

Université de Mustapha  
Stambouli Mascara



جامعة مصطفى اسطembولي معسكر

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية  
مخبر الدراسات الفلسفية وقضايا الإنسان والمجتمع

أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث  
تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية  
فرع: علوم اجتماعية  
العنوان:

فاعلية برنامج قائم على تعديل الفكر التقليدي للمنظمات لتحسين الأداء  
دراسة على عينة من إطارات المؤسسة الوطنية للإسمنت زهانة معسكر

اعداد الطالبة: رومان خيرة دليلة تحت اشراف الأستاذة بحرة كريمة يوم 29 جوان 2025  
لجنة المناقشة:

|                |               |                      |                 |
|----------------|---------------|----------------------|-----------------|
| رئيساً         | جامعة معسكر   | أستاذ التعليم العالي | بلال ريم        |
| مشرفاً ومقرراً | جامعة معسكر   | أستاذ محاضر -أ-      | بحرة كريمة      |
| مناقشاً        | جامعة معسكر   | أستاذ محاضر -أ-      | صدار لحسن       |
| مناقشاً        | جامعة معسكر   | أستاذ محاضر -أ-      | شعنبي نور الدين |
| مناقشاً        | جامعة تيارت   | أستاذ التعليم العالي | بن موسى سمير    |
| مناقشاً        | جامعة وهران 2 | أستاذ التعليم العالي | عرقوب محمد      |

السنة الجامعية 2024-2025

# اهداء

اهدي كل نجاحاتي..

إلى كل مخلص وفي للعهد..

إلى كل من أحببني دون مقابل..

إلى كل من قرأ صدق نواياي..

إلى كل من غفر زلاتي..

إلى كل من احتواني في لحظات ضعفي..

# شكر

تَكَادُ تَنْدَثِرُ الْكَلِمَاتُ تَعْبِيرًا عَنِ الْاِئْتِنَانِ ..

لِكُلِّ مَنْ سَعَى وَدَعَى فِي الْخَفَاءِ ..

لِكُلِّ مَنْ أَعَانَنِي فِي دَرْبِي ..

بِيَدِهِ، بِلِسَانِهِ أَوْ بِقَلْبِهِ ..

لِكُلِّ مَنْ آمَنَ بِعَزِيمَتِي ..

وَلِكُلِّ مَنْ أَقْبَلَ وَلَمْ يُولِ مَدْبَرًا ..

فِي عَثْرَاتِي وَزَلَاتِي ..

أَبْعَثُ تَحِيَّةَ شُكْرٍ وَاحْتِرَامٍ ..

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة فعالية البرنامج المقترح والقائم على مبادئ نظرية الإدارة بالقيّم لتعديل الفكر التقليدي، حيث سعت الباحثة بناءً على ذلك إلى الكشف عن الفروق بين المجموعتين التجريبية والضابطة في مستويات الأداء الوظيفي والتي تعزى إلى تطبيق البرنامج الجديد. واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج شبه التجريبي لدراسة أثر المتغير المستقل (البرنامج الإداري الجديد) على المتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي، حيث قامت بقياس الأداء لدى أفراد المجموعتين الضابطة والتجريبية بواسطة استبيان من اعداد الباحثة، وأعدت استخدام نفس الاستبيان على المجموعتين بعد تطبيق البرنامج الإداري الجديد على عينة قوامها 60 عاملاً بالمؤسسة الوطنية للإسمنت زهانة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة في ذات الدراسة ما يلي:

- لا توجد فروق في متوسط درجات المجموعة التجريبية والضابطة في التطبيق القبلي لاستبيان تقييم الأداء.
- توجد فروق في متوسط درجات المجموعة التجريبية والضابطة في التطبيق البعدي لاستبيان تقييم الأداء تعزى للبرنامج.
- توجد فروق في متوسط درجات المجموعة التجريبية في التطبيقين القبلي والبعدي لاستبيان تقييم الأداء تعزى للبرنامج.
- لا توجد فروق في متوسط درجات المجموعة الضابطة في التطبيقين القبلي والبعدي لاستبيان تقييم الأداء.

**الكلمات المفتاحية:** التنظيم، الفكر التقليدي، الأداء الوظيفي، الإدارة بالقيّم.

## **Summary:**

The current study aimed to evaluate the effectiveness of the proposed program based on the principles of management by values theory to modify traditional thinking. Accordingly, the researcher sought to identify the differences in job performance levels between the experimental and control groups, attributed to the implementation of the new program. The researcher employed a quasi-experimental design to examine the impact of the independent variable (the new management program) on the dependent variable (job performance). Performance was measured among participants in both the control and experimental groups through a questionnaire developed by the researcher. The same questionnaire was administered to both groups after implementing the management program on a sample of 60 employees at the National Cement Company of Zahana. The main findings of the study were as follows:

- There are no differences in the average scores of the experimental and control groups in the pre-application of the performance evaluation questionnaire.
- There are differences in the average scores of the experimental and control groups in the post-application of the performance evaluation questionnaire attributed to the program.
- There are differences in the average scores of the experimental group between the pre-application and post-application of the performance evaluation questionnaire attributed to the program.
- There are no differences in the average scores of the control group between the pre-application and post-application of the performance evaluation questionnaire.

**Keywords:** Organization, Traditional Thought, Job Performance, Management by Values.

## قائمة المحتويات:

|        |                 |
|--------|-----------------|
| أ..... | اهداء           |
| ب..... | شكر             |
| ج..... | ملخص الدراسة    |
| ه..... | قائمة المحتويات |
| ي..... | قائمة الجداول   |
| ل..... | قائمة الأشكال   |
| 1..... | مقدمة           |

## الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

|          |                               |
|----------|-------------------------------|
| 06 ..... | 1- إشكالية الدراسة:           |
| 10 ..... | 2- تساؤلات الدراسة:           |
| 10 ..... | 3- فرضيات الدراسة:            |
| 11 ..... | 4- أهمية الدراسة:             |
| 11 ..... | 4-1- أهمية نظرية:             |
| 12 ..... | 4-2- أهمية تطبيقية:           |
| 12 ..... | 5- أهداف الدراسة:             |
| 13 ..... | 6- المفاهيم الإجرائية للدراسة |

## الفصل الثاني: الفكر التقليدي للمنظمات

|          |        |
|----------|--------|
| 16 ..... | تمهيد: |
|----------|--------|

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| 1- النظريات التقليدية للمنظمة:                 | 16 |
| 1-1- نظرية البيروقراطية: (1920-1864 MAX WEBER) | 16 |
| 2-2- نظرية الإدارة العلمية:                    | 20 |
| 3-3- نظرية فايول للتقسيمات الإدارية:           | 24 |
| خلاصة:                                         | 34 |

### الفصل الثالث: الفكر الإداري الحديث والمعاصر

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| تمهيد:                                                                       | 37 |
| 1- النظريات السلوكية أو النظريات النيوكلاسيكية:                              | 38 |
| 1-1- نظرية العلاقات الإنسانية: (1949-1880) MAYO GEORGE ELTON ....            | 38 |
| 1-2- نظرية الفلسفة الإدارية -مدرسة الأنساق الاجتماعية-: دوغلاس مايكريغور ... | 42 |
| 2- النظريات الحديثة:                                                         | 46 |
| 1-2- النظرية العامة للأنساق (أو للنظم): GENERAL SYSTEM THEORY .....          | 46 |
| 2-2- نظرية الإدارة بالأهداف:                                                 | 52 |
| 2-3- نظرية الإدارة بالقيم:                                                   | 58 |
| 2-3-1 فوائد تطبيق الإدارة بالقيم:                                            | 60 |
| 2-3-2 أساسيات تطبيق الإدارة بالقيم:                                          | 62 |
| 2-3-3 مراحل تطبيق الإدارة بالقيم:                                            | 64 |
| 2-3-4 نتائج الإدارة بالقيم:                                                  | 67 |
| 2-3-5- انتقاء الأسلوب الإداري المناسب (الإدارة التقليدية أم الإدارة بالقيم): | 68 |
| خلاصة:                                                                       | 71 |

## الفصل الرابع: الأداء الوظيفي

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| تمهيد:                          | 74 |
| 1-تعريف الأداء الوظيفي:         | 74 |
| 2-أبعاد الأداء الوظيفي:         | 76 |
| 3-تقييم الأداء الوظيفي:         | 77 |
| 3-1-تعريف تقييم الأداء:         | 77 |
| 3-2-أهداف عملية تقييم الأداء:   | 79 |
| 3-3-أهمية تقييم الأداء الوظيفي: | 80 |
| 4-طرق تقييم الأداء الوظيفي:     | 81 |
| أولاً: الطرق التقليدية:         | 81 |
| ثانياً: الطرق الحديثة:          | 86 |
| 5-أسباب فشل عملية تقييم الأداء: | 94 |
| خلاصة:                          | 96 |

## الفصل الخامس: منهجية الدراسة

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| تمهيد:                             | 98  |
| أولاً: التعريف بالمؤسسة:           | 98  |
| ثانياً: منهج البحث وتصميم الدراسة: | 105 |
| 1-منهج البحث:                      | 105 |
| 2-تصميم الدراسة:                   | 105 |
| 3-متغيرات الدراسة:                 | 106 |

|                                                         |     |
|---------------------------------------------------------|-----|
| 4-مجتمع البحث والمعاينة:                                | 100 |
| 4-1-مجتمع البحث:                                        | 107 |
| 4-2-عينة الدراسة:                                       | 107 |
| 5-أدوات الدراسة:                                        | 108 |
| 5-1-الملاحظة:                                           | 109 |
| 5-2-تحليل المحتوى:                                      | 109 |
| 5-3-الاستبيان:                                          | 110 |
| 6-التحقق من توزيع البيانات باستخدام اختبار شايبيرو ويلك | 111 |
| 7-أسلوب التحليل والمعالجة الإحصائية:                    | 112 |
| ثالثا: الدراسة الاستطلاعية:                             | 114 |
| 1-أهداف الدراسة الاستطلاعية:                            | 114 |
| 2-مراحل اجراء الدراسة الاستطلاعية:                      | 114 |
| 3-البرنامج المقترح في صورته الأولى:                     | 116 |
| 4-مناقشة بنود البرنامج المقترح:                         | 122 |
| 5-البرنامج في صورته النهائية:                           | 124 |
| 6-الأثر المتوقع للبرنامج على الأداء الوظيفي:            | 126 |
| خامسا: حدود الدراسة:                                    | 129 |
| سادسا: خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية:                  | 129 |
| سابعا: الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة:                | 131 |
| 1-صدق أداة الدراسة:                                     | 131 |

2-ثبات أداة الدراسة: ..... 139

ثامنا: الدراسة الأساسية: ..... 140

1-حدود الدراسة: ..... 140

2-خصائص عينة الدراسة الأساسية ..... 141

### الفصل السادس: عرض نتائج الدراسة

1-عرض نتائج الفرضية الأولى: ..... 145

2-عرض نتائج الفرضية الثانية: ..... 146

3-عرض نتائج الفرضية الثالثة: ..... 147

4-عرض نتائج الفرضية الرابعة: ..... 148

5-حساب حجم الأثر الذي أحدثه البرنامج في تحسين الأداء الوظيفي: ..... 150

### الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة

1-تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى: ..... 153

2-تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية: ..... 153

3-تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة: ..... 154

4-تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة: ..... 160

خاتمة: ..... 161

توصيات لتعزيز فعالية البرنامج المقترح: ..... 163

المراجع: .....

الملاحق .....

## قائمة الجداول:

- الجدول رقم (01) مقارنة بين مفاهيم الأخلاقيات في المجال الإداري ..... 58
- جدول رقم (02) مقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة بالقيم ..... 70
- الجدول رقم (03) يقدم مثال عن تقييم 200 عامل وفق طريقة التوزيع الاجباري ..... 85
- الجدول رقم (04) يقدم أمثلة عن بعض العبارات المستخدمة في طريقة القوائم لتقييم مشرف على قسم الانتاج ..... 86
- جدول رقم (05) يوضح طريقة التقييم المناسبة استناداً إلى بعض المعايير ..... 94
- الجدول رقم (06) يوضح توزيع الاوزان على البدائل ..... 104
- جدول رقم (07) اختبار شايبورو ويلك للتحقق من توزيع البيانات ..... 105
- جدول رقم (08) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس ..... 128
- جدول رقم (09) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث السن ..... 128
- جدول رقم (10) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث المؤهل العلمي ..... 129
- جدول رقم (11) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث الأقدمية ..... 129
- جدول رقم (12) يوضح آراء المحكمين ..... 130
- جدول رقم (13): يوضح معامل الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس ..... 131
- جدول رقم (14): يوضح معامل الارتباط بين البعد الأول وفقراته ..... 132
- جدول رقم (15): يوضح معامل الارتباط بين بعد الالتزام وفقراته ..... 132
- جدول رقم (16): يوضح معامل الارتباط بين بعد القدرة على الإنجاز وفقراته ..... 133
- جدول رقم (17): يوضح معامل الارتباط بين بعد المعرفة السلوكية وفقراته ..... 134
- جدول رقم (18): يوضح معامل الارتباط بين بعد التحسين المستمر وفقراته ..... 135
- جدول رقم (19): يوضح معامل الارتباط بين بعد الدافعية للإنجاز وفقراته ..... 135
- جدول رقم (20): يوضح معامل الارتباط بين بعد المناخ الاجتماعي وفقراته ..... 136
- الجدول رقم (21) يوضح طريقة صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي) ..... 137

- جدول رقم (22) يوضح نتيجة اختبار ألفا كرو نباخ لمقياس الأداء الوظيفي..... 138
- جدول رقم (23) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس..... 139
- جدول رقم (24) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية من حيث السن..... 140
- جدول رقم (25) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية من حيث المؤهل العلمي..... 141
- جدول رقم (26) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية من حيث الأقدمية..... 141
- جدول رقم (27) يوضح الفروق في متوسط درجات المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة - حسب أبعاد الاستبيان - في القياس القبلي باستخدام اختبار مان ويتني.. 145
- جدول رقم (28) يوضح الفروق في متوسط درجات المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في القياس البعدي باستخدام اختبار مان ويتني..... 146
- جدول رقم (29) يوضح الفروق في متوسط درجات المجموعة التجريبية في القياسين القبلي والبعدي باستخدام اختبار ويلكوكسون..... 148
- جدول رقم (30) يوضح الفروق في متوسط درجات المجموعة الضابطة في القياسين القبلي والبعدي باستخدام اختبار ويلكوكسون..... 149
- جدول رقم (31) يوضح نتائج نسبة كسب ماك جوجيان ..... 151

