتمام المتزايد في مختلف الدوائر العلمية، ومع تطور المجتمع في العصور الحديثة ازداد نطاق التخصص فأصبح مسألة تهتم كل العاملين بالمؤسسات لذا اتجه الفكر الاقتصادي والاجتماعي الى محاولة التعرف على انظمة التخصص الوظيفي الموجودة داخله والتأثيرات التي تنجم عنها فالفكر الاقتصادي يربط التخصص بزيادة الكفاءة الانتاجية وزيادة الفعالية، اما الفكر الاجتماعي فيرتبط بالنظريات الاجتماعية وما قدمته من تفسيرات لعوامل التضامن والصراع .

كما يرجع الاهتمام بدراسة الدافعية للإنجاز نظرا لأهميتها في العديد من المجالات والبياديين التطبيقية والعلمية، في مختلف المنظمات سواء كانت تربوية، وصحية او انتاجية وخدماتية كما هو في المؤسسة الخدماتية بريد الجزائر - تبسة - حيث يعد الدافع للإنجاز عاملا مهما في توجيه سلوك الفرد وتنشيطه، وفي ادراكه للموقف وفهم سلوك الفرد وتفسيره وسلوك المحيطين به،

وعلى الرغم من اهمية التخصص الوظيفي وما يشكله من اساس في البناء الوظيفي لأي مؤسسة الى اننا نلاحظ عدم الاهتمام بدراسة هذا الموضوع دراسة تتناسب مع ما يشكله من اثر فاعل في نجاح المؤسسات، وقد يعود هذا الى قلة الوعي بأهمية التخصص الوظيفي. ودراستنا الراهنة حاولت التقصي اثر التخصص الوظيفي في مؤسسة البريد الجزائر - تبسة - محل الدراسة كمتغير مستقل ودافعية النجاح كمتغير تابع .

ولتحقيق هذا المبتغى انقسمت الدراسة الراهنة الى خمسة فصول

قد تضمنت الدراسة خمسة فصول قسمت الى جانب نظري واخر ميداني، فاما الجانب النظري فقد احتوى على ثلاثة فصول حيث جاء الفصل الاول تحت عنوان : الاطار

المنهجي والمفاهيمي للدراسة وفيه تم التطرق الى اشكالية وفرضيات الدراسة، وبالإضافة الى اسباب اختيار الموضوع، اهمية واهداف الدراسة ، مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة لدراسة .

في حين جاء الفصل الثاني بعنوان التخصص الوظيفي وقد تضمن تطور تقسيم العمل ،اهمية التخصص الوظيفي وتقسيم العمل ،مراحل التخصص الوظيفي ،عوامل والاسباب المؤثرة فيه ،اشكاله، بالإضافة الى مزايا وسلبيات التخصص الوظيفي مع التطرق الى المراحل النظرية المفسرة له .

اما الفصل الثالث فقد تناول موضوع الدافعية للإنجاز وقد تم التطرف فيه الى اهمية الدافعية للإنجاز والعوامل المؤثرة فيها، مكوناتها وانواعها ،خصائص الافراد ذوي دافعية الانجاز العالي والمتدني بالإضافة الى بعض النظريات المفسرة لها .

هذا وقد جاء الجانب الميداني للدراسة والذي اشتمل على الفصلين الرابع والخامس ،فأما الرابع فجاء بعنوان الاجراءات المنهجية للدراسة وقد تضمن الاشارة الى مجالات الدراسة ،منهج الدراسة ، ادوات جمع البيانات ،مجتمع الدراسة .

واما الفصل الخامس فقد تضمن عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة ،وختمنا باستنتاج عام ،وخاتمة اشرنا فيها الى مدى اثر التخصص الوظيفي على دافعية الإنجاز .

الفصل الاول: الاطار التصوري والمفاهيمي  
للدراة



### أولاً: اشكالية الدراسة:

ان موضوع التخصص الوظيفي من بين المواضيع الاساسية والمحورية التي عولجت بكثرة في سوسيولوجيا التنظيم وتناولها العديد من النظريات الادارية منذ ظهورها، اذ ان هذا الاهتمام بعملية التخصص الوظيفي راجع الى الاهمية الكبيرة والتأثر القوي الذي تلعبه الادوار الوظيفية في سيرورة العمل وبالتالي الوصول الى اهداف المؤسسة.

اذ يعتبر التخصص الوظيفي احد المؤشرات العامة التي تساهم في تحديد حاجات الافراد وتوضيح تصوراتهم نحو هدفهم، فتصبح وظائفهم رمزا لقيم العمل، فالوظائف تكون محددة المهام مما قد يزيد من الانضباط والمواظبة في العمل كما يعتبر آلية لتحقيق الفعالية والكفاءة والتخطيط للمستقبل والسعي نحو التفوق لتحقيق اعلى التقديرات.

كما اولت اهمية الدافعية للإنجاز على اهتمام الكثير من علماء الاجتماع في مجال التنظيم والعمل حيث تمثل القوة التي تحرك وتستشير الفرد لكي يؤدي العمل اي قوة الحماس والرغبة في القيام بالمهام، واجتهادهم في سرعة انجازه، اذ تعد عاملا هاما لفعالية المؤسسة والتحكم في القدرات والمهام وانجازها في آجالها المحددة وبطريقة معينة وهو مرتكز العلمية الانتاجية في منظمات العمل في الدول المتقدمة خاصة كما هو الحال في اليابان، كما يعتبر الدافع للإنجاز مكونا اساسيا في سعي الافراد اتجاه تحقيق ذاته وتوكيدها حيث يشعر الفرد بتحقيق ذاته من خلال ما ينجزه وما يحققه من اهداف ويصبح بإمكان المنظمة الاحتفاظ بمورد بشري قادر على تحقيق اهدافها التنظيمية، ونمو حياتها المهنية والاجتماعية ونظرا لكون اغلب دول العالم تنتهج النظام الليبرالي والذي من سماته تحقيق انجازات افضل في سبيل المنافسة المفتوحة، وتعتبر الجزائر من بين الدول التي انتهجت هذا النهج الان وعليه اصبحت تسعى كل المنظمات الى تحقيق اكبر سعة من الفعالية في الانتاج والانتاجية والاهتمام بالعوامل المؤثرة فيها ومن بينها، العوامل التي تتعلق بالعامل والنظام المؤسسي،

كأن تعمل المنظمات بشكل اكبر بتحقيق التخصص الوظيفي في عمليات الانتاج والانتاجية، كما اصبحت تهتم ايضا بالموارد البشري داخل المنظمة وحاجياته بما فيها النفسية والعملية، والذي يهتم بالدافعية للإنجاز عامل اساسي فيها.

وتعود هذه الابعاد بالنفع بشكل عام للمنظمة وللعامل في نفس الوقت وعليه نود من خلال هذه الدراسة التطرق الى عاملي او متغيري التخصص الوظيفي والدافعية للإنجاز، وباعتبارهما عوامل مهمة جدا في سيرورة عمل المنظمة وعليه نطرح التساؤل التالي :

- كيف يؤثر التخصص الوظيفي على زيادة دافعية الانجاز للعاملين بالمؤسسة

الجزائرية؟

-الاسئلة الفرعية:

1- هل تحديد مضمون العمل يزيد من الدافعية للإنجاز في المؤسسة الجزائرية؟

2- هل تؤثر تجزئة العمل والمهام على زيادة الدافعية للإنجاز بالمؤسسة الجزائرية؟

ثانيا- فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة:

➤ التخصص الوظيفي يساهم في زيادة الدافعية للإنجاز لدى العمال داخل

المؤسسة الجزائرية.

- الفرضية جزئية 1:

➤ تحديد مضمون العمل يزيد من الدافعية للإنجاز في المؤسسة الجزائرية.

- الفرضية جزئية 2:

➤ تجزئة العمل والمهام تؤثر على زيادة الدافعية للإنجاز في المؤسسة

الجزائرية.

ثالثا - اسباب اختيار الموضوع:

- اسباب ذاتية:

- موضوع ضمن اطار التخصص.
- الميل الشخصي والرغبة في دراسة الموضوع.
- اهمية الموضوع اثار فضولنا لدراسته.

- اسباب موضوعية:

- تسليط الضوء على التخصص الوظيفي واثره بدافعية الانجاز للعاملين بالمؤسسة الجزائرية.
- تجسيد دراسة التخصص الواقع العام للمؤسسة من حيث تقسيم العمل.
- نريد معرفة واقع المؤسسات الجزائرية ومدى اهتمامها بموضوع التخصص.

رابعا - أهمية الدراسة:

- تكمن اهمية الدراسة الحالية في مدى تأثير التخصص الوظيفي في الانجاز، والرفع من مستوى العطاء والابداع.
- تهتم الدراسة بإلقاء الضوء على التخصص الوظيفي باعتباره عنصر هام ومتغير في البناء التنظيمي وما ينعكس عنه من تطور ودافعية العاملين داخل المؤسسة.
- أهمية موضوع دراستنا يعود بالنفع على الفرد والفاعلين في المؤسسة وزيادة تطورها وازدهارها وتزويد المجتمع بأفراد فاعلين قادرين على العطاء والابداع داخل المؤسسة.

خامسا - أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة الراهنة الى تحقيق الاهداف التالية:
- محاولة الكشف على اثر تجزئة العمل والمهام بدافعية الانجاز للعاملين في المؤسسة الجزائرية.
- محاولة التعرف على اثر تحديد مضمون العمل في زيادة الدافعية للإنجاز في المؤسسة الجزائرية.

سادسا - مفاهيم الدراسة:

- تتمحور الدراسة حول مفهومين أساسية التخصص الوظيفي ودافعية الانجاز.

1- التخصص الوظيفي:

- يعد التخصص سمة الحياة الاقتصادية المعاصرة اذ هو وسيلة الانسان لزيادة انتاجية عناصر الانتاج وخاصة العمل مما يؤدي الى زيادة الانتاج الكلي للمجتمع من السلع والخدمات وتحسين مستوى المعيشة فيه، والعمل هو المجهود الاداري الذي يقوم به الانسان من اجل انتاج السلع والخدمات، ويجب ان يتمتع عنصر العمل بدرجة عالية من المهارة، لذلك تهتم الدول بتدريب العمل والاداريين، ويشترك مع الحكومة في هذا المجال القطاع الخاص والجامعات ونقابات العمال، وكل من له علاقة بالعملية الانتاجية.<sup>1</sup>
- ويرى دوركايم ان التخصص وتقسيم العمل ظاهرة تؤدي الى التضامن بين افراد المجتمعات المركبة لان كل فرد يعمل عملا واحدا يتخصص فيه ويعتمد في بقية معيشته على الاخرين وهذا يزيد من التماسك الاجتماعي بين الافراد والاعتماد على بعضهم البعض.

<sup>1</sup> احمد سليمان محمود حضاونة، التخصص وتقسيم العمل في الفكر الاسلامي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة اليرموك، الاردن، العدد 44، 07جانفي2010،ص:

➤ اما ماركس فقد ربط التخصص بالاغتراب، وزيادة ملكية وسائل الانتاج، فضلا عن النمو الرأسمالي المتسارع، ومن ثم فان التخصص يؤدي الى زيادة مردود الرأسمالية على حساب استغلال الافراد.<sup>1</sup>

➤ ويرى ادم سميث ان التخصص الوظيفي عبارة عن تفعيل عملية معقدة الى عناصر صغيرة وكل منها تعتبره مهمة ويتخصص في كل مهمة من هذه المهام.<sup>2</sup>

➤ **التعريف الاجرائي للتخصص الوظيفي:** هو عملية تقسيم وتوزيع للمهام والاختصاصات بين الافراد والاقسام في المؤسسة لاستغلال الموارد استغلال امثل من اجل تحقيق الاهداف المرجوة والمحددة ورفع الفعالية التنظيمية.

### 2. الدافعية للإنجاز:

#### 2-1- مفهوم الدافعية:

- لغة: جمع دوافع يشار اليها باللغة الانجليزية بكلمة motivation وتعني، محفز، منشط، محرك.

- اصطلاحا: من الناحية الاصطلاحية فالدافعية تأخذ عدة تعريفات من بينها:

- عرفها بونج pt Yong: الدافعية من خلال المحددات الداخلية بانها عبارة عن حالة استشارة وتوتر داخلي تشير السلوك وتدفعه الى تحقيق هدف معين.

- وعرف ستاتس statés : الدافعية بانها تشريط انفعالي لمنبهات ومركبة يوجهها مصدر التدعيم.<sup>3</sup>

- ويعرف هب p.o.hebb1949: الدافعية عملية يتم مقتضاها اثاره نشاط الكائن الحي وتنظيمه وتوجيهه الى هدف محدد.

<sup>1</sup> الزهراء سيفور، التخصص الوظيفي والاداء المؤسسة لسكيدة نموذجا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، ص:

<sup>2</sup> رعد حسن الصرن، نظريات الادارة والاعمال دراسة 401 نظرية في الادارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر، 2004، سوريا، دمشق، ص:31.

<sup>3</sup> عبد اللطيف محمد خليفة، دافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2000، ص:69.

- ويرى اتكنسون j.akinson : ان الدافعية تعني استعداد الكائن الحي لبذل أقصى جهد لديه كمن اجل تحقيق هدف معين.<sup>1</sup>
- وتعرف ايضا انها قوة ذاتية تعمل على تحريك السلوك وتوجيهه نحو تحقيق هدف معين ،حيث تحافظ على هذه القوة الذاتية على ديمومة السلوك واستمراريته.<sup>2</sup>

### 2-2- مفهوم دافعية الانجاز:

- عرف هوارى: دافعية الانجاز على انها الرغبة او الميل الى عمل الاشياء بسرعة على نحو افضل بقدر الامكان.
- عرفها ماكلياند: الدافع للإنجاز بانه ما يحرك الفرد للقيام بمهامه على وجه افضل بكفاءة وسرعة وقل جهد وافضل نتيجة.<sup>3</sup>
- يرى جابر عبد الحميد: ان الدافعية للإنجاز هي الدافعية للنجاح واتقان عمل ما وهذا الدافع للإنجاز يمكن ان يكون موجودا عند اي فرد في اي جماعة مهنية او ثقافية غير ان الطرق التي نختار بها ان نتقن ما نعمل اي ان ننجز و تتأثر بالثقافة التي نعيش فيها وبالعامل الذي نقوم به.
- ويعرف وولفولك: دافعية الانجاز بانها الرغبة في التفوق والقوة للكفاح من اجل التفوق والنجاح.<sup>4</sup>
- كما عرفها جولد نسون: بانها تشير الى حاجة الفرد للتغلب على العقبات والنضال من اجل السيطرة على التحديات الصعبة، وهي ايضا الميل الى وضع مستويات مرتفعة في الداء والسعي نحو تحقيقها، والعمل بمواظبة شديدة ومثابرة مستمرة.

<sup>1</sup> ثائر احمد غباري، الدافعية النظرية والتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة 2008، 1، ص:16.  
<sup>2</sup> محمد محمود بني يونس، سيكولوجيا الدافعية والانفعالات، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2007، ص:14.  
<sup>3</sup> محمد احمد الرفوع، الدافعية نماذج والتطبيقات، عمان دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، 2015، ص:147.  
<sup>4</sup> راشد مرزوق راشد، علم النفس التربوي نظريات ونماذج معاصرة، عالم الكتب للنشر والتوزيع، ط1، ص:170.



- وفي ضوء تطور اتكنسون : فان دافعية الانجاز هي ذلك المركب الثلاثي من القوة الدافع ومدى احتمالية نجاح الفرد ، والباعث ذاته بما يمثله من قيمة بنسبة له.<sup>1</sup>
- التعرف الاجرائي: الدافعية للإنجاز هي الرغبة في اتقان عمل ما لتحقيق اهداف معينة والتغلب على المشكلات التي تواجه الفرد من اجل النجاح والتفوق على الآخرين.

### 2-3- بعض المفاهيم المرتبطة بمفهوم الدافعية:

- أ- مفهوم الحاجة: تشير الحاجة الى شعور الكائن الحي بالافتقار الى شيء معين ويستخدم مفهوم الحاجة للدلالة على مجرد الحالة التي يمل اليها الكائن نتيجة حرمانه من شيء معين اذا ما وجد تحقق الاشباع.
- ب- مفهوم الحافز: يرادف البعض بين مفهوم الحافز ومفهوم الدافعية على اساس ان كل منهما يعبر عن حالة التوتر العامة نتيجة شعور الكائن الحي بحاجة معينة، وفي مقابل ذلك فان هناك ما يميز بين هذين المفهومين على اساس ان مفهوم الحافز اقل عمومية الدافع حيث يستخدم مفهوم الدوافع للتعبير عن الحاجات البيولوجية والاجتماعية ، في حين يقتصر مفهوم الحوافز للتعبير عن الحاجات البيولوجية فقط.<sup>2</sup>
- ت- مفهوم الباحث: يعرف فيناك الباعث بأنه يشير الى محفزات البيئة الخارجية المساعدة على تنشيط دافعية الافراد سواء تأسست هذه الدافعية على ابعاد فيزيولوجية او اجتماعية.
- وتقف الجوائز والمكافئات المالية والترقي كأمثلة لهذه البواعث فيعد النجاح والشهرة مثلا من بواعث الدافع للإنجاز.

<sup>1</sup> عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سابق، ص، ص: 91، 94.

<sup>2</sup> عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع نفسه، ص: 79.

سابعاً: الدراسات السابقة :

➤ الدراسة الأولى: دراسة الزهراء سيفور

- والموسومة : بالتخصص الوظيفي والاداء، دراسة بالمؤسسة المنائية لسكيكدة ، مذكرة  
مكاملة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية ، المكان:  
جامعة سكيكدة ، سنة 2008، منشورة.

- تتضمن مشكلة هذه الدراسة الى التساؤلات التالية :

1. ما طبيعة العلاقة التي تربط تقسيم العمل بمستوى الاداء المنجز؟
2. الى اي مدى يؤثر تنميط العمل على الدقة والاتقان في انجاز العمل؟
3. هل يؤدي التخصص الى الانضباط والمواظبة في العمل؟

وتضمنت هذه الدراسة الى الفروض التالية:

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين زيادة التخصص الوظيفي والاداء.

الفرضية الجزئية 1:

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التخصص وزيادة كفاءة العمل.

الفرضية الجزئية 2:

يرتبط تقسيم العمل بتحديد التوقعات.

الفرضية العامة:

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين زيادة التخصص الوظيفي والاداء.

- ومن اجل تحقيق هذه الدراسة اعتمد الباحث على طريقة المسح بالعينة الملائمة للدراسات الوصفية ، واستخدمت الدراسة مجموعة من الادوات الفنية والمتمثلة في الملاحظة والمقابلة والاستمارة اضافة الى الوثائق والسجلات.
  - ومن بين النتائج التي تحصلت اليها الدراسة:
    - ان التخصص يعتبر من المتغيرات الاساسية التي تساهم في انجاز الاعمال في مواعيدها بالكميات المطلوبة مما يزيد من الانتاجية.
    - وضوح الاختصاص بانه اداة رقابية لإنجاز المهام في اجالها المحددة.
- **الدراسة الثانية: دراسة عفاف وسطاني:**

والموسومة بعنوانها: دافعية الانجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم المتوسط لمدينة سطيف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة تربوية، سنة 2009-2010.

وتمحورت اشكالية هذه الدراسة انه وفي ظل مشروع المؤسسة لا يوجد نمط قيادي موحد لكل مديري المؤسسات التعليمية باعتبار ان لكل مؤسسة خصوصيتها ولكل مدير طريقته في التسيير، ومن هنا تأتي هذه الدراسة لمعرفة الانماط القيادية المنتهجة من طرف المدارس المتوسطة في ضوء مشروع المؤسسة وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى فريق العمل وبالتالي تتحدد اشكالية هذه الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما هو مستوى دافعية الانجاز لدى اساتذة التعليم المتوسط.
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي السائد للمدير ودافعية الانجاز لدى فريق العمل في ضوء مشروع المؤسسة ؟

واندرج تحت هذه الاشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي للمدير ودافعية الانجاز لدى فريق العمل في ضوء مشروع المؤسسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الاوتوقراطي للمدير ودافعية الانجاز لدى فريق العمل في ضوء مشروع المؤسسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الفوضوي للمدير ودافعية الانجاز لدى فريق العمل في ضوء مشروع المؤسسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاوتوقراطي للمدير ودافعية الانجاز لدى فريق العمل في ضوء مشروع المؤسسة؟
- وتمثلت فرضية الدراسة الاساسية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي للمدير ودافعية الانجاز لدى فريق العمل في ضوء مشروع المؤسسة.

اما الفرضيات فكانت كالتالي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي للمدير ودافعية الانجاز لدى فريق العمل في ضوء مشروع المؤسسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الاوتوقراطي للمدير ودافعية الانجاز لدى فريق العمل في ضوء مشروع المؤسسة.
- توجد علاقة بين النمط القيادي الموقفي ودافعية الانجاز لدى فريق العمل في ضوء مشروع المؤسسة.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في دراستها، وقد تم اخذ المجتمع الاحصائي ب 27 مدير، كما اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

وتم التوصل الى النتائج التالية :

- هناك علاقة بيت النمط القيادي السائد للمدير ودافعية الانجاز للأساتذة في ضوء مشروع المؤسسة.
- ان المؤسسات ذات النمط الديمقراطي والنمط الموقفي كان مستوى دافعية الانجاز مرتفعاً، اما بالنسبة للمؤسسات ذات النمط القيادي الاوتوقراطي والفوضوي فكان مستوى دافعية الانجاز للأساتذة فيها منخفضاً.
- دراسة اجنبية : لدافعية الانجاز:
- الدراسة الاولى: دراسة جون اندروز J.Androwz 1967
- عنوان الدراسة: علاقة الدافعية للإنجاز بالبيئة الاجتماعية والادارية.
- اهداف الدراسة: تهدف الى تبيان العلاقة بين الدافعية للإنجاز والبيئة الاجتماعية والادارية في المؤسسة.
- عينة الدراسة: اهتمت هذه العينة من بعض الاداريين العاملين بشركتين بالمكسيك وقد كانت الشركة الاولى شركة امريكية حققت في السنوات الاخيرة مستويات اعلى في الانتاج وزيادات كبيرة في الارباح ومعظم العاملين فيها من المكسيكيين وكانت فرص التقدم امامهم مرتفعة لان عمليات الشركة كانت في اتساع ، كما كانت سياستها تتجه نحو تنمية المكسيكيين اداريا لكي يشغلوا المواقع الادارية في الشركة حتى لو ادى ذلك الى الاستغناء عن الامريكيين اما الشركة الثانية فكانت مكسيكية تشهد تدهور مستمر رئيسيا يديرها بطريقة دكتاتورية وتتسم سياسته بالتقلب اقصر النظر.
- استعمل الباحث في هذه الدراسة اختبار تفهم الموضوع (tat) كأداة لجمع البيانات.
- نتائج الدراسة : وفي الاخير حيث توطت هذه الدراسة الى :
- تفوق الاداريين والرؤساء العاملون في الشركة الثانية على نظراءهم في الشركة الاولى من حيث شدة الحاجة الى القوة

- - تفوق الاداريين العاملين في الشركة الاولى على نظراءهم في الشركة الثانية من شدة حاجة الى الانجاز.

- **الدراسة الثانية : دراسة كورتس**

- **عنوان الدراسة :** العلاقة بين مستوى دافعية الانجاز والنمو الاقتصادي للمجتمع الاسباني وذلك في 03 فترات:

- الفترة الاولى : فترة النمو الاقتصادي او الذروة من 1492الى 1610

- الفترة الثانية : فترة الازدهار الاقتصادي او الذروة من 1492الى1610

- الفترة الثالثة :فترة الانحدار او الهبوط الاقتصادي من 1610الى1730

- **اهداف الدراسة :** تهدف هذه الدراسة الى تبيان العلاقة بين مستوى دافعية الانجاز والنمو الاقتصادي في المجتمع الاسباني.

- **عينة الدراسة:** استخدم الباحث في تقدير الداعية للإنجاز مؤشر الإنتاج الادبي اما النمو الاقتصادي فتم تقديره من خلال عدة مؤشرات مثل : عدد الحيوانات وعدد السفن ... الخ.

**نتائج الدراسة :** اوضحت نتائج هذه الدراسة ان الدافعية للإنجاز قد بلغت اقصى ارتفاع لها في الفترة الاولى ثم انخفضت في الفترة الثانية . حيث الاقتصادي في ضوء ذلك اشار الباحث ان هناك العديد من العوامل المسؤولة عن ارتفاع وانخفاض المستوى الاقتصادي مثل ظروف التنشئة الاسرية والتي تلعب دورا مهما الى جانب الدافعية للإنجاز



## الفصل الثاني: التخصص الوظيفي

## تمهيد :

يعتبر موضوع التخصص الوظيفي من ابرز المواضيع والقضايا التي شغلت بال العديد من الدارسين والباحثين في ميدان العمل، حيث تنوعت المداخل التي تناولت التخصص الوظيفي وتقسيم العمل والروح المعنوية كموضوع محوري في دراستها وخاصة في دراسات علم الاجتماع ومفكري الادارة.

## أولاً- تطور تقسيم العمل :

قطعت البشرية طريقاً طويلاً مليئاً بالآلام، وهي التي تعمل من أجل تحسين مستوى معيشتها الاقتصادية والاجتماعية، واتبعت خطأ صاعداً يتمثل في تطوير وتحسين قواها الانتاجية وانتقلت من مرحلة بدائية لتقسيم العمل الى مرحلة أكثر تطوراً في تقسيم العمل بين افراد الجماعة، انتقلت من التقسيم الجماعي للعمل الى قدر آخر من التبادل الخارجي، الى ان وصلت الى النهاية في تقسيم العمل بين الدول.

ان تخصص بعض القبائل بإنتاج منتج معين مان اول تقسيم اجتماعي للعمل في تاريخ البشرية، اذ اشتغلت بعض قبائل الرعاة بتربية المواشي، وزادت من معارفها في هذا المجال وانتقلت عادات العمل الضرورية لتطوير تربية الحيوانات، وقد مكنتها هذا من رفع انتاجية العمل والحصول على المزيد من المنتجات الحيوانية، كما اشتغلت قبائل اخرى بالزراعة فحسب من اساليب فلاحه الارض وزادت من انتاج محاصيل الحبوب، واد التخصص الانتاجي الى رفع انتاجية العمل بشكل مستمر، وقد ساعدت الصلات المباشرة بين قبائل مربي المواشي والقبائل الزراعية على تطور القوى الانتاجية، وعادات العمل وقد ادى الى اختراع ادوات جديدة للعمل، من اهمها المحراث الخشبي مما ادى الى زيادة انتاجية العمل.<sup>1</sup>

اما ثاني تقسيم اجتماعي للعمل فقد بدا باستخدام المعادن في صناعة ادوات العمل بشكل واسع، فاستخدم ادوات العمل الحديدية استتبع نهوضاً كبيراً في الانتاج الزراعي، حيث بدأت المزارع بتوسع مساحة الارض الزراعية باقتلاع الاشجار من الغابات، تنظيف الاراضي بالفأس الحديدي، وقد مكن هذا المزارعين من فلاحه الارض بشكل افضل، ومن ثم زيادة الانتاج الزراعي.

<sup>1</sup> جامعة باتريس لومبيا للصدقة بين الشعوب، عرض اقتصادي تاريخي، دار الفاربي، ط2، بيروت، ص: 52.

وقد قامت مجموعة من الافراد الذين يمتلكون كفاءات معينة بصناعة ادوات العمل مما ادى الى ظهور حرفين ، وكان عملهم الاساسي موجا لتأمين ادوات العمل التي يحتاجها الآخرون، وهكذا ادى اطراد تطوير القوى المنتجة الى ثاني تقسيم اجتماعي للعامل، فقد انفصلت الحرفة عن الزراعة وتربية المواشي.<sup>1</sup>

وبتقسيم العمل الاجتماعي اصبح عمل النسان اكثر انتاجية، واصبح ارتباطهم بعضهم البعض اقوى، وهكذا ادى تقسيم العمل الاجتماعي الى ظهور الانتاج السلعي، اي انتاج السلعة من اجل التبادل، ونتيجة تطور الجانب الفني الناتج عن تقسيم العمل الاجتماعي خصوصا في ظل الصناعة الآلية، اصبحت السوق المحلية اضيق من ان تستوعب كل الانتاج، فكان لابد من البحث عن اسواق خارجية لتسويق الفائض، نتيجة ضيق السوق المحلية فالسوق الخارجية اصبحت توسعا للسوق المحلية.<sup>2</sup>

## ثانيا - أهمية التخصص و تقسيم العمل:

شهد تقسيم العمل اهمية كبيرة في كتابات علماء الاقتصاد منذ تناول ادم سميث الشكل الجديد لتقسيم العمل في المجتمع اي المؤسسات حيث تتضح هذه الاهمية من خلال مراعاة عنصر التخصص العلمي للفرد وكذلك لجانب القدرات الفردية المميزة لكل فرد من العاملين ما يحقق مفهوم العدالة والمساواة في التعامل مع هؤلاء الافراد، الامر الذي يعكس بالدرجة الاولى زيادة جودة الانتاج في المؤسسات وكفاية العاملين وتحقيق الاهداف بالسرعة المطلوبة في الاداء وهي ناتج عن جانب كبير من الاهمية في مجال الادارة.