### قائمة الأشكال:

- الشكل رقم (01) يلخص أهم مبادئ نظرية البيروقراطية ..... 19
- شكل رقم (02) يلخص مبادئ الإدارة العلمية ..... 20
- الشكل رقم (03) يوضح مبادئ فايول للتسيير ..... 26
- الشكل رقم (04) يوضح مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية..... 40
- الشكل رقم (05) يوضح مبادئ نظرية X ..... 43
- الشكل رقم (06) يوضح مبادئ نظرية Y ..... 45
- الشكل رقم (07) يوضح ديناميكية النسق في إطار إدارة الموارد البشرية ..... 49
- الشكل رقم (08) يوضح مبادئ الإدارة بالأهداف ..... 56

- الشكل رقم (09) يوضح مصادر أخلاقيات الأعمال ..... 59
- الشكل رقم (10) يوضح مبادئ الإدارة بالقيم ..... 61
- الشكل رقم (11) يوضح أدوار ومواقف القادة في ظل الإدارة بالقيم ..... 62
- الشكل رقم (12) يوضح أدوار القائد في تطبيق الإدارة بالقيم ..... 63
- الشكل رقم (13) يوضح أبعاد الأداء الوظيفي ..... 77
- الشكل رقم (14) يوضح مثال عن طريقة المقياس الرتبي البياني ..... 82
- الشكل رقم (15) يوضح التصميم التجريبي المعتمد في الدراسة ..... 99
- الشكل رقم (16) يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية العامة ..... 103
- الشكل رقم (17) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية ..... 104
- الشكل رقم (18) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة العامة ..... 104

## مقدمة:

إنّ بيئات العمل المعاصرة تتسم بالتعقيد والتنافسية العالية، ممّا يجعل المنظمات تهتم أكثر بجودة الأداء لضمان استمراريّتها ونجاحها. وبغض النظر عن حجم أو نوع المنظمة، تبقى الغاية المشتركة والوحيدة هي تحقيق أقصى قدر من الربح، من خلال الوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية والجودة، بأقل تكلفة وفي أقصر وقت ممكن. وقد شهد الفكر الإداري تطوراً ملحوظاً على مر العصور.

ففي نهاية القرن التاسع عشر ظهرت نظريات التيار الكلاسيكي حيث يعتبر ماكس فيبر وفريدريك تايلور وهنري فايول من أهم روادها، الذين أسسوا لما يُعرف بالثورة الأولى في الفكر الإداري. وقد ركزت هذه النظريات على نبذ السلوكيات السلبية التي كانت سائدة، كالفساد والمصالح الشخصية، وتبني منهج قائم على قواعد وقوانين واضحة تُطبق بصرامة في المنظمات، بغض النظر عن حجمها أو نوع نشاطها.

لقد كانت الغاية الوحيدة لمجمل الدراسات في تلك الحقبة هي الرفع من مستويات الإنتاجية، على غرار دراسة إلتون مايو التي أجريت في مصنع هاوثرن التابع لشركة ويسترن إلكتریک في شيكاغو والتي كانت تهدف الى تحديد تأثير الظروف الفيزيكية على إنتاجية العاملين. غير أنّ النتائج التي توصل اليها الباحث كانت مغايرة تماماً لتوقعاته وغيرت مسار دراسته. ففي حين كان يصبو الى معرفة تأثير الظروف الفيزيكية على الإنتاجية اتضح أنّ العوامل النفسية والاجتماعية مثل الدعم النفسي، التقدير، والشعور بالانتماء لها أثر كبير في

## الرضا الوظيفي والإنتاجية.

أدت هذه النتائج إلى تطوير نظريات إدارية جديدة تهتم بالبعد الإنساني، تراعي الجانب النفسي والاجتماعي للعاملين، وتركز على أهمية الرضا الوظيفي والتفاعلات الاجتماعية كأحد أساسيات الإدارة الناجحة. وذلك على غرار دوجلاس ماك غريغور من خلال دراسته المقارنة بين الإدارة المتسلطة والإدارة التفويضية (نظرية X ونظرية Y)، نظرية النظم التي ركزت على الصيغة التفاعلية للمنظمة وأجزائها ضمن بيئتها الداخلية والخارجية باعتبارها نسقاً مفتوحاً. نظرية الإدارة بالأهداف هي الأخرى التي اهتمت بالجانب الإنساني من خلال إشراك العامل في القرارات التي تخص عمله، تمكينه بمنحه استقلالية إدارة مهامه وتغيير مفهوم عملية التقييم التي أضحت منصبة على التحسين المستمر وتقوية نقاط الضعف لدى العامل.

ومما أسهم في تطوير ونمو الفكر الإداري هو الأزمات الاقتصادية التي شهدتها العالم، ابتداءً من الكساد الكبير (1929-1939) الذي يعد من أسوأ الأزمات الاقتصادية في التاريخ الحديث. حيث دفع المؤسسات إلى البحث عن نماذج إدارية تركز على الرقابة المالية والإدارة بالأهداف. ونتيجة أزمة النفط (1973)، شرعت المنظمات في البحث عن حلول مبتكرة للتعامل مع تقلبات الأسعار. وانصب الاهتمام إلى إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي. كما أثرت الأزمة المالية العالمية (2007-2008) على الأنظمة المالية والإدارية، مما أبرز أهمية الإدارة المالية المتكاملة وإدارة المخاطر للحفاظ على استقرار المؤسسات. أما أزمة كوفيد 19 (2020) فقد كشفت عن الحاجة الملحة إلى إدارة مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة، وأظهرت أهمية التحول الرقمي.

نتيجة هذه الأزمات الاقتصادية، اتضح أنّ النماذج الإدارية السابقة غير قادرة على التكيف مع الأوضاع الجديدة. الأمر الذي دفع بالعديد من المفكرين إلى البحث عن نموذج إداري عالمي أكثر مرونةً وشمولاً يمكنه التكيف مع التغيرات السريعة وتحديات السوق العالمية، وقابل للتطبيق في مختلف السياقات.

ولا تزال المنظّمات حبيسة الفكر التقليدي وهي اليوم تواجه تحديات كبيرة للتكيف مع التغيرات المتسارعة وضمان بقائها واستمراريتها. وبهدف تعديل الفكر التقليدي لتحسين الأداء، قامت الباحثة باقتراح برنامج قائم على مقارنة الإدارة بالقيم كأداة استراتيجية لإعادة توجيه الثقافة التنظيمية وتعزيز التفاعل الإيجابي بين الأفراد. حيث ركز البرنامج المقترح على إدماج القيم في كل جوانب الإدارة وتعزيز الوعي بالقيم المشتركة، لتحسين الأداء الوظيفي عن طريق بناء بيئة عمل قائمة على الثقة والاحترام المتبادل. مما يساهم في تقوية الالتزام والابتكار والتعاون بين العاملين. وقد تم الاعتماد على هذه المقاربة نظراً لأهميتها خلال الأزمات، حيث تؤكد على ضرورة التركيز على القيم الأخلاقية والاجتماعية في إدارة المؤسسات. ففي أوقات الأزمات، تحتاج المنظمات إلى تعزيز التفاعل الإيجابي بين الأفراد وتقديم الدعم الاجتماعي للحفاظ على الروح المعنوية. كما أنّ تفوق النموذج الإداري الياباني على نظيره الأمريكي بسبب النظام القيمي الذي يعتمد عليه والذي أصبح نموذجاً يحتذى به، ساهم في تعزيز اختيار الباحثة لهذه المقاربة.

البرنامج الجديد تم اقتراحه بناءً على نتائج الدراسات والنظريات السابقة في مجال

التسيير وتم تطبيقه على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للأسمت لزهانة بهدف تحسين أدائهم وتعديل الأساليب التقليدية. وقد قسمت الدراسة إلى جانب نظري وآخر تطبيقي.

خصص الفصل الأول للإطار التصوري للدراسة وتضمن اشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، مع تحديد دواعي اختيار الموضوع، الأهمية والأهداف التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها والتعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة. أما الجانب النظري فقد احتوى على ثلاثة فصول، حيث تم التطرق إلى تطور الفكر التنظيمي. إذ خصص الفصل الثاني لاستعراض النظريات التقليدية أما الفصل الثالث فقد تضمن النظريات النيوكلاسيكية والنظريات الحديثة والمعاصرة. فيما تضمن الفصل الرابع الأداء الوظيفي، مفهومه، أبعاده، أهميته، طرق تقييم الأداء، أسباب فشل عملية تقييم الأداء وأخيراً أساليب تحسين الأداء.

أما الجانب التطبيقي، فقسم هو الآخر إلى ثلاثة فصول، إذ خصص الفصل الخامس للإجراءات المنهجية التي تضم منهج الدراسة، الدراسة الاستطلاعية، والدراسة الأساسية. كما خصص الفصل السادس لعرض نتائج الدراسة. أما الفصل السابع والأخير فقد خصص لتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

## الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

1- إشكالية الدراسة

2- تساؤلات الدراسة

3- فرضيات الدراسة

4- أهمية الدراسة

4-1- أهمية نظرية

4-2- أهمية تطبيقية

5- أهداف الدراسة

6- مفاهيم الدراسة

## 1- إشكالية الدراسة:

في أعقاب الثورة الصناعية، برزت الحاجة الملحة إلى كفاءات جديدة قادرة على إدارة العمليات الصناعية المعقدة. وقد كان الهدف الأساسي لأصحاب العمل هو تحقيق أقصى قدر من الأرباح. ولعلّ هذا التطور قد أسفر عن تنوع كبير في النظريات والمفاهيم الإدارية. ففي حين ركز الاقتصاديون على الجوانب المالية والربحية، اهتم المهندسون بالجوانب الفنية والعملياتية، وتوجه علماء النفس إلى دراسة السلوك الإنساني والعلاقات داخل المنظمات. كما سعت بعض الدراسات إلى ربط الجوانب البيولوجية والفسولوجية بالإدارة، بهدف فهم أعمق لدوافع الأفراد وسلوكهم في بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي. بينما ركزت النظريات التقليدية، مثل نظرية تايلور، بشكل أساسي على الحوافز المادية، أثبت باحثون آخرون على غرار التن مايو وماك غريغور أنّ الحوافز المعنوية تلعب دوراً حاسماً في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء.

ولا يمكن إنكار الدور المحوري الذي لعبته النظريات الكلاسيكية في تأسيس الفكر الإداري المعاصر. فبالرغم من أن هذه النظريات لم تعد قادرة على مواكبة متطلبات البيئة التنافسية المتسارعة والتكنولوجية المتطورة، إلا أنها قدمت الأسس النظرية التي بنيت عليها النظريات الإدارية الحديثة. يمكن القول أنّ المناهج الحديثة هي في واقع الأمر تطوير للنظريات الكلاسيكية، حيث تسعى إلى معالجة التحديات المعقدة التي لم تستطع المناهج التقليدية، التي نشأت في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، التعامل معها بشكل كامل. تُعرف

هذه النظريات التقليدية بمسميات مختلفة مثل "الإدارة الكلاسيكية"، "الإدارة التقليدية"، "الإدارة بالقواعد"، أو "الإدارة بالقوانين"، إلا أنها تشير جميعها إلى نفس المفهوم. فهي تتعلق بنظريات التنظيم التي تركز بشكل أساسي على الهيكل التنظيمي وعناصر العمل، مما يؤدي إلى تحديد واضح للسلطة والمسؤولية وتعيين نطاق الإشراف والرقابة.

وقد ساهم فريدريك وينسلو تايلور (Frederick Winslow Taylor) في وضع مبادئ الإدارة العلمية التي تهدف إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية من خلال دراسة العمل وتحليله وتبسيطه. قام بدراسة الحركة والزمن اللازم لإنجاز المهام، مما ساهم في تحسين كفاءة العمال. بالإضافة إلى ذلك اقترح نظاماً للأجور يرتبط بالإنتاجية، مما شجع العمال على زيادة إنتاجهم. كما وضع هنري فايول (Henri Fayol) أربعة عشر مبدأ للإدارة وحدد خمس وظائف أساسية للإدارة تتمثل في التخطيط، التنظيم، الإشراف، التنسيق، والسلطة. وأكد على أهمية الهيكل التنظيمي الواضح والسلطة الواضحة في المنظمة.

فيما قدم ماكس فيبر (Max Weber) نموذجاً للبيروقراطية كشكل مثالي للتنظيم، يعتمد على القواعد واللوائح والسلطة الرسمية وأكد على أهمية التخصص وتقسيم العمل في المنظمات لتحقيق الكفاءة. بالإضافة إلى ذلك حدد أنواع السلطة الشرعية (السلطة التقليدية، السلطة الكاريزمية، السلطة القانونية-البيروقراطية).

ومما لا شك فيه أنّ العديد من الدراسات أيدت هذا الرأي على غرار دراسة عبد الفتاح بوخمم (2012) التي أثبتت أنّ مبادئ نظريات الفكر الإداري الكلاسيكي تتميز بثرائها

وبتتوعها، وأنّ هناك اختلافات طفيفة في بعض مبادئها، تتعلق بالمواقف الخاصة التي سادت في تلك الحقبة. بينما يكمن تكامل هذه النظريات في تنوعها، ولا يمكن لأي نظرية منها أن تشكل نموذجاً متكاملًا شاملاً في تسيير المنظمة.

في هذا السياق أكدّ عبد الحق بن خالد جيتو (2019) من خلال دراسته حول تطور الفكر الإداري وانعكاساته على ممارسات الاشراف التربوي على ضرورة انتقاء المبادئ من نظريات الإدارة التي تتناسب مع الموقف وبيئة العمل وبناء نظرية إدارية تشتق مفاهيمها من البيئة العربية بالاستفادة من قيم ومثل القرآن الكريم والسنة النبوية لبناء نظرية إسلامية مع ضرورة توظيف الأساليب العلمية التي تثبت فاعليتها بالأدلة التطبيقية.

إنّ التسارع الملحوظ في التطورات التكنولوجية خلال السبعينيات أحدث تحولات عميقة في الأسواق العالمية. ونتيجة الأزمات الاقتصادية العالمية، فقدت المؤسسات الكبرى السيطرة وأصبح إرضاء العملاء أمراً بالغ الصعوبة. تزامناً مع هذه الأحداث برزت اليابان كنموذج يحتذى به في التعامل مع هذه التحديات، ويعزى نجاحها إلى نظام قيم متجذر في ثقافتها وتنظيماتها. حيث يتم تشجيع العمل الجماعي والالتزام، والابتكار المستمر الذي يستجيب لمتطلبات السوق المتغيرة، ويسمح بتحقيق التوازن بين الاستقرار والمرونة.

في هذا السياق، يرى قاتو ودليلج (2019) أنّ نجاح الشركات اليابانية، ألهم العديد من المؤسسات، خاصة الأمريكية لإعادة النظر في نموذجها الإداري التقليدي، الذي يفصل بين الاقتصاد والأخلاق. وشرعت هذه المؤسسات في صياغة سياساتها استناداً إلى مجموعة

من القيم الأساسية، مع التركيز على دور الفرد كمحرك رئيسي لتحقيق أهداف المنظمة. وقد وضع بيترز وواترمان (1984) الأسس النظرية لهذا المنهج، الذي يهدف إلى تحديد مجموعة من القيم يتشاركها جميع أفراد المؤسسة، والعمل على نشرها وترسيخها. فيما يعتبر مايكل أوكونور الأب المؤسس لنظرية الإدارة بالقيم حيث قدم عام 2000 هيكلاً عاماً للنظرية يؤم أهداف ومراحل ومبادئ الإدارة بالقيم.

وعلى الصعيد العربي، قدم العساف (2005) تصوراً جديداً للإدارة بالقيم أطلق عليه نموذج (I) للتفوق الإداري باعتباره الحرف الأول من كلمة اسلام (Islam) وكلمة دولي (International) باللغة الإنجليزية، وذلك تعبيراً عن المحتوى العقائدي لهذا النموذج وعن إمكانية تعميمه دولياً.

وقد لا تخلو أي دراسة تتعلق بالإدارة بالقيم من انعكاساتها الإيجابية على الأداء الفردي والأداء التنظيمي. ويمكن ذكر على سبيل المثال لا الحصر دراسة حاكم أسماء (2017) التي أظهرت أن أخلاقيات الإدارة تساهم فعلاً في تحسين الأداء الوظيفي.

بناءً على ما سبق ذكره، وأمام التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات، أصبحت الإدارة بالقيم ضرورة ملحة. فمن خلال تبني مجموعة من القيم المشتركة، تستطيع المنظمات تعزيز سمعتها، جذب الكفاءات، والاحتفاظ بها. إلا أن تطبيق هذا المنهج يتطلب التزاماً قوياً من القيادة وتوفير بيئة عمل تشجع على تبني هذه القيم وممارستها. (boyer, 2020)

من هذا المنطلق، ستحاول الباحثة بناء برنامج قائم على مبادئ نظرية الإدارة بالقيم ويرتكز على أسس التسيير السليم، باقتطاف أجود ثمار نظريات التنظيم، والانطلاق من الانتقادات التي وجهت إليها لسد أهم الثغرات. وسيتم اختبار فاعلية هذا البرنامج وأثره على الأداء الوظيفي، بتطبيقه على عينة من مؤسسة الاسمنت زهانة.

## 2- تساؤلات الدراسة:

هل توجد فروق في متوسط درجات المجموعة التجريبية والضابطة في التطبيق القبلي لاستبيان تقييم الأداء.

هل توجد فروق في متوسط درجات المجموعة التجريبية والضابطة في التطبيق البعدي لاستبيان تقييم الأداء تعزى للبرنامج؟

هل توجد فروق في متوسط درجات المجموعة التجريبية في التطبيقين القبلي البعدي لاستبيان تقييم الأداء تعزى للبرنامج المقترح؟

هل توجد فروق في متوسط درجات المجموعة الضابطة في التطبيقين القبلي والبعدي لاستبيان تقييم الأداء؟

## 3- فرضيات الدراسة:

لا توجد فروق في متوسط درجات المجموعة التجريبية والضابطة في التطبيق القبلي لاستبيان تقييم الأداء.

توجد فروق في متوسط درجات المجموعة التجريبية والضابطة في التطبيق البعدي  
لاستبيان تقييم الأداء تعزى للبرنامج.

توجد فروق في متوسط درجات المجموعة التجريبية في التطبيقين القبلي والبعدي  
لاستبيان تقييم الأداء تعزى للبرنامج.

لا توجد فروق في متوسط درجات المجموعة الضابطة في التطبيقين القبلي والبعدي  
لاستبيان تقييم الأداء.

#### 4- أهمية الدراسة:

#### 4-1- أهمية نظرية:

تساهم الموارد البشرية في الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي للمنظمات، لذلك وجب الاهتمام بالتطورات المتعلقة بالممارسات الإدارية التي تهتم بالراحة النفسية والجسدية للعمال. وبغية الرفع من مستوى فعالية الأداء الوظيفي، يعمل الباحثون على إيجاد منهج إداري سليم، تتطابق فيه أهداف الفرد والمنظمة وتشحن فيه كل الجهود نحو ثقافة موحدة للإسهام في الأداء العام.

وجاءت هذه الدراسة لإثراء البحوث العلمية على المستوى المحلي والعربي والتوصل إلى نتائج وتوصيات، ببناء برنامج فعال من شأنه أن يرفع من مستوى الأداء الوظيفي.

#### 4-2- أهمية تطبيقية:

البرنامج الإداري الجديد سوف يبنى على استغلال أجود ثمار النظريات السابقة للتيارين الكلاسيكي والحديث، ويحاول تجنب سلبياتهما. وسيتم تصميم البرنامج بالاستناد إلى مبادئ نظرية الإدارة بالقيم، حيث يتم التركيز على تعزيز القيم التنظيمية والأخلاقية لتحسين المناخ التنظيمي وتحقيق التوازن بين أهداف الفرد والمنظمة، الأمر الذي سوف يؤدي إلى رفع مستوى الأداء بصورة آلية لدى أفراد التنظيم.

#### 5- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الكشف عن الفروق بين المجموعتين التجريبية والضابطة في مستويات الأداء الوظيفي والتي تعزى إلى تطبيق البرنامج الجديد. حيث قامت الباحثة بتصميم وتطبيق البرنامج القائم على نظرية الإدارة بالقيم، وذلك لتحقيق الأغراض التالية:

- تحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز الالتزام بالقيم.
- تحسين المناخ التنظيمي من خلال التركيز على القيم مثل العدالة، التقدير، والاحترام المتبادل.
- تطبيق إدارة مرنة تمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والتغيرات المستمرة.
- خلق بيئة تنظيمية مبنية على ثقافة القيم التي تشجع العمل الجماعي، الابتكار، والانضباط.

## 6-المفاهيم الإجرائية للدراسة:

### 6-1- مفهوم المنظمة:

يقصد بالمنظمة كل مؤسسة تنشط في القطاع الصناعي، التجاري أو الخدماتي تضم مجموعة من الأفراد تجمعهم علاقات وأهداف مهنية مشتركة. فالدراسة الحالية تهدف الى تصميم برنامج شامل قابل للتطبيق في كل القطاعات ذلك لأنه يركز على القيم الإنسانية السامية. وسيتم استخدام كلمتي المنظمة والتنظيم في هذه الدراسة كمترادفتين للدلالة على نفس المعنى.

### 6-2- مفهوم الفكر التقليدي:

الفكر التقليدي أو ما يسمى بالفكر الكلاسيكي هو مجموعة من النظريات التقليدية التي برزت عقب الثورة الصناعية بسبب التحول الكبير الذي حدث آنذاك من القطاع الفلاحي الى القطاع الصناعي. تهدف هذه النظريات لتنظيم العمل بطريقة علمية، تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل فرد، وتوضيح علاقات السلطة والإشراف والرقابة. ومن أشهر نظريات التيار الفكري الكلاسيكي: النظرية العلمية لفريدريك تايلور، نظرية البيروقراطية لماكس فيبر ونظرية التقسيمات الإدارية لفايول.

### 6-3- مفهوم الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو المحصلة النهائية لكفاءة الفرد في تنفيذ مهامه، حيث تمتزج فيه المعارف النظرية، المهارات التطبيقية، والقدرات السلوكية لتشكيل قرارات مهنية تتماشى مع متطلبات

الوظيفة. يُقاس الأداء من خلال مؤشرات وأبعاد مثل المعرفة، الالتزام، المناخ التنظيمي، والدافعية، ويُستخدم كمصدر أساسي للتغذية الراجعة لإدارة التخطيط. بناءً على مخرجات الأداء، يتم إجراء التعديلات والتقويم بهدف التحسين المستمر وتحقيق الكفاءة التنظيمية.

#### 6-4- مفهوم الإدارة بالقيم:

الإدارة بالقيم هي إدراج القيم في كل الوظائف الإدارية حيث تبنى على الشفافية والعدالة والنزاهة وروح الجماعة والتماسك والالتزام لتحقيق الأهداف التنظيمية. الإدارة بالقيم هي الطريق الآمن الذي يجب أن تمشي عليه المنظمات في ظل التطورات المتسارعة حتى تضمن بقائها واستمراريتها. وقد ركزت الدراسة الحالية على إدارة الموارد البشرية لتحسين الأداء الوظيفي من خلال القيم المثلى.

## الفصل الثاني: الفكر التقليدي للمنظمات

تمهيد

1- النظريات التقليدية للمنظمة

1-1- نظرية البيروقراطية

2-2- نظرية الإدارة العلمية

3-3- نظرية فايول للتقسيمات الإدارية

خلاصة

### تمهيد:

يُعد الفكر الإداري التقليدي القاعدة التي قامت عليها الممارسات الإدارية منذ بداية القرن العشرين، حيث ساهمت النظريات الكلاسيكية في تشكيل مفاهيم الإدارة وبناء أسسها، وأشهرها نظرية البيروقراطية، نظرية الإدارة العلمية ونظرية التقسيمات الإدارية. ورغم بساطة هذه النظريات ووضوح مبادئها، إلا أنها لعبت دورًا أساسيًا في تطوير أساليب التسيير وتنظيم العمل. لا يمكن أن نتجاهل إسهامات النظريات الكلاسيكية في الحقل الإداري، إلا أن التحديات الراهنة أثارت التساؤلات حول مدى فعاليتها، لا سيما أن الكثير من المنظمات لا تزال تستمد مبادئها من الفكر التقليدي. من هذا المنطلق، ومن خلال هذا الفصل سيتم استعراض نظريات الفكر الإداري التقليدي، وتسلط الضوء على إيجابياتها وسلبياتها.

### 1- النظريات التقليدية للمنظمة:

#### 1-1- نظرية البيروقراطية: (1864-1920 MAX WEBER)

تقوم هذه النظرية على أساس المنطق، فالبيروقراطية حسب ماكس فيبر تعد آلية لبلوغ الأهداف المحددة بطريقة أكثر عقلانية، ويرتكز النموذج البيروقراطي على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث يتميز التنظيم البيروقراطي حسب ذات المنظر ب:

- تقسيم العمل وتخصص المهام،

- تسلسل هرمي مستقر ودقيق،

- قواعد وقرارات مكتوبة،
- التوظيف على أساس الكفاءة التقنية،
- الفعالية نتيجة القواعد والإجراءات التي تحكم كل المستويات (بلعجوز 2010 ص 18-19).

ويعتبر ماكس فيبر أول منظرٍ قام بتحليل دور القائد في المنظمة، وبحث عن أسباب تعدد أشكال السلطة. فالتنظيم البيروقراطي يعبر عن نوع من الهيمنة الشرعية والرشيده، والتي تتأسس من الإيمان بشخصية الرئيس الاستثنائية وكذلك الهيمنة التقليدية المبنية على الطاعة والعادات والتقاليد.

وقد اتجهت أعمال ماكس فيبر بصورة خاصة إلى البحث عن الطريقة التي يحكم بها القادة لفرض السلطة وجعلها شرعية ومعترف بها. وميّز بين ثلاثة مفاهيم، تمثلت في:

القوة (le pouvoir)

القدرة على فرض الطاعة

القدرة على إرساء الطاعة اراديا (DERBALI, 2014, p14-15).

كما قسم السلطة إلى ثلاثة أشكال:

أولاً: السلطة الرشيدة أو الشرعية: ويعتبر فيبر هذا النوع من السلطة، الأكثر هيمنة على المؤسسات الحديثة، حيث تعتمد على نظام الهدف والوظيفة، المدروس بشكل رشيد، لرفع

أداء المنظّمة إلى أقصى درجة، والذي يطبّق ميدانيا بالاعتماد على القواعد والإجراءات.

هذا النوع من التسيير، بالنسبة إلى فيبر هو الأكثر نجاعة، فهو لا يهتم بالصفات

الشخصية للفرد، بل يركّز على الوظيفة (DERBALI, 2014, p15-16).

**ثانيا: السلطة التقليدية:** وترتبط بالفرد وليس الوظيفة، داخل المؤسسات العائلية، وتنتج

عن الحالة الاجتماعية الموروثة عن القائد. ويمكن ان نجد مفهوم التقليد في بعض الثقافات

التنظيمية حيث جرت العادة أن ينجز العمل وفق ما كان معمول به من قبل، تحت شعار "لقد

عملنا دائما على هذا النحو".

**ثالثا: السلطة الكاريزمية:** تعتمد على الصفات الشخصية للفرد، ولا يمكن توارثها، فهي

تخص الفرد ذاته. اعتمادا على هذا التقسيم، بنى ماكس نظريته، وتوصل إلى كون البيروقراطية

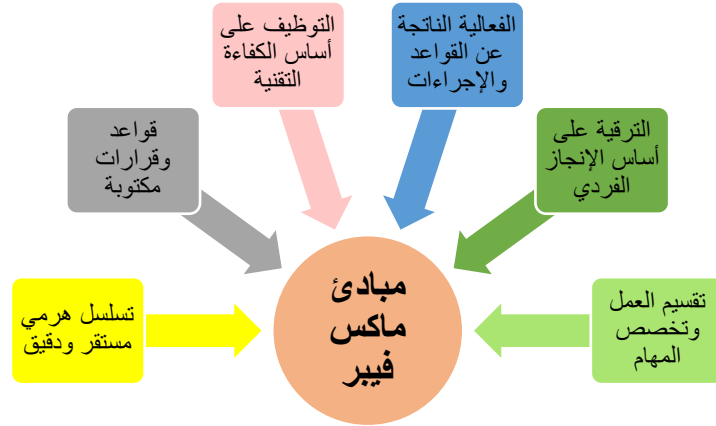
الفعالة تعتمد على الأفكار التالية:

- الأفراد أحرار يخضعون للسلطة في إطار الوظيفة
- الأفراد يخضعون إلى تسلسل هرمي محدّد
- تحتاج كلّ وظيفة إلى مجموعة من الكفاءات محدّدة بشكل شرعي ورسمي
- تشغل الوظيفة وفق علاقة تعاقد حرّة
- يتم اختيار أفراد التنظيم على أساس مؤهلات تقنية
- للعمّال الحق في الحصول على أجر ثابت والحق في التقاعد
- تستند الترقية إلى مبدأ الأقدميّة وتقييم الرؤساء

- يخضع كل فرد في عمله إلى نظام ورقابة صارمة (DERBALI, 2014, p16).