<sup>1</sup> احمد سليمان محمود حضارونة، التخصص وتقسيم العمل في الفكر الاسلامي، مجلة العلوم الانسانية، اليرموك، الاردن، العدد44، 07جانفي1010، ص:23.

<sup>2</sup> مرسي فؤاد، الرأسمالية تجدد نفسها، عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، العدد 147، اذار، 1999، ص:110.

وبالتخصص وتقسيم العمل سيوفر الانسان لنفسه ما يحتاجه، ويوفر للآخرين ما يحتاجونه ايضا اي ان التخصص وتقسيم العمل سيوفر ما يعرف بالفائض وفي ضوء ذلك قدرة العامل على انجاز العمل الذي كلف به من اجل انتاجية كبيرة.

كما ان تقسيم العمل ينشأ من قدرة الفر المحدودة على ممارسة النشاط الاقتصادي الخدماتي للمؤسسة، ومن جهة اخرى هناك الحاجات المتعددة للإنسان والتي تحتاج الى مزيد من النشاط الانتاجي، لذلك يعتبر التخصص وتقسيم العمل ضرورة لابد منها.<sup>1</sup>

### ثالثا - مراحل التخصص و تقسم العمل:

يمر التخصص وتقسيم العمل بعدة مراحل من اهمها:<sup>2</sup>

#### 1- تقسيم العمل المهني

ويعني تخصص كل فرد في عمل محدد على شكل حرفة او مهنة معينة، حيث ينقسم افراد المجتمع الى مزارعين وحرفيين وصناعيين وتجار ومدرسين ومهندسين..... الى غير ذلك من الهمن.

ويعتبر هذا النوع من التخصص وتقسيم العمل من اقدم الانواع، فقد عرفه الانسان منذ وثق طويل، لان قيام الفرد الواحد بإنتاج كل ما يحتاج اليه من السلع والخدمات هو امر صعب ونتيجة ازدياد حاجات الانسان وتعددتها، لذلك بدا كل فرد يتخصص في وظيفة او عمل معين، فظهر المزارع والصانع والتاجر والمهندس والطبيب والصيدلي..... الى غير ذلك من المهن التي تعد بالآلاف، وقد ساعد ظهور النقود على المزيد من التخصص وتقسيم العمل حتى داخل الحرفة الواحدة لأنها سهلت عملية المبادلة بين المنتجين.

<sup>1</sup> سليم العمودي، علم الاجتماع الصناعي، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص:39.  
<sup>2</sup> احمد سليمان محمود حضاونة، مرجع سابق، ص:30.

## 2- تقسيم العمل بين المنشآت تقسيم العمل الصناعي

ومعنى ذلك ان تخصص المشروعات المختلفة داخل الصناعة الواحدة في صناعة جزء او اكثر من اجزاء السلعة النهائية، او ان تخصص في مرحلة معينة من مراحل الإنتاج، فعندما يقوم مصنع ما بصناعة سلعة معينة، فلا يتوجب عليه انتاج كل ما يحتاجه لإنتاج السلعة من آلات وخامات واضافات وتغليف وغير ذلك، ولكنه يستطيع الاستفادة من مزايا الانتاج الكبير التي توفرها الصناعات الكبرى، فمثلا داخل صناعة السيارات، تخصص بعض المنشآت في صناعة الهياكل، واخرى تقوم بعمل المحركات، وثالثة تخصص في صناعة الادوات الكهربائية، ورابعة تخصص بصناعة الاطارات،.....الخ؛ وفي صناعة المنسوجات، توجد منشآت تخصص في الغزل، واخرى في النسيج، وثالثة تقوم بعملية التشطيب والصبغة.

ولم يتطرق المفكرون المسلمون لهذه المرحلة، لأنها ظهرت بعد الثورة الصناعية واختراع الآلة.<sup>1</sup>

## 3- تقسيم العمل الفني:

هذا النوع من تقسيم العمل هو الذي نقصده عند الحديث عن التخصص وتقسيم العمل، ويقصد به تجزئة عمليات انتاج السلعة الواحدة الى مجموعة من المراحل، يقوم فرد واحد او مجموعة من الافراد بإنجاز مرحلة مرحلو واحدة منها، ويقصد به التخصص ضمن المنشأة الواحدة .

<sup>1</sup> الزهراء سيفور، مرجع سابق، ص، 52.



وقد نادى بهذا المبدأ آدم سميث وضرب مثاله المشهور في صناعة الدبابيس، فقد وجد ان صناعة الدبوس الواحد تضم ثمانية عشر عملية مستقلة من سحب الصلب الى قطعة وبردة وصقلة.....الخ، ووجد انه لو قام عامل واحد بكل هذه العمليات، فان انتاجه في اليوم سوف يكون قليلا، اما لو وزعت هذه العمليات على مجموعة من العمال بحيث يتخصص كل عامل في عملية او مجموعة قليلة من العمليات، فان الانتاج اليومي للمصنع سوف يزداد زيادة كبيرة.

#### 4- تقسيم العمل الدولي:

ويقصد به تخصص كل دولة في انتاج سلعة او اكثر تتميز في انتاجها بميزة مطلقة او نسبية، نتيجة توافر عناصر الانتاج لديها وندرتها لدى الدول الاخرى، او بسبب ملائمة الظروف المناخية فيها وعدم ملائمتها في الدول الاخرى، وهذا هو الاساس التي تقوم عليه التجارة الدولية.<sup>1</sup>

#### رابعا- عوامل واسباب تقسيم العمل:

ان ظاهرة تقسيم العمل تظهر بشكل واضح لدى المجتمعات الصناعية وخاصة في العمل الصناعي الذي يقوم اساسا على التخصص الدقيق نظرا للتقدم التكنولوجي وعمل الآلات، ذلك استجابة لحاجات المجتمع المتطور، نظرا لانعكاس المهنة على حياة العمل واسرته فطبيعة المهن او الصانع حسب تعبير ابن خلدون تؤثر في حياة المجتمع بوجه عام، ومن اهم عوامل تقسيم العمل ما يلي:

- اختلاف القدرات الجسدية والفكرية للأفراد.
- اختلاف البيئات الطبيعية للمجتمعات.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، 52.

- التقدم الصناعي نتيجة الاختراعات والاكتشافات العلمية، مما يتطلب قيام وظائف جديدة ذات مواصفات معينة، تتطلب تخصصا دقيقا كما هو سائد اليوم في المجتمعات الصناعية.
- التوسع في مخططات التنمية، وتلبية الاهداف التنموية للمجتمع، مما يؤدي الى توسع القوى العاملة، وبالتالي زيادة انتشار ظاهرة تقسيم العمل.<sup>1</sup>

كما يرى دوركايم ان نمو التخصص وتقسيم العمل، يرجع الى تطور البناء الاجتماعي والتنظيمي، ويرجع تقسيم العمل ذاته فهذا التطور يختفي النمط البسيط للبناء الاجتماعي وينتج عن ذلك نمو ظاهرة تقسيم العمل والتخصص ويمثل ذلك واحد من اهم عوامل التخصص، والى جانب العوامل الاساسية فقد ظهرت مجموعة اخرى من العوامل تتمثل في زيادة الكثافة الاخلاقية لتقسيم العمل، وهذه الكثافة تلعب دورها في نمو العلاقات الاجتماعية.<sup>2</sup>

### خامسا: أشكال التخصص:

للتخصص الوظيفي شكلان:<sup>3</sup>

#### أ- التخصص الأفقي:

يشير التخصص الأفقي الى الأنشطة التي تقوم بها المنظمة ومجموعات الوظائف المهنية المختلفة والتخصصات المتنوعة فيها، وكلما ازداد عدد الوحدات التنظيمية وتقسيماتها ازداد الهيكل التنظيمي تعقيدا.

<sup>1</sup> محمد الدقس، علم الاجتماع الصناعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص: 162.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص: 163.

<sup>3</sup> الزهراء سيفور، مرجع سابق، ص: 36.

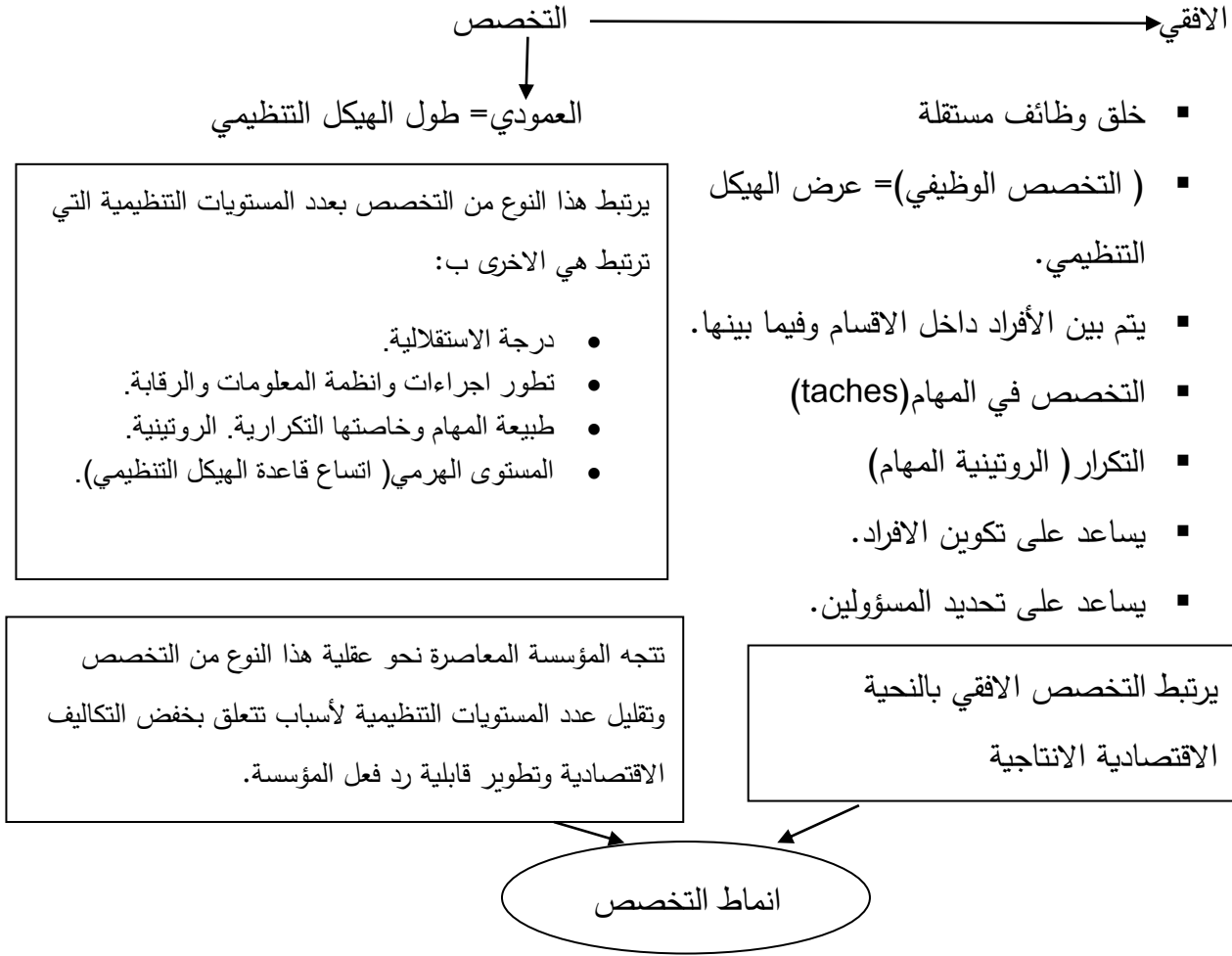
كما يشير التقسيم الأفقي الى انشاء عدد من الوحدات الادارية تتولى كل منها القيام بوظيفة مخصصة من وظائف التنظيم مثل ادارة البحث والتطوير، الادارة المالية، الادارة الرقابية، وادارة الموارد البشرية،

#### ب- التخصص العمودي:

يزيد التنظيم تعقيدا مع زيادة الوحدات التنظيمية المتخصصة التي وزعت افقيا على عدد الاقسام ويستدعي هذا التوسع تقسيم هذه الوحدات عموديا الى مستويات ادارية متعددة بحيث يشرف كل من مستوى اداري على عدد المستويات الادنى بشكل يضمن حسن سير العمل والرقابة على الاعمال.

فالتخصص العمودي يشير الى : عمق الهيكل التنظيمي، ويقاس بعدد المستويات التنظيمية بدءا من اعلى مستوى وحتى ادنى مستوى، وكلما زاد عدد المستويات التنظيمية زاد الهيكل التنظيمي.

## شكل 1: شكلا التخصص الوظيفي



انماط التخصص

- التخصص الوظيفي تبعا لطبيعة المهام
- التخصص من خلال الانتاج او القسم
- التخصص الذي يقوم على اساس العملاء، السوق
- التخصص الذي يقوم على اساس المنطقة الجغرافية.
- التخصص الذي يقوم على اساس التكنولوجيا.
- التخصص المرتبط بقنوات التسويق.
- تخصيص العلامة ( الماركة (marque).
- التخصص المرتبط بالمشروع (الاعلان عن منتج جديد).

(المصدر: الزهراء سيفور، التخصص الوظيفي والاداء - المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجا-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة 20 اوت 1955، سكيدة، ص: 37.)

## سادسا- مزايا وسلبيات التخصص وتقسيم العمل:

### 1- مزايا التخصص وتقسيم العمل:

هناك مزايا عديدة لظاهرة تقسيم العمل من اهمها:<sup>1</sup>

- زيادة المهارة في اداء الاعمال، وذلك لتبسيط الاعمال المطلوبة.
- تنظيم الوقت بشكل اكفاء من حيث التوقيت والنتائج والاشراف.
- توفير الوقت وتقليل الفائدة اثناء انتقال العامل من عدة عمليات تجزئية.
- كل ما سبق يؤدي الى زيادة العملية الانتاجية وزيادة الانتاج.
- يساعد في احتلال عمال عاديين محل العمال المهرة ما فيه من توفير الاجر وكذلك على احلال لآليات محل الايدي العاملة خاصة في الاعمال التكرارية مما يزيد من كفاية الانتاج.
- التخفيف من حدة الصراع والتنافس نظرا لتعدد الاعمال واختلاف الانتاج نتيجة التخصص.
- اتقان العمل نتيجة التكرار لعملية انتاجية محددة .
- زيادة الاختراعات والاكتشافات للآلات، والطرق الجديدة في الانتاج،

### 2- سلبيات التخصص وتقسيم العمل:<sup>2</sup>

- ان تقسيم العمل غير مدروس ولذي لا يراعي نفسية الافراد وتكوينهم الشخصي وطموحاتهم واهدافهم قد يؤدي الى شعورهم بالرتابة والملل والعمل، لان الانسان لا يرغب في تامين الجانب المادي فقط بل يرغب في تحقيق ذاته من خلال العمل خاصة اذا كان راضيا عنه.
- الاحساس بعدم الرضا او الاشباع وتدني معنويات العاملين.

<sup>1</sup> خليل عبد الهادي بدر، علم الاجتماع الصناعي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2008، ص:149.  
<sup>2</sup> مرجع سابق، ص:149.

- زيادة تغيب العامل عن العمل حينما يصبح عمله متكررا او غير راضي.
- ان تقسيم العمل الى خطوات صغيرة ومستقلة وان كان كل عامل مسؤولا عن خطوة واحدة منها، فان هذا قد يولد لديه الشعور بالاغتراب بمعنى الاحساس بالملكية.
- <sup>1</sup> سابعا- المداخل النظرية المفسرة لتخصص الوظيفي:

## 1- النظريات الكلاسيكية والتنظيم العقلاني:

### 1.1 النظرية البيروقراطية:

- تعريف البيروقراطية: تعني كلمة البيروقراطية المكتب او الموظفين الجالسين الى مكاتبهم لتأدية خدمات عامة ولقد ظهرت البيروقراطية في القرن السابع عشر لتدل على المكاتب الحكومية، وقد استعمل المصطلح من قبل الكاتب الفرنسي ديفورنيه سنة 1745 الذي جمع بين مقطعين هما بيرو الذي يعني المكتب، وقراطيه الذي يعني الحكم، وبعد ذلك اطلقت البيروقراطية على كل مرافق الدولة من مدارس ومستشفيات والجامعات ومؤسسات رسمية.... كما تدل كلمة البيروقراطية على القوة والسلطة والنفوذ والسيادة وقد ظهرت البيروقراطية لتنظيم العمل لتسهيله والتحكم فيها برمجة وتخطيطا وتدييرا وتوجيها وقيادة واشرافا وتقويما والبيروقراطية نتاج للرأسمالية والعقلانية والحدثة الغربية ونتاج لتنظيم العمل وتنظيمه اداريا.<sup>2</sup>
- ❖ وللبيروقراطية العديد من المفكرين الذين ساهموا في تطويرها ومن اهم المفكرين

ماكس فيبر:

## - نظرية ماكس فيبر 1864-1920

يعد العلم الاجتماعي الالمانى ماكس فيبر من الرواد الذين طورو مفهوم البيروقراطية واستخدامها في الهيئات والاجهزة الحكومية بهدف رفع الكفاءة الانتاجية في التجمعات

<sup>2</sup> جميل حمداوي، جهود ماكس فيبر في مجال السوسولوجيا، دار النشر الالوكية، ط1، 2015، ص: 39.



الانتاجية الضخمة العائدة ملكيتها للدولة لكي يتسنى لها التنافس مع الشركات والمؤسسات الخاصة بالنسبة لعوائد الاستثمار وغيرها ان جوهره اهتمام ماكس فيبر ينحصر في خلق تصميم اداري جديد قادر على المستوى الفني والانتاجي من خلال الاستخدام العاقل لعناصر الانتاج في المؤسسات الحكومية الانتاجية الضخمة بالمقارنة مع مؤسسات منظمات الانتاج الخاص التي تتسابق وتتنافس على الاسواق والاسعار والارباح والانتاج.<sup>1</sup>

- **انواع السلطة عند ماكس فيبر:** ميز ماكس فيبر بين ثلاثة انواع من السلطة وهي:<sup>2</sup>

- **السلطة القانونية:** وهي السلطة الرمية التي تعتمدها الاجهزة الحكومية وتكون موضوعية على اساس وقواعد ومبادئ علمية تلقي القبول الاجتماعي، والخص الذي يتمتع بالسلطة القانونية يمارسها من خلال موقعه الوظيفي في هيئة حكومية، والسلطة القانونية هي الاكثر استقرارا ورشدا وموضوعية لان الوسائل فيها مصممة ومعبّر عنها بطريقة واضحة والهدف واضح وهو انجاز غايات محددة.
- **السلطة التقليدية:** وتقوم على التزام القائد الجديد الذي يأتي بعد القاعد البطولي وتمسكه نفس النهج القديم ولترويج النفس والقيم والمبادئ السابقة، ويصبح تأييد التابعين للقائد مرهونا بهذا الالتزام.
- **السلطة الخارقة او الكاريزمية:** وتقر هذه السلطة بضرورة وجود صفات وخصائص يتميز بها فرد عن الاخرين وهذه السلطة تمكن الفرد من الحصول احترام الاخرين له وطاعته فيصبح الافراد بمثابة تابعين له

<sup>1</sup> فاطمة بدر، اساسيات الادارة، دار النشر الجامعة الافتراضية السورية، سوريا 2018، ص: 50.

<sup>2</sup> محمد علي، علم اجتماع التنظيم، دار الكتب الجامعية، الاسكندرية، 1972، ص: 55.

ويأترون بأمره وهذه في نظر ماكس فيبر نوع من الالهام والقدرة غير الطبيعية.

### - خصائص التنظيم البيروقراطي:

من خلال تحليل ماكس فيبر للهيئات والمؤسسات الحكومية البيروقراطية التي يجب ان تعتمد على مجموعة من السمات كالرشد والعقلانية والموضوعية التي تضمن العمل بكفاية عالية، استطاع اي يتوصل الى نمطه المثالي وهو ما يسمى بالتنظيم البيروقراطي، الذي ينطبق تماما على المنظمات العامة الحكومية يمكن تلخيص خصائص عذا النظام فيما يلي:<sup>1</sup>

- توزيع العمل.
- التخصص الوظيفي.
- تسلسل السلطة الرئاسي.
- تعيين الموظفين.
- تحديد طرق الاداء والوظيفة.
- التدوين الكتابي.
- الترقية.
- الرشد والعقلانية.
- الاحتراف الوظيفي.

### - نقد النموذج البيروقراطي : لقد وجهت لهذا النموذج عدة انتقادات اهمها ما يأتي:<sup>2</sup>

- اهمال الفرد ومعامته على انه آلة واغفال النواحي النفسية والاجتماعية للإنسان.

<sup>1</sup> محمد عبد الله عبد الرحيم، اساسيات الادارة والتنظيم، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ص:57.  
<sup>2</sup> صباح اسابع، التنظيم البيروقراطي والكفاءة الادارية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنمية الموارد البشرية، جامعة منشوري قسنطينة، 2007، ص: 31.

- رغم ان فيبر يدعو لتثبيت العلمي الا ان نمودجه مليئا بالأحكام القيمية لأنه يركز على المبادئ الذاتية التي قد تساعد على الاهمال وانخفاض الكفاءة.
- نقد مرتون لفيبر حيث ان فيبر لم يهتم بالجانب الوظيفي لهذه المتغيرات كلما زاد تقسيم العمل ادت الى عدم الرضا والملل يؤدي الى انخفاض الانتاج كما التخصص الطبقي يبعث على الروتين وقلة الخبرة حيث يصبح الفرد لا يتقن الا مهنة واحدة.
- اما سيزنيك فقد ذهب الى ان فيبر اهمل التنظيم غير الرسمي الذي يعد ضروريا لبقاء التنظيم الرسمي شبكة العلاقات الشخصية تؤدي الى تدعيم الروح المعنوية مما يؤدي قواعد البناء الرسمي.
- مشال كروزيه يرى انه اهمل الصراع والقوة والتغيير فالضبط الصارم يؤدي دائما الى المقارنة التي تؤدي الى الصراع ويرى ان التنظيم البيروقراطي يتغير وفق النسق التوازني.
- اعتبر ماركس ان التنظيم نسق مغلق من حيث ان نجاح التنظيم وفعاليتة يتوافقان فحسب على الخصائص الذاتية او الداخلية بل ايضا على البيئة والمحيط الخارجي.
- البيروقراطية تؤدي الى ظهور طبقة التكنوقراطية، ويترتب على ذلك عدم تكافؤ الفرص.
- المبالغة في التسلسل الهرمي يخلق فجوة كبيرة بين القمة والقاعدة و التي قد تكون لها تأثير سلبي مثلا التقارير عندما تصل ن القاعدة الى القمة تكون مشوهة.

## 2.1 نظرية الادارة العلمية: scientific management

- - فريديريك تايلور: يعد فريديريك تايلور بمثابة ابو الادارة العلمية وقد ركز اهتمامه على اعطاء العمل طابعا علميا في المؤسسات والورش الصناعية ففي بداية القرن العشرين كان الاقتصاد الامريكي يتوسع بدرجة ملحوظة وقد ظهرت مشكلات نقص اليد العاملة واتجهت الانظار نحو مشكلات الكفاية الانتاجية وزيادة الاهتمام بها كوسيلة لتخفيض التكاليف وقد كان اكثر المجموعات اهتماما هم المهندسون الصناعيون و الميكانيكيون، لقد ادى التطور ما يسمى بحركة الادارة العلمية scientific management وmonument management وقد بدأت هذه الحركة في البداية وعرفت باسم ادارة الورشة shop management وادارة المهمة وقد عرفت ايضا بنظام تايلور او التايلورية وخاصة خارج نطاق الولايات المتحدة وقد عرفت باسم الادارة العلمية وبشكل خاص بعد مشكلة السكك الحديدية الامريكية 1911.<sup>1</sup>

ولقد قام تايلور بالعديد من التجارب منها دراسة الوقت والحركة وتجربة علاقة الاجور التشجيعية بأداء العمال ودراسة العمل الإشرافي ومن خلال التجارب توصل الى مجموعة من المبادئ.

- ومن مبادئ تايلور **taylars principles**: ما يلي:<sup>2</sup>
- احلال الطرق العلمية بدلا من الطرق البدائية التي تقوم على التقدير والتخمين.
- اختيار العاملين وتدريبهم بصورة علمية صحيحة.
- تقسيم عادل للعمل بين الادارة والعمال، حيث تتولى الادارة اعمال التخطيط وتنظيم العمل.
- تعاون الادارة مع العاملين لتنفيذ الاعمال المطلوبة بدلا من النزاع.

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن، نظريات الادارة والاعمال دراسة ل401 نظرية في الادارة وممارساتها ووظائفها، ط1، دار الرضا للنشر، سوريا، دمشق، 2004، ص:35، ص:36.

<sup>2</sup> محمد هاني محمد، الادارة الاستراتيجية الحديثة، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2015، ص: 17.

- فصل اعمال التخطيط عن اعمال التنفيذ حتى يتسنى لكل فرد ان يقوم بواجبه بكفاية عالية.

### • نظرية الادارة العلمية لهنري فايول:

اعتبر هنري فايول الاب الحقيقي لمبادئ الادارة الحديثة وقد قام فايول بتقسيم أنشطة المؤسسة في كتابه الادارة العامة والصناعة الى ست مجموعات:<sup>1</sup>

1. نشاطات فنية **technical activities** الانتاج والتصنيع.
2. نشاطات تجارية **commercial activities** الشراء البيع المبادلة.
3. نشاطات مالية **Financial activités** البحث والاستخدام الامثل لرأس العمل.
4. نشاطات الوقاية والضمان **security activites** حماية الممتلكات والاشخاص المحافظة على سلامتهم في المؤسسة.
5. نشاطات محاسبية **accounting activites** وتشمل تسجيل المحاسبات واعداد الميزانية ومعرفة التكاليف وعمل الاحصاءات.
6. نشاطات ادارية **mon agement activites** التخطيط والتنظيم واصدار الاوامر والتنسيق وقد ركز فايول على النشاط الاداري وبين على اهمية النشاط الاداري
7. تبع من انه متعلق بالتنبؤ كما انه مميز عن باقي الأنشطة الاخرى كما تعرض فايول ايضا الى ثلاث موضوعات رئيسية وهي الصفات الادارية والبادئ العامة للإدارة وعناصر الادارة:<sup>2</sup>

1- الصفات الادارية: من الصفات التي يجب توافرها ما يلي:

2- صفات جسمانية.

<sup>1</sup> المرجع سابق، ص: 18.

<sup>2</sup> محمد هاني محمد، نفس المرجع، ص: 19، ص: 20.

3- صفات عقلية.

4- الثقافة العامة او الصفات التربوية.

5- صفات خلقية.

6- صفات فنية.

● مبادئ الادارة عند فايول:<sup>1</sup>

- مبدأ تقسيم العمل.
- مبدأ السلطة والمسؤولية.
- مبدأ النظام والانضباط.
- مبدأ وحدة الامر والرئاسة.
- مبدأ وحدة التوجيه.
- مبدأ خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة.
- مبدأ مكافأة العاملين نتيجة الخدمات التي يقومون بها الى المنظمة.
- مبدأ المركزية.
- مبدأ تدرج السلطة.
- مبدأ التنظيم والترتيب.
- مبدأ المساواة والعدل.
- مبدأ ثبات العاملين.
- مبدأ المبادرة.
- مبدأ التعاون الجماعي.<sup>2</sup>

● عناصر الادارة عند فايول : باختصار كالتالي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بغول زهير، محددات النجاح في العمل الاداري بالمؤسسات الوطنية في اطار نظرية فريدريك هرزبرغ للدافعية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة منشوري، قسنطينة، 2007، ص:95.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص:96، ص:97.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص:99.

- التخطيط.
- التنظيم.
- القيادة.
- التنسيق.
- الرقابة.