### نقد نظرية البيروقراطية: 🇸🇩

الشكل الموالي يلخص أهم مبادئ نظرية البيروقراطية، لتحليل جوانب القصور:



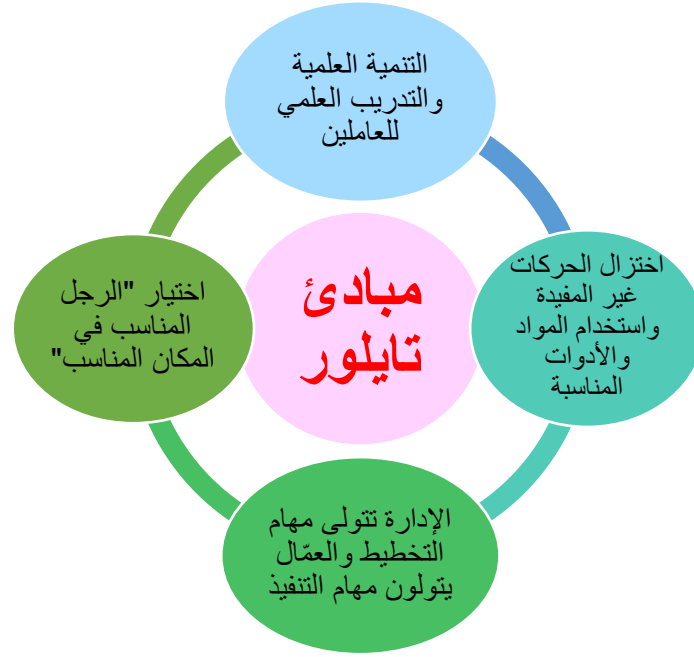
### الشكل رقم (01) يلخص أهم مبادئ نظرية البيروقراطية

المصدر: من اعداد الباحثة

يتضح من الشكل رقم (01) أنّ هذه النظرية تنطلق من اعتبار المؤسسة نظام مغلق يتأثر بالعوامل الداخلية أهمها اللوائح والقوانين. كما يمكن أن نستنتج بوضوح أنّ البيروقراطي، يتقيد بالقواعد وقوانين العمل الرسمية، وهو الأمر الذي أدى الى اهمال الجانب البشري واعتبار الإنسان كآلة. كما نلاحظ أنّ ماكس فيبر لم يعترف بالتنظيم غير الرسمي والاتصال غير الرسمي. أمّا فيما يتعلق بالتقدم الوظيفي والترقية، فقد اعتمد فيبر على الأداء الفردي، الأمر الذي يؤدي غالباً الى التفكك داخل التنظيم بسبب الصراع على المصلحة الخاصة (بلعجوز 2010 ص 19-20).

## 2-2-نظرية الإدارة العلمية:

تقوم الإدارة العلمية على أربعة مبادئ، تتمثل في تنمية علم حقيقي للأفراد، الاختيار العلمي للأفراد، التنمية العلمية والتدريب العلمي للعاملين في التنظيم وإيجاد وتنمية نوعا من الصداقة والتعاون التام بين الإدارة وأفراد التنظيم. والشكل الموالي يلخص المبادئ المذكورة.



الشكل رقم (02) يلخص مبادئ الإدارة العلمية

المصدر: من اعداد الباحثة

يقوم المبدأ الأول على اختزال الحركات غير المفيدة واستخدام المواد والأدوات المناسبة. وقد حلت طريقة " التحليل والتبسيط " مكان طريقة التجربة والخطأ التي كانت تستعمل من قبل. فيما يقوم المبدأ الثاني على اختيار "الرجل المناسب في المكان المناسب" وذلك وفقا للقدرة والمهارة اللازمتين لإنجاز المهام الموكلة بفعالية.

أما المبدأ الثالث والذي يخص التنمية العلمية والتدريب العلمي للعاملين في التنظيم، فقد وضع تايلور طرقاً موحدة وعامة للتدريب، بعدما كان العامل يقوم بعمله بطريقته الخاصة ويتدرب على العمل بنفسه.

ويتعلق المبدأ الرابع والأخير بإيجاد وتنمية نوعاً من الصداقة والتعاون التام بين الإدارة وأفراد التنظيم، بحيث يتقاسم أفراد التنظيم المكاسب المالية التي تنتج عن ارتفاع الإنتاجية، كما يتقاسمون المسؤولية بينهم وبين الإدارة تقسيماً عادلاً، حيث تتولى الإدارة مهام التخطيط ويتولى أفراد التنظيم مهام التنفيذ (عبيد وشريف، 1988، ص 143).

#### إيجابيات نظرية الإدارة العلمية:

وضع تايلور حجر الأساس لما أطلق عليه لاحقاً "العلاقات الإنسانية" وذلك من خلال مشاركة أفراد التنظيم في المكاسب المادية، الاعتراف بالعامل الكفؤ وتنمية وتدريب أفراد التنظيم مع منحهم الوقت الكافي لاكتساب المهارات من خلال الدورات التدريبية. أما إذا لم ينجحوا في برامج التدريب يتم إعادة توجيههم إلى مهام أخرى تتناسبهم.

اعتبر تايلور أنّ التفاعل بين أفراد الجماعة أمراً سلبياً، ففي اعتقاده ذوي الأداء الضعيف يؤثرون سلباً في مستوى الإنتاجية. وعلى الرغم من ذلك، أعطى اهتماماً للاقتراحات المقدمة من قبل أفراد التنظيم لتحسين العمل وقام بتثمينها بمكافآت مالية. كما اهتم بالجانب الإداري من خلال التخطيط، الاختيار الدقيق والتدريب المنظم لرفع الإنتاجية (عبيد وشريف، 1988، ص ص 143-144).

### 🚩 نقد نظرية الإدارة العلمية:

فشلت الإدارة العلمية في تحقيق الأهداف والنتائج التي كان ينتظرها تاييلور ويعود ذلك

الى عدة أسباب استنادا الى أرنست ديل:

• عودة أصحاب العمل الى تخفيض معدلات الإنتاج نظرا لصعوبة تسويق

المنتوج.

• شبح البطالة أصبح يهدد العديد من أفراد التنظيم بعد دراسات الزمن

والحركة التي اختزلت الوقت والجهد وأصبح بإمكان المستخدم انتاج كميات هائلة

بعدد أقل من أفراد التنظيم.

• زيادة سرعة العمل لزيادة الإنتاج على حساب القدرات البشرية

ومن أسباب فشل الإدارة العلمية كثرة فكرية، أنّ للإنسان دوافع تحرك سلوكه، تختلف

عن الدافع المادي الذي ركزت عليه نظرية الإدارة العلمية. إضافة إلى تقليل الاعتماد على

المهارة وزيادة الشعور بالملل نتيجة تكرار نفس الحركات بصورة آلية. هذا ناهيك عن عدم

تمكن تاييلور من إيجاد حلول فورية للبطالة التي نتجت عن نظريته، اذ حاول اقناع معارضيه

بأن مستوى المعيشة سيتحسن على المدى البعيد وسينتج عنه فرص كثيرة للتوظيف (عبيد

وشريف، 1988، ص144-146).

تمثل نظرية تاييلور نقطة انطلاق مهمة في تطور الفكر الإداري، فقد قدمت رؤى قيّمة

حول تنظيم العمل، إلا أنّها لم تستطع أن تشمل كل جوانب السلوك البشري في المنظمات.

وعلى الرغم من أن تايلور كان يعتبر أن العامل الاقتصادي هو الحافز الوحيد للعمل، إلا أنه قدم حوافز أخرى

ضمن دراساته ك التكوين الذي يُعتبر عنصراً أساسياً لتحسين الأداء الوظيفي. فعندما يتم تزويد العاملين بالمهارات والمعرفة المناسبة، يصبحون قادرين على أداء مهامهم بفعالية وكفاءة. هذا بدوره يساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

كما أنّ تحديد المهام بوضوح وتحديد الأهداف المرجوة بشكل كمّي ونوعي وكيفي، يُعتبر حافزاً قوياً للعاملين. فعندما يعرف العامل بدقة ما هو مطلوب منه وكيفية قياس أدائه، يشعر بمستوى أعلى من المسؤولية والالتزام، مما يدفعه لبذل قصارى جهده لتحقيق النتائج المرجوة.

إنّ تركيز تايلور على اختيار الفرد المناسب للوظيفة المناسبة يمثل اسهاماً كبيراً في تحفيز العاملين. فعندما يشعر الفرد بأنّ وظيفته تتناسب مع قدراته وميوله، يزداد إقباله على العمل ويشعر بالرضا، ممّا يدفعه لبذل قصارى جهده.

لقد أشارت نظرية تايلور إلى أهمية التقويم كأداة أساسية لتحسين الأداء. وهذا المفهوم، الذي لاقى تأييداً واسعاً في الدراسات الحديثة، يعتبر الركيزة الأساسية لأي نظام إداري فعال. فالتقويم يوفر آلية للتغذية الراجعة المستمرة، مما يسمح بتحديد نقاط القوة والضعف وتوجيه الجهود نحو التحسين المستمر.

لا يمكن فصل الجانب الاقتصادي عن حياة الإنسان، فهو مرتبط بتلبية احتياجاته الأساسية من مأكّل ومشرب وملبس ومسكن وعلاج. ورغم أهمية العمل في توفير الدخل اللازم لتلبية هذه الاحتياجات، إلا أن دراسة العمل وحدها لا تكفي لفهم سلوك الإنسان في بيئة العمل، فالعمل يتجاوز كونه مجرد مجموعة من الحركات الميكانيكية. التنظيم العلمي للعمل، رغم اهتمامه بكفاءة الإنتاج، إلا أنه يهمل الجانب الإبداعي والابتكاري لدى العامل، حيث لا يأخذ في الحسبان قدرته على استقبال المعلومات وتفسيرها بطرق مبتكرة. تعتمد نظرية التنظيم العلمي على مفهوم "الفرد المتوسط" متجاهلاً أهمية الفروق الفردية بين العاملين من قدرات ومهارات وتعتمد هذه النظرية على وضعية مستقرة للعامل وللتجهيزات، وهذا، غير ممكن فالعامل ليس مستقراً لا مكاناً ولا زماناً. وهي بذلك لم تترك فرصة للمبادرة، ورفعت من درجة الضجر والنفور من العمل، فقد أهملت الفروق الفردية والقدرات النفسية والجسمية للفرد، التي تؤثر حتماً في مستوى الأداء.

وفي ظل النظرية العلمية منحت كل الصلاحيات للإدارة من حيث التخطيط، والتنظيم، وتحديد الوقت، والحركات اللازمة للعمل، ولم يترك المجال للعامل في الإبداع والاختراع، وتحقيق ذاته، ولم تأخذ دوافعه، ورغباته بعين الاعتبار، متجاهلاً بكونها محدّدات أساسية لسلوكيات العامل.

### 3-3- نظرية فايول للتقسيمات الإدارية

تعتبر امتداد لنظرية البيروقراطية فيما يتعلق بتنظيم العمل، كما يعتبر فايول من الأوائل

الذين وضعوا مفاهيماً للوظيفة الإدارية، حيث لا تزال إلى يومنا هذا، تشكل المبادئ القاعدية للتسيير.

وفي تحديده لمفهوم الوظيفة الإدارية، يضع فايول خمسة مبادئ أساسية والتي ستشكل لاحقاً قاعدة التسيير، وتتمثل في (الملحم، 2008):

**التخطيط: Planning** هو عملية تنبؤ بالتغيرات والأحداث التي تطرأ على المنظمة ثم وضع احتمالات للتعامل مع هذه الوضعيات. وحسب فايول فإن الإدارة ليست للجبناء، حيث يجب أن يلتزم المدير باتخاذ القرار المناسب في الوضعيات التي تخرج عن إطار التخطيط، ويصف فايول ذلك "بالشجاعة الأخلاقية".

**التنظيم Organizing**: ويقصد به فايول تنظيم الموارد البشرية والمادية، ووضع الهيكل التنظيمي والعلاقات المتبادلة إضافة إلى المراقبة والتقييم باستمرار.

**الأمر Command**: وقد نجدها في بعض الأدبيات وحدة الأمر وتعني تلقي الأوامر والتوجيهات من رئيس واحد، وهو ما يؤدي إلى الأداء الأحسن. ويدعم فايول، رأيه حول وحدة الأمر بتمكن المدير أو الرئيس من التحكم والسيطرة. وهذا من خلال معرفته للمسؤولين، وقدرته على تمييز العامل غير الكفؤ والتخلص منه، المراجعة الدورية، بالإضافة إلى الرفع من معنويات أفراد التنظيم وتثمين مبادراتهم.

**التنسيق Coordination**: ويقصد به عمل أقسام المنظمة في تناغم، ويمكن أن

يحقق ذلك من خلال عقد اجتماعات أسبوعية بين المدير ورؤساء الأقسام.

**الرقابة Control:** مقارنة النتائج المحققة مع خطط المنظمة، والتغذية المرتدة للتعديل.



الشكل رقم (03) يوضح مبادئ فايول للتسيير

المصدر: من اعداد الباحثة

وضع فايول (1925) أربعة عشرة مبدئاً للإدارة، ولكنه أكد على حسن استخدام هذه

المبادئ لتكييفها مع الوضعيات المختلفة. وهو يعتقد أن عددها غير ثابت بحيث يمكن تطويرها

وإضافة مبادئ جديدة إليها لتواكب التغيرات المتسارعة في بيئة العمل. ومن بين المبادئ التي

أثبتت فعاليتها، يذكر فايول (1925) ما يلي:

**تقسيم العمل:** تقسيم العمل إلى مهام صغيرة متخصصة لزيادة الإنتاجية والكفاءة بنفس الجهود المتاحة (TIJSSELING, 2023, p 1). إنّ العامل الذي يؤدي دائماً نفس المهمة، والقائد الذي يعالج باستمرار نفس القضايا، يكتسبان مهارة وثقة ودقة تزيد من إنتاجيتهما. وعلى النقيض من ذلك فإنّ تغيير العمل يستدعي جهداً للتكيف يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية. فتقسيم العمل يعتبر أفضل وسيلة لاستغلال الأفراد والجماعات على حد سواء. ولا يقتصر تطبيقه على المهام التقنية فقط، بل يشمل جميع الأعمال دون استثناء، خاصة تلك التي تتطلب أنواعاً متعددة من القدرات وعدداً كبيراً من الأفراد. ومن نتائجه التخصص الوظيفي والفصل بين السلطات (LUC, 2016, pp 22-23).

**السلطة والمسؤولية:** وتتمثل في الحق في القيادة والقدرة على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتأثير في فرق العمل لتنفيذها. ويمكن التمييز بين نوعين من السلطة، بحيث يتعلق النوع الأول بالسلطة التي يمنحها المنصب أمّا الثاني فيخص القائد ذاته وما يمتلكه من قدرات شخصية كالذكاء والمعرفة والتجربة والقيم الأخلاقية وفن التأثير في الآخرين (LUC, 2016, pp 23-24).

**الانضباط:** يعتمد على الطاعة وسلوكيات العامل واحترام التعليمات الواردة في الاتفاقيات الجماعية سواء أبرمت باتفاق مسبق بين الإدارة وممثلي العمال أو فرضتها النصوص القانونية، فهي التي تحدد قواعد الانضباط. ويمكن أن تتغير هذه القواعد بتغير

المؤسسة، المنطقة أو الفئة العمالية. ولا شك أنّ الانضباط ضروري لنجاح المؤسسة، وحتى تتم المحافظة عليه يجب انتقاء أجود الكفاءات لتولي المناصب القيادية على كافة المستويات، إبرام اتفاقيات ذات بنود واضحة وعادلة وفرض عقوبات قابلة للتطبيق ( LUC, 2016, pp 24-25).

**وحدة القيادة:** يجب أن يتلقى كل عامل الأوامر من مدير واحد فقط لتجنب الارتباك والتعارض. (PORTES, SD, p6). لأنّ ازدواجية في الإشراف سوف تهمش وتلغي صلاحيات أحد القادة وتخلف حتماً تمزقاً في الفريق، وتؤثر على السير العام للمؤسسة. وعلى العموم فإنّ ازدواجية القيادة في كافة القطاعات (الصناعية، التجارية، العسكرية وغيرها) تعد مصدراً دائماً للصراع، وقد تكون خطيرة جداً بحيث تتطلب اهتمام القادة على جميع المستويات.

**وحدة الاتجاه:** ويقصد بها تخصيص مسؤول واحد وبرنامج واحد للأنشطة التي تشترك في نفس الهدف. إنها الشرط الضروري لوحدة العمل وتنسيق الجهود وتوحيد المساعي (GHEDGHOUDJ, 2015, p55). وتجدر الإشارة أنّ وحدة القيادة (تلقى الأوامر من مسؤول واحد) تنشأ بوجود وحدة الاتجاه (مسؤول واحد وبرنامج واحد)، غير أنّها لا تتبع منها لأنها مرتبطة بأداء العمال.

**المصلحة العامة تطفئ على المصلحة الشخصية:** يجب أن تسود المصلحة العامة على المصالح الشخصية للعمال. وقد يبدو الأمر بديهياً، غير أنّ الجهل والطموح والأنانية

والتهاون وضعف الانسان امام حاجياته، تعد أسباباً كافيةً لدفعه الى اهمال المصلحة العامة. ويقترح فايول ثلاثة وسائلٍ لتحقيق الموائمة بين الطرفين، تتعلق أولاً بالقائد من خلال صرامته وحسن تصرفه، بحيث يتوجب عليه أن يكون نموذجاً يحتذى به. والوسيلة الثانية فتخص الاتفاقيات والتي من الضروري أن تسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الانصاف. أما الثالثة فهي تتعلق بالرقابة الدقيقة والمستمرة (BOUYAKOUB, 1990, pp 41-42).

1. **الأجر:** يجب أن يجب أن يوضع نظام أجور عادل موافق لجهود ومردودية العامل ويتناسب مع قدرات المنظمة (GHEDGHOUDJ, 2015, p55). تتأثر قيمة الأجر بعدة عوامل، منها الظروف المعيشية، توفر العمالة، الحالة الاقتصادية للمؤسسة، ونظام المكافآت المتبع، بالإضافة إلى رغبة صاحب العمل وقيمة العامل نفسه. لتصميم نظام مكافآت فعال، يجب تحديد أجر أساسي عادل وتشجيع الحماس من خلال مكافأة المجهودات المتميزة، مع تجنب المبالغة في زيادة الأجور.

**درجة المركزية:** شبه فايول إدارة المؤسسة بالدماغ الذي يتحكم في الجسم ويصدر الأوامر التي تتحكم في كافة أطرافه. وتجدر الإشارة أن ذات المنظر يعتبر المنظمة كياناً اجتماعياً مشابه تماماً للكائن الحي في وظائفه الحيوية. وهو يعتقد أن درجة المركزية أو اللامركزية في اتخاذ القرارات تتوقف على حجم المؤسسة وعلاقة القائد بالعمال ان كانت مباشرة أو تخضع لتسلسل هرمي في نقل التعليمات (LUC, 2016, pp 37-38).

**التسلسل الهرمي:** تتطلب بعض الوظائف السرعة في اتخاذ القرارات وفي التنفيذ، لذلك من الضروري أن يتم احترام التسلسل الهرمي من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى في المنظمة، ولكن مع الحرس على سرعة إيصال التعليمات للمعنيين (BOUYAKOUB, 1990, pp 61).

**النظام:** "يجب توفير مكان لكل شيء ووضع كل شيء بمكانه، كما يجب توفير مكان لكل فرد ووضع كل فرد في مكانه. هذه القاعدة تحفظ المواد من الضياع وتجنب المنظمة هدر الوقت. ولكي تحقق هذه الأخيرة أهدافها، لا يكفي مجرد وضع الأشياء في أماكنها، بل يجب حسن اختيار المكان الذي يسهل الأنشطة المختلفة. وإن لم يتوفر هذا الشرط فمن البديهي أن يكون النظام ظاهري فقط، حيث من الممكن أن يحجب فوضى حقيقية. وعلى النقيض من ذلك يمكن أن تحجب الفوضى نظاماً حقيقياً. أمّا فيما يخص النظام الاجتماعي، فمن الضروري وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ويتطلب ذلك تنظيماً جيداً، أين يتوجب انتقاء الفرد المناسب للمنصب الذي يكون فيه أكثر فعالية. فالنظام الاجتماعي يتطلب المعرفة الدقيقة بالموارد الاجتماعية والحاجيات التنظيمية، بحيث يتم تحقيق التوازن بين الاثنين (LUC, 2016, pp 40-42).

**الإنصاف:** يشير فايول في هذا المبدأ إلى الإنصاف وليس العدالة. قد يتبادر إلى ذهن سؤال: لماذا الإنصاف وليس العدالة؟ تكمن العدالة في تطبيق بنود الاتفاقيات، إلا أن هذه الاتفاقيات قد لا تغطي جميع الاحتمالات. لذلك، غالباً ما يتطلب الأمر تفسيراً

خاصًا لكل حالة أو إضافة بنود جديدة. ويؤكد هذا المنظّر أن تحقيق الالتزام ورفع مستوى الدافعية مرتبط بمعاملة الفرد بلطف. فالإنصاف، وفقًا له، هو مزيج من الإحسان والعدالة. يجب مراعاة رغبات الأفراد في الإنصاف والمساواة وتلبية هذه الرغبات، مع الحفاظ على المبادئ الأخرى والمصلحة العامة. ويقع على عاتق القائد مهمة ترسيخ ثقافة الإنصاف في جميع المستويات التنظيمية (BOUYAKOUB, 1990, pp 61).

**استقرار الحركة العمالية:** لا يمكن تحقيق استقرار تام في الحركة العمالية بسبب عوامل عديدة كالسّن والمرض والتقاعد والموت. فبينما يتوقف البعض عن العمل، يتقدم آخرون ليعتدوا مناصب مرموقة. لكن الفرد الجديد يحتاج وقتًا ليتأقلم مع وظيفته الجديدة ويصبح فعالاً. وإذا تم نقله في ظرف وجيز، فإن أدائه يتأثر سلباً. هذه الحركية المستمرة تعيق سير العمل في المنظمة وتؤثر على كفاءة أداء المهام. يمكن أن تتأثر فترة التكيف مع المنصب بعوامل عديدة، أهمها حجم المؤسسة. ففي المؤسسات الكبيرة، يحتاج المسؤول وقتاً أطول للتعرف على العاملين والعمليات ووضع خطة عمل. كذلك، تؤثر الثقة بالنفس واكتساب ثقة الآخرين في مدة التكيف. يمكن القول إن المسؤول متوسط المستوى المستقر في منصبه أفضل من المسؤول ذي القدرات العالية وغير المستقر (LUC, 2016, pp 43-44).

**المبادرة:** يرى هنري فايول أن المبادرة هي القدرة على ابتكار أفكار جديدة وتنفيذها على أرض الواقع. ليس هذا فحسب، بل يعتبر حرية اقتراح الحلول أو تنفيذ المهام بمثابة

مبادرة في حد ذاتها. هذه القدرة على التفكير الإبداعي واتخاذ القرارات هي ما يميز القادة الناجحين. فالإنسان المبادر هو الذي يستطيع وضع خطط عمل شاملة وتنفيذها بنجاح، مما يشجع الآخرين على بذل المزيد من الجهد. وتزداد أهمية المبادرة في الأوقات الصعبة، حيث تساهم في إيجاد حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه المؤسسات والأفراد. تتطلب عملية تشجيع المبادرات الإيجابية قيادة حكيمة قادرة على خلق بيئة محفزة للإبداع والابتكار، مع الحفاظ على الانضباط واحترام السلم الهرمي. هذه القيادة تساعد على توجيه الطاقات الإبداعية للموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة (BOUYAKOUB, 1990, pp 62).

**روح الفريق:** اتحاد العمال يشكل قوة دافعة في المؤسسة، لذا يجب على المسؤولين توفير بيئة عمل مناسبة لتعزيز التعاون والتكاتف بين جميع أفراد المنظمة. يؤكد فايول أهمية مبدأ "وحدة القيادة" وتجنب أي انقسامات بين العمال. فمبدأ "فرق تسد" وإن كان ينطبق على الأعداء، إلا أنه خطأ فادح في بيئة العمل. غالباً ما ينتج هذا الانقسام عن سوء التسيير أو عدم فهم الأمور أو تفضيل المصالح الشخصية. كذلك، يجب تجنب الإفراط في الاعتماد على الاتصال الكتابي، إذ تتطلب بعض المواقف التواصل المباشر لتوضيح الأمور بشكل أسرع وأدق. فالكتابة قد تؤدي إلى سوء تفاهم أو صراعات، بينما يحل التواصل الشفوي الكثير من المشاكل (BOUYAKOUB, 1990, pp 62).

### 🚩 نقد نظرية التقسيمات الإدارية لفايول: (القريوتي، 2008)

افترض فايول أنّ المدير يمكنه تقسيم العمل وإدارة الأقسام بشكل مثالي بحيث تكون

كل وظيفة محددة بشكل دقيق لكل فرد. بينما يشير هيربرت سايمون إلى أنّ المدير يواجه دائماً قيوداً حقيقية مثل نقص المعلومات والوقت، مما يؤثر على قراراته والتي غالباً ما تكون مقبولة مقارنة بالظروف المتاحة.

ويواصل سايمون منتقداً هذا المنهج المثالي، مشيراً إلى أن الإدارة تحتاج إلى مرونة أكبر في اتخاذ القرارات استجابة للتغيرات المستمرة والظروف غير المثالية. أمّا فايول فيركز على أهمية اتباع مبادئ إدارية ثابتة.

وبينما يرى فايول أن التخطيط والتنظيم يمكن أن يقلل من حالة عدم اليقين في المنظمة، يؤكد سايمون أن جزءاً كبيراً من عمل المدير هو التعامل مع العوامل غير المتوقعة والتي لا يمكن التخطيط لها مسبقاً بشكل مثالي.

يشير سايمون إلى أن المبادئ الإدارية الكلاسيكية تحتوي على تناقضات فيما بينها. فمبدأ وحدة الأمر الذي ينص على أن العامل يجب أن يتلقى أوامر من رئيس واحد فقط، قد يتعارض مع مبدأ آخر وهو التنسيق، الذي قد يتطلب أن يتلقى العامل تعليمات من أكثر من رئيس لضمان تدفق العمل بسلاسة.

يؤكد سايمون على صعوبة تطبيق هذه المبادئ وتوقع قبول المرؤوسين لتلقي الأوامر المتناقضة من أكثر من رئيس. هذا يشير إلى أن فايول قد أغفل الجانب الإنساني والنفسي للعاملين عند الحديث عن تقسيم الأدوار والوحدات الإدارية بشكل صارم، بينما الواقع العملي يتطلب فهماً أعمق لكيفية استجابة العاملين لهذه التحديات.

وحسب اعتقاد فايول فإنّ التعاون داخل المنظمات يعتمد فقط على السلطة الرسمية، إلا أنّ شستر بارنارد أكد أنّ القائد لا يمكنه الاعتماد على إصدار الأوامر أو التهديد بالعقوبات لضمان تنفيذها. فالسلطة الحقيقية تعتمد على قبول المرؤوسين واستعدادهم للتعاون مع القائد واتباع توجيهاته.

وعلى النقيض من فايول، شدّد بارنارد على أهمية المجموعات غير الرسمية داخل المنظمة، حيث تتجاوز هذه المجموعات الهياكل الرسمية في تعزيز التعاون والتنسيق بين العاملين. وهذا ما يستدعي من القادة تسهيل عملية التواصل والاعتراف بأهمية هذه المجموعات.

### خلاصة:

في هذا الفصل تم استعراض نظريات الإدارة التقليدية التي اعتمدت في مجملها على آليات بيروقراطية مثل توصيف الوظائف والأهداف لتحديد مهام العاملين ومتابعتها. بينما كانت هذه الآليات فعالة في بيئات مستقرة، إلا أنها تواجه تحديات كبيرة في ظل التغيرات المتسارعة، حيث تتطلب المؤسسات اليوم مرونة وابتكاراً مستمرين. على الرغم من أهمية هذه الآليات في تنظيم العمل، إلا أنها غالباً ما تهمل البعد الإنساني. فبدلاً من تعزيز التعاون والابتكار، قد تؤدي إلى بيئة عمل جامدة تركز على الامتثال للقواعد بدلاً من تحقيق الأهداف المشتركة. هذا الانقسام الوظيفي يحد من قدرة العاملين على المبادرة والابتكار، مما يعيق قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المستمرة. بدلاً من التركيز على الأدوار الوظيفية الضيقة،

يجب على المؤسسات تشجيع التعاون بين الفرق وتوفير بيئة عمل مرنة تسمح للموظفين بالمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكبر.