### 3.1 نظرية التكوين الاداري:

اتجاه ادارة الافراد يتمثل في جوليك Gluck ، وهالدين Haldane ، وفايول Fayol ، وريلي Riley ، وموني Mony ، واوريك Warwick ، الذين اهتموا بالمشاكل التنظيمية الناشئة عن تقسيم العمل الى اجزاء والتنسيق بينها. ويشير هذا المدخل الكلاسيكي الى انه " كلما زاد تقسيم العمل الى ابسط اجزائه المكونة زاد تخصص العمل وارتفعت وبالتالي مهاراته ومن ثم ترفع الكفاية الانتاجية للنظام الانتاجي كله"<sup>1</sup>.

كما أكد هؤلاء العلماء على ان العمل في التنظيم يجب ان يكون متخصصا تبعا لمبدأ او أكثر من هذه المبادئ الاربعة حتى يستطيع التنظيم تحقيق امثل لتقسيم العمل والسلطة:<sup>2</sup>

#### المبدأ الأول: التخصص تبعا للغرض

بمعنى ان العمال يعملون على تحقيق أهداف مشابهة في التنظيم يوضعون معا في قسم تنظيمي واحد.

#### المبدأ الثاني: التخصص تبعا لنوع العمل

اي ان كل الاعمال التي توجه الى خدمة مجموعة محددة من العلماء يضمها قسم واحد.

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات، مبادئ الادارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص: 15، نقلا عن مذكرة الزهراء سيفور.  
<sup>2</sup> عبد الهادي الجوهري، ابراهيم ابو الغار، ادارة المؤسسات الاجتماعية، مدخل سوسولوجي المكتب الحديث، الاسكندرية، 2001، ص: 21، نقلا عن مذكرة الزهراء سيفور.

### المبدأ الثالث: التخصص تبعاً للعملية:

أي أن العمل الذي يقوم به في عملية محددة يجب أن يتم في قسم واحد لأنه يتطلب معارف متخصصة واستخدام مهارات أو إجراءات متماثلة.

### المبدأ الرابع: التخصص تبعاً للمنطقة الجغرافية:

أي أن الوظائف تؤدي إلى منطقة جغرافية واحدة يجب أن توجد في قسم واحد. وعليه فقد ركز هذا المدخل على عملية تقسيم التنظيم إلى إدارات وبالتالي فهي تهتم بعنصري التخصص والتكوين الإداري.

## 2- المدرسة النيوكلاسيكية :

### 1.2 نظرية العلاقات الإنسانية:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في الثلاثينات من القرن الماضي واتت نشأتها رد فعل للمدرسة الكلاسيكية التقليدية التي افترضت أن الحوافز المادية هي كل ما يهم العاملين ولم تعني كثيراً بالعوامل الاجتماعية والإنسانية ويشير مصطلح العلاقات الإنسانية إلى تفاعل العاملين في جميع أنواع المجالات كما يعتبر الإنسان المنطلق الأساسي لهذه المدرسة وهو محور العمل الإداري وعنصر المهم في تحديد الانتاجية.<sup>1</sup>

وقد تبلورت أفكار المدرسة نتيجة لتجارب عديدة التي أجريت تحت إشراف جورج التون مايو فيما بين 1927-1932 في مصانع الهوثورن بشركة وسترن الكتريك الواقعة بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية وهذه التجارب جاءت كرد فعل للمشاكل العمالية والاضطرابات التي حدثت بالولايات المتحدة الأمريكية ضد تطبيق الأفكار والأساليب التي جاءت بها حركة الإدارة العلمية.

<sup>1</sup> فاطمة بدر، أساسيات الإدارة، نفس المرجع السابق، ص: 60.



وقد عاش التون مايو خلال الفترة 1880-1949 وهو من جنسية استرالية هاجر الى الولايات المتحدة الامريكية اين التحق بجامعة نسلفانيا ثم التحق بجامعة هارفارد اين عمل فترة طويلة رئيسا لقسم لبحوث العلاقات الصناعية بهذه الجامعة.<sup>1</sup>

### • تجارب التون مايو:

فيما بين عامي 1927-1932 قام جورج التون مايو بمساعدة ديكسون وفريتز رو ثلسبرجر بمجموعة من التجارب عرفت فيما بعد باسم تجارب الهوثورن وهي:<sup>2</sup>

1- تجارب الاضاءة.

2- تجارب غرفة

3- تجارب الحوافز.

4- تجارب المقابلات.

5- تجارب البناء الاجتماعي.

وكان الهدف الرئيسي لهذه التجارب وهو معرفة اسباب المشاكل التي تعانيها الشركة ومن ثم معالجتها وكانت هذه المشاكل كالتالي انخفاض في معدل انتاج الشركة وارتفاع معدل الغياب بين العمال ومقاومة اوامر الادارة ولتمرد عليها وكذلك سوء العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وغيرها من المشاكل.

### • خلاصة تجارب هو ثورن: من الافكار والاستثمارات التي توصل اليها مايو

وون لسبرجر من خلال تجاربهما وابعائهما في ها وثورن هي التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بغول زهير، محددات النجاح في العمل الاداري بالمؤسسات الوطنية في اطار نظرية فريدريك هرزبرغ للدافعية، نفس المرجع السابق، ص:114.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 115.

<sup>3</sup> علي محمد عبد الوهاب، السلوك الانساني في الادارة، 1975، ص:22.

- ان العلاقة التي تربط العاملين بالإدارة ورضى الافراد عن هذه العلاقة سيؤدي حتما الى التقاف وتعاون العمال لتنفيذ البرامج والسياسات والخطط الانتاجية.
- لا تتم اثاره دوافع الفرد لزيادة الانتاج وتحسين نوعيته بفعل الحوافز المادية والتشجيعية فقط، فالحوافز المعنوية وشعور العمال بالرضى والراحة النفسية وتمتعهم بروح معنوية عالية لها تأثيرها ايضا والذي يفوق احيانا تأثير الحوافز المادية.
- ان مدرسة العلاقان الانسانية تؤكد على ضرورة منح العاملين قدرا معيا من حرية التصرف في اثناء تأدية المهام الانتاجية لان الانسان بطبيعته محب للحرية ولإثبات الذات وكراره لتسلط والعلاقات البيروقراطية التي قد تنشأ بين والمرؤوسين.
- تلعب الجماعات غير الرسمية في العمل دورا هاما في تحديد اتجاهات الفرد وادائه.

## 2.2 نظرية الحاجات الانسانية لإبراهيم ما سلوا:

تعتبر نظرية سلم الحاجات لما سلوا من اكثر نظريات شيوخا وذلك لقدرتها على تفسير السلوك الانساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، افترض ما سلوا ان حاجات الانسان اذا ما أشبعت فانها تعود دافعا للسلوك لذا فالحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وحفزه وان الحاجات التي في اسفل الهرم يجب ان تشبع اولاً، صنف ما سلوا الحاجات الانسانية في خمس فئات بحسب اولويتها من الاسفل الى الاعلى كما يلي:<sup>1</sup>

- **الحاجات الجسمية: الفيزيولوجية:** وهذه تمثل الحاجة للأكل والشرب والهواء وتشبع هذه الحاجات عن طريق الحفز الحالي حيث انه يعمل من اجل الحصول على الاجر كي يشبع حاجاته الفيزيولوجية.

<sup>1</sup> علي محمد عبد الوهاب، السلوك الانساني في الإدارة، 1975، ص:23.

- **احتياجات الامن:** اذا ما أشبع الانسان احتياجاته الجسمية فانه يبحث عن الامن لحماية نفسه من اخطار البيئة والطبيعة والاطار الاقتصادية المتعلقة بضمان استمرارية العمل للفرد.
- **الحاجات الاجتماعية:** الانسان اجتماعي بطبعه فهو يجب ان يعيش ضمن جماعة ويسعى لتكوين العلاقات والارتباط مع الاخرين في المجتمع لان ذلك يكسبه مركا وقوة في مواجهة الاخطار التي قد تعترضه.
- **احترام وتقدير الذات:** يسعى الانسان الى الحصول على تقدير الاخرين واحترامهم والشعور بالإنجاز والثقة في المجتمع الذي يعيش فيه.
- **تحقيق الذات:** وهي اعلى انواع الاحتياجات الانسانية وتشمل الحاجة الى تحقيق الذات عن طريق المنجزات والابداع.

وان نظرية ما سلو في الحاجات تعتمد على مبدأين اساسين هما:<sup>1</sup>

- مبدأ نقص الاشباع.

- مبدأ تدرج الحاجات.

### 3.2 نظرية العاملين: هيرزبرج

تعود هذه النظرية الى عام 1959 عندما قام العالم هيرزبرج بدراسة الخصائص الوظيفية التي تؤدي الى رضا العاملين او عدم رضاهم، على ضوء الدراسات التي قام بها على 200 مهندس ومحاسب حول اهم العوامل التي تحقق لهم الاشباع في العمل وخرج بنتيجة وجود قسمين من العوامل اطلق على احدهما الحوافز مثل فرص الترقى والاعتراف بأهمية عمل

<sup>1</sup> عمر محمد دره، مدخل الى الادارة، مذكرة انيل ماجستير ادارة الاعمال، جامعة عين شمس، ص: 116.

الفرد والشعور بالمسؤولية وطبيعة العمل نفسه واطلق على الاخر العوامل الوقائية الشخصية مثل ظروف العمل والامن الوظيفي.<sup>1</sup>

توصل هرزبرغ في دراسته الى ان الرضا لا ينظر اليه كبعد واحد يقع بين الرضا وعدم الرضا ، وانما يوجد مجموعتين كمسببات للرضا وعدم الرضا.<sup>2</sup>

- **العوامل المتعلقة بالرضا:** وهي تلك العوامل التي يتحقق الرضا اذا توفرت وفي حالة غياب هذه العوامل فلن يتحقق الرضا لدى الفرد.
- **العوامل المتعلقة بعدم الرضا:** وهي العوامل التي اذا توفرت فان عدم الرضا سوف يختفي ويزول، وفي حالة غياب هذه العوامل فان الفرد سيكون في حالة عدم رضا.

العوامل الوقائية اي مجموعة العوامل التي تزيل عدم الرضا وتتمثل في:

- المرتب.
- سياسات المنظمة.
- ضمان العمل.
- طبيعة الاشراف والتوجيه.
- ظروف العمل.
- العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة.

اما مجموعة العوامل التي تحقق الرضا فيطلق عليها العوامل الدافعية تتمثل في:

- القدرة على انجاز العمل.

<sup>1</sup> طيب بودرهم، اليات ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بأبعاد المواطنة التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع المنظمات والمناجنت، جامعة الشهيد حمى لخضر الوادي، 2017، ص:140.  
<sup>2</sup> محروق رقية، تأثير ظروف العمل على الاداء في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر2، ص:60.

- وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به.
- حصول الفرد على تقدير الآخرين له واحترامهم.
- فرص التقدم والنمو في العمل.
- اداء العمل ذو قيمة للمؤسسة.<sup>1</sup>

### 3- النظريات الحديثة:

**3-1- نظرية اتخاذ القرار:** يعد الكاتب هيربرت سيمون السلوك الاداري الذي صدر 1945 نقطة انطلاق لإسهامات في مجال التنظيم والادارة، ولقد شكلت عملية اتخاذ القرار محور اهتماماته الاولى باعتبارها اساس العمليات التنظيمية وهي تحدد المميزات الاساسية للهيكل التنظيمي ووظائفه.

كما ركز سيمون على مسألة التخصص الوظيفي من خلال تقسيمه الى فئات المنظمة الى فئتين رئيسيتين هما فئة متخذي القرار ويتمركزون في اعلى التنظيم ومهمتهم الاساسية هي اتخاذ القرارات، وفئة المنفذين وهم الافراد المكلفون بأداء الافراد الاعمال والانشطة ويتمركزون في المستويات الدنيا من التنظيم.

كما اشار سيمون الى ان " الى ان المنظمات لا تقم على اسلوبين: التخصص الافقي حيث ينقسم العمل تبعا لنوع المهم، والتخصص الرأسي حيث يقسم العمل على اساس القوة.

ويترتب على هذا التقسيم وجود وظائف اداء ووظائف اتجاه القرارات"

ان وظائف العامل هي الاداء اما وظيفة المشرف تتكون من بعض الاداء وبعض الواجبات الاخرى المتمثلة في اتخاذ القرارات، اما الادارة العليا وظيفتها اتخاذ القرارات واصدار التعليمات للرتب الدنيا من الادارة.

<sup>1</sup> محروق رقية، المرجع نفسه، ص: 61.

ان عليا تقسيم اتخاذ اقرارات بين الادارة العليا والوسطى والدنيا، حتى يتسم التنظيم الكلي بالكفاية والفعالية، اذ تقوم الادارة العليا بوضع الخطط لسياسة العامة ، ثم تعمل الادارة الوسطى على تحويل السياسات الى قرارات ثم تتولى الادارة الدنيا الاشراف على تنفيذ هذه القرارات.

وخلص سيمون الى نتيجة مهمة هي ان الشرط الاساسي الذي يضمن بقاء المؤسسة واستمرارها وفعالية ادائها هو احداث التوازن بين مستوى اداء الافراد ومدى اسهامهم في اتمام المهام الموكلة اليهم من جهة والمكافآت والحوافز التي يتلقونها من طرف المؤسسة من جهة اخرى.<sup>1</sup>

### 2.3 نظرية النظام التعاوني: شستر برنارد

يرى برنارد ان التنظيم " عبارة عن نظام تعاوني يقوم على اساس تعاون شخصية او اكثر من اجل تحقيق هدف محدد، والتنظيم يمثل وحدة فرعية في نظام اكبر من ناحية كما يضم وحدات اصغر من ناحية اخرى".

وتعترف نظريته بالتنظيم غير رسمي وتطرح افكار حول علاقته بالتنظيم الرسمي وانواع الوظائف التي يمكنه القيام بها، كما يعتقد برنارد ان قيام التنظيم بترتيب عليه بالضرورة ظهور ظاهرة التخصص الذي يعبر عن حالة التوافق والترابط بين جهود اعضاء التنظيم للوصول الى الهدف المشترك ويقوم التخصص الى خمسة اسس هي:

- التخصص على اساس جغرافي.
- التخصص على اساس زمني.

<sup>1</sup> الجوهري عبد الهادي، مرجع سابق، ص:41.

- التخصص على اساس الاشخاص الذين يؤدي لهم العمل.
- التخصص على اساس طبيعة الاشياء التي يجري عليها العمل.
- التخصص على اساس طرق واساليب العمل.

كما اوضحت نظرية برنارد ان " للتخصص اهمية اساسية في فعالية التنظيم ومنثم فكل تنظيم رسمي يسعى ابتكار انماط تخصص تتناسب وظروف وامكانيات هذا التنظيم" وللوصول الى نمط تخصص مناسب يتطلب الاسترشاد بأهداف التنظيم وتحليلها.<sup>1</sup>

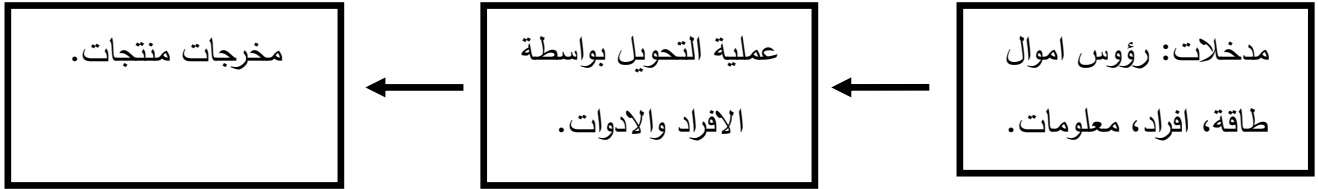
### 3.3 نظرية النظم:

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تطورا بارزا في الفكر الاداري والتنظيم نتيجة بروز ما يسمى بالنظرية العامة للنظم التي استحدثت من طرف برتلانفي وانطلقت هذه المدرسة من النظرية المستمدة من علم الاحياء والذي ينظر الى الانسان كنظام واحد لا يقوى على الحراك ان لم تتفاعل بقية الانظمة فيه، كل حسب عمله وبتنسيق معين وقد تباين الباحثون في النظر للنظام من الناحية الشكلية، كونه يتضمن الحقائق المترابطة، او المبادئ والاجزاء المترابطة والمتفاعلة مع بعضها الا ان هناك شبه اجماع على ان النظام عبارة عن مجموعة متفاعلة من النظم الفرعية التي تؤلف بتكاملها كيانا منظما اكبر من الاجزاء التي تكونت منها، فالفرد عبارة مجموعة متفاعلة من الاجزاء الفرعية كالجهاز التنفسي والجهاز الفرعي... التي يوجد بينهما تأثير متبادل ومتكامل، كما ان المنظمة ذاتها عبارة عن نظام يتألف من مجموعة النظم الفرعية فنظم الانتاج والتسويق والمالية والافراد والبحث والتطوير تعد بمثابة نظم فرعية تشكل بتكاملها المنظمة وهكذا ومن هنا يتضح بأن جميع الانشطة الحياتية هي

<sup>1</sup> علي السلمي، الادارة العامة، مكتبة غريب، القاهرة، ص:179.

عبارة عن نظم متفاعلة ومتغيرة بعضها ي مثل اجزاء من الكل والبعض الاخر يمثل يضم كلا الاجزاء.<sup>1</sup>

- مكونات اساسية للنظام
- المدخلات من البيئة الخارجية، مادية بشرية، مالية، معلومات.<sup>2</sup>
- عمليات تحويل المدخلات من خلال عمليات تكنولوجية وادارية.
- المخرجات والتي تكون على شكل سلع وخدمات.
- تفاعل البيئة مع المخرجات من خلال تقديم تغذية عكسية الى النظام.<sup>3</sup>



<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع وخطير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ط3، 2007، ص: 83.  
<sup>2</sup> خضير كاظم، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص: 39.  
<sup>3</sup> عمر محمد دره، مدخل الى الادارة نفس المرجع السابق، ص: 126.



### خلاصة الفصل :

ينشأ تقسيم العمل من قدرة الفرد المحدودة على ممارسة النشاط اضافة الى تعدد الحاجات الانسانية التي تحتاج إلى المزيد من النشاط الانتاجي لإشباعها، حيث ان هذا الاهتمام بالتخصص راجع الى الاهمية الكبيرة والتأثير القوي الذي يلعبه تحديد الادوار الوظيفية في سيرورة العمل.

الفصل الثالث:

دافعية الانجاز

### تمهيد :

تعتبر الدافعية للإنجاز مكونا جوهريا أساسيا في سعي الفرد اتجاه تحقيق ذاته وتوكيدها، حيث يشعر الفرد بتحقيق ذاته من خلال ما ينجزه وفيما يحققه من أهداف فيما يسعى إليه من أسلوب حياة أفضل مستويات اعظم لوجودها الانساني الواعي.

وفيما يلي نستعرض لأهمية دافعية الانجاز، والعوامل المؤثرة فيها وكذا مكوناتها وخصائصها، ثم التطرق الى بعض السمات الشخصية للأفراد ذوي الدافعية المرتفعة والمنخفضة بالإضافة الى النظريات المفسرة لها وكذا قياس دافعية الانجاز واخيرا علاقة الدافعية للإنجاز بالتخصص.

### اولا : اهمية دافعية الانجاز:

يعد موضوع الدافعية للإنجاز من الموضوعات الأساسية التي اهتم بفحصها الباحثون في مجال علم النفس الاجتماعي والبحوث الشخصية، يرجع الاهتمام بدراسة الدافعية للإنجاز نظرا لأهميتها ليس فقط في المجال النفسي، ولكن أيضا في العديد من المجالات والميادين التطبيقية والعلمية كالمجال الاقتصادي والمجال الإداري والمجال التربوي والمجال الأكاديمي، حيث يعد الدافع للإنجاز عاملا مهما في توجيه سلوك الفرد وتنشيطه في ادراكه للموقف، فضلا عن مساعدته في فهم وتفسير سلوك الفرد وسلوك المحيطين به.<sup>1</sup>

فدافعية الانجاز لدى الفرد من مكونات الشخصية التي لها دور واضح في سلوك الفرد من خلال ارتباطها بمجموعة من المتغيرات الهامة، كما تؤدي دافعية الانجاز دورا هاما في رفع مستوى اداء الفرد ونتاجيته في مختلف المجالات والانشطة التي يواجهها.<sup>2</sup>

لذا فدافعية الانجاز موضوع له مكان بارز يحفز به المهتمون في بالتحصيل الدراسي والاداء المعلمي في اطار علم النفس التربوي، وذلك لما له اهمية بالغة في تفهم الكثير من المشكلات التربوية والتعليمية.

ويرى رضا ابو سريع reda abouserie ان الدافعية للإنجاز بوجه خاص لها التأثير الأساسي في اتجاه الطلاب نحو الدراسة وتوجيه عمليات الادراك.

والدافع للإنجاز ينمي لدى الفرد السعي نحو الاتقان والقدرة على تحمل المسؤولية وتحميل الهدف والقدرة على التحقيق لتحقيق الهدف واستكشاف البيئة وتحديد المسار.

واشار بوكوك boocok الى ان دافع النجاز وسيلة جديدة للتنبؤ بالسلوك الأكاديمي الفعلي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> راشد مرزوق راشد، علم النفس التربوي نظريات ونماذج معاصرة، ط1، القاهرة، عالم الكتب، 2005، ص:161.

<sup>2</sup> فتحي الزياد، سيكولوجة التعلم بين المنظور الارتباطي والمنظور المعرفي، دار النشر للجامعات، مصر، ط2، 2004، ص:213.

<sup>3</sup> مجلة هبة الله محمّد حسين سالم، عمر هارون خليفة، المجلة العربية للتطوير، التفوق علاقة دافعية الانجاز بموضوع الضبط ومستوى الطموح والتحصيل الدراسي لدى طلاب مؤسسات التعليم، 2012، ص:83.

### ثانياً: انواع دافعية الانجاز:

هناك العديد من التصنيفات التي قدمها الباحثون عند تقسيمهم لأنواع الدوافع، ومن بين هذه التصنيفات نذكر تصنيف الدوافع في ضوء المنشأ، وهو أكثر شيوعاً واستخداماً حيث تنقسم الى فئتين:

**الفئة الاولى:** وتشمل على الدوافع فيزيولوجية المنشأ: ويطلق عليها الدوافع او الاولى، ومن هذه الدوافع دافع الجوع، ودافع العطش، ودافع الجنس، ودافع الامومة.

**الفئة الثانية:** وتتضمن الدوافع الاجتماعية: والتي يكتسبها الفرد من البيئة والاطار الحضاري الذي يعيش فيه، وتتأثر بالسياق النفسي الاجتماعي للفرد ويطلق عليه البعض احيانا الدوافع السيكلوجية، ومن امثلة هذه الدوافع دافع الانجاز، ودافع الاستقلال ودافع السيطرة، ودافع التملك، ودافع حب الاستطلاع، وفي ضوء هذا التقسيم يتضح الدافع للإنجاز وهو احد الدوافع النفسية الاجتماعية التي تتأثر بالعديد من العوامل الثقافية والاجتماعية، بالسياق النفسي الاجتماعي الذي يعيش فيه الفرد بوجه عام حيث تعكس دافعية الفرد للإنجاز طبيعة التوجهات الاجتماعية التي تحكمه في الحياة، كما تعكس في الوقت نفسه مدى احساسه بالرضا من عدمه في قدرته على توظيف هذه الدافعية.<sup>1</sup>

ويرى "فيروف" ان الدافعية للإنجاز هي الميل او النزعة العامة للسلوك بأهداف الانجاز يعرف على اساس التنافس، ولكنه يميز بين نمطين من دافعية الانجاز وهما:

1. دافعية الانجاز الذاتية: ويقصد بها تطبيق المعايير الداخلية او الشخصية في مواقف الانجاز.
2. دافعية الانجاز الاجتماعية: وتتضمن تطبيق معايير التفوق التي تعتمد على المقارنة الاجتماعية اي مقارنة اداء الفرد بالآخرين.<sup>2</sup>

كما ان يعمل كل منهما في نفس الموقف ولكن قوتها تختلف وفقا ليهما السائد في الموقف، فاذا كانت دافعية الانجاز الاجتماعية، اما اذا كانت دافعية الانجاز الاجتماعية هي المسيطرة في الموقف فان كلا منهما يمكن ان يكون فعالا في الموقف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية للإنجاز، دار غريبة للطباعة، القاهرة، القاهرة، 2000، ص:88.  
<sup>2</sup> محمد جاسم- محمد العبيدي، سيكلوجية، الادارة التعليمية وافاق التطور العام، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، 2004، ص:331.  
<sup>3</sup> كاملة الفرخ، عبد الجابر تبم، مبادئ التوجيه والارشاد النفسي، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1992، ص:177..

### ثالثاً: مكونات دافعية الانجاز:

يرى اوزيل ان هناك ثلاثة مكونات على الاقل لدافعية الانجاز هي:

- أ- **الدافع المعرفي** : الذي يعبر عن حالة الانشغال بالعمل، اي ان الفرد يحاول ان يشبع حاجات المعرفة والفهم، وتكون عملية اكتشاف المعرفة الجديدة هي المكافأة لديه.
- ب- **تكريس الذات**: وهي رغبة الفرد في المزيد الصيت والسمعة والمكانة التي يحرزها عن طريق ادائه المتميز، والملتزم في الوقت نفسه بالتقاليد العامة المعترف بها، مما يؤدي الى شعوره بكفايته واحترامه لذاته.<sup>1</sup>
- ج- **دافع الانتماء**: الذي يتجلى في الرغبة بالحصول على تقبل الاخرين، وتحقيق اشباعه في هذا التقبل، اي ان الفرد يستخدم نجاحه العام اداة للحصول على الاعتراف والتقدير من جانب من يعتمد عليهم في تأكيد ثقته بنفسه.<sup>2</sup>

### رابعاً: العوامل المؤثرة في دافعية الانجاز:

يذكر فؤاد ابو حطب و اصال صاد 1994 ان الفضل يعود الى اتكنسون وبير تشافي تحديد العوامل المؤثرة في دافعية الإنجاز ويمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>3</sup>

1. طبيعة دافعية الانجاز لدى المتعلم.
2. البيئة المباشرة للمتعلم.
3. خبرات النجاح والفشل.
4. درجة جاذبية العمل.
5. التنظيم الهرمي التراتبي لدوافع المتعلم وحاجاته.

ويرى حسن علي حسن 1989 ان التأثير للإنجاز يتأثر بثلاث عوامل وهي:<sup>4</sup>

- 1- مستوى الدافعية او الحماس العم للعمل وبذل الجهد في سبيل تحقيق الهدف.

<sup>1</sup> محمد احمد الرفوع، الدافعية نماذج وتطبيقات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص: 149.

<sup>2</sup> محمد الريماوي، علم النفس العام، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2004، ص: 248.

<sup>3</sup> محمد محمود بني يونس، سيكولوجية الدافعية والانفعالات، دار المسيرة، ط1، عمان 2007، ص: 171.

<sup>4</sup> رشيد الشاكر، دافعية الانجاز وعلاقتها بفعالية الذات لدى التلاميذ السنة 3 ثانوي، رسالة ماستر في علوم التربية "مذكرة غير منشورة" جامعة الشهيد حمة بالوادي، 2014-2015، ص31.

- 2- توقعات الفرد المتعلقة باحتمال حدوث النجاح والفشل.
- 3- قيمة النجاح ذاته وما يترتب عليه.
- وقد توصل علي حسن 1989 الى هذه العوامل وذلك عند محاولته تفسير ضعف التوجه للإنجاز العام لدى افراد المجتمع المصري .
- العوامل المسببة لدافعية الانجاز عند اتكنسون :

يصرح اتكنسون ان النزعة والميل لإنجاز النجاح استعداد دافعي مكتسب وهو يختلف بين الافراد كما انه يختلف عند الفرد الواحد في المواقف المختلفة وهذا الدافع يتأثر بعوامل رئيسية ثلاثة عند قيام الفرد بمهمة ما، والعوامل هي:<sup>1</sup>

1. **الدافع لإنجاز النجاح:** ان الفرد يقدون على اداء المهمات بنشاط وحماس كبيرين رغبة منهم في اكتساب خبرة النجاح ولهذا الدافع نتيجة طبيعية وهي دافع تجنب الفشل ويختلف الافراد اداءها بحماس تمهيدا للنجاح فيها، ويقبل الثاني بطريقة يحاول من خلالها تجنب الفشل المتوقع
2. **احتمالية النجاح:** لان احتمالية نجاح اي مهمة تتفق على عملية تقويم ذاتي يقوم بها الفرد الذي يريد ان ينجز المهمة فالمهمات السهلة لا تعطي الفرد الفرصة للمرور في خبرة نجاح مهما كانت درجة الدافع لتحصيل النجاح الموجودة عنده اما المهمات الصعبة جدا فان الافراد لا يرون ان عندهم القدرة على ادائها اما في حالة المهمات المتوسطة، فان الفروق الواضحة في درجة دافع التحصيل النجاح تؤثر في الاداء على المهمة بشكل واضح ومتفاوت بتفاوت الدافع.