بدلاً من تعزيز التعاون، غالباً ما تؤدي هذه الأدوات إلى تضارب في الأهداف، حيث يسعى كل قسم لحماية مصالحه على حساب المصلحة العامة للشركة. وتركز هذه الآليات بشكل كبير على المهارات التقنية، متجاهلة الجوانب السلوكية والقيم التي تساهم في نجاح المنظمات. بالنسبة للمؤسسات الصغيرة، فإن تطبيق هذه الآليات قد يكون مكلفاً ومستهلكاً للوقت، مما يجعلها غير عملية. بدلاً من ذلك، يمكن لهذه المؤسسات التركيز على بناء ثقافة مؤسسية قوية تعتمد على الثقة والتعاون، مما يساهم في تحقيق أهدافها بشكل أكثر مرونة وفعالية.

## الفصل الثالث: الفكر الإداري الحديث والمعاصر

تمهيد

1- النظريات السلوكية أو النظريات النيوكلاسيكية

1-1- نظرية العلاقات الإنسانية

1-2- نظرية الفلسفة الإدارية -مدرسة الأنساق الاجتماعية-: دوغلاس مايكريغور

2- النظريات الحديثة

1-2- النظرية العامة للأنساق (أو للنظم)

2-2- نظرية الإدارة بالأهداف

2-3- نظرية الإدارة بالقيم

2-3-1 فوائد تطبيق الإدارة بالقيم

2-3-2 أساسيات تطبيق الإدارة بالقيم

2-3-3 مراحل تطبيق الإدارة بالقيم

2-3-4 نتائج الإدارة بالقيم

2-3-5 - انتقاء الأسلوب الإداري المناسب (الإدارة التقليدية أم الإدارة بالقيم)

خلاصة

### تمهيد:

لقد مهدت نظريات الفكر التقليدي لظهور اتجاهات جديدة، سميت بالنظريات النيو-كلاسيكية، على رأسها نظرية إلتون مايو التي ركزت على العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين الإنتاجية، ونظرية دوجلاس ماك غريغور التي تطرح مقاربتين لدوافع الأفراد وأدوار القادة في التأثير على السلوك الوظيفي.

بعد ذلك، ظهرت النظريات الحديثة كرد فعل للتغيرات المتسارعة وتزايد تعقيد المنظمات. حيث سنسلط الضوء من خلال هذا الفصل على النظريات النيوكلاسيكية والنظريات الحديثة. غير أنّ الاهتمام الأكبر سيكون لهذه الأخيرة، بدءاً بنظرية الأنساق، التي تعتبر المنظمة كنظام متكامل يتفاعل بشكل ديناميكي مع محيطه، يليها تحليل لنظرية الإدارة بالأهداف التي تسعى إلى تحقيق التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة. وأخيراً سيتم التفصيل في نظرية الإدارة بالقيم، التي تتجاوز الأهداف المادية، وتضع القيم التنظيمية كإطار أساسي لتوجيه الأداء وبناء ثقافة عمل مستدامة.

من خلال هذا الفصل، نهدف أيضاً إلى إبراز دور نظرية الإدارة بالقيم في تعديل الفكر التقليدي السائد داخل المنظمات، وكيفية تبني نموذج إداري لتحسين الأداء الوظيفي وترسيخ قيم إيجابية تشكل أساساً لتطوير المنظمة.

## 1- النظريات السلوكية أو النظريات النيوكلاسيكية

### 1-1- نظرية العلاقات الإنسانية: (1880-1949) Mayo George Elton

يعتبر "إلتون مايو" Mayo George Elton أحد مؤسسي علم الاجتماع الصناعي، ركزت دراسته على الجانب النفسي الاجتماعي للعامل. وقد مرت دراسات مايو بمصانع الهاوثورن « Hawthorne » التابعة لمؤسسة واسترن اليكتريك " Western Electric Company" بأربعة مراحل (بوحفص، 2017) و (كليوات ومرزوقي، 2021):

**المرحلة الأولى:** هدفت الدراسة التي امتدت من 1924 الى 1927 الى اختبار تأثير شدة الضوء وفترات الراحة على مستوى الإنتاجية، وقد طبقت التجربة الأولى على مجموعتين مكونة من ستة فتيات (التجريبية والضابطة) لدراسة تأثير شدة الإضاءة على مستوى الإنتاجية ودامت ثمانية عشرة شهراً. أما التجربة الثانية فقد طبقت على مجموعتين مكونة من خمسة فتيات وامتدت لأربعة أشهر كاملة بغية دراسة تأثير فترات الراحة على مستوى الإنتاجية. وقد أسفرت نتائج التجربة الأولى عن تزايد مستمر في الإنتاجية بالنسبة للمجموعتين وذلك بزيادة شدة الإضاءة أو بخفضها. كما تبين من خلال نتائج التجربة الثانية أن هناك متغيرات أخرى تختلف عن مؤشرات فترات الراحة أدت إلى تحسين الإنتاجية. وبعد تحليل البيانات وتفسير النتائج، تبين أن هناك عامل واحد ذو تأثير قوي على مستوى الإنتاجية، وهو الجانب النفسي للعاملات الذي تحسن وانعكس بصورة إيجابية على سلوكياتهم.

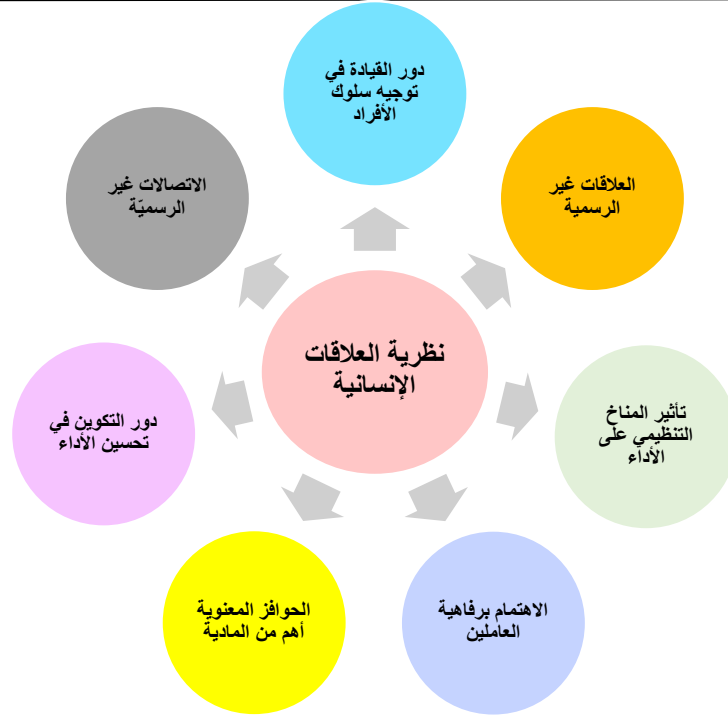
**المرحلة الثانية:** امتدت من 1927 الى 1933 تخص دراسة مدى تأثير ظروف العمل

الفيزيائية في مستويات الأداء والإنتاجية، وكشفت الدراسة عن عدم وجود تأثير واضح في مستوى الأداء والإنتاجية يعزي لظروف العمل الفيزيائية. وإنما هناك عوامل نفسية أدت الى زيادة الإنتاج.

**المرحلة الثالثة:** خلال هذه المرحلة تمت دراسة العامل الإنساني، حيث كشفت هذه الدراسة عن دور التنظيم غير الرسمي في رفع مستوى الأداء والإنتاجية، وخلص فريق البحث الى وجود جماعات عمل غير رسمية، تحكمها معايير تحدد الإنتاجية.

**المرحلة الرابعة:** شملت الدراسة 2000 عاملاً أجريت عليهم مقابلات وأجريت اختبارات على مجموعة من أفراد التنظيم يتميز بعضهم بسرعة الأداء والبعض الآخر يتميز ببطء الأداء.

أسفرت التجربة عن ارتباط أفراد المجموعة وتفاعل جماعي، حيث كان العامل النفسي أهم من الحوافز المادية. ومن ثم اتضحت أهمية الجانب النفسي للعامل الذي أضحى المحرك الأساسي للتغيير. وعلى العموم يمكن القول أنّ إلتون مايو يعتبر من أوائل المؤسسين لمفهوم العلاقات الإنسانية والتنظيم غير الرسمي، كما يمكن تلخيص أهم نتائج هذه الدراسات والتجارب في الشكل الموالي:



الشكل رقم (04) يوضح مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية

المصدر: من إعداد الباحثة

- يتضح من الشكل رقم (04) أنّ إلتون مايو من خلال دراساته، توصل إلى:
- تحليل العلاقات الإنسانية في المنظمة، وهي طريقة مغايرة تماماً لتوجهات وفلسفة الفكر الإداري التقليدي.
  - تنشأ في التنظيم علاقات غير رسمية، فجماعات العمل مترابطة لا منعزلة.
  - الاتصالات غير الرسمية بين جماعات العمل قد تكون أكثر فعالية من الاتصالات الرسمية.
  - التمهيد لدراسة نظام الاتصال من المستويات القاعدية إلى المستويات العليا.

- الكشف عن مدى أهمية العلاقات الإنسانية ودور القيادة في توجيه سلوك أفراد التنظيم لجعله أكثر توافقاً مع أهداف التنظيم.
- الكشف عن العلاقة التكاملية بين جودة المناخ التنظيمي والنشاط الفيزيقي للعامل.
- ضرورة الاهتمام برفاهية أفراد التنظيم كونها تساهم في تحسين مستوى الإنتاجية.
- مساهمة التكوين في الرفع من مستوى الدافعية والأداء التنظيمي، كونه يرتبط بترقية العامل وتقدمه وبالتالي ارتقاء مكانته الاجتماعية.
- الحوافز المعنوية أكثر تأثيراً على الفرد من الحوافز المادية، ومن الأرجح أن تكون كافية لوحدها لتحقيق الرضا الوظيفي.

### 📌 نقد نظرية العلاقات الإنسانية (جوزة، 2019):

بالرغم من تأكيد نظرية إلتون مايو على أهمية العنصر البشري في المنظمة، إلا أنها قدمت رؤية مبسطة وغير شاملة، حيث بالغت في تقدير تأثير العامل البشري وتجاهلت دور العوامل الأخرى، مما يجعل تطبيقها العملي صعباً في بيئات العمل المعقدة.

فقد أكدت على أن سلوكيات الأفراد في المنظمات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بدوافعهم التي تنبع من حاجاتهم الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية، حيث يؤدي عدم إشباع هذه الحاجات إلى توتر وقلق يؤثران على أدائهم.

كما يعاب على هذه الدراسة لعدم شموليتها في تناول التنظيم، حيث اقتصرت على

الجوانب النفسية والاجتماعية دون النظر إلى الصورة الكلية للمنظمة. وعلى غرار النظريات الكلاسيكية، تعتبر هذه النظرية المنظمة ككيان مغلق لإغفالها أهمية العوامل الخارجية، مع التركيز على العنصر البشري بشكل أساسي وتجاهل الجانب الرسمي للتنظيم. حيث أنها أكدت على أن الشعور بالانتماء لدى الجماعات غير الرسمية داخل المنظمة يساهم في خلق بيئة عمل أكثر انسجاماً وتعاوناً.

ويمكن القول أن نظرية إلتون مايو بالغت في فهم السلوك الإنساني من خلال اقتصارها على فهم الحاجات الشخصية للفرد ودوافعه العامة. التي تؤثر بصورة مباشرة على سلوكه دون غيرها من العوامل. كما اعتبرت أن تحقيق التوافق بين حاجات الأفراد ومتطلبات المنظمة من شأنه أن يخفف من حدة الصراع، لأن أساليب العلاقات الإنسانية كافية لتحسين بيئة العمل.

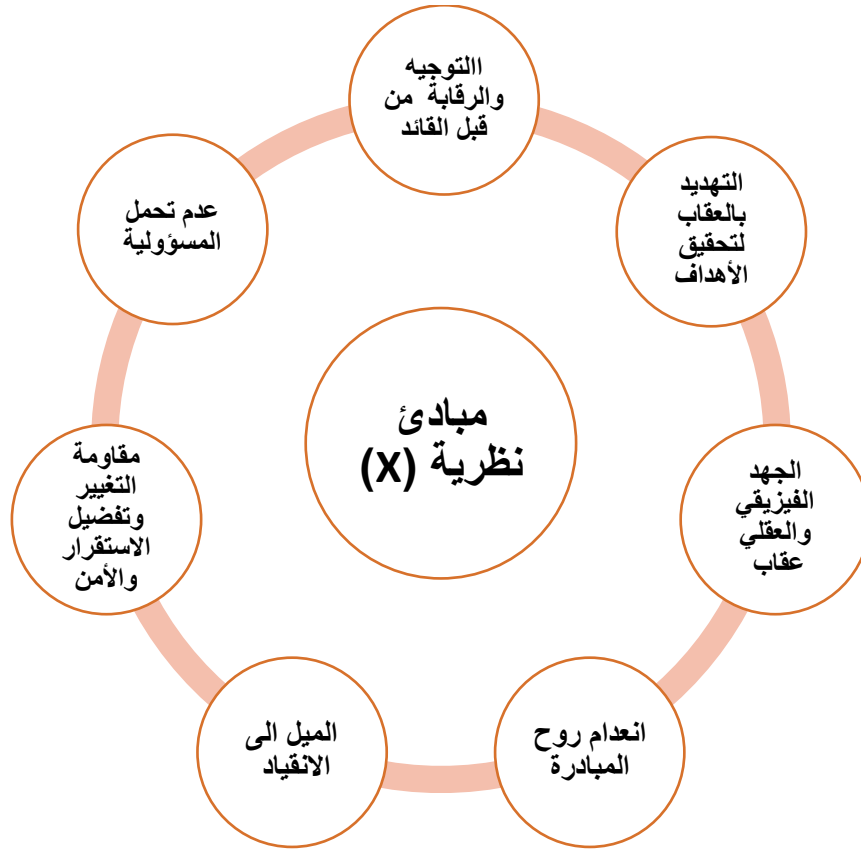
### 1-2- نظرية الفلسفة الإدارية -مدرسة الأنساق الاجتماعية-: دوغلاس مايكريغور

تنطلق هذه النظرية من الاعتقاد بتفرد كل مدير بفلسفته الإدارية، التي تنعكس على سلوكه الإداري، فبالإضافة إلى العوامل التي تؤثر في السلوك التنظيمي، حسب رواد المدرسة الكلاسيكية، الذين أجمعوا أن المصدر الوحيد للسلطة هو المركز الرسمي للمدير، فإن دوغلاس يؤمن بأن الخصائص النفسية والجسدية إضافة إلى العلم والخبرة والثروة تعتبر عوامل للتأثير في السلوك التنظيمي (بولرباح، 2017، ص 26).

وبناءً على هذه الأفكار، قسم دوغلاس وجهة نظر المدراء إلى مرؤوسيهما إلى نظريتين:

نظرية X (التسيير السلطوي): وجهة نظر تقليدية في التوجيه والرقابة، حيث يتجنب

الفرد العادي العمل ويكرهه، ومن تم وجبت مراقبته وتهديده بالعقاب. فأغلب الأفراد يفضلون التوجيه من قبل رؤسائهم ولا يتحملون المسؤولية، فهم يميلون إلى الانقياد بدل القيادة، مما يقتل لديهم روح المبادرة. إضافة إلى ذلك، فهم يبحثون عن الأمن والاستقرار ويقاومون التغيير (بولرباح، 2017، ص 26-27).



الشكل رقم (05) يوضح مبادئ نظرية X

المصدر: من اعداد الباحثة

يعتبر مايك غريغور من الأوائل الذين رفضوا تقنيات التسيير القائمة على النظرية الكلاسيكية التي أسماها النظرية X، وذلك لعدة أسباب، يمكن تلخيصها فيما يلي

(Gaujard, 2004):

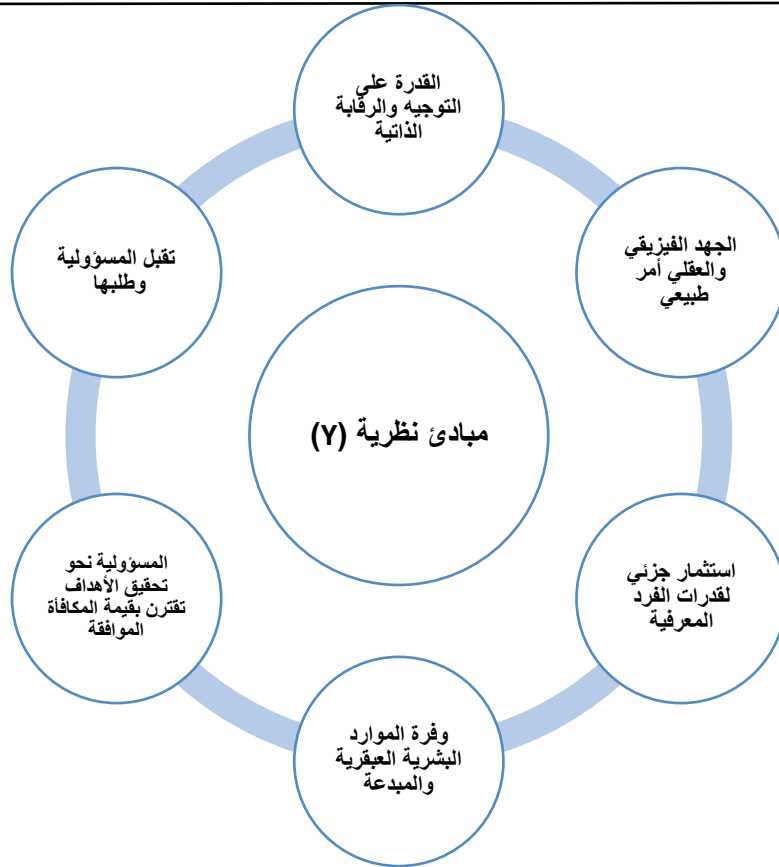
**نظام عسكري وكنائسي:** نشأت النظرية الكلاسيكية على نماذج عسكرية وكنائسية ولا يمكن أن تتوافق مع واقع المؤسسات الحديثة خاصة بعد الحرب العالمية الثانية.

**البيئة الخارجية:** النظرية الكلاسيكية لا تهتم بتأثير البيئة الخارجية التي تنمو فيها المؤسسة من الجانب الاقتصادي والسياسي والتنافسي وغيرها.

**السلوكيات البشرية:** تعد فرضيات النظرية الكلاسيكية المتعلقة بسلوك الفرد داخل المنظمة بسيطة، بل وغير صحيحة خاصة فيما يتعلق بنفور الانسان من العمل والمسؤولية والبحث عن الأمن المطلق.

**مفهوم السلطة:** تقوم النظرية الكلاسيكية على مفهوم السلطة كمحور مركزي لعملية التسيير، غير أنه في الواقع، يعد وسيلة من بين وسائل عديدة للتسيير والتحفيز.

**نظرية Y (التسيير التساهمي):** وجهة نظر سلوكية -التكامل بين أهداف الفرد والمنظمة-، حيث يسعى الفرد العادي إلى العمل ويحبّه. وهو طموح بطبعه، قادر على الرقابة الذاتية، مستعد لتحمل المسؤولية، والسعي إليها. ويتمتع أغلب الأفراد بالإرادة المطلقة لتحقيق أهدافهم، إضافة إلى المبادرة، الابتكار، المجازفة واتخاذ القرار (بولرباج، 2017، ص 26-27).



الشكل رقم (06) يوضح مبادئ نظرية Y

المصدر: من إعداد الباحثة

اعتماداً على الشكل رقم (06) فقد وضع المنظّر (McGregor Douglas) ستة

مبادئ أساسية لنظرية Y يمكن تلخيصها فيما يلي:

- إنّ بدل الجهد الفيزيقي والعقلي في العمل أمرٌ طبيعيٌّ فكما يحتاج الانسان إلى اللعب والراحة يحتاج إلى العمل الذي قد يكون منبعاً للرضا في بعض الحالات المراقبة، حيث يقدم الفرد طوعاً لإنجاز مهامه. بينما قد يكون في حالات أخرى منبعاً للعقاب وهذا ما يسبب النفور.
- يستطيع الانسان توجيه ومراقبة ذاته لتحقيق أهداف المنظمة عندما يشعر بالمسؤولية

اتجاهها. وبالتالي يمكن القول أنّ المراقبة والتهديد بالعقاب ليستا الوسيلتين الوحيدتين لدفع العمال لتحقيق أهداف التنظيم.

-تنشأ المسؤولية نحو بعض الأهداف بالموازاة مع المكافآت الممنوحة لإنجازها، وأهمها الحاجة إلى تحقيق الذات التي يمكن اشباعها بتوجيه الجهود نحو الأهداف مباشرة.

-يتعلم الانسان في الظروف الجيدة تقبل المسؤولية، بل ويمكنه في بعض الحالات طلبها.

-الموارد البشرية التي تمتلك الخيال والعبقرية والابداع اللازمة لحلّ المشاكل التنظيمية موجودة بكثرة.

-المنظمات الصناعية الحديثة تستخدم القدرة المعرفية للفرد بصورة جزئية فقط (Gaujard,2004, sp).

## 2-النظريات الحديثة:

### 2-1-النظرية العامة للأنساق (أو للنظم): general system theory

ظهرت نظرية النظم في النصف الثاني من القرن العشرين، وتقوم على مبدأ أنّ التنظيم عبارة عن نظام متكامل يتكون من أجزاء مترابطة وذات علاقات متبادلة. وقد حاول الباحثون الذين تبنا هذه النظرية تطبيقها في التنظيمات الاجتماعية والإدارية (مراد، 1982، ص 60).

ويعتبر العالم البيولوجي ليديون فون برتالونفي (Karl.L.Von Bertalanffy) أول من

تناول مفهوم "النسق المفتوح" الذي تحوّل لاحقاً إلى نظرية الأنساق من خلال كتابه "نظرية الأنساق العامّة"، حيث أراد من خلالها وضع المبادئ المفسّرة للكون الذي يعتبر نسقاً يجمع أجزاءً مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، وهذا ما ينطبق على باقي المواضيع من جماد، عضويات حيّة، معرفة أو جماعات اجتماعيّة (بوحفص، 2017، ص ص 151-152).

ومن رواد مدرسة الأنساق، نذكر عالم الاجتماع (Talcott Parsons) والاقتصادي الفيلسوف (Kenneth-Boulding) والمهندس (Jasques Mèlès) الذي قام بالتحليل الجزئي للنسق. واستناداً إلى فلسفة هذه النظرية فإنّ المنظّمة تعتبر نظاماً مفتوحاً يتأثر بالبيئة الخارجية (بلعجوز، 2010، ص 57). وبهذا يمكن تحليل السلوك الإنساني وفق كم هائل من المعلومات والعلاقات المترابطة والمتفاعلة. وعوض النظرة الكلاسيكية التي تركز على الفرد في الموقف انتقل الاهتمام في سياق هذه النظرية إلى البيئة الخارجية ليتم تحليل الفرد ضمن بيئته (بوحفص، 2017، ص ص 156-157).

وعلى العموم يمكن تلخيص مبادئ نظرية الأنساق في العناصر التالية (الصيرفي، 2006) و(بولرباح، 2017) و(عربيات، 2008):

**المنظّمة نسقٌ مفتوحٌ:** وهذا يعني أنّ المنظّمة تتفاعل باستمرار مع البيئة المحيطة بها تتأثر بها وتؤثر فيها. فأيّ تغيير يطرأ على بيئة النظام يمكنه أن يؤثر على المنظّمة ككل أو جزء منها، والعكس صحيح، بمعنى أنّ التغيرات التي تحدث في المنظّمة نفسها تؤثر بدورها على بيئتها. إنّ ما يسمح للنظام بالتكيف مع بيئته والاستمرار في الحياة هو جودة التغذية

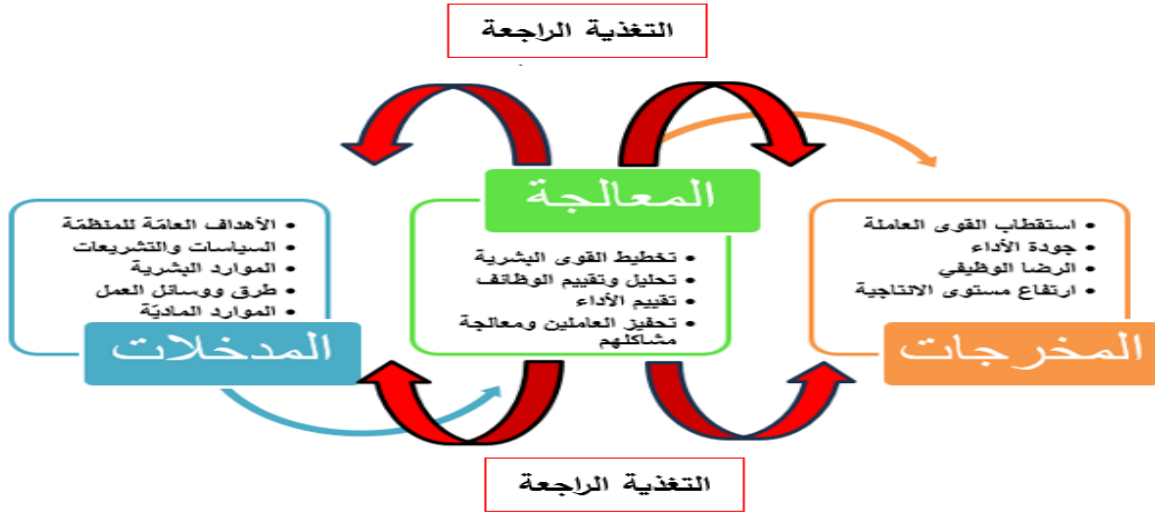
العكسية، بالإضافة إلى أنشطة الصيانة التي تساهم في إبقاء الأنظمة الفرعية في حالة توازن وكذلك الحال بالنسبة لتوازن المنظمة مع بيئتها. وهو ما يسمح باستقرارها نسبياً، غير أنّ المقصود بالاستقرار في هذا السياق هو الاستمرار في الحركة والنشاط بشكل يضمن استمرارية النظام وتوازنه وليس الجمود.

ويتكون كل نسقٍ من أنساقٍ فرعية تعمل بصورة متكاملة ومتفاعلة مع بعضها البعض لتحقيق الهدف العام. اذ كلما ازداد عدد الأنساق الفرعية ازداد تعقيد النسق الكلي.

**التسلسل الهرمي:** بمعنى أنّ الأنساق الفرعية تنتظم في شكل هرمي ويسمى المستوى الأعلى في النسق الكلي "نظام فوقي" الذي يليه مستوى أعلى يمثل البيئة الخارجية التي تحتل المستوى الفوق فوقي وتحتوي بدورها أنساقاً ونظماً فوقيةً.

**ديناميكية النسق:** والمقصود بالديناميكية هو تفاعل أجزاء النسق فيما بينها وتفاعل النظام ذاته مع البيئة الخارجية. فالنظام الديناميكي يتكون من المدخلات التي تلج إليه ويتم تحويلها إلى مخرجات من خلال المعالجة التي تتخللها عملية الرقابة لمعاينة ومعالجة الانحرافات. بالإضافة إلى التغذية الراجعة التي تسمح بتصحيح الأخطاء وتحسين الأداء العام وتزويد النظام بالمعلومات اللازمة لاستمراره وتطوره.

## 1.2 تطبيقات نظرية النظم في مجال إدارة الموارد البشرية:



الشكل رقم (07) يوضح ديناميكية النسق في إطار إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما ورد في (أبو نبعة، 2001).

يتضح من الشكل رقم (07) أنّ إدارة الموارد البشرية من منظور نظرية الأنساق، في حركة مستمرة، حيث تعتمد على مجموعة من المدخلات تتم معالجتها من خلال أنشطة متعددة لتحقيق أهداف النسق والتي تنعكس على رضا العاملين، جودة الأداء وتحسين الإنتاجية.

1. **المدخلات:** تمثل الأهداف العامة للمنظمة، السياسات والتشريعات التي من شأنها التأثير على قرارات المسؤولين الإداريين، الموارد البشرية وما تمتلك من معارف ومؤهلات وخبرات ومعتقدات وحاجات تدفعها للعمل. بالإضافة الى طرق وأساليب العمل والموارد المادية كرأس المال المباني والمعدات.

2. **المعالجة:** وتتعلق بكل الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف العامة للنسق والتي

تتمثل في تخطيط القوى البشرية، تحليل وتقييم الوظائف، تقييم الأداء، تحفيز العاملين ومعالجة مشاكلهم.