**قيمة باعث النجاح:** ان صعوبة ازدياد المهمة يتطلب ازدياد قيمة باعث النجاح، فكلما كانت المهمة اكثر صعوبة يجب ان يكون الباعث اكبر قيمة للحفاظ على مستوى دافعي مرتفع فالمهام الصعبة المرتبطة ببواعث قليلة القيمة لا تستثير حماس الفرد.

<sup>1</sup> تائر احمد غباري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص:52.

خامسا: خصائص الافراد ذوي دافعية الانجاز العالي والامتدني:

### 1. خصائص الافراد ذوي الدافعية العالية للإنجاز:

من خلال الدراسات التي اجريت حول الخصائص الشخصية للأفراد ذوي دافعية الانجاز المرتفعة انهم يتصفون بعض السمات التي تميزهم عن غيرهم منها:<sup>1</sup>

- يهتمون بالامتياز من اجل الامتياز ذاته وليس من اجل ما يمكن ان يترتب عليه من فوائد.
- يضعون اهدافهم بحرص وعناية حيث تكون اهدافهم ذات مخاطر معتدلة كل لا تكون مساعيم محترمة الفشل او مضمونة النجاح.
- لديهم منظور مستقبلي بعيد المدى.
- يفضلون المكافآت الاكبر التي يمكن ان يحصلوا عليها في المستقبل على المكافآت الصغيرة.
- يتميزون بالاستقلالية والنجاح.
- الطموح العام والمثابرة والتحمل.
- البحث عن التقدير.
- الرغبة في الاداء الافضل.
- قبول التحدي المعتدل.

### 2. الخصائص المميزة للأفراد ذوي دافعية الانجاز المنخفضة:

- لا يتوقعون النجاح في اي عمل يقومون به ويتجنبون الاقدام على الانجاز خشية الفشل.
- يرفضون اداء الاعمال التي يشعرون ان قدراتهم على ادائها اقل من الاخرين التي تتطلب منهم جهود او مثابرة.
- تنتشب بهمتهم بسرعة عندما تواجههم عوائق حتى ولو كانت بسيطة ويستسلمون للفشل عادة ولا يعيدون المحاولة لياسهم من النجاح.
- يقبلون على الاعمال السهلة المضمونة للنجاح.
- يضعون لأنفسهم اهدافا بسيطة سهلة لا تكلفهم جهدا او مشقة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد محمود بني يونس، سيكولوجية الدافعية والانفعالات، نفس المرجع السابق، ص:176.  
<sup>2</sup> مجدي احمد محمد عبد الله، السلوك الاجتماعي وديناميكية محاولة تفسيرية، دار المعرفة الجامعية، 2003، ص:181.



- يشعرون بالملل.
- يقاومون التغيير.

سادسا: نظريات الدافعية للإنجاز :

لقد تعددت النظريات المفسرة لدافع الانجاز نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

1. **نظرية اتكنسون Atkinson:** في ضوء تطور اتكنسون فان دافعية النجاز هي ذلك المركب الثلاثي من قوة الدافع، ومدى احتمالية الباعث ذاته بما يمثله من قيمة بالنسبة له، والاقتراض الاساسي في نظرية اتكنسون مؤداه ان الحاجة للإنجاز لا تؤثر في لعمل تحت اي ظروف، وفي ظل اي مهمة وتينية، ولكن فقط حينما يمثل الموقف نوعا ما من التحدي الشخصي، فالتحدي يكمن في المواقف متوسطة الصعوبة والتي لا يتجاوز احتمال النجاح فيها 50 بالمئة نظرا لعدم يقين الاداء فيها، حيث تتساوى احتمالية النجاح والفشل، ومن المفترض ان الاشخاص ذوي الدافعية المرتفعة للإنجاز يميلون لأداء المهام المتوسطة الصعوبة، وذلك نظرا لانهم يدركون النجاح في المهام السهلة جدا على انه ليس فيهال احساس بالفخر كما ان المهام الصعبة جدا تتيح فرصة ضئيلة للنجاح ومن ثم لا يجدون امامهم سوى انجاز المهام المتوسطة الصعوبة والتي تتسم بخاصيتين:

**الاولى:** انها تزود الفرد بمعلومات عن اقصى قدراته.

**والثانية:** ان ناتج الاداء المتعلق بها يكون في قمة عدم التيقن وعدم التأكيد من حيث النجاح والفشل في المقابل هذا نجد ذوي الدافعية المنخفضة للإنجاز والذين يفضلون كل من المهام السهلة جدا، حيث احتمال الفشل فيها محدود والمهام الصعبة جدا لان فشلهم عليها يستشير لديهم درجة محدودة من الخجل واعجاب الاخرين بهم نظرا لقيامهم بها وقدم اتكنسون معادلات دقيقة لخص العلاقة ابين العوامل المحددة للدافعية للإنجاز سواء ما يتعلق منها بالميل لتحقيق النجاح، او الميل لتحاشي الفشل، تعتمد نظرية اتكنسون على مفهومي التوقع والقيمة في الانجاز على اساس ان النجاح يتبعه الشعور بالفخر، في حين ان الفشل يتبعه الشعور بالخيبة.

<sup>1</sup> راشد مرزوق راشد، علم النفس التربوي ونظريات ونماذج معاصرة، نفس المرجع السابق، ص: 182.

وقد تناول نظريته على شكل علاقات رياضية تنتبأ بمدى ميل الفرد نحو احراز النجاح دالة لاستعداد ثابت لدى الفرد يتحدد نتيجة التفاعل بين ثلاثة جوانب عبر عنها بالمعادلة التالية:<sup>1</sup>

$$\text{الميل الى تحقيق النجاح} = \text{الدافع للنجاح} \times \text{القيمة الحافزة}$$

ويتوقف النجاح والاحتمال الذاتي للنجاح على خبرة الفرد الماضية في مواقف متشابهة للموقف الحاضر وهي متغيرات موقفية متغيرة.

وتفترض النظرية ايضاً ان النزعة العامة على تجنب الفشل او الميل لتجنب الاخفاق يمكن كتابته بالمعادلة الخاصة به على النحو التالي:

$$\text{الميل لتجنب الفشل السلبي} = \text{الدافع لتجنب الفشل} \times \text{قيمة حافزة}$$

ولحساب الدافعية للإنجاز بوجه عام نحن في حاجة الى تقدير كل من:

1- الميل الى تحقيق النجاح.

2- الميل لتجنب الفشل.

لذا فعن الميل النهائي نحو موقف الانجاز يتم تقديره على النحو التالي:<sup>2</sup>

$$\text{محصلة او نتائج الدافعية للإنجاز} = \text{الميل الى تحقيق النجاح} + \text{الميل لتجنب الفشل}$$

2. نظرية ماكيلاند: الحاجة للإنجاز لماكيلاند:

يقوم تصور ماكيلاند للدافعية للإنجاز في ضوء تفسيره لحالة السعادة والتعة بالحاجة للإنجاز، فقد اشار ماكيلاند وآخرون 1953 الى ان هناك ارتباطاً بين الخبرات السابقة والاحداث الإيجابية، وما يحققه

<sup>1</sup> راشد مرزوق راشد، نفس المرجع السابق، ص:182.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص:183.

الفرد من نتائج فاذا كانت مواقف الانسان الاولية ايجابية بالنسبة للفرد، فانه يميل للأداء والانهماك في السلوكيات المنجزة ، اما اذا حدث نوع من الفشل وتكونت بعض الخبرات السلبية فان ذلك سوف ينشأ عنه دافعا لتحاشي الفشل.

ونظرية ماكيلاند ببساطة تشير الى انه في ظل ظروف ملائمة سوف يقوم الافراد بعمل المهام والسلوكيات التي دعمت من قبل، فاذا كان الموقف - المنافسة - مثلا - هدايا لتدعيم الكفاح والانجاز، فان الفرد سوف يعمل بأقصى طاقته ويتقانى في هذا الموقف.<sup>1</sup>

وقد اوضح كزمار 1974 ان تطور ماكيلاند في الدافعية للإنجاز له اهمية كبيرة لسببين:

1- **السبب الاول:** انه قدم لنا اساسا نظريا يمكن من خلاله مناقشة وتفسير نمو الدافعية للإنجاز لدى بعض الافراد، وانخفاضا منها لدى البعض الآخر حيث تمثل مخرجات او نتائج الانجاز اهمية كبيرة من حيث تأثيرها الايجابي والسلبي على الافراد، فاذا كان العائد ايجابيا ارتفعت الدافعية اما اذا كان سلبيا انخفضت الدافعية مثل هذا التصور قد مكن من خلاله قياس الدافعية لإنجاز الافراد والتنبؤ بالافراد الذين يؤدون بشكل جيد في مواقف الانجاز مقارنة بغيرهم.

2- **السبب الثاني:** يتمثل في استخدام ماكيلاند لفروض تجريبية اساسية لفهم وتفسير ازدهار وهبوط النمو الاقتصادي في علاقته بالحاجة للإنجاز في بعض المجتمعات والمنطق الاساسي خلق هذا الجانب امكن تحديده فيما يلي:

- هناك اختلاف بين الافراد فيما يحققه الانجاز خبرات مرضية بالنسبة لهم.  
- يميل الافراد ذو الحاجة المرتفعة للإنجاز الى العمل بدرجة كبيرة في المواقف التالية مقارنة بالافراد المنخفضين في هذه الحاجة وخاصة في كل من:

### 1- **مواقف المخاطرة المتوسطة:**

حيث تقل مشاعر الانجاز في حالات المخاطرة المحدودة او الضعيفة، كما يحتمل ان لا يحدث الانجاز في حالات المخاطرة الكبيرة.

<sup>1</sup> عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية للإنجاز ، نفس المرجع السابق، ص:109.

### 2- المواقف التي تتوفر فيها المعرفة او العائد من الاداء:

حيث انه مع ارتفاع الدافع للإنجاز يرغب الشخص في معرفة امكانياته وقدراته على الانجاز.

### 3- المواقف التي يكون فيها الفرد مسؤولاً عن أدائه:

ومنطق ذلك هو ان الشخص الموجه نحو الانجاز يرغب في تأكيد مسؤولياته عن العمل نظرا لان الدور الملزم لعمل ما، يتم بعدد من الخصائص فأن الافراد ذوي حاجة المرتفعة للإنجاز سوف ينجذبون الى هذا الدور اكثر من غيرهم.

واكد ماكيلاند بان النمو الاقتصادي للأمم يعتمد على الاداء الناجح للدور الملزم حيث يعتمد نجاح المجتمع وتقدمه على الافراد الذين ينجذبون الى الوظيفة الملزمة حيث تحمل المسؤولية والاستقلالية في الاداء.<sup>1</sup>

### 3. نظرية الغزو السببي لدافعية الانجاز:

صاغ بونارد واينر Wiener 1972-1986 نظريته التي ترمي الى تأثير الدوافع على خبرات النجاح والفشل، وتشرح السلوك التنبؤ به في مجالات الانجاز، وبمعنى آخر ان اعتقاداتنا وغزونا حول ما يحدث لماذا نجحنا ولماذا فشلنا يؤثر في دافعيته.<sup>2</sup>

- ويرى واينر ان التلميذ يعزو نجاحه وفشله عادة الى اكثر من الاسباب التالية:<sup>3</sup>

1- **القدرة:** ان العزو والنجاح والفشل لقدرة تطبيقات في التعليم لان افتراضات الطلبة حول قدراتهم

تعتمد على الخبرات الماضية، وفي هذا النوع من العزو نستطيع تفسير الخوف المرضي من الرياضيات، ومشكلات القراءة وعدم محبتنا للعلوم، كما يمكن تعميم تلك التفسيرات على مواضيع دراسة اخرى، هذا وان الطلبة يتساءلون عن قدراتهم يطرحون تحديات جديدة للمربين لان تاريخ النجاح يزداد احساس الطلبة بالكفاية الذاتية والذي بدوره يعزو من الدافعية.

2- **الجهد:** قام واينر باكتشاف هام، وجد ان الطلبة لا يملكون فكرة عن مستوى الجهد الذي

يبذلونه من اجل النجاح ان الطلبة يحكمون على جهدهم من خلال ما قاموا به من نشاط تجاه

<sup>1</sup> عبد اللطيف خليفة، نفس المرجع السابق، ص:111.

<sup>2</sup> محمد احمد الرفوع، الدافعية نماذج وتطبيقات، مرجع سابق، ص:158.

<sup>3</sup> ثائر احمد عنباري، الدافعية النظرية والتطبيقات، مرجع سابق، ص:78.

مهمة ما حتى في المهام التي تتضمن فرضيات حقيقية في النجاح فان الطلبة الناجحون يؤمنون بانهم يبذلون جهد اكبر مثل اولئك الطلبة غير الناجحين، وهنا ينتج لنا دورة هامة هي ان لنجاح يزيد من الجهد والجهد يولد المزيد من النجاح، وهنا مرة اخرى نلاحظ عملي التأكيد على النجاح كوسيلة لتشجيع المزيد ك الجهد.

3- **الحظ:** اذ لم يكن هناك رابط مادي بين السلوك وتحقيق الاهداف، يميل الافراد الى عزو النجاح الى الحظ، ان الطلبة لدينا لديهم ثقة قليلة بقدراتهم يعززون نجاحهم الى الحظ والنجاح في هذه الحالة لا يزيد من الجهد وثقة الجهد لا تفعل شيئاً تجاه زيادة قدرة الفرد وبالتالي تبقى المهمة قادرة في المعوقات.

4- **صعوبة المهمة:** يحكم على صعوبة المهمة من خلال اداء الآخرين على تلك المهمة فاذا نجح الجميع فيها معنى ان المهمة سهلة والعكس صحيح، وهنا تظهر ظاهرة عامة وهي انه اذا نجح فرد ما في مهمة فشل فيها الآخرين فان ذلك الفرد يعزو النجاح لقدرته، اما اذا رافق نجاح الفرد في مهمة ما نجح الآخرين بها سيكون مصدر النجاح هو في المهمة ذاته.

- لقد ركزت اكتشافات واينر على اهمية ربط المهمة بقدرات الطلبة مما يعني تعزيز القدرة وزيادة الجهد.<sup>1</sup>

### 3. نظرية سلم الحاجات لإبراهيم ما سلو:

اكد ما سلو ان الدافعية البشرية يمكن دراستها عن طريق مراقبة السلوك البشري وليس عن طريق مراقبة السلوك الحيواني، ولقد قادته مشاهداته الى استنتاج ان الحاجات البشرية يمكن فهمها حسب هرم الحاجات، فالحاجات في قاعدة الهرم، وهذه الحاجات هي:<sup>2</sup>

1- **الحاجات الفسيولوجية: الاساسية:** الحاجات الفسيولوجية مثل الجوع والنوم هي الحاجات السائدة والضرورية للدافعية، واذا لم تشبع تلك الحاجات لن يتقدم الفرد نحو تحقيق الحاجات الاعلى على الهرم، على سبيل المثال الطالب الذي لا يتناول طعام الافطار باستمرار او ذلك الذي يعاني من فقر في التغذية سوف يكون بليدا وكسولا، وسيكون تعلمه رديئا، وهذه القاعدة تنطق بشكل خاص المراهقين الراغبين جدا للملاحظة على وزنهم.

<sup>1</sup> ثائر احمد عنباري، مرجع سابق، ص:79.

<sup>2</sup> حابس سليمان العواملة، الدافعية، الاهلية للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص:36.

- 2- **حاجات الامن:** تمثل هذه الحاجات بأهمية الامن والحماية والاستقرار والحرية والتخلص من الخوف والقلق، فالطلبة الذين يخافون من المدرسة او من اقرانهم او المعلم او من الاولياء الامور تكون حاجات الامن لديهم مهددة.
- 3- **حاجات الحب والانتماء:** تتمثل هذه الحاجة في رغبتنا للانتماء للعائلة والرفاق، فالأفراد الاصحاء يرغبون في تجنب الوحدة والعزلة والطلبة الذين يشعرون بالوحدة والعولة والطلبة الذين يشعرون بالوحدة او نقص في الانتماء عادة يفتقرون للعلاقات مع الآخرين.
- 4- **حاجات تقدير الذات:** تشمل هذه الحاجات دور فعل الاخرين تجاهنا كأفراد رأينا في انفسنا، نحن نرغب بأحكام جيدة من قبل الاخرين تجاهنا هنا بعد ان نحصل على تحصيل مشرف، ان شعورنا بالكفاية يتضمن ردود فعل الاخرين لكي ننمي تقدير الذات لدينا لذا على المعلمين توفير الفرص الكافية للطلبة لإشباع هذه الحاجة، وعليهم ايضا مساعدتهم على الانجاز وتقدير تعزيز ملائم لإنجازاتهم.<sup>1</sup>
- 5- **حاجة تحقيق الذات:** وسيشير ما سلو هنا الى الميل الى الشعور بعدم الارتياح مالم نبذل ما بوسعنا لنصل للمستوى الذي نرغب فيه بالوصول اليه، لذا على المعلمين تشجيع الطلبة على التعرف على امكاناتهم وان يرشدوهم الى النشاطات التي تمكنهم بالشعور بالكفاية والقدرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ثائر احمد عنباري، الدافعية النظرية والتطبيقات، مرجع سابق، ص:74.

<sup>2</sup> حابس سليمان العواملة، الدافعية، نفس المرجع السابق، ص:37.

4. نظرية سكنر Skinner:

اهتم سكنر بالبواعث الخارجية بوصفها حاکمة للسلوك، مهملًا دور الحالات الداخلية للكائن الحي، ومن ثم افتراض أن البيئة الخارجية كمصدر للإثابة والتدعيم تعد مدخلًا صحيحًا لزيادة احتمال صدور استجابة معينة أو خفض هذا الاحتمال، وما يعرف عنده بالاشتراط الاجرائي، ويمكن تلخيص نظرية سكنر في هذا الصدد في المعادلة التالية:<sup>1</sup>

**تكرار السلوك = صدور السلوك + تعزيز هذا السلوك عدد من المرات**

وتتطوي هذه المعادلة على الصيغة التي يمكن اتباعها لإثارة دافعية الكائن الحي وتمثل هذه الصيغة في عدد من الخطوات نذكرها على النحو التالي:

- أ- تعزيز السلوك المرغوب، وتجاهل السلوك غير مرغوب تمامًا.
- ب- تقليل الوقت الفاصل بين اصدار استجابة مرغوبة وتعزيزها.
- ج- استخدام مبدأ التعزيز الموجب للسلوك المرغوب وفقا لجداول التعزيز المتغيرة.
- د- تحديد مستوى الاستجابة الخاصة بكل فرد واستخدام اجراء تشكيل السلوك للحصول على استجابة مركبة.

- تحاشي استخدام العقاب كوسيلة لدفع الفرد الى اداء سلوم معين
- وبهذا يرى سكنر ان الدافعية تنشأ من توابع السلوك، اي على ماذا سيحصل الفرد من سلوكه.
- الدراسة مثلا - ماهي اسباب الدراسة. لذا من دراستنا للدافعية يجب ان نعرف ما الذي يعزز الطالب عندما يدرس.

<sup>1</sup> ثائر احمد عنباري، الدافعية النظرية والتطبيقات، مرجع سابق، ص:78.

توابع الدراسة هي:

1- المال: ماهي القيمة المالية للتعليم؟ ويتم ذلك من خلال مقارنة دخل الشخص المتعلم مع غير المتعلم.

2- المستقبل: اي ماذا سيصبح المتعلم عندما ينهي تعليمه عالم، كاتب، موسيقار، فنان، مهني....

3- التحرر من الغموض وعدم الامان والقلق.<sup>1</sup>

3- الاحترام والتقدير.

ان ما سبق يعتبر فوائد للتعليم، ولكنها لن تحل مشكلة الدافعية المنخفضة لأنها تأتي في نهاية التعليم وليس اثناءه، اي امكانية استخدامها كمعززات.

- ولكي نحل تلك المشكلة علينا ان نتقدم نحوها تدريجيا، ففي امريكا مثلا يتم تقييم الفرد بالأرقام، حيث يتلقى الفرد الدرجات grades ونقول ان الطالب ان طالب في المرحلة الفلانية grade ونقول ان الطالب تخرج graduats بشهادة pegree ودخل مدرسة الدراسات العليا gradute shal وهكذا، ونقول ايضا ان الطالب حصل على علامة من 1 الى 8، ونصنف سنوات دراسته اولى، ثانية، ثالثة، رابعة، وهذه ايضا تعتبر معززات شرطية، وهي غير فعالة لأنها تأتي في نهاية السلوك او المرحلة الدراسية.

- يقول سكنر انك لو سألت شخص ما عن سبب ذهابه الى المسرح فسوف يجيب الى انه يحب الذهاب الى هناك، وسيكون الواجب ذا معنى اكثر لو عرفنا ماذا حدث عندما ذهب ذلك الشخص الى المسرح، وماذا قرأ عن المسرحية، وما الذي حثه لذهاب، حسب رأي سكنر فان السلوك يشكل ويحافظ عليه من خلال توابع السلوك، اي ان توابع السلوك السابق تؤثر في الطلبة ومن هنا لا يوجد عناصر دافعية داخلية او خارجية في هذه العملية اذ حسب رأي سكنر فان السلوك المدفوع ينتج عن توابع سلوك سابق ومثابه، فاذا حصل الطلبة على تعزيز على سلوكيات معينة فأنهم سيقومون بتكرار ذلك السلوك بنشاط وقوة، واذا لم يحصلوا على تعزيز فأنهم سيفقدون الاهتمام بذلك السلوك وسوف ينخفض اداءهم فيه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ثائر احمد عنباري، الدافعية النظرية والتطبيقات، مرجع سابق، ص:78.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص: 79.



- ان الطلبة لن يدرسوا تجنب توابع عدم الدراسة والذي يكون في العادة شيء منفرد مثلا العقاب سوف يتهرب الطلبة من المدرسة تحت اسم الظروف المنفرة، ويقومون بكل السلوكيات الهدامة، اذ كيف يمكن للمعلمين ان يتحكموا بصرفهم ولا يتجاهلونهم.
  - يرى سكرن ان الجواب يكمن في الاستخدام المقبول للتعزيز الموجب، فالفرد ينبغي ان يكافأ فوراً بعد اعطاء استجابة صحيحة وان لا يعاقب عد اعطائه جواب خاطئ، عندها سيشعر ذلك الطالب بالحرية والسعادة داخل المدرسة وخارجها لأنه مبني على نموذجاً سلوكياً يؤدي الى النجاح والعلاقات السارة مع الآخرين، والوعي الجديد للإنجازات لقد تطورت تلك السلوكيات لان تعلم الطلبة للقراءة غزر عندما صدرت الاستجابات للمثيرات اللفظية بشرح كل صحيح، ايضاً تعزز في المحاضرة عندما تتوافق الكلمات التي تسمعها مع الاستجابات التي تتوقعها ، واذ كنت محظوظاً في تلقي تلك المعززات الموجبة، فسوف تفهم ما يعنيه سكرن بالدافعية الذاتية.
- اخيراً عند تحليل العلاقة بين المعززات الموجبة والدافعية يرى سكرن انه يجوز اخبار الطلبة بأنهم لا يعرفون شيئاً عن المادة التعليمية لان هذا الاجراء لا يعتبر تعزيز وبدلاً من ذلك يقترح تقديم مواد بسيطة وقلية وفورية يستطيع الطلبة انجازها مما.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص: 80

### خلاصة الفصل:

نستخلص مما سبق ان الدافعية للانجاز تشير الى رغبة الفرد وميله للانجاز ما يعهد اليه من اعمام ومهام وواجبات بأحسن مستوى واعلى ناحية ممكنة حتى يجوز رضا رؤسائه ومخدوميه فتفتح أمامه سبل زيادة الدخل ويسهل أمامه سبل الترقية والتقدم نحو ما يوجد لدى بعض العاملين والموظفين.

## الفصل الرابع:

### الاجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة.

يعتبر تحديد مجالات الدراسة من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية، ذلك لمل تكسبه من أهمية بالغة أثناء الدراسة الميدانية، حيث اجمع العديد من الباحثين والمختصين في مناهج البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية هي:

- المجال المكاني.

- المجال البشري.

- المجال الزمني.

**1-المجال المكاني:** نقصد بالمجال المكاني النطاق أو الحيز المكاني الذي ستجري فيه الدراسة

الميدانية، وهو ما تجسد في الدراسة الحالية في مؤسسة بريد الجزائر- تبسة -، وتقع في حي سكنسكا.

### 1 - تعريف بمؤسسة بريد الجزائر

نشأت مؤسسة بريد الجزائر نتيجة لعدة إصلاحات شملت إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، بحيث أعطت الدولة بذلك حرية التصرف الكاملة لهذا المتعامل الاقتصادي للمشاركة في النمو الاقتصادي و الاجتماعي للدولة.

كانت مؤسسة بريد الجزائر تسيير وفق أحكام الأمر رقم 89\_75 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 والمتضمنة قانون البريد والمواصلات، الذي يجعل من قطاع البريد والمواصلات مؤسسة واحدة، عمومية ذات طابع خدماتي تحت إشراف وزارة البريد والمواصلات، حيث تتمتع بميزانية ملحقة ويخضع تنفيذها إلى قواعد المحاسبة العمومية وتتمتع أيضا في استغلالها لمختلف نشاطات البريد والمواصلات السلوكية و اللاسلوكية وفق المادة 1 والمادة 39 على التوالي من ذات القانون.

ونتيجة للتطور التكنولوجي لاسيما في ميدان الاتصال، كان حتما على قطاع البريد والمواصلات أن يساير هذه التحولات، فترجمة هذه النقلة بصدور القانون رقم 03\_2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلوكية واللاسلوكية والذي يهدف إلى:

- تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات بمواصفات نوعية في ظروف موضوعية وفي مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة.

- تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات من طرف المتعاملين.
- تحديد إطار وكيفية ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.
- تحويل على التوالي نشاطات استغلال البريد والمواصلات التي تمارسها وزارة البريد والمواصلات إلى مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي وتجاري للبريد وإلى متعاملي المواصلات السلكية واللاسلكية ينشأ وفق التشريع المعمول به.

وتنفيذاً لمحتويات هذا القانون صدرت المراسيم التنفيذية لتحديد مجالات النشاط لكل متعامل ومراسيم تنفيذية أخرى لإنشاء وتنظيم نشاط هؤلاء المتعاملين.

أما المراسيم التنفيذية المنظمة لنشاطات المتعاملين نذكر منها :

أ- المرسوم التنفيذي رقم 01\_417 المؤرخ في 20 ديسمبر ويهدف إلى منح ترخيص إنتقالي غلى متعامل يسمى " اتصالات الجزائر " كشركة مساهمة في من أجل إقامة واستغلال شبكات عمومية للمواصلات السلكية واللاسلكية.

ب- المرسوم التنفيذي 01\_418 المؤرخ في 20 ديسمبر :2001 ويهدف إلى تحديد نظام الاستغلال المنطبق على كل خدمة من خدمات البريد .فبموجب هذا المرسوم اخضعت خدمات البريد، الحولات البريدية، الصكوك البر يديّة، إصدار الطوابع البريدية وكل علامات التخليص للخدمات البريدية إلى نظام التخليص للخدمات البريدية إلى نظام تخصيص ( régime d'exclusivité ) أما إستغلال أو توفير خدمات البريد الدولي السريع فأخض لنظام ( régime d'autorisation ) وأخيرا الخدمات البريدية الأخرى إلى نظام التصريح البسيط .

أما المراسيم المتعلقة بالإنشاء نذكر :

أ- المرسوم التنفيذي رقم 43\_2002 المؤرخ في 14 جانفي: 2002 والمتضمن إنشاء مؤسسة " بريد الجزائر . "

أما عن بريد الجزائر بشكله الحالي هو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تم إنشائها في 14 جانفي 2002 وهذا بموجب المرسوم 0243 المتمم لقانون 05 أوت 2000 الذي جاء لإعادة هيكله قطاع البريد والمواصلات والذي أسندت بموجبه لمؤسسة بريدا لجزائر مهمة تسيير الخدمات

البريدية والخدمات المالية البريدية وتطويرها في كامل أنحاء التراب الوطني ، ويتم تسيير المؤسسة استناد الى مواد من القانون العمومي، وهذا لجميع تعاملات المؤسسة مع الدولة وفي الميدان التجاري ومع الجهات المتعددة الأخرى ، تعمل المؤسسة في ظل مجلس إداري يرأسه مدير عام.

وقد نشأت تحت تسمية " بريد الجزائر " تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتخضع لقوانين والتنظيمات المعمولة به، وتوضع المؤسسة تحت وصاية الوزير المكلف بالبريد ويكون مقرها في مدينة الجزائر حيث تقع المديرية العامة في باب الزوار على بعد 20 كيلومتر من الجزائر العاصمة، بمحاذاة المطار الدولي " هواري بومدين " ، كما تخضع في علاقاتها مع الدولة لقواعد القانون العام وتعد تجارة في علاقاتها مع الغير، ولهذا الغرض تحدد إتفاقية التي تبرم من بي الدولة والمؤسسة شروط تنفيذ أداء الخدمة هذه وتعويضها العادل.

### 3- البنية الهيكلية لبريد الجزائر

يحتوي بريد الجزائر على هيكل تنظيمي يسمح لها بالانتشار والتواجد في كل النقاط عبر البريد الجزائري و بهذا فقد بنت المؤسسة هيكلها على ثلاث مستويات:

- المديرية العامة والهيكل المركزية وتسهر على الإشراف العام وتسيير المؤسسة على المستوى المركزي.

- المديرية الإقليمية والتي تسهر على تسيير المؤسسة على مستوى جهوي.

- الوحدات الولائية وتضطلع بمهام الاستغلال على المستوى الولائي.

#### 1- الهياكل المركزية:

1. **المديرية العامة** :يرأسها المدير العام يسهر على تنفيذ توجيهات وقرار مجلس الإدارة معين

بمرسوم، يحوز المدير العام على كامل السلطات على مستوى الوطني ليقوم بالإدارة والتسيير الإداري والتقني والمالي للمؤسسة حيث يقوم ب :

- إعداد واقتراح التنظيم العام للمؤسسة على مجلس الإدارة للموافقة ليرفع إلى الوزير المصادقة .

- ممارسة السلطة السلمية على كل موظفي المؤسسة.

- إمضاء العقود و إجراء الصفقات والمعاهدات والإتفاقيات في الإطار القوانين والإجراءات

التنظيمية الجاري العمل بها.

- فتح حسابات لمصلحة المؤسسة وتشغيلها على مستوى مركز الصكوك البريدية على مستوى المؤسسات البنكية.
- يمثل المؤسسة في النزاعات أمام القضاء.
- يسهر على احترام التنظيم الداخلي للمؤسسة.
- يمكن أن يفوض بعض السلطات إلى مساعديه.
- يقوم بإعداد الميزانية، جدول النتائج، الكشف السنوي الخاص بحقوق وديون المؤسسة.

كما يقترح على مجلس الإدارة: البرامج العامة للاستغلال، المشاريع والمخططات، البرامج الاستثمارية، الميزانية التقديرية، استعمالات وتوزيع النتائج، رزنامة مناصب العمل، نظام الأجور ومشاريع توسيع النشاط.

تنقسم المديرية العامة إلى قسمين: مديريات مكلفة بالبحث والدراسات ومديريات مركزية مكلفة بالإشراف والتنفيذ) أنظر إلى الشكل رقم. (3\_1)

### ✓ مديريات الدراسات:

مديريات الدراسات لتحسين النوعية: ويتمثل الهدف الرئيسي لها في توفير خدمة ذات نوعية إلى الزبون وبلوغ ذلك فإن هذه المديرية مكلفة بمايلي:

- إيجاد نظام لتقييم مستوى الأداء، نوعية الخدمة وتقييم مستوى الرضا لدى الزبون.
- تعداد مختلف الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.
- إجراء مختلف التحقيقات الميدانية حول نوعية الخدمة المقدمة بالتعاون مع مختلف هياكل المؤسسة مع إمكانية التعاون مع المعاهد المتخصصة في هذا المجال.
- تعداد وسائل القياس المستعملة على المستوى العالمي، استعمال وتحديد الفروقات في مجال نوعية الخدمة المقدمة.

✓ مديريات الدراسات الاستراتيجية، التخطيط والتنظيم: تعمل هذه المديرية على ترجمة إستراتيجية المؤسسة بتحديد محاور التنمية وتحضير مشاريع مخططات التنمية وتقوم بتسيير عقد النجاعة والعمل على تطبيق الإجراءات التنظيمية بالتعاون مع الهياكل المعنية.

✓ **مديرية الدراسات في مجال الاتصال:** تهدف هذه المديرية إلى ترقية الاتصال على

المستوى الداخلي للمؤسسة والمحيط حيث تقوم ب :

- تمثيل مؤسسة بريد الجزائر
- توزيع ونشر مختلف نتائج التحقيقات في مجال دراسة السوق
- إنجاز التحقيقات المرتبطة بتطور المؤسسة واستراتيجياتها
- القيام بتجنيد كل الطاقات البشرية لتحقيق الأهداف المسيطرة

➤ **مديرية الدراسات لمراقبة التسيير والإشراف الداخلي:** تهدف هذه المديرية إلى إعطاء دفع

للمؤسسة لتحسين أدائها من خلال إيجاد الحلول المناسبة والمساهمة الفعالة والدائمة في

خلق القيمة المضافة، كما تساعد أيضا على تحقيق الأهداف المسطرة من خلال التقييم

المستمر والإشراف وتقديم الاقتراحات وتتكفل هذه المديرية بما يلي:

- قياس أداء المؤسسة وترشيد الاستعمال الأمثل لمختلف الموارد
- المشاركة في تحديد مؤشرات ( الإنتاج، النوعية )
- المشارك في صياغة لوح القيادة وتحليل النتائج
- متابعة مختلف الملفات المتعلقة بالسرقات واختلاس الأموال
- تنظيم دورات التفتيش على مستوى المؤسسات البريدية والمراكز المالية على

المستوى الإقليمي والمحلي

➤ **مديريات الدراسات للشؤون الدولية ، التعاون والشؤون القضائية:** تكمن مهامها في

تمثل مؤسسة بريد الجزائر في المفاوضات الدولية المتعلقة بالبريد والمصالح المالية

وتمثيله في الاتحاد العالمي للبريد، تهتم بمراقبة التعاون والتبادل الدولي والقيام بإعداد

الاتفاقيات الثنائية والمتعددة مع مختلف الهيئات البريدية العالمية كما تتكفل ب:

- تطبيق نصوص مؤتمر الاتحاد البريدي والاتحادات الجهوية
- تسيير ملفات النزاعات القانونية وإعداد الإجراءات القانونية لتقديمها إلى مصالح القضاء
- إعداد ومتابعة الملفات المودعة لدى سلطة الضبط بخصوص احترام النصوص القانونية
- تحضير الإمكانات والوثائق اللازمة في مجال إنشاء فروع النشاطات البريدية والمالية



➤ **مديرية الدراسات المكلفة بالتمتلكات:** تتمثل مهامها في مساعدة الهياكل المكلفة بتسيير

الوسائل العامة في إستغلال الوسائل وتسيير مختلف العقارات والتمتلكات المدرجة في

الصف (2) من المخطط الوطني للمحاسبة وتتكفل ب :

- الإثبات والتحقق من مختلف التملكات التي وضعت تحت تصرف المؤسسة بسبب تقسيم ممتلكات القطاع بين مؤسسة بريد الجزائر واتصالات الجزائر
- صياغة القواعد القانونية لجرد التملكات ومتابعة استهلاكاتها
- المشاركة في صياغة القواعد المتعلقة بإدماج الاستثمارات الجديدة المكتسبة حديثا .
- إعداد مدونة لمختلف التجهيزات الاستثمارات الخاصة ببريد الجزائر.
- إعداد مختلف الإجراءات لمعالجة الفروقات الناتجة عن التنازل عن الاستثمارات تحويله ، إخراجها من الحضيرة بسبب التقادم.

➤ **المديريات المركزية:**

- **مديريات المصالح البريدية:** تتكفل هذه المديريات بالسهر على حسن الأداء المصالح البريدية على المستوى الداخلي وفي علاقاتها مع الخارج
- تحضير ومتابعة مخطط التنمية للهياكل القاعدية للبريد.
- تطوير وترقية البريد الشخصي ذو التوزيع الخاص و بريد المؤسسات ذو التوزيع الخاص
- إعداد البرامج السنوية لإصدار الطوابع البريدية
- تنفيذ نصوص الاتفاقيات البريدية والاتفاقيات الثنائية والمتعددة المتعلقة بتبادل البعثات والطرود البريدية وإعداد المحاسبة المتعلقة بذلك
- تشكل هذه المديرية علة أربع مديريات فرعية و خلية مكلفة بالبريد السريع:
- 1. المديرية الفرعية للبريد والطرود البريدية
- 2. المديرية الفرعية للتجهيزات والبرامج
- 3. المديرية الفرعية للتجهيزات والبرامج
- 4. المديرية الفرعية للحسابات البريدية الدولية
- 5. الخلية المكلفة بالبريد السريع
- **مديرية المصالح المالية:** تتكفل هذه المديرية ب :

- التنظيم والسهر على حسن الأداء لمختلف المراكز الملحقة بها ( مركز الصكوك ، مركز التوفير، مركز الحوالات ).
- العمل على تنفيذ المشاريع الهادفة إلى تحسين نوعية الخدمات ورفع الإنتاجية
- تأمين الاتصال الدائم مع المديرية العامة لصندوق التوفير، مكتب التبادل الدولي للحوالات ومع الخزينة العمومية للبنوك
- معالجة مختلف النزاعات القانونية والاستعلامات وتشمل هذه المديرية على ثلاث مديريات فرعية
- **مديرية المالية والمحاسبة:** وتتكفل هذه المديرية ب:
  - إنجاز وتنفيذ السياسات المالية للمؤسسة
  - تأطير مختلف الهياكل والبياديين الحاسبي والمالي
  - توحيد مختلف الميزانيات والقيام بالتحليل المالي والمحاسبة للمؤسسة
  - توحيد ومتابعة الميزانيات التقديرية بالتعاون مع مختلف الهياكل
  - متابعة مساهمة المؤسسة في الفروع المنشأة
- **مديرية الوسائل العامة:**
  - وتتكفل هذه المديرية ب: الإنجاز والسهر على تطبيق السياسات المتعلقة بالعقارت ، النقل ، التموين، الصيانة ، الحماية الأمن
- **مديرية الموارد البشرية وتتكفل ب:**
  - الإنجاز والسهر على تطبيق السياسات في مجال تسيير الموارد البشرية، تكوين الشؤون الاجتماعية
- السهر على تطبيق قانون العمل (قانون التوظيف العمومي 59-85 والقانون 11-90 )
  - المشاركة في إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة
  - إعداد وتطبيق بنود الاتفاقية الجماعية والنظام الداخلي
- **المديرية التجارية:** وتتكفل ب:
  - التكفل بالنشاطات التسويقية واقتراح خدمات جديدة حسب احتياجات الزبائن وإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

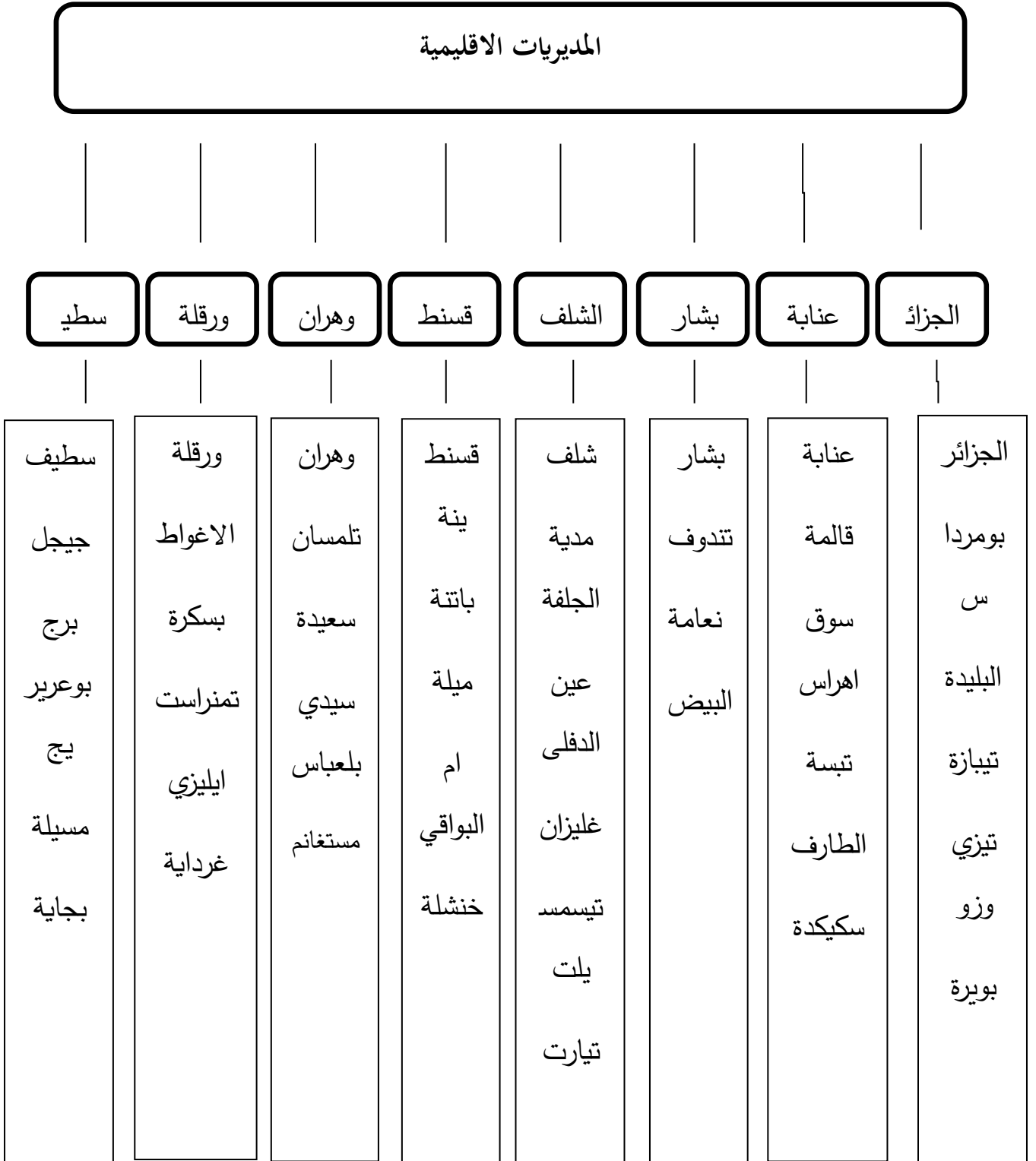
- إعداد مخطط النشاط التجاري لبريد الرسائل الطرود البريدية وخدمات المصالح المالية
  - إعداد وتوزيع الدعائم والوثائق الإعلامية على الزبائن.
  - إعداد الدراسات بخصوص الاسعار واقتراح التعديلات اللازمة.
  - مديرية الإعلام الآلي: وتتكفل ب :
  - إعداد البرامج التجهيز النظام الإعلامي.
  - إنجاز ووضع حيز التطبيق أنظمة الإعلام الآلي الضرورية لتسيير المصالح.
  - إنجاز برامج الاستغلال وصيانة الأنظمة المعلوماتية والعمل على تخزينها وحمايتها.
  - الإشراف على تسيير ومراقبة مراكز الإعلام والعمل على تطوير البرامج.
  - مراقبة التطور التكنولوجي وترقية تكنولوجيا الإعلام والاتصال المستعملة.
- الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر على المستوى المركزية:

### 2. الهياكل الإقليمية:

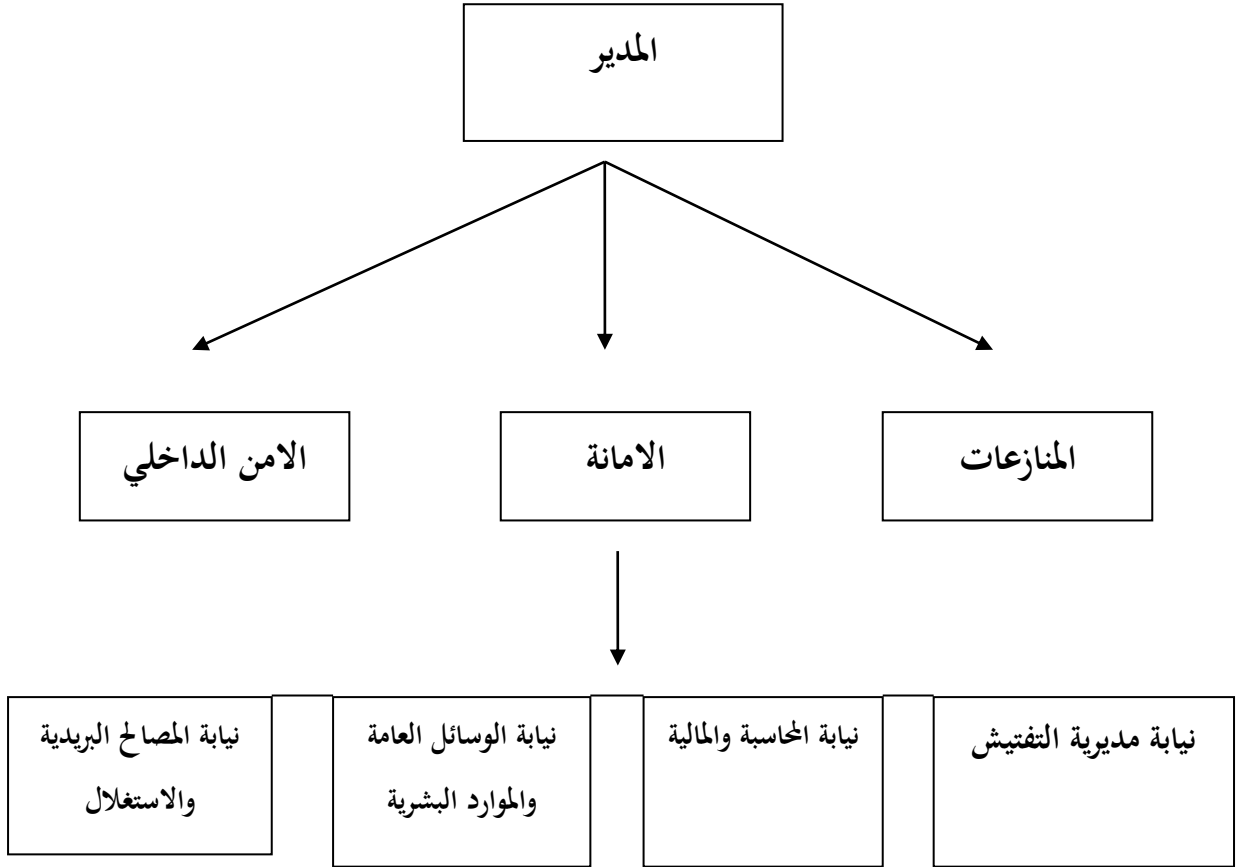
يتكون الهيكل التنظيمي من 8 مديريات إقليمية تقوم بالإشراف على الوحدات الولائية التابعة للإقليم وهذا ما يوضحه الشكل الموالي وتتكفل هذه المديريات بمايلي:

- تنظيم ومراقبة استغلال البريد على مستوى الإقليم.
- تنفيذ البرامج المعدة من طرف المديرية العامة.
- إعداد الميزانيات وإعداد التقارير الدورية الخاصة بنشاطاتها.
- توحيد وإعداد الميزانيات التقديرية.
- إعداد برامج التفتيش ومراقبة تنفيذها.

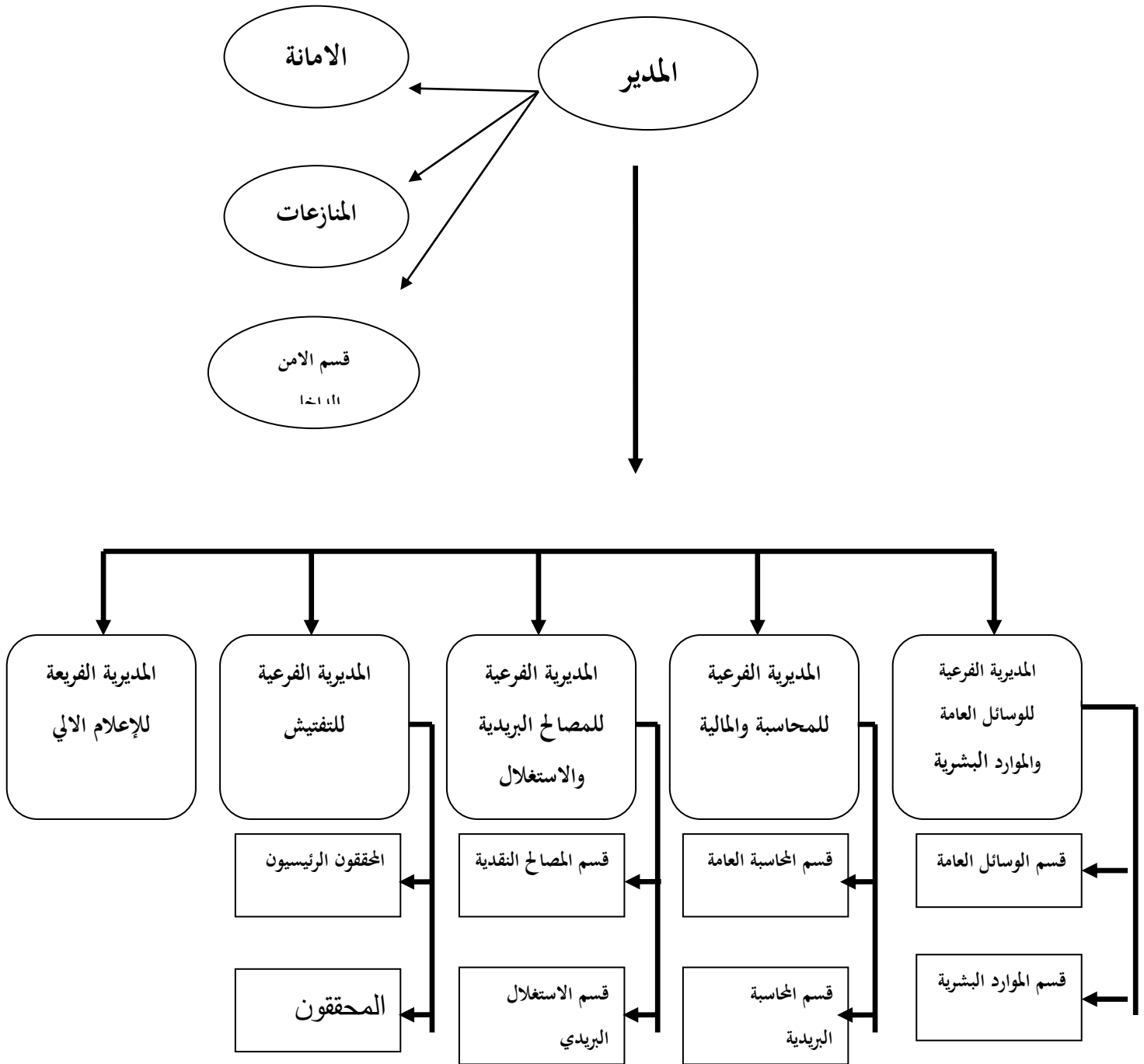
شكل رقم 2 : مخطط التنظيم الاقليمي والوحدات الولائية



الشكل 3: الهيكل التنظيمي للوحدات الولائية.



الشكل (4): الهيكل التنظيمي لبريد الجزائر



### 2- المجال البشري:

يشمل كل الموظفين في المؤسسة مديرية وحدة بريد البريد الولائية تبسة سكانسكا حيث بلغ عددهم حوالي 50 عامل، لا يمكن العمل بتقنية العينة لان مجتمع البحث الاصلي للدارسة صغير الحجم قرنا اخضاع مجتمع البحث الكلي للدارسة اي تطبيق طريقة المسح الشامل لجميع موظفي البريد ميدان الدارسة.

### 3- المجال الزمني:

- المرحلة الاولى: وتتمثل هذه الفترة في زيارة استطلاعية وذلك يوم 20/02/2022 الى غاية 24/02/2022. قمنا بزيارة بريد الجزائر - تبسة -
- المرحلة الثانية: في تاريخ 15/03/2022 الى غاية 29/03/2022 قمنا بتوزيع استمارات الدارسة على وحدات مجتمع الدارسة.
- المرحلة الثالثة: 05/04/2022 الى غاية 11/04/2022. قمنا باسترجاع الاستمارات.
- المرحلة الرابعة: وهي المرحلة الاخيرة حيث تم تفرغ البيانات يوم 20/04/2022 الى غاية شهر ماي, وقمنا بتحليل البيانات والاجابة عن تساؤلات الاشكالية.

### ثانيا : منهج الدارسة

المنهج المستخدم في الدارسة: المنهج هو مجموعة العمليات التي تسعى لبلوغ هدف، وهو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتطويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات من المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدارسة الدقيقة وهذا من خلال البيانات المحصل عليها، وقد تم توظيف هذا المنهج في عرض وتحليل هذه البيانات واسقاطها على الواقع التنظيمي، حيث قمنا بوصف كيفية تأدية التخصص الوظيفي على دافعية الانجاز لدى العاملين وتضمن هذا التحليل لهذه الكيفية المترافقة مع الموضوع.

### ثالثا: أدوات جمع البيانات:

استخدمت الدارسة الراهنة مجموعة من الادوات الفنية وهي الملاحظة، الاستمارة اضافة الى الوثائق والسجلات.

- الملاحظة: استخدمنا هذه التقنية في:

✓ استكشاف ميدان الدراسة من خلال زيارتنا لها.

✓ التعرف على طبيعة العمل بمؤسسة بريد الجزائر.

✓ علاقة العمال ببعضهم البعض.

- الاستمارة: لقد تضمنت 03 محاور بمجموع 35 سؤالاً

- المحور الأول: يحتوي البيانات الشخصية على المبحوث ويضم 5 أسئلة.
- المحور الثاني: يحتوي على بيانات خاصة بالفرضية الأولى والتي تتناول: ل تحديد مضمون العمل ودافعية الانجاز ويضم 15 سؤال.رضية
- المحور الثالث: يحتوي على بيانات خاصة بالفرضية الثانية والتي تتضمن : تجزئة العمل ودافعية الانجاز ويضم 15 سؤال.

- الوثائق والسجلات: استقادت دراستنا من السجلات الاحصائية والوثائق وذلك للحصول على حجم العمالة كذا الهيكل التنظيمي للمؤسسة، تقارير احصائية.

**رابعا: مجتمع الدراسة(وحدات الدراسة):**

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث ان يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة ويقصد به أيضا الوحدات المراد الحصول على معطيات تتعلق بدراسة جانب من جوانبها حيث يتكون مجتمع دراستنا من 50 عامل في المؤسسة وقمنا بتوزيع استمارات الدراسة على وحدات المجتمع حيث تم استرجاع 45 استمارة.



الفصل الخامس:

عرض وتحليل بيانات ونتائج

الدراسة

## 1- عرض وتحليل البيانات الشخصية للدراسة:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الديمغرافية، وعلى ضوء هذه المتغيرات سيتم وصف أفراد مجتمع الدراسة.

- البيانات الوصفية العامة الخاصة بموظفي مؤسسة البريد الولائية -تبسة-

اشتمل مجتمع الدراسة على الخصائص الديموغرافية الموالية:

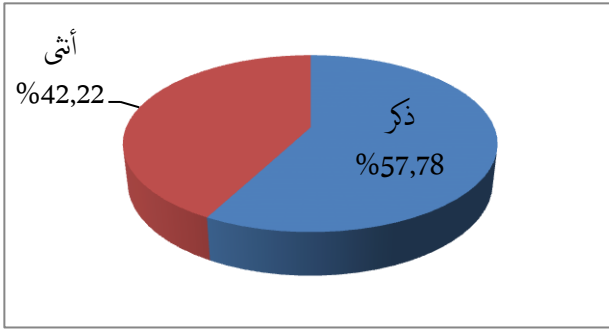
### 1-توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

يمثل الجدول والشكل الموليين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.

جدول رقم(1): توزيع مجتمع الدراسة شكل رقم (5): التوزيع البياني لمجتمع الدراسة

حسب متغير الجنس

حسب متغير الجنس



الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	26	57.8
أنثى	19	42.2
المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من الجدول والشكل رقم (01): أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، حيث أن ما نسبته 57.8% هم من فئة الذكور، في حين قدرت نسبة الإناث بـ: 42.2%. وهنا يمكن أن نستنتج أن أغلبية عمال مؤسسة البريد الولائية -تبسة-، كانوا من فئة الذكور وهذا ربما راجع ربما للمشاركة المرتفعة للذكور في مختلف مسابقات التوظيف المنظمة من قبل المؤسسة، وأيضاً عدد المشاركين في المسابقات دائماً تفوق نسبة الذكور الإناث بنسب كبيرة، كذلك بعض المهام الميدانية لعمال المؤسسة التي تتلاءم أكثر وتتطلب الذكور أكثر من الإناث.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات ونتائج الدراسة

### 2- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن

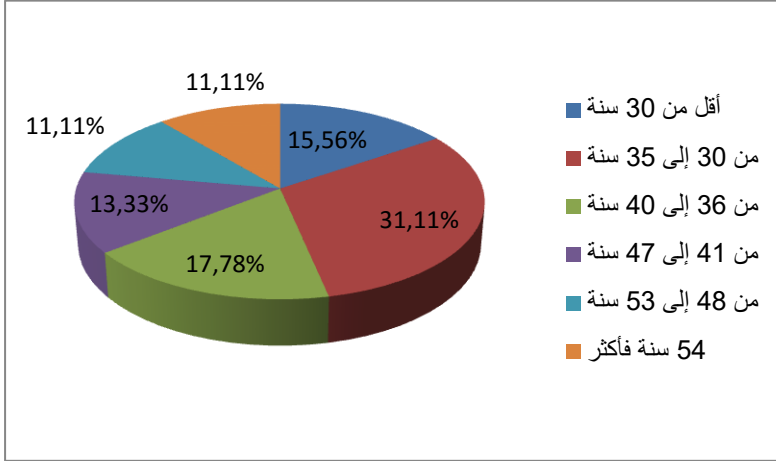
سيتم تبويب مفردات مجتمع الدراسة إلى ست فئات حسب متغير العمر، كما يوضحه الجدول

والشكل الآتيين:

جدول رقم (02): توزيع مجتمع الدراسة حسب شكل رقم (06): التوزيع البياني لمجتمع الدراسة حسب

متغير السن

متغير السن



السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	7	15.6
من 30 إلى 35 سنة	14	31.1
من 36 إلى 40 سنة	8	17.8
من 41 إلى 47 سنة	6	13.3
من 48 إلى 53 سنة	5	11.1
54 سنة فأكثر	5	11.1
المجموع	45	100

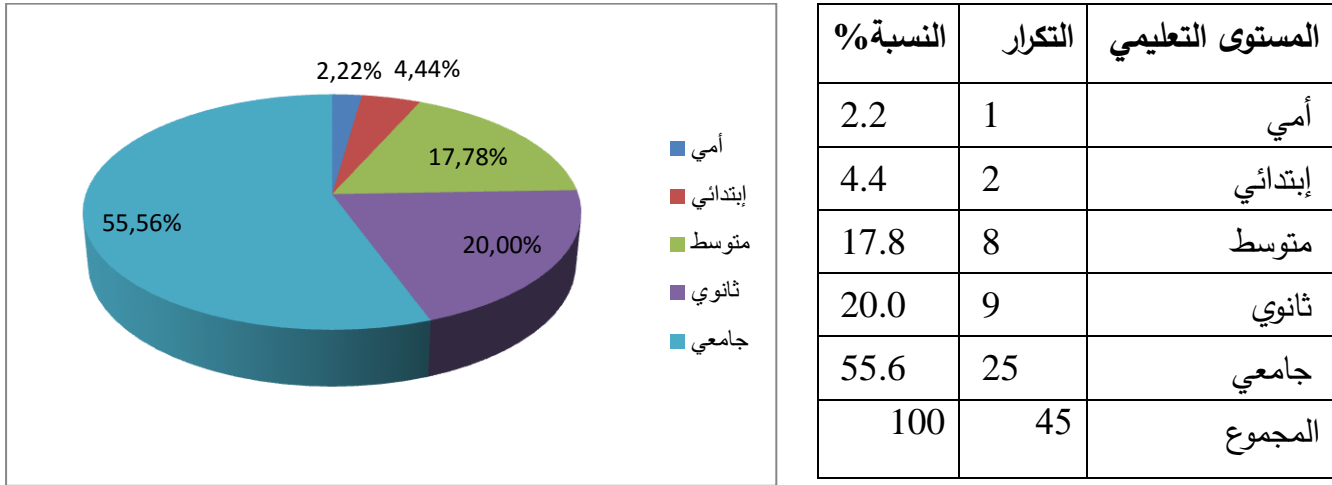
يتضح من الجدول والشكل أعلاه: أن اغلب أفراد مجتمع الدراسة كانوا من ضمن فئة (من 30 إلى 35 سنة) حيث قدرت نسبة عدد المشاهدات هنا بـ 31.1%، وجاءت الفئة (من 36 إلى 40 سنة) في المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 17.8%، وجاءت باقي الفئات بنسب متفاوتة وضعيفة، ومن هنا نستنتج أن المؤسسة تعتمد على الكفاءات الشابة، وهو عامل مهم يعزز عامل الخبرة في المؤسسة.

### 3- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول والشكل الموائين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق المتغير المستوى التعليمي

## الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات ونتائج الدراسة

جدول رقم (03): توزيع مجتمع الدراسة حسب الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



الشكل رقم (07): توزيع مجتمع الدراسة حسب الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد العائلة كانوا من فئة (الجامعيين)، بنسبة متساوية قدرت بـ: 55.6%، وجاءت فئة المستوى (ثانوي) فينسبة قدرت بـ: 20%، لتحل فئة المستوى (متوسط) في المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ: 17.8%، وسجلت باقي النسب نسب ضعيفة جدا، ومنه يمكن القول أن المؤسسة تتوفر على كفاءات علمية يمكن أن تفسر بالنظر لنوع وظائف المؤسسة التي تتطلب موظفين ذوي مهارات وكفاءات علمية وتكنولوجية.

### 4- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

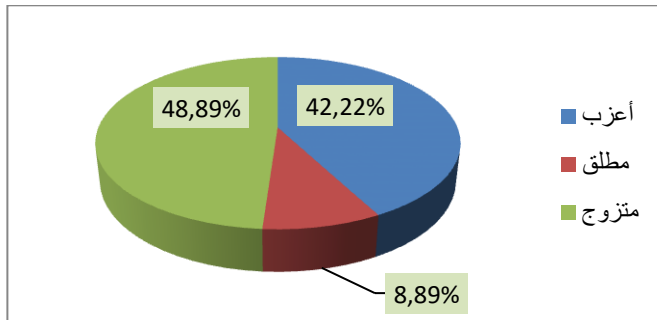
تتصف مفردات مجتمع الدراسة باختلاف حالتها الاجتماعية، كما هو مبين في الجدول والشكل

المواليين.

جدول رقم (04): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير شكل رقم (08): التوزيع البياني لمجتمع

الدراسة حسب

الحالة الاجتماعية



الحالة الاجتماعية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات ونتائج الدراسة

من خلال معطيات الجدول والشكل أعلاه يتضح أن النسبة الأعلى تكرارا كانت من ضمن فئة المتزوجين حيث سجل هذا الخيار النسبة الأعلى والتي قدرت بـ: 48.9%، لتليها فئة العزاب بنسبة قدرت بـ: 42.2%، واحتلت فئة ( المطلقين) المرتبة الأخيرة بنسبة هي الضعف والتي قدرت بـ: 8.9% ويمكن تفسير هذه النتائج بالنظر لعامل السن الذي يتوافق مع سن المتزوجين وكذا العزاب.

### 5-توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

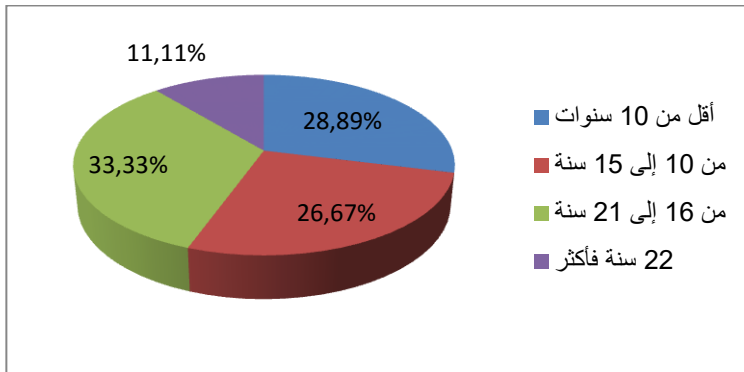
تتصف مفردات مجتمع الدراسة باختلاف خبرتها المهنية، كما هو مبين في الجدول والشكل المواليين.

جدول رقم (05):توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب متغير شكل رقم (09):التوزيع البياني لمجتمع

#### الدراسة

#### حسب متغير الخبرة المهنية

#### الخبرة المهنية



النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
28.9	13	أقل من 10 سنوات
26.7	12	من 10 إلى 15 سنة
33.3	15	من 16 إلى 21 سنة
11.1	5	22 سنة فأكثر
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من خلال معطيات الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية، كانت من فئة (من 16 إلى 21 سنة)، بنسبة قدرت بـ: 33.3%، واحتلت الفئة (أقل من 10 سنوات) المرتبة الثانية، فيما نسبته 28.9%، واحتلت الفئة (من 10 إلى 15 سنة) المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ: 26.7%، واحتلت الفئة (22 سنة فأكثر) المرتبة الأخيرة بنسبة هي الأضعف والتي قدرت بـ: 11.1%، ويمكن ان نرى من خلال هذا ان المؤسسة تحتوى على كفاءات شابة ذات خبرة قصيرة ولكنها تمتلك الرغبة والحماس في العمل، إضافة الى كفاءات ذات خبرات طويلة والتي تساعد المؤسسة و العمال الجدد على التأقلم مع ظروف العمل من خلال تقديم النصائح والإرشادات .

## الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات ونتائج الدراسة

تستهدف المتغيرات الشخصية خدمة متغيرات الدراسة من خلال تأثيرها في محاور البحث، هذا البيانات التي غالبا ما تخدم موضوع البحث فموضوع البحث هو الذي يفرض على الباحثان اختيار البيانات النوعية والكمية وطبيعة المعلومات التي تكون محرجة في بعض الأحيان لأفراد مجتمع الدراسة، ومنه يجب على الباحثان مراعاة هذه البيانات بصفة دقيقة حتى يكون المبحوث حر وغير محرج في الإجابة على محتوى هذه البيانات، وفي موضوع بحثنا ارتأينا جملة المتغيرات التالية والتي تخدم موضوع دراستنا والتي تم صياغتها كما يلي: (الجنس، العمر، مستوى التكوين الجامعي، الصفة المهنية، الخبرة المهنية) وقد تم التوصل إلى جملة النتائج التالية:

- كانت نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، حيث أن ما نسبته 57.8% هم من فئة الذكور، وهو ما يدل على أن اغلب الوظائف المتاحة في المؤسسة تتناسب أكثر مع نوع الذكور.
- كانت أغلب أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير العمر من ضمن فئة (من 30 إلى 35 سنة) حيث قدرت نسبة عدد المشاهدات فيها بـ 31.1%، ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على الكفاءات الشابة.
- جاءت أغلبية أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لمتغير مستوى التعليمي من فئة ( الجامعيين)، بنسبة قدرت بـ: 55.6%، ويمكن تفسير ذلك بالنظر للمستويات العلمية التي تتطلبها انواع الوظائف في المؤسسة قيد الدراسة.
- كانت أغلبية مجتمع الدراسة بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية من فئة (المتزوجين)، بنسبة قدرت بـ: 48.9%، وهذا يرجع بالأساس لعامل الفئة العمرية لعينة الدراسة.
- جاءت أغلبية نتائج أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية، من فئة (من 16 إلى 21 سنة)، بنسبة قدرت بـ 33.3%، ويمكن تفسير التفاوت في سلم الخبرة وفقا لعدة عوامل يعود بعضها إلى متغير العمر، وكذا مدى تدرج العمال في سلم الترتيب وفقا للهيكل التنظيمي للمؤسسة.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات ونتائج الدراسة

### - خلاصة محور البيانات الشخصية

من خلال تحليل المعطيات الرقمية المتحصل عليها بخصوص البيانات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة والمتمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية)، وجدنا أن كل البيانات خدمت موضوع البحث، ويمكن أن تؤثر في متغيرات الدراسة.

2- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية 1: تحديد مضمون العمل يزيد من الدافعية للإنجاز في المؤسسة الجزائرية.

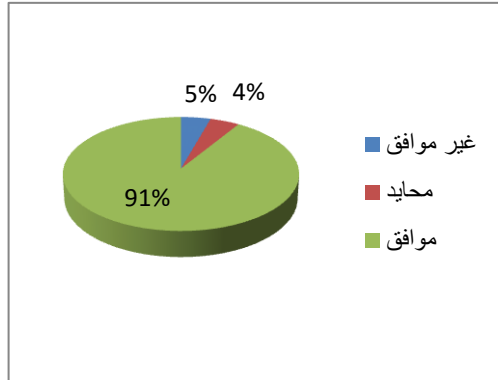
لاختبار هذا المحور تم صياغة جملة من الأسئلة تناولت مختلف أبعاده، يمكن توضيحها وفقا لما

يلي:

### ❖ العبارة الأولى

الجدول رقم (06): تحديد مضمون العمل الشكل رقم (10): التمثيل البياني للعبارة الأولى

يزيد من الرغبة في العمل



الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
غير موافق	2	4.4
محايد	2	4.4
موافق	41	91.1
<b>المجموع</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه: أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن تحديد مضمون العمل يزيد فعلا من الرغبة في العمل، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 91.1%، وجاءت باقي الخيارات بنسب متساوية وضعيفة، ويمكن تفسير هذه النتيجة كون تحديد نوع ومضمون العمل يسهل من إنجازه وهو ما يعزز الرغبة في العمل بالنظر لعامل التخصص.

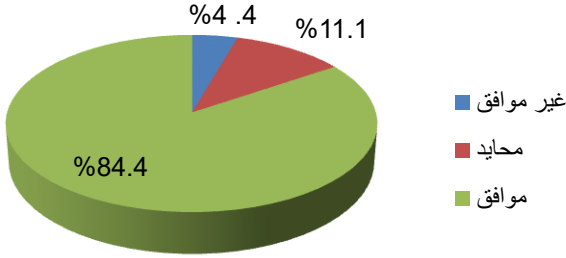
- العبارة الثانية

❖ العبارة الأولى

الجدول رقم (07):تحديد مضمون العمل الشكل رقم (11): التمثيل البياني للعبارة الثانية

يزيد من الحافز لدى العمال

النسبة المئوية (%)	التكرار	الاختيار
4.4	2	غير موافق
11.1	5	محايد
84.4	38	موافق
<b>100</b>	<b>45</b>	<b>المجموع</b>



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه: أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن تحديد مضمون العمل يزيد فعلا من الحافز لدى العمال، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 84.4%، والتزم أفراد مجتمع الدراسة الحياد فيما نسبته 11.1%، ولم يوافق ما نسبته 4.4% فقط على هذا الخيار،، ويمكن تفسير هذه النتيجة كون تحديد نوع ومضمون العمل يسهل على العاملين إنجاز أعمالهم خاصة إذا كانت تتوافق مع نوع تخصصهم وهو ما يزيد من تحفيز العمال في تحسين أدائهم. وهذا ما يتفق مع مدرسة العلاقات الانسانية نتيجة لتجارب التون مايو العديدة التي اجريت في اثاره دوافع الفرد لزيادة الانتاج وتحسين نوعيته بفعل الحوافز المادية والتشجيعية فقط.

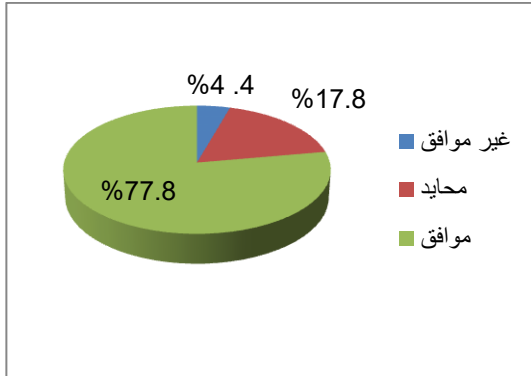


## الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات ونتائج الدراسة

### - العبارة الثالثة

الجدول رقم (08):تحديد مضمون العمل الشكل رقم (12): التمثيل البياني للعبارة الثالثة

يعمل على السرعة في الانجاز



الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
غير موافق	2	4.4
محايد	8	17.8
موافق	35	77.8
<b>المجموع</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

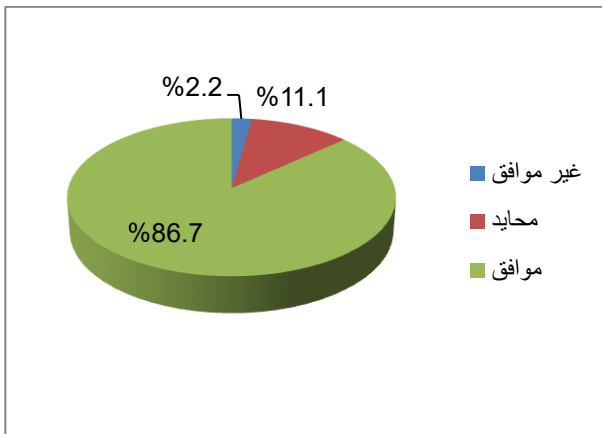
المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه :أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن تحديد مضمون العمل يزيد فعلا من السرعة في الإنجاز، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 77.8%، والتزم أفراد مجتمع الدراسة الحياد فيما نسبته 17.8%، ولم يوافق ما نسبتهم 4.4% فقط على هذا الخيار، ويمكن تفسير هذه النتيجة كون تحديد نوع ومضمون العمل يحدد التخصص لكل عامل وهو ما يؤدي حتما إلى سرعة إنجاز المهام كل حسب وظيفته.

### - العبارة الرابعة

الجدول رقم (09):تحديد مضمون العمل الشكل رقم (13): التمثيل البياني للعبارة الرابعة

يعمل على التقدم في العمل



الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
غير موافق	1	2.2
محايد	5	11.1
موافق	39	86.7
<b>المجموع</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات ونتائج الدراسة

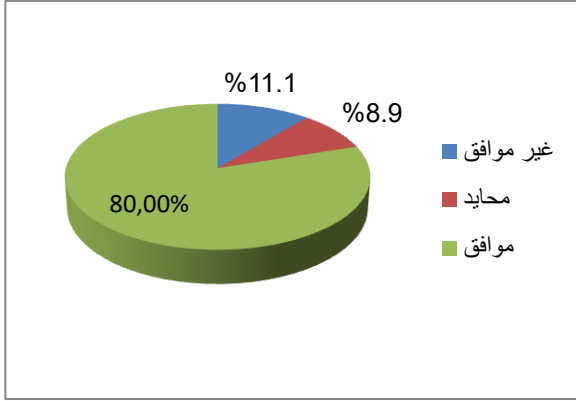
---

يلاحظ من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه: أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن تحديد مضمون العمل يعمل فعلا على التقدم في العمل، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 86.7%، والتزم أفراد مجتمع الدراسة الحياد فيما نسبته 11.1%، ولم يوافق ما نسبتهم 2.2% فقط على هذا الخيار، ويمكن تفسير هذه النتيجة كون تحديد نوع ومضمون العمل كون السرعة في إنجاز الأعمال تؤدي حتما إلى تقدم نوع ومستوى العمل بالمؤسسة ونتيجة حتمية بالنظر لتوفر العوامل السابقة. وهذا ما ساعد على تنظيم العمال لمهام من جهة والتنظيم الإداري من جهة أخرى.

- العبارة الخامسة

الجدول رقم (10): تحديد مضمون العمل الشكل رقم (14): التمثيل البياني للعبارة الخامسة

يزيد من تحمل المسؤوليات



النسبة المئوية (%)	التكرار	الاختيار
11.1	5	غير موافق
8.9	4	محايد
80.0	36	موافق
100	45	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

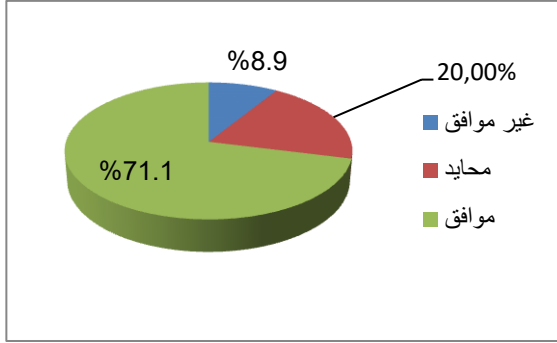
يلاحظ من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه: أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن تحديد مضمون العمل يزيد فعلا من تحمل مسؤولية العمل، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت ب: 80%، والتزم أفراد مجتمع الدراسة الحياد فيما نسبته 8.9%، ولم يوافق ما نسبتهم 11.1% على هذا الخيار، ويمكن تفسير هذه النتيجة كون تحديد نوع ومضمون العمل يحدد التخصص لكل عامل وهو ما لا يدع لهم أي مجال للتهرب من تحمل مسؤوليتهم في إنجاز الأعمال، وهو عامل مهم يمن من خلاله توزيع الأعمال والمسؤوليات كل حسب تخصصه ومهامه بالمؤسسة.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات ونتائج الدراسة

### - العبارة السادسة

الجدول رقم (11): تحديد مضمون العمل الشكل رقم (15): التمثيل البياني للعبارة السادسة

#### يزيد من إتقان العمل



النسبة المئوية (%)	التكرار	الاختيار
8.9	4	غير موافق
20.0	9	محايد
71.1	32	موافق
100	45	المجموع

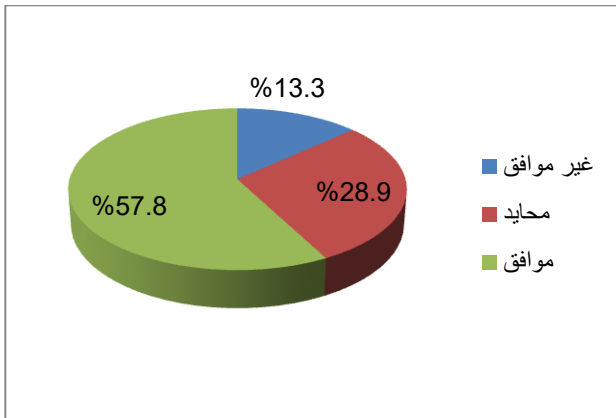
المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه: أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن تحديد مضمون العمل يزيد فعلا من إتقان العمل، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 71.1%، والتزم أفراد مجتمع الدراسة الحياد فيما نسبته 20%، ولم يوافق ما نسبته 8.9% على هذا الخيار، ويمكن تفسير هذه النتيجة كون تحديد نوع ومضمون العمل يحدد التخصص لكل عامل وهذا التوزيع يلعب دور مهم في إتقان العمل بالنظر لإسناد المهام لكل عامل حسب تخصصه وهو عامل مهم يؤدي إلى إتقان العمل بالنظر لعامل التخصص.

### - العبارة السابعة

الجدول رقم (12): تحديد مضمون العمل الشكل رقم (16): التمثيل البياني للعبارة السابعة

#### يعمل على تلبية حاجات الأفراد النفسية للعمل



النسبة المئوية (%)	التكرار	الاختيار
13.3	6	غير موافق
28.9	13	محايد
57.8	26	موافق
100	45	المجموع

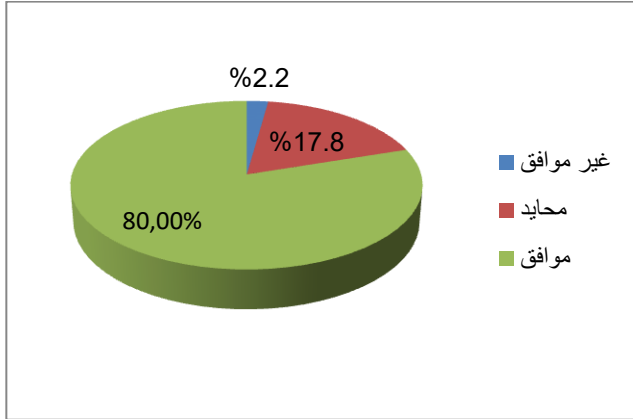
## الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات ونتائج الدراسة

يلاحظ من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه: أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن تحديد مضمون العمل يعمل فعلا على تلبية حاجات الأفراد النفسية للعمل، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 57.8%، والتزم أفراد مجتمع الدراسة الحياد فيما نسبته 28.9%، ولم يوافق ما نسبته 13.3% على هذا الخيار، ويمكن تفسير هذه النتيجة كون تحديد نوع ومضمون العمل يساهم في تحديد العناصر الأساسية للحقوق والواجبات المتعلقة بظروف العمل وهو ما يساهم في توفير أجواء جيدة لمحيط العمل تؤدي إلى تلبية الحاجات النفسية للعامل وهو ما يؤدي إلى تحسين أدائه. وهذا ما ساعد على تطور اداء العاملين والنضج الوظيفي لكل عامل.

### - العبارة الثامنة

الجدول رقم (13): تحديد مضمون العمل الشكل رقم (17): التمثيل البياني للعبارة الثامنة

يعمل على زيادة الرفع في الكفاءة



النسبة المئوية (%)	التكرار	الاختيار
2.2	1	غير موافق
17.8	8	محايد
80.0	36	موافق
<b>100</b>	<b>45</b>	<b>المجموع</b>

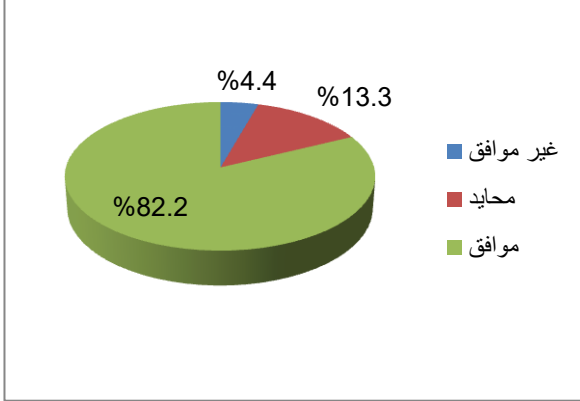
المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه: أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن تحديد مضمون العمل يعمل فعلا على زيادة الرفع في الكفاءة، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 80%، والتزم أفراد مجتمع الدراسة الحياد فيما نسبته 17.8%، ولم يوافق ما نسبته 2.2% فقط على هذا الخيار، ويمكن تفسير هذه النتيجة كون تحديد نوع ومضمون العمل حسب تخصص كل عامل يؤدي إلى زيادة خبرته المهنية وهو ما يؤدي حتما إلى رفع كفاءته المهنية التي تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة بشكل عام.

- العبارة التاسعة

الجدول رقم (14):تحديد مضمون العمل الشكل رقم (18): التمثيل البياني للعبارة التاسعة

يعمل على زيادة الإنتاج و الإنتاجية



الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
غير موافق	2	4.4
محايد	6	13.3
موافق	37	82.2
<b>المجموع</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

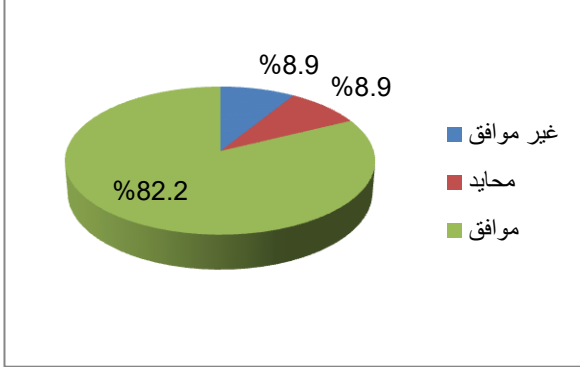
المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه: أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن تحديد مضمون العمل يعمل فعلا على زيادة الإنتاج والإنتاجية، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 82.2%، والتزم أفراد مجتمع الدراسة الحياد فيما نسبته 13.3%، ولم يوافق ما نسبتهم 4.4% فقط على هذا الخيار، ويمكن تفسير هذه النتيجة كون تحديد نوع ومضمون العمل كون أن توفر عوامل العبارات السابقة من خلال رفع الكفاءة وإتقان العمل سيؤديان حتما إلى زيادة الإنتاج والإنتاجية لمؤسسة البريد لولاية تبسة، وهذا ما يتفق مع نظرية التكوين الإداري حيث اشار هذا المدخل الكلاسيكي الى انه كلما زاد تقسيم العمل الى ابسط اجزائه المكونة زاد تخصص العمل وارتفعت وبالتالي مهاراته ومن ثم ترفع الكفاية الانتاجية للنظام الانتاجي كله.

- العبارة العاشرة

الجدول رقم (15): تحديد مضمون العمل الشكل رقم (19): التمثيل البياني للعبارة العاشرة

يزيد من الحافز على الإبداع



الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
غير موافق	4	8.9
محايد	4	8.9
موافق	37	82.2
<b>المجموع</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

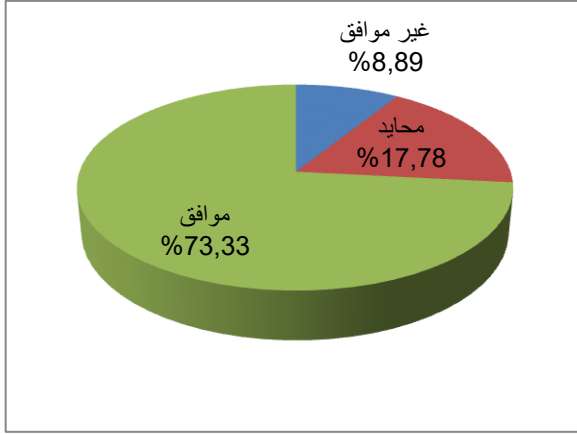
يلاحظ من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه: أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن تحديد مضمون العمل يعمل فعلا من الحافز على الإبداع، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 82.2%، والتزم أفراد مجتمع الدراسة الحياد فيما نسبته 8.9%، ولم يوافق ما نسبتهم 8.9% على هذا الخيار، ويمكن تفسير هذه النتيجة كون تحديد نوع ومضمون العمل يوفر فرص لتحفيز النشاط الإبداعي من خلال الحرص على تشجيع المبدعين وتطوير قدراتهم وذلك من خلال تعزيز الأبحاث التطويرية لبيئة العمل والعمل على تحسينها وهو حافز مهم يمكن من خلاله تشجيع الإبداع.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات ونتائج الدراسة

- العبارة الحادية عشر

الجدول رقم (16): تحديد مضمون العمل الشكل رقم (20): التمثيل البياني للعبارة الحادية عشر

يزيد من الحافز على الابتكار



الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
غير موافق	4	8.9
محايد	8	17.8
موافق	33	73.3
<b>المجموع</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

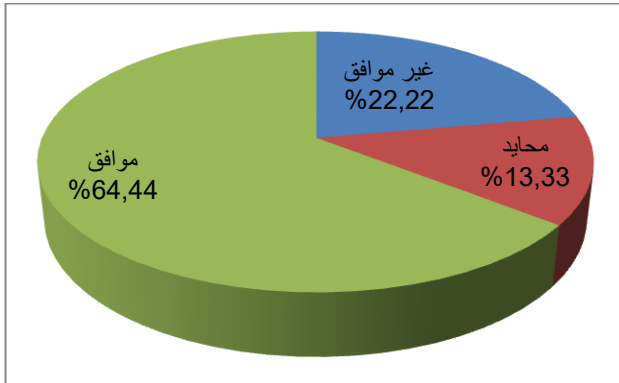
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه: أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن تحديد مضمون العمل يعمل فعلا من الحافز على الابتكار، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 73.3%، والتزم أفراد مجتمع الدراسة الحياد فيما نسبته 17.8%، ولم يوافق ما نسبتهم 8.9% على هذا الخيار، ويمكن تفسير هذه النتيجة كون أن نظام الحوافز ينعكس حتما على تطوير العمل وهو ما يعزز الابتكار لدى عمال المؤسسة.

- العبارة الثانية عشر

الجدول رقم (17): تحديد مضمون العمل الشكل رقم (21): التمثيل البياني للعبارة الثانية عشر

يزيد من الحافز في تعلم مهارات جديدة



الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
غير موافق	10	22.2
محايد	6	13.3
موافق	29	64.4
<b>المجموع</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل

الإحصائي spss.



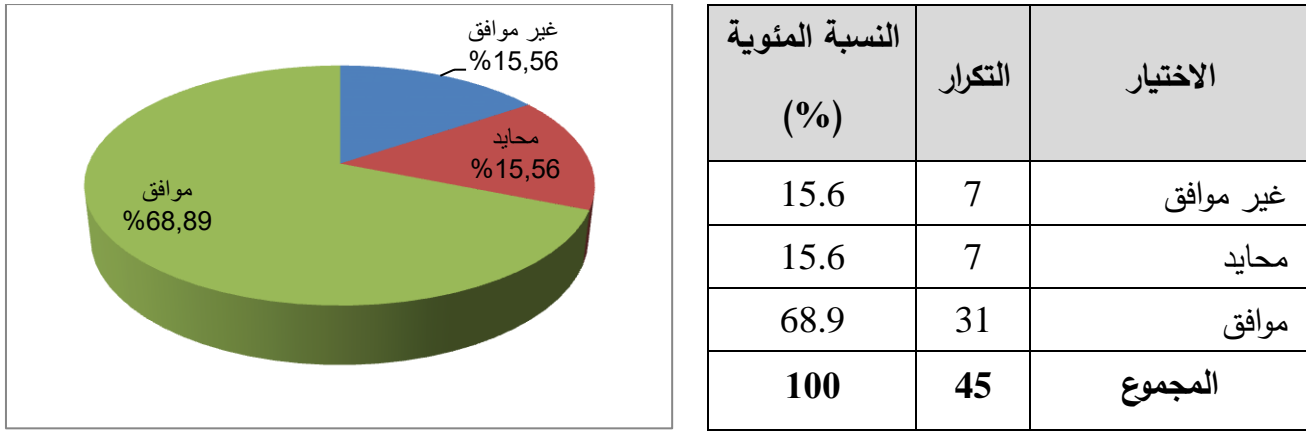
## الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات ونتائج الدراسة

يلاحظ من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه: أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن تحديد مضمون العمل يعمل فعلا من الحافز في تعلم مهارات جديدة، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 64.4%، والتزم أفراد مجتمع الدراسة الحياد فيما نسبته 13.3%، ولم يوافق ما نسبتهم 22.2% على هذا الخيار، ويمكن تفسير هذه النتيجة كون أن نظام الحوافز يساهم في تحسين الابتكار وهو ما يؤدي إلى تعلم مهارات جديدة في العمل يمكن أن تتعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسة.

- العبارة الثالثة عشر

الجدول رقم (18): تحديد مضمون العمل الشكل رقم (22): التمثيل البياني للعبارة الثالثة عشر

يزيد من الحافز على استخدام مهارات جديدة في الإنتاج



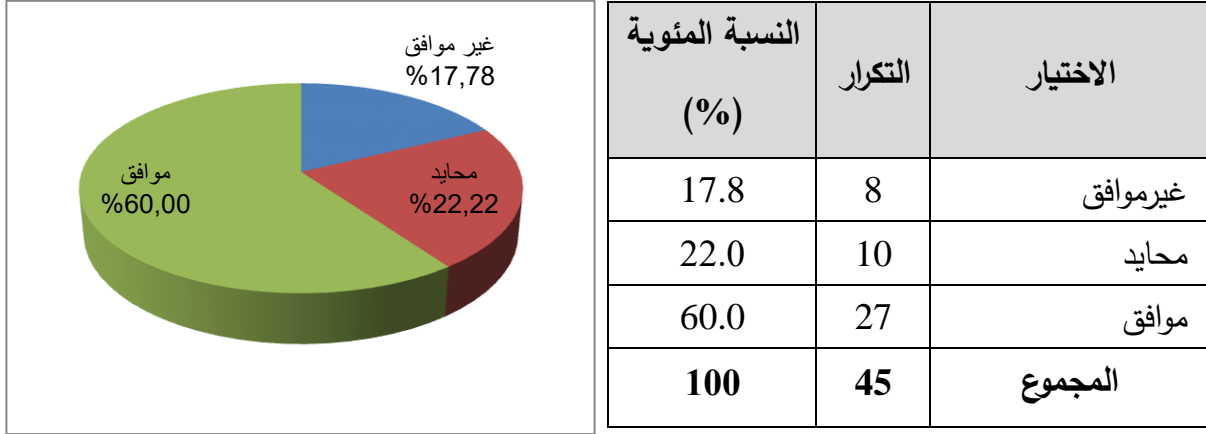
المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه: أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن تحديد مضمون العمل يعمل فعلا من الحافز استخدام مهارات جديدة في الإنتاج ، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 68.9%، والتزم أفراد مجتمع الدراسة الحياد فيما نسبته 15.6%، ولم توافق نفس النسبة على هذا الخيار، ويمكن تفسير هذه النتيجة كون أن تعلم المهارات الجديدة يساهم في زيادة الإنتاج وتحسين جودته في المؤسسة .

- العبارة الرابعة عشر

الجدول رقم (19):تحديد مضمون العمل الشكل رقم (23): التمثيل البياني للعبارة الرابعة عشر

يزيد من الحافز في التجديد من المهارات



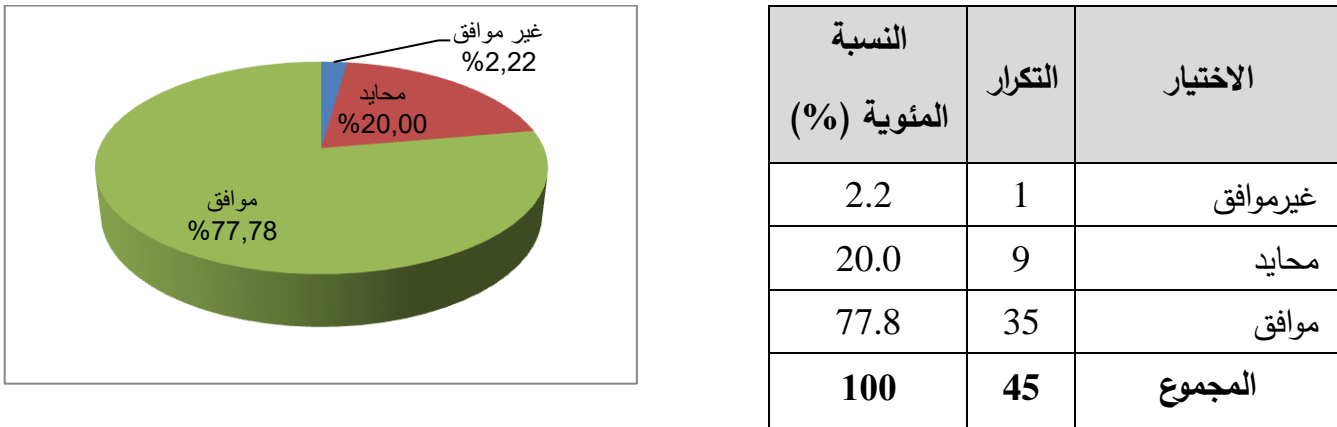
المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه: أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن تحديد مضمون العمل يعمل فعلا من الحافز في التجديد من المهارات، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت بـ: 60%، والتزم أفراد مجتمع الدراسة الحياد فيما نسبته 22.2%، ولم يوافق ما نسبته 17.8% على هذا الخيار، ويمكن تفسير هذه النتيجة كون أن تعلم المهارات الجديدة يصبح عامل مهم في تجديدها لأن تطبيق المهارات المكتسبة في محيط العمل يؤدي إلى تطبيقها ميدانيا لتصبح جزء من أداء المؤسسة ومنه تطويرها مستقبلا.

- العبارة الخامسة عشر

الجدول رقم (20):تحديد مضمون العمل الشكل رقم (24): التمثيل البياني للعبارة الخامسة عشر

على زيادة الانضباط والتحكم في الإنجاز للمهام الموكلة



## الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات ونتائج الدراسة

يلاحظ من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه: أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن تحديد مضمون العمل يعمل فعلا على زيادة الانضباط والتحكم في الإنجاز للمهام الموكلة، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت بـ: 77.8%، والتزم أفراد مجتمع الدراسة الحياد فيما نسبته 20%، ولم يوافق ما نسبتهم 2.2% على هذا الخيار، ويمكن تفسير هذه النتيجة كون أن تحديد مضمون العمل يحدد المسؤوليات والمهام وهو ما يؤدي إلى زيادة الانضباط والتحكم في إنجاز المهام الموكلة لعمال المؤسسة.

3- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية 2: تجزئة العمل والمهام تؤثر على زيادة دافعية الإنجاز في مؤسسة بريد الجزائر وحدة تبسة

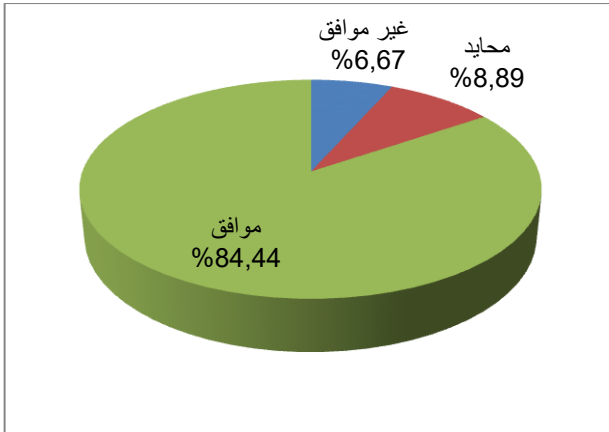
لاختبار هذا المحور تم صياغة جملة من الأسئلة تناولت مختلف أبعاده، يمكن توضيحها وفقا لما يلي:

يلي:

### ❖ العبارة الأولى

الجدول رقم (21): تجزئة العمل والمهام الشكل رقم (25): التمثيل البياني للعبارة الأولى

تزيد من الرغبة في العمل



الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
غير موافق	3	6.7
محايد	4	8.9
موافق	38	84.4
<b>المجموع</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

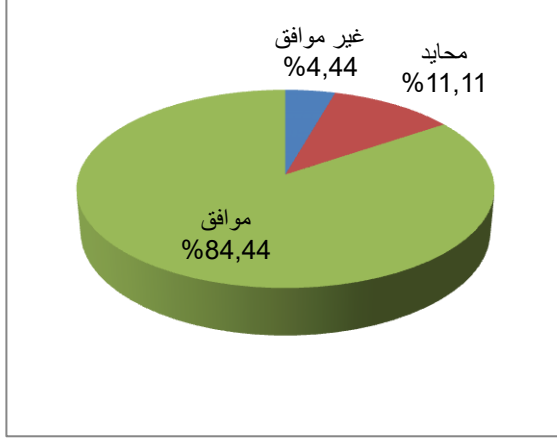
المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه: أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن تجزئة العمل والمهام يزيد فعلا من الرغبة في العمل، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 84.4%، وجاءت باقي الخيارات بنسب ضعيفة كما هي موضحة في الجدول أعلاه، ويمكن تفسير هذه النتيجة كون تجزئة العمل والمهام يحدد المهام الموكلة كلاً حسب وظيفته وهو ما يساعد على زيادة الرغبة في العمل.

– العبارة الثانية

الجدول رقم (22): تجزئة العمل والمهام الشكل رقم (26): التمثيل البياني للعبارة الثانية

يزيد من الحافز لدى العمال



الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
غير موافق	2	4.4
محايد	5	11.1
موافق	38	84.4
<b>المجموع</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

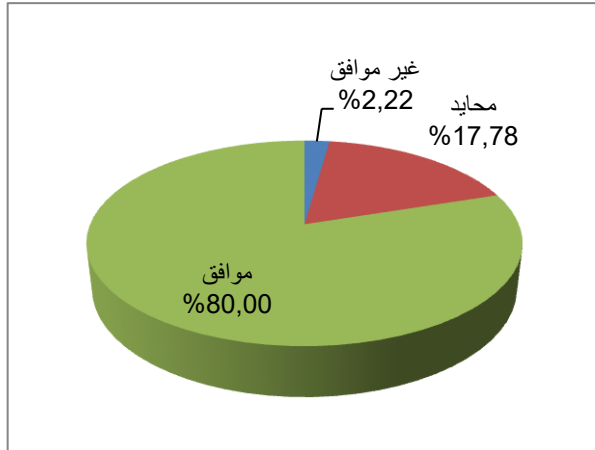
المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية الباحثين يوافقون على أن تجزئة العمل والمهام يزيد فعلا من الحافز لدى العمال، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 84.4%، والتزم أفراد مجتمع الدراسة الحياد فيما نسبته 11.1%، ولم يوافق ما نسبته 4.4% فقط على هذا الخيار،، ويمكن تفسير هذه النتيجة كون تقسيم العمل يساهم في توزيع المهام كل حسب وظيفته وهذا يعتبر كحافز لكل عامل لإتمام المهام الموكلة له.

– العبارة الثالثة

الجدول رقم (23): تجزئة العمل والمهام الشكل رقم (27): التمثيل البياني للعبارة الثانية

يعمل على السرعة في الانجاز



الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
غير موافق	1	2.2
محايد	8	17.8
موافق	36	80.0
<b>المجموع</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

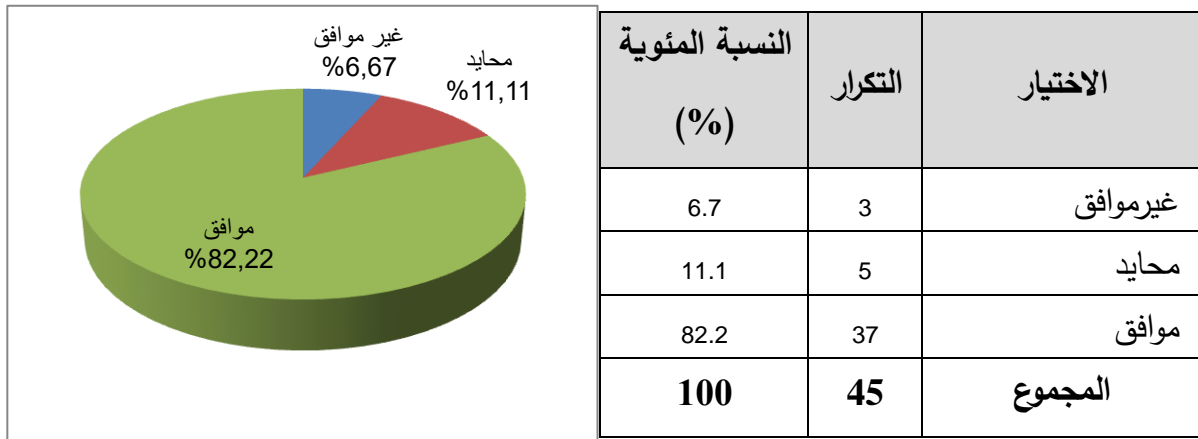
## الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات ونتائج الدراسة

يلاحظ من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه: أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن تجزئة العمل والمهام يزيد فعلا من السرعة في الإنجاز، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 80%، والتزم أفراد الدراسة الحياد فيما نسبته 11.1%، ولم يوافق ما نسبتهم 2.2% فقط على هذا الخيار، ويمكن تفسير هذا التوجه باعتبار أن تجزئة العمل والمهام تساهم في خلق روح الفريق بين العمال وهو ما يزيد من سرعة إنجاز المهام الموكلة لهم.

### - العبارة الرابعة

الجدول رقم (24): تجزئة العمل والمهام الشكل رقم (28): التمثيل البياني للعبارة الرابعة

### يعمل على التقدم في العمل



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

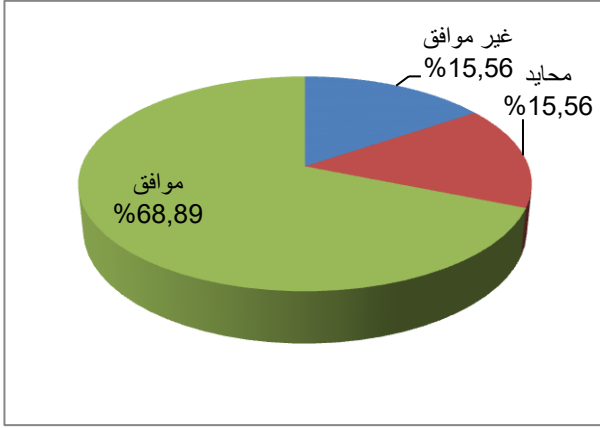
يلاحظ من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه: أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن تجزئة العمل والمهام تعمل فعلا على التقدم في العمل، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 82.2%، والتزم أفراد الدراسة الحياد فيما نسبته 11.1%، ولم يوافق ما نسبتهم 6.74% فقط على هذا الخيار، ويمكن تفسير هذه النتيجة كون تخصيص العمل وسرعة الإنجاز تؤدي حتما للتقدم في العمل.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات ونتائج الدراسة

### - العبارة الخامسة

الجدول رقم (25): تجزئة العمل والمهام الشكل رقم (29): التمثيل البياني للعبارة الخامسة

#### يزيد من تحمل المسؤوليات



الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
غير موافق	7	15.6
محايد	7	15.6
موافق	31	68.9
<b>المجموع</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

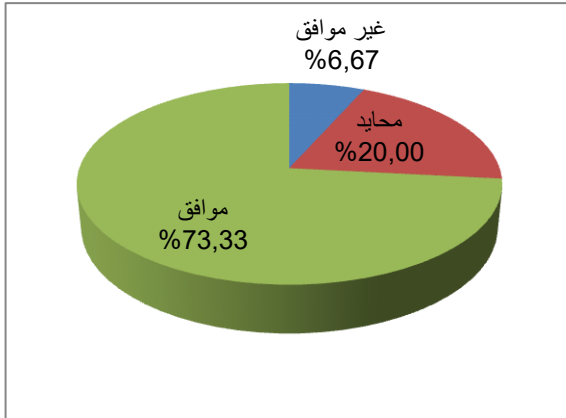
المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه: أن أغلبية الباحثين يوافقون على أن تجزئة العمل والمهام تزيد فعلا من تحمل مسؤولية العمل، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 68.9%، والتزم أفراد مجتمع الدراسة الحياد فيما نسبته 15.6%، وهي نفس نسبة عدم الموافق التي قدرت هي أيضا بنسبة 15.6%، ويمكن تفسير هذه النتيجة كون أن تجزئة العمل تعمل على تحديد المسؤوليات ومنه تحمل عواقبها كل حسب مهمته ومنصبه.

### - العبارة السادسة

الجدول رقم (26): تجزئة العمل والمهام الشكل رقم (30): التمثيل البياني للعبارة السادسة

#### يزيد من إتقان العمل



الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
غير موافق	3	6.7
محايد	9	20.0
موافق	33	73.3
<b>المجموع</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

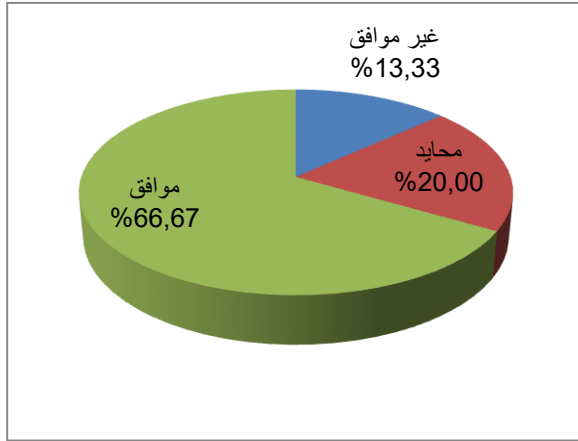
## الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات ونتائج الدراسة

يلاحظ من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه: أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن تجزئة العمل والمهام يزيد فعلا من إتقان العمل، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت بـ: 73.3%، والتزم أفراد مجتمع الدراسة الحياد فيما نسبته 20%، ولم يوافق ما نسبته 6.7% على هذا الخيار، ويمكن تفسير هذا التوجه بالنظر لما تلعبه تجزئة العمل والمهام في تحديد المسؤوليات وهو ما يؤدي إلى إتقان الأعمال المنجزة بشكل حتمي.

### - العبارة السابعة

الجدول رقم (27): تجزئة العمل والمهام الشكل رقم (31): التمثيل البياني للعبارة السابعة

يعمل على تلبية حاجات الأفراد النفسية للعمل



النسبة المئوية (%)	التكرار	الاختيار
13.3	6	غير موافق
20.0	9	محايد
66.7	30	موافق
<b>100</b>	<b>45</b>	<b>المجموع</b>

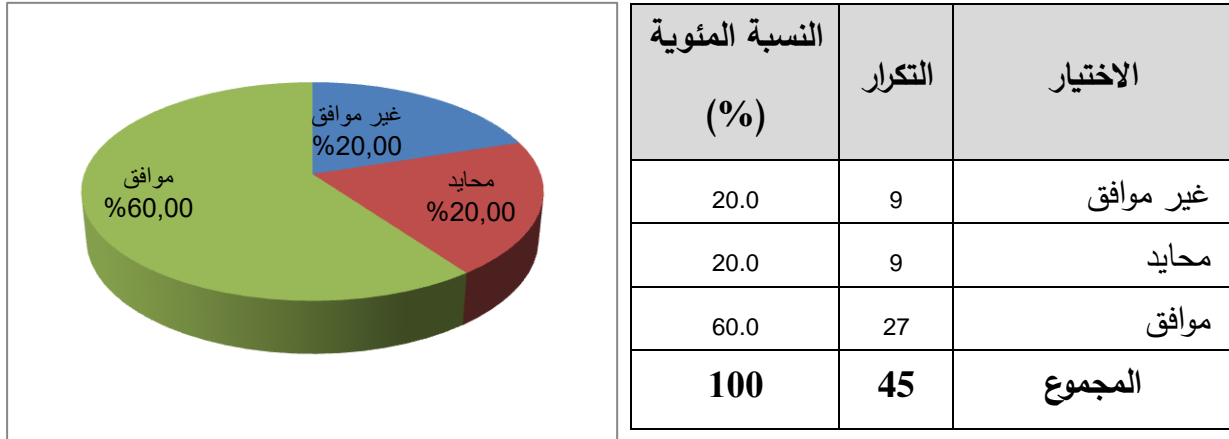
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه: أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن تجزئة العمل والمهام تعمل بشكل فعلي على تلبية حاجات الأفراد النفسية للعمل، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 66.7%، والتزم أفراد الدراسة الحياد فيما نسبته 20%، ولم يوافق ما نسبته 13.3% على هذا الخيار، ويمكن تفسير هذه النتيجة كون تجزئة وتقسيم العمل والمهام تشكل راحة نفسية لدى العمال بالنظر لمعرفة كل عامل بمجال تخصصه الوظيفي ومنه تحديد مسؤولية كل عامل وهو ما يساهم في عدم تحمل أخطاء وظيفية تكون خارج تخصص العمال وهو ما يجعلهم في راحة نفسية أثناء أدائهم لمهامهم.

- العبارة الثامنة

الجدول رقم (28): تجزئة العمل والمهام الشكل رقم (32): التمثيل البياني للعبارة الثامنة

تعمل على زيادة الرفع في الكفاءة



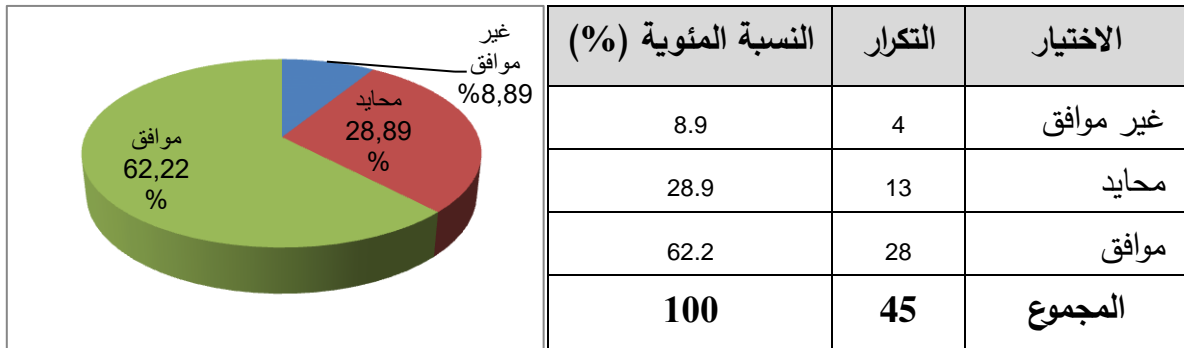
المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه: أن أغلبية الباحثين يوافقون على أن تجزئة العمل والمهام تعمل فعلا على زيادة الرفع في الكفاءة، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت بـ: 60%، والتزم أفراد مجتمع الدراسة الحياد فيما نسبته 20%، ولم يوافق ما نسبتهم 20% على هذا الخيار، ويمكن تفسير هذه بالنظر لكون تقسيم العمل والمهام يؤديان إلى تحديد تخصصات ومهام العمال وهو ما يرفع من كفاءة العمال بالنظر لعامل الخبرة الذي يكتسبونه من ممارسة عملهم.

- العبارة التاسعة

الجدول رقم (29): تجزئة العمل والمهام الشكل رقم (33): التمثيل البياني للعبارة التاسعة

يعمل على زيادة الإنتاج والإنتاجية



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.



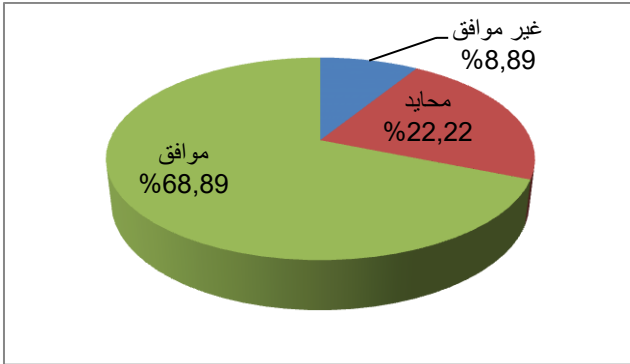
## الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات ونتائج الدراسة

يلاحظ من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه: أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن تجزئة العمل والمهام يعملان فعلا على زيادة الإنتاج والإنتاجية، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 62.2%، والتزم أفراد مجتمع الدراسة الحياد فيما نسبته 28.9%، ولم يوافق ما نسبتهم 8.8% فقط على هذا الخيار، ويمكن تفسير هذه النتيجة كون أن تجزئة العمل والمهام يساهمان في توزيع المهام والمسؤوليات وهو ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والانتاجية خاصة إذا تحققت باقي العوامل الأخرى مثل زيادة الكفاءة واتقان العمل.

### - العبارة العاشرة

الجدول رقم (30): تجزئة العمل والمهام الشكل رقم (34): التمثيل البياني للعبارة العاشرة

يزيد من الحافز على الإبداع



الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
غير موافق	4	8.9
محايد	10	22.2
موافق	31	68.9
المجموع	45	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

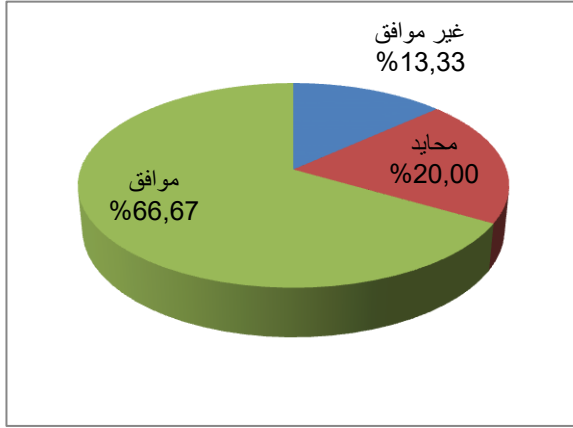
يلاحظ من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه: أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن تجزئة العمل والمهام يعملان على زيادة الحافز على الإبداع، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 68.9%، والتزم أفراد مجتمع الدراسة الحياد فيما نسبته 22.2%، ولم يوافق ما نسبتهم 8.9% على هذا الخيار، ويمكن تفسير هذه النتيجة كون أن تجزئة العمل والمهام يزيدان من فرص تشجيع العمال وتطوير قدراتهم وهو ما يخلق لديهم روحا للإبداع والتطور.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات ونتائج الدراسة

- العبارة الحادية عشر

الجدول رقم (31): تجزئة العمل والمهام الشكل رقم (35): التمثيل البياني للعبارة الحادية عشر

يزيد من الحافز على الإبتكار



الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
غير موافق	6	13.3
محايد	9	20.0
موافق	30	66.7
<b>المجموع</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

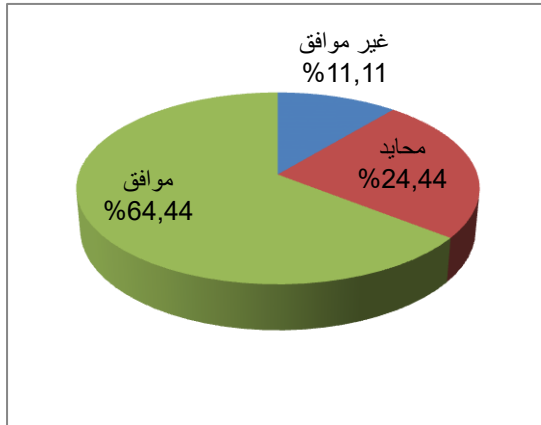
المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه: أن أغلبية الباحثين يوافقون على تجزئة العمل والمهام يزيدان فعلا من الحافز على الإبتكار، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 66.7%، والتزم افراد مجتمع الدراسة الحياد فيما نسبته 20%، ولم يوافق ما نسبتهم 13.3% على هذا الخيار، ويمكن تفسير هذه النتيجة كون أن التخصص في عمل معين يخلق خبرة مهمة للعامل يمكن أن تساعده في ابتكار أشياء جديدة تحسب للمؤسسة.

- العبارة الثانية عشر

الجدول رقم (32): تجزئة العمل والمهام الشكل رقم (36): التمثيل البياني للعبارة الثانية عشر

يزيد من الحافز في تعلم مهارات جديدة



الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
غير موافق	5	11.1
محايد	11	24.4
موافق	29	64.4
<b>المجموع</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

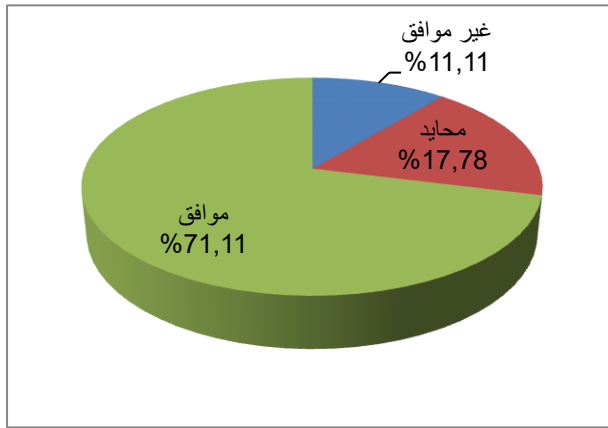
## الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات ونتائج الدراسة

يلاحظ من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه: أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن تجزئة العمل والمهام يعملان فعلا على زيادة الحافز في تعلم مهارات جديدة، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت ب: 64.4%، والتزم افراد مجتمع الدراسة الحياد فيما نسبته 24.4%، ولم يوافق ما نسبتهم 11.1% على هذا الخيار، ويمكن تفسير هذه النتيجة كون أن تعزيز روح الابتكار لدى العمال سيؤدي حتما إلى تعلم مهارات جديدة يمكن أن تنعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسة.

- العبارة الثالثة عشر

الجدول رقم (33): تجزئة العمل والمهام الشكل رقم (37): التمثيل البياني للعبارة الثالثة عشر

تزيد من الحافز على استخدام مهارات جديدة في الإنتاج



الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
غير موافق	5	11.1
محايد	8	17.8
موافق	32	71.1
<b>المجموع</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

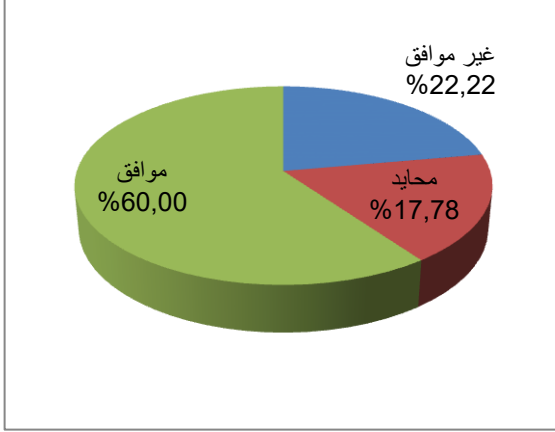
يلاحظ من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه: أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن تجزئة العمل والمهام يعملان فعلا على الزيادة في حافز استخدام مهارات جديدة في الإنتاج ، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت ب: 71.1%، والتزم افراد مجتمع الدراسة الحياد فيما نسبته 17.8%، ولم يوافق ما نسبتهم 11.1% على هذا الخيار، ويمكن تفسير هذه النتيجة كون أن اكتساب المهارات الجديدة تساهم في تحسين الأداء ومنه زيادة إنتاج المؤسسة.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات ونتائج الدراسة

### - العبارة الرابعة عشر

الجدول رقم (34): تجزئة العمل والمهام الشكل رقم (38): التمثيل البياني للعبارة الرابعة عشر

يزيد من الحافز في التجديد من المهارات



الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
غير موافق	10	22.2
محايد	8	17.8
موافق	27	60.0
<b>المجموع</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

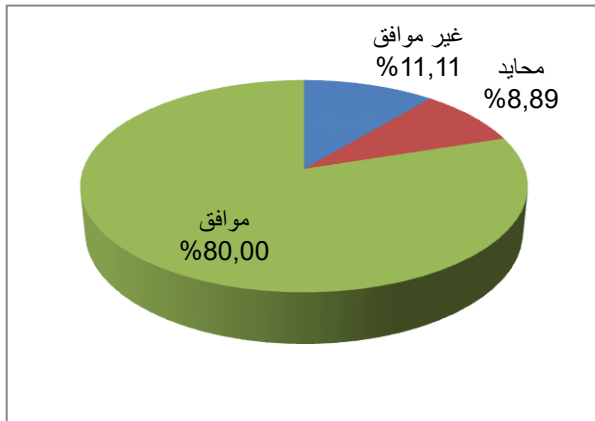
المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه: أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن تجزئة العمل والمهام تعمل فعلا على زيادة الحافز في التجديد من المهارات، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت بـ: 60%، والتزم أفراد مجتمع الدراسة الحياد فيما نسبته 17.8%، ولم يوافق ما نسبتهم 22.2% على هذا الخيار، ويمكن تفسير هذه النتيجة كون أن تعلم المهارات الجديدة يصبح عامل مهم في تجديدها لأن تطبيق المهارات المكتسبة في محيط العمل يؤدي إلى تطبيقها ميدانيا لتصبح جزء من أداء المؤسسة ومنه تطويرها مستقبلا.

### - العبارة الخامسة عشر

الجدول رقم (35): تجزئة العمل والمهام تعمل الشكل رقم (39): التمثيل البياني للعبارة الخامسة عشر

على زيادة الانضباط والتحكم في الإنجاز للمهام الموكلة



الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
غير موافق	5	11.1
محايد	4	8.9
موافق	36	80.0
<b>المجموع</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

## الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات ونتائج الدراسة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه: أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن تجزئة العمل والمهام تعمل فعلا على زيادة الانضباط والتحكم في الإنجاز للمهام الموكلة، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 80%، والترم أفراد مجتمع الدراسة الحياد فيما نسبته 8.9%، ولم يوافق ما نسبتهم 11.1% على هذا الخيار، ويمكن تفسير هذه النتيجة كون أن تجزئة العمل وتحديد المهام يحدد طبيعة المسؤوليات وهو ما يؤدي إلى التزام الانضباط والتحكم في إنجاز المهام الموكلة لعمال المؤسسة.

4- نتائج الدراسة:

4-1 نتائج خاصة بالفرضية الأولى: تحديد مضمون العمل يزيد من الدافعية للإنجاز في المؤسسة

الجزائرية

من خلال المعطيات الرقمية المتحصلة عليها بخصوص استجابات مجتمع الدراسة من العمال نحو تحديد مضمون العمل يزيد من الدافعية للإنجاز في المؤسسة الجزائرية، تم التوصل إلى جملة من النتائج التالية:

- أن تحديد مضمون العمل يزيد فعلا من الرغبة في العمل، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 91.1%،

- أن تحديد مضمون العمل يزيد فعلا من الحافز لدى العمال، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 84.4%

- أن تحديد مضمون العمل يزيد فعلا من السرعة في الإنجاز، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 77.8%

- أن تحديد مضمون العمل يعمل فعلا على التقدم في العمل، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 86.7%

- أن تحديد مضمون العمل يزيد فعلا من تحمل مسؤولية العمل، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 80%

- أن تحديد مضمون العمل يزيد فعلا من إتقان العمل، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 71.1%

- أن تحديد مضمون العمل يعمل فعلا على تلبية حاجات الأفراد النفسية للعمل، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 57.8%

- أن تحديد مضمون العمل يعمل فعلا على زيادة الرفع في الكفاءة، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 80%

## الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات ونتائج الدراسة

- أن تحديد مضمون العمل يعمل فعلا على زيادة الإنتاج والإنتاجية، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت ب: 82.2%
- أن تحديد مضمون العمل يعمل فعلا من الحافز على الإبداع، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت ب: 82.2%،
- أن تحديد مضمون العمل يعمل فعلا من الحافز على الابتكار، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت ب: 73.3%،
- أن تحديد مضمون العمل يعمل فعلا من الحافز في تعلم مهارات جديدة، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت ب: 64.4%،
- أن تحديد مضمون العمل يعمل فعلا من الحافز استخدام مهارات جديدة في الإنتاج ، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت ب: 68.9%.
- أن تحديد مضمون العمل يعمل فعلا من الحافز في التجديد من المهارات، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت ب: 60%،
- أن تحديد مضمون العمل يعمل فعلا على زيادة الانضباط والتحكم في الانجاز للمهام الموكلة، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت ب: 77.8%

إجمالاً وبشكل عام يمكن القول أن هناك اتفاق إجمالي من قبل عمال وحدة البريد

الولائية -تبسة- على عبارات هذا المحور ومنه يتم قبول الفرضية التالية:

"تحديد مضمون العمل يزيد فعلا من الدافعية للإنجاز فيوحدة البريد الولائية -تبسة-"

4-2 نتائج خاصة بالفرضية الثانية: تجزئة العمل والمهام تؤثر على زيادة الدافعية للإنجاز في المؤسسة الجزائرية

من خلال تحليل المعطيات الرقمية المتحصل عليها بخصوص استجابات أفراد العينة تبين:

- أن تجزئة العمل والمهام تعمل فعلا على التقدم في العمل، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 82.2%.

- أن تجزئة العمل والمهام تزيد فعلا من تحمل مسؤولية العمل، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 68.9%

- أن تجزئة العمل والمهام يزيد فعلا من إتقان العمل، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت بـ: 73.3%.

- أن تجزئة العمل والمهام تعمل بشكل فعلي على تلبية حاجات الأفراد النفسية للعمل، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 66.7%

- أن تجزئة العمل والمهام تعمل فعلا على زيادة الرفع في الكفاءة، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت بـ: 60%،

- أن تجزئة العمل والمهام يعملان فعلا على زيادة الإنتاج والإنتاجية، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 62.2%،

- أن تجزئة العمل والمهام يعملان على زيادة الحافز على الإبداع، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 68.9%.

- أن أغلبية الباحثين يوافقون على تجزئة العمل والمهام يزيدان فعلا من الحافز على الابتكار، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 66.7%،

- أن تجزئة العمل والمهام يعملان فعلا على زيادة الحافز في تعلم مهارات جديدة، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ: 64.4%،



- أن تجزئة العمل والمهام يعملان فعلا على الزيادة في حافز استخدام مهارات جديدة في الإنتاج ، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت ب: 71.1%،
  - أن تجزئة العمل والمهام تعمل فعلا على زيادة الحافز في التجديد من المهارات، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت ب: 60%،
  - أن تجزئة العمل والمهام تعمل فعلا على زيادة الانضباط والتحكم في الإنجاز للمهام الموكلة، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت ب: 80%،
- إجمالاً وبشكل عام يمكن القول أن هناك اتفاق إجمالي من قبل عمال وحدة البريد الولائية -تبسة- على عبارات هذا المحور ومنه يتم قبول الفرضية التالية:
- "تجزئة العمل والمهام تؤثر فعلا على زيادة الدافعية للإنجاز فيوحدة البريد الولائية -تبسة-

### 4-4 النتائج عامة:

توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية :

- تحديد مضمون العمل يعمل فعلا على زيادة الرفع في الكفاءة.
- تحديد مضمون العمل (المهام المكلف بها اثناء الدوام في العمل) يؤدي فعلا الى الزيادة من دافعية الانجاز لدى العاملين بمديرية وحدة بريد الجزائر - تبسة - .
- تجزئة العمل والمهام يزيد فعلا من إتقان العمل.
- تجزئة العمل والمهام تساهم في زيادة دافعية الانجاز لدى العاملين بمديرية وحدة بريد الجزائر - تبسة.
- يؤثر التخصص الوظيفي على زيادة دافعية الانجاز للعاملين بمديرية وحدة بريد الجزائر -تبسة- من خلال تحديد الادوار وتوزيع المهام لكل عامل حيث ان تحديدها يرفع اللبس عن التداخل للمهام لكل عضو في التنظيم وبالتالي يكون هناك نوع من التكامل بين الوظائف بدلا التعارض، وتوضح فيها المهام بكل دقة لكل عامل، اذا فان تقسيم العمل يؤدي الى المرونة في العمل لان كل عامل تكون مهامه واضحة ومضبوطة وهذا ما يساهم في زيادة دافعية الانجاز للعاملين.



خاتمة

## خاتمة

لقد تناولت الدراسة الراهنة التخصص الوظيفي واثره على دافعية الانجاز لدى العاملين بالمؤسسة بريد الجزائر تبسة ،وبالفعل حاولنا دراسة الموضوع نظريا وميدانيا ،حيث تناولنا في الاطار النظري مختلف القضايا والمسائل النظرية التي عالجت التخصص الوظيفي كمتغير تابع ودافعية الانجاز كمتغير تابع .

لقد بينت الدراسة النظرية على ان التخصص الوظيفي يؤدي الى رفع الكفاءة للعمل وتنمية المهارات والقدرات ،كما يزيد في الخبرة وسرعة العمل مما يزيد في دافعية الانجاز التي تدفع الفرد الى بذل الجهد من اجل تحقيق النجاح في عمله بالتالي الزيادة في الانتاج .

اضافة الى ذلك فالدراسة الميدانية تناولت بتحليل مؤشرات الفرضيتين الي صيغتا على شكل اسئلة استمارة حيث تبين لنا من خلال النتائج الى ايجابية الفرضيتين وبالتالي صدق الفرضية العامة التي مفادها : "التخصص الوظيفي يساهم في زيادة الدافعية للانجاز لدى العمال " ،فقد تحققت بصورة ايجابية بمعنى كلما زاد التخصص الوظيفي زادت الدافعية للانجاز لدى العاملين ،وعلى هذا الاساس ،يتضح ان التخصص سواء الافقي او العمودي يلعب دورا اساسيا في انجاز المهام وتحقيق الاهداف .

وعلى العموم ،أكدت دراستنا ان التخصص الية فعالة لانجاز المهام في آجالها وبالكميات المطلوبة ،وفي نفس الوقت زيادة الدافعية للانجاز لدى العاملين من خلال تحقيق تنمية المهارات والقدرات للفرد بالتالي زيادة الدافعية لدى افراد المؤسسة .

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

اولا- الكتب:

- 1- تائر احمد غباري، الدافعية النظرية والتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة، 2008.
- 2- جما الدين لعويسات، مبادئ الادارة، دار هومة للطباعة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
- 3- جميل حمداوي، جهود ماكس فيبر في مجال السوسيولوجيا، دار النشر الالوكة، ط1، 2015.
- 4- حابس سليمان العواملة، الدافعية، الاهلية للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
- 5- خضير كاظم، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 6- خليل عبد الهادي بدر، علم الاجتماع الصناعي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2008.
- 7- خليل محمد حسن الشماع وخطير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ط3، 2007.
- 8- راشد مرزوق راشد، علم النفس التربوي نظريات ونماذج معاصرة، ط1، القاهرة، عالم الكتب، 2005.
- 9- رعد حسن الصرن، نظريات الادارة والاعمال دراسة 401 نظرية في الادارة وممارساتها ووظائفها، دار الرضا للنشر، 2004، سوريا، دمشق.
- 10- عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية للإنجاز، دار غريبة للطباعة، القاهرة، القاهرة، 2000.
- 11- عبد الهادي الجوهري، ابراهيم ابو الغار، ادارة المؤسسات الاجتماعية، مدخل سوسيولوجي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2001.

- 12- علي السلمي، الادارة العامة، مكتبة غريب، القاهرة.
- 13- فاطمة بدر، اساسيات الادارة، دار النشر الجامعة الافتراضية السورية، سوريا 2018.
- 14- فتحي الزيات، سيكولوجية التعلم بين المنظور والارتباطي المنظور المعرفي، دار النشر للجامعات، ط2، 2004.
- 15- كاملة الفرخ، عبد الجابر تيم، مبادئ التوجيه والارشاد النفسي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1992.
- 16- محمد احمد الرفوع، الدافعية نماذج والتطبيقات، عمان دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، 2015.
- 17- محمد الدقس، علم الاجتماع الصناعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.
- 18- محمد الريماوي، علم النفس، العام، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004.
- 19- محمد جاسم- محمد لعبيدي، سيكولوجية، الادارة التعليمية وفاق التطور العام، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، 2004.
- 20- محمد عبد الله عبد الرحيم، اساسيات الادارة والتنظيم، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 21- محمد علي، علم اجتماع التنظيم، دار الكتب الجامعية، الاسكندرية، 1972.
- 22- محمد محمود بني يونس، سيكولوجيا الدافعية والانفعالات، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2007.
- 23- محمد هاني محمد، الادارة الاستراتيجية الحديثة، ط1، دار المعتر للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2015.

- 24- مجدي احمد محمد عبد الله، السلوك الاجتماعي وديناميكية محاولة تفسيرية، دار المعرفة الجامعية، 2003.
- 25- مرسي فؤاد، الرأسمالية تجدد نفسها، عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، العدد 147، اذار، 1999

### ثانيا- الرسائل الجامعية:

- 26- الزهراء سيفور، التخصص الوظيفي والاداء، المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 اوت 1955، سكيدة.
- 27- بغول زهير، محددات النجاح في العمل الاداري في المؤسسات الوطنية في اطار نظرية فريديريك تايلور هرزبرغ للدافعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة منشوري، قسنطينة، 2007.
- 28- رشيد الشاكر، دافعية الانجاز وعلاقتها بفاعلية الذات لدى التلاميذ السنة الثالثة ثانوي، رسالة ماجستير، في علوم التربية جامعة الشهيد حمة بالوادي، 2014-2015.
- 29- صباح اسابيع التنظيم البيروقراطي والكفاءة الادارية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنمية الموارد البشرية لجامعة منشوري قسنطينة، 2007.
- 30- طيب بودرهم ، اليات ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بأبعاد المواطنة التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع المنظمات والمانجمنت، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، 2017.
- 31- عمر محمد دره، مدخل الى الادارة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ادارة الاعمال، جامعة عين شمس.
- 32- محروق رقية ، تأثير ظروف العمل على الاداء في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر2.

### ثالثا- المجالات:

- 33- احمد سليمان محمود حضاونة، التخصص وتقسيم العمل في الفكر الاسلامي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة اليرموك، الاردن، العدد44، 07جانفي2010.



- 34-** جامعة باتريس لومبيا للصدّاقة بين الشعوب، عرض اقتصادي تاريخي، دار الفاربي، ط2، بيروت.
- 35-** هبه الله محمد حسين سالم، عمر هارون خليفة، المجلة العربية للتطوير والتفوق علاقة دافعية الانجاز بموضوع الضبط ومستوى الطموح والتحصيل الدراسي لدى طلاب مؤسسات التعليم، 2012.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة العربي التبسي - تبسة-

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

### استبيان موجه للعمال

في اطار تحضير رسالة ماستر بعنوان "التخصص الوظيفي واثره على دافعية الانجاز في المؤسسة الجزائرية" ؛ نضع بين ايديكم نسخة من الاستبانة المتضمنة عدد من الاسئلة يرجى منكم قراءة الاسئلة واختيار الاجابة بدقة وشفافية، وناكد لكم ان الاجابات ستوظف لأغراض البحث العلمي فقط.

اعداد الطلبة:

- كنانة قمر

-رواجي غادة

المحور الاول: البيانات الشخصية

➤ الجنس:

ذكر  انثى

➤ السن:

اقل من 30 سنة:  35-30،  40-36،  47-42،  
 53-48،  54، فاكثر

➤ الوضعية:

امي  ابتدائي،  متوسط،  ثانوي،  
 جامعي،

➤ الحالة العائلية:

اعزب  مطلق،  متزوج

➤ الاقدمية في العمل:

اقل من 10  15-10،  21-16،  22 واكثر

## المحور الثاني: تحديد مضمون العمل يزيد من الدافعية للإنجاز في المؤسسة الجزائرية.

- ضع علامة (X) بالخانة التي تعبر عن وجهة نظرك

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
1	تحديد مضمون العمل (المهام المكلف بها، التخصص الممارس) يزيد من الرغبة في العمل.			
2	تحديد مضمون العمل يزيد من الحافز لدى العمال.			
3	تحديد مضمون العمل يعمل على السرعة في الانجاز.			
4	تحديد مضمون العمل يعمل على التقدم في العمل.			
5	تحديد مضمون العمل يزيد من تحمل المسؤوليات.			
6	تحديد مضمون العمل يزيد من اتقان العمل.			
7	تحديد مضمون العمل يعمل على تلبية حاجات الافراد النفسية للعمل.			
8	تحديد مضمون العمل يعمل على زيادة الرفع في الكفاءة.			
9	تحديد مضمون العمل يعمل على زيادة الانتاج والانتاجية.			
10	تحديد مضمون العمل يزيد من الحافز في الابداع			
11	تحديد مضمون العمل يزيد من الحافز في الابتكار.			
12	تحديد مضمون العمل يزيد من الحافز في تعلم مهارات جديدة.			
13	تحديد مضمون العمل يزيد من الحافز في استخدام مهارات جديدة في الانتاج.			
14	تحديد مضمون العمل يزيد من الحافز في التجديد من المهارات.			
15	تحديد مضمون العمل يعمل على زيادة الانضباط في التحكم في الانجاز للمهام الموكلة.			

			تحديد مضمون العمل يزيد من المواطنة في العمل وتقليل الاطء	16
			تحديد مضمون العمل يزيد من مسؤوليات الانتاجية وزيادة الانضباط.	17

### المحور الثالث: تجزئة العمل والمهام تؤثر على زيادة الدافعية للإنجاز في المؤسسة

#### الجزائرية.

- ضع علامة (X) في المكان الذي يعبر عن وجهة نظرك

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
18	تجزئة العمل والمهام تزيد من الرغبة في العمل.			
19	تجزئة العمل والمهام تزيد من الحافز لدى العمال.			
20	تجزئة العمل والمهام تعمل على السرعة في الانجاز.			
21	تجزئة العمل والمهام تعمل على التقدم في العمل.			
22	تجزئة العمل والمهام تزيد من تحمل المسؤوليات.			
23	تجزئة العمل والمهام تزيد من اتقان العمل.			
24	تجزئة العمل والمهام تعمل على تلبية حاجات الافراد النفسية للعمل.			
25	تجزئة العمل والمهام تعمل على زيادة الرفع في الكفاءة.			
26	تجزئة العمل والمهام تعمل على زيادة الانتاج والانتاجية.			
27	تجزئة العمل والمهام تزيد من الحافز في الابداع.			
28	تجزئة العمل والمهام تزيد من الحافز في الابتكار.			
29	تجزئة العمل والمهام تزيد من حافز تعلم مهارات جديدة.			
30	تجزئة العمل والمهام تزيد من الحافز في استخدام مهارات جديدة في الانتاج.			
31	تجزئة العمل والمهام تزيد من الحافز في التجديد من المهارات.			
32	تجزئة العمل والمهام تعمل على زيادة الانضباط في التحكم في الانجاز للمهام الموكلة.			

			تجزئة العمل والمهام تزيد من المواطنة في العمل وتقليل الاخطاء.	32
			تجزئة العمل والمهام تزيد من مسؤوليات الانتاجية وزيادة الانضباط.	33



الشكل (4): الهيكل التنظيمي لبريد الجزائر