أ. **تخطيط القوى البشرية:** تحديد عدد العمّال اللازم لأداء العمل، توظيف العمّال حسب احتياجات النظام بالإضافة إلى التدريب لتكييف العامل مع منصبه وتطوير قدراته وتحسين أدائه.

ب. **تحليل وتقييم الوظائف:** وذلك وفقاً لفلسفة نظرية الأنساق بمعنى أن يتم التحليل ضمن مجموعة متكاملة ومتفاعلة من العناصر التي تشكل النسق العام بما في ذلك البيئة الخارجية. حيث يتم جمع البيانات وتحليلها لتوصيف الوظائف، تقييمها وتصنيفها وتحديد الأجور والمزايا الإضافية.

ج. **تقييم الأداء:** يتم تقييم الأداء الفعلي للعمّال مقارنة بالأهداف المسطرة، وتفيد نتائج عملية التقييم في تحديد احتياجات التدريب وتنمية الأفراد. وتجدر الإشارة أنّ التدريب قد يكون بعد التوظيف مباشرةً.

د. **تحفيز العمّال ومعالجة مشاكلهم:** نقصد بذلك تأثير الرؤساء على الأفراد لدفعهم لتحقيق الأهداف بالإضافة إلى الاهتمام بأوضاع العمّال ومعالجة مشاكلهم.

3. **المخرجات:** يمكن للعمليات السابقة أن تنتج مخرجات متعددة تتعلق أساساً

بتخطيط القوى العاملة، استقطابها وتحفيزها والاحتفاظ بها، جودة الأداء، الرضا الوظيفي وارتفاع مستوى الإنتاجية.

#### 4. التغذية الرجعية: تسمح المعلومات التي تقدمها التغذية الرجعية من تقييم

السياسات والقرارات والأهداف المسطرة ومن تم الإبقاء عليها أو تصحيحها وتعديلها. وتستقى هذه المعلومات من الملاحظات وتقارير الأداء والإنتاج والأبحاث. وحتى تكون التغذية الرجعية أكثر فعالية وجب الاهتمام بالمعلومات الواردة من البيئة الخارجية من أنظمة اقتصادية، اجتماعية، سياسية، قانونية، دينية، تربوية وغيرها، فهي تؤثر بقوة على نظام إدارة الموارد البشرية.

#### 🚩 نقد النظرية العامة للأنساق:

اقتصرت اسهامات نظرية الأنساق في المساعدة على فهم طبيعة المشاكل وكيفية التعامل معها ولم تقدم ما يفسر سبب حدوثها. كما ركزت على تحقيق توازن التنظيم وتغاضت عن الصراعات الاجتماعية. بالإضافة الى ما سبق فإنّ هذه النظرية صعبة التطبيق نتيجة احتوائها على مفاهيم مجردة كثيرة (بوحفص، 2017، ص ص 157-158).

ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية كونها اعتبرت المدراء قادرين على السيطرة على كل المتغيرات الموجودة في البيئة الخارجية، غير أنّ هذا الأمر يكاد يكون مستحيلاً فمن الصعب الحصول على كافة المعلومات نتيجة تشعبها وعدم امتلاك الوقت الكافي لذلك. ونتيجة هذه الصعوبات، لا يمكن للمسؤولين سوى التقليل من أثر هذه المتغيرات أو العمل على التكيف معها (بولرباج، 2017، ص 42).

## 2-2-نظرية الإدارة بالأهداف:

تشير الأدبيات إلى أنّ الباحث بيتر دراكر (Peter Drucker) هو أول من تناول مصطلح الإدارة بالأهداف في كتابه المعنون بـ "الأداء الإداري" سنة 1954. وانتشر بعدها هذا المصطلح وأصبح أكثر شيوعاً وتداولاً، حيث اعتمد من قبل مكتب التدريب بكاليفورنيا على يد ميلي غاردنر (Melly Gardner) خلفاً لمصطلح "إدارة المشاريع". وكان الهدف من وراء هذا المنهج هو تحقيق الاستقلالية، وجعل الإداري مسؤولاً عن النتائج فقط، بحيث يشعر المسير بسلطته من خلال النتائج المحققة بعيداً عن أسلوب تحرير التقارير حول سلوك العاملين .

والجدير بالذكر أنّ الباحث جون هامبل (Johon Humble) هو من ساهم بأبحاثه في توعية الأمريكيين بثمار منهج الإدارة بالأهداف. فقد تبنت العديد من الدوائر الفدرالية الأمريكية هذا المنهج، حسبما أشارت إليه أعمال الندوة التي عقدها معهد الإدارة الفدرالي عام 1971 حول منهج الإدارة بالأهداف. واستمرت المنظّمات بأنواعها (خدمانية، إنتاجية، أمّنية) في تغيير نمط التسيير التقليدي إلى منهج الإدارة بالأهداف، في العديد من الدول الأمريكية، الأوروبية وحتى الآسيوية كاليابان، لما حققه من نتائج ايجابية.

لينتشر لاحقاً في الدول العربية، بحيث شرعت في تطبيقه المؤسسات الاقتصادية ثم انتقل إلى القطاع الخدماتي. وقد لاق اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين العرب، ولا تزال الأبحاث متواصلة إلى يومنا. ويعود ذلك إلى المبادئ الهامة التي ارتكز عليها، المبنية على التكامل بين أهداف الفرد والمنظمة.

وقد أعطى منهج الإدارة بالأهداف مكانة معتبرة للجانب الإنساني، بحيث تقوم فلسفة هذه النظرية على أنّ المحيط الذي يوفر إشباعاً أكبر لحاجات أفرادها، يحفز أكثر على العمل ويرفع من مستوى الأداء الوظيفي. كما أنّها تتجنب العوامل التي تسبب الاحباط، فهي تهتم بمراقبة الأداء والنتائج عوض مراقبة سلوكيات الفرد، وذلك لتفادي الانعكاسات السلبية على نفسيته. وهي بذلك تستبعد العقاب وتسعى إلى تدارك العيوب وتحسين الأداء بصورة مستمرة.

وبناءً على ذلك فإنّ تقييم الأداء في ظل نظرية الإدارة بالأهداف، عامل جوهري لنجاح إدارة المنظّمة، فالمعلومات الناتجة عن التغذية الراجعة للتقييم تسمح بتعديل الاستراتيجية أو تغيير الإجراءات. كما تكشف عملية التقييم عن حاجات المنظمة وأفرادها، كالتكوين ومعوّقات نظم الحوافز، وغيرها. والتقييم بهذا الأسلوب يرمي إلى تحسين الأداء، توفير العدالة بين العاملين، وحماية مصالح المستفيد من الخدمة، فهو يخدم المصلحة العامة.

ويصف عبد الوهاب (1995) الإدارة بالأهداف بأنّها:

"أسلوب شامل للتطوير، وطريقة جديدة للتفكير، ومنهج عضوي متحرك يجمع وظائف الإدارة، وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. ويعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة، البشرية والمادية والفنية والمعنوية، والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على تحديد أهداف متحركة متطورة، وتحقيق النتائج المطلوبة بناءً على معايير موضوعية" (عبد الوهاب، 1995، صفحة 21-22).

### الإدارة بالأهداف: (بوحوش، 1986 وعبد الوهاب، 1995)

**التخطيط:** الإدارة بالأهداف تعمل على وضع خطة تمتاز بالمرونة والتجديد، فهي تعي التغيرات الممكنة وتضع أهدافاً مرنة تقبل التغيير أو التعديل. فالأهداف والنتائج تحدد بمشاركة الرؤساء والعاملين، كما أنّها تفتح المجال للإبداع وتطوير العمل.

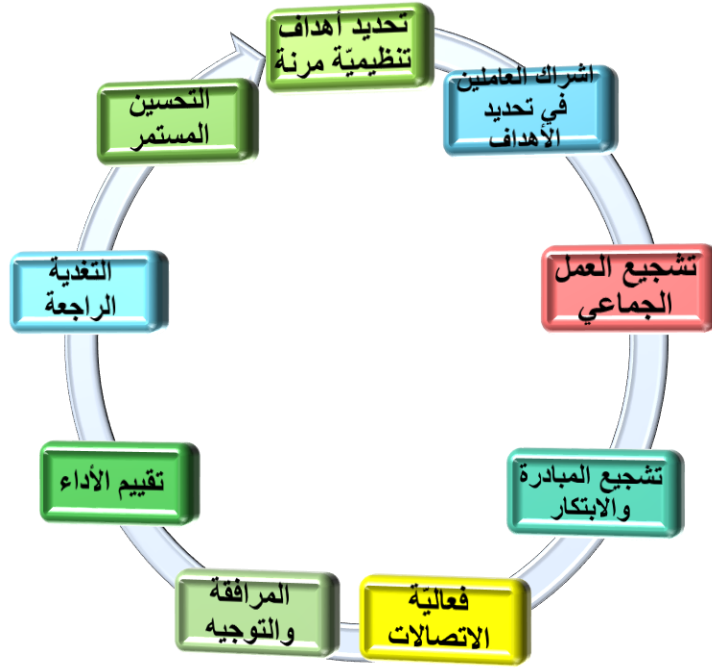
**التنظيم:** فنيات العمل ديناميكية ومتطورة. المسؤولية مشتركة بين المسيرّ والعامل، بحيث تفوض السلطة لهذا الأخير لتنفيذ الأهداف، فهذه النظرية تهتم بالجانب الانساني كما أنّها تدعم العمل في إطار فريق.

**التوجيه:** تقوم الإدارة بالأهداف على مبدأ اشراك كل فرد له علاقة بقرار ما أو نشاط ما، وهو ما يزيد من حماسه للعمل. وهي تركز على شاغل الوظيفة -الفرد- وقوته الكامنة، وتدفع بالأفراد لتحسين مستواهم، وإثبات ذاتهم. كما أنّ الاتصالات فعّالة حيث توزع المعلومات في كلّ المستويات، ليتمكن كل فرد من اتخاذ القرار المناسب، لتحقيق النتائج المرجوة. كما تساهم التغذية الراجعة للمعلومات في تعديل المخططات الاستراتيجية حسب متطلبات التغيير. في هذه المرحلة، لا تعطى القرارات في شكل أوامر، وقد اشترك في صنعها كل فرد معني بها. وبالتالي يكون الالتزام بمحض الإرادة، والاقتناع الشخصي، وهو ما يدفع الفرد إلى تحقيقها بحماس، وإقبال كبيرين إضافة إلى أنّ الاتصالات فعّالة، وفي كل الاتجاهات، عكس ما كانت عليه في المناهج التقليدية، باتجاه واحد من قمة الهرم التنظيمي إلى أسفله.

**الرقابة:** تتميز الإدارة بالأهداف بنظرة إيجابية للعامل وهو ما يؤد له رقابة ذاتية. وتستغل الإجراءات التصحيحية وقتاً قصيراً، حيث تحدد الواجبات وتقسّم الأعمال. يقوم الفرد بتنفيذ العمل، يقارن العمل المنجز بالنتيجة المنتظرة ثم يصحح العيوب إن وردت، وبعدها ينفذ العمل لتحقيق النتيجة المطلوبة.

وهي بذلك تداركت المطبات التي وقعت فيها المناهج التقليدية التي تسلط رقابة محكمة على الفرد باعتباره غير مسؤول، وتستغل الإجراءات التصحيحية وقتاً طويلاً، حيث يتلقى الرئيس تقريراً عن العمل. يقوم على إثره بتحليل الوضع ويعطي تعليمات للتابع للتصحيح. وفي المقابل، نظرة العامل لعملية الرقابة نظرة سلبية، نظراً للطريقة التسلطية في ممارسة الرقابة.

إنّ منهج الإدارة بالأهداف يتميز بنظرة ايجابية نحو العامل، فهو يعتبره ناضجاً، قادراً على تحمل المسؤولية، وبالتالي فإن الفرد مقابل ذلك يتصف بالالتزام والرقابة الذاتية . وبالتالي فإن التعديلات والتصحيحات تجرى في أوقات قياسية؛ فالعامل يعتبر نفسه مسؤولاً عن نتائج عمله، وبالتالي يسعى جاهداً إلى تحقيقها، بإزالة كل العراقيل والمشاكل. كما أن التقييم والرقابة بالنسبة للفرد، لا يعتبر عملية سلبية، باعتبار أن ذلك ينعكس إيجاباً على العامل، فالتقييم والرقابة يستهدفان أساساً تقوية نقاط الضعف، وتطوير مستوى العامل بالدرجة الأولى، من منطلق أن تطوير الفرد ينعكس على المنظمة ونجاحها.



الشكل رقم (08) يوضح مبادئ الإدارة بالأهداف

المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من الشكل رقم (08) أنّ مبادئ الإدارة بالأهداف تركز على تحديد الأهداف بشكل واضح ومرن وقياس الأداء وتحقيق التكامل بين أهداف الفرد والمنظمة. ويمكن حصر هذه المبادئ في العناصر التالية:

- يتم تحديد الأهداف بشكل واضح وقابل للقياس.
- يتم إشراك العاملين في عملية وضع الأهداف، مما يزيد من التزامهم وتحفيزهم.
- يتم إجراء تقييم مستمر للأداء وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- يقوم القائد بدور المدرب والموجه للموظفين لمساعدتهم على تحقيق الأهداف.
- يعتبر التواصل المفتوح بين الإدارة والعاملين أمراً حاسماً.

- تشجيع التفكير الإبداعي وحل المشكلات، وهو عنصر أساسي في تحقيق التحسين

المستمر.

- تشجيع العمل الجماعي لأنه يعزز التعاون والتكامل بين العاملين لتحقيق الأهداف

المشتركة.

- التغذية الراجعة تمكن من تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين واتخاذ الإجراءات

اللازمة.

### 🚩 نقد نظرية الإدارة بالأهداف: (عبد الوهاب، 1995)

لقد تداركت نظرية الإدارة بالأهداف مجمل الأخطاء التي وقعت فيها المناهج الإدارية الأخرى، كما ذكرنا آنفاً، غير أنّ عدم تطبيق هذا المنهج بطريقة صحيحة يمكن أن يؤدي إلى ظهور جوانب سلبية. وهذا ما يستدعي تجنب بعض السلوكيات التي قد يقع فيها معظم المديّرين، كالتركيز على الإدارة بالأهداف في حد ذاتها، بدل النتائج المتوقعة منها. وذلك بالغوص في تفاصيل وفلسفة المنهج نفسه، والابتعاد عن الغايات المراد تحقيقها. بالإضافة إلى المعاملة التعسفية التي تنفر الأفراد من المشاركة، أو تحديد أهداف العاملين، بدلا من تركهم يحددونها بأنفسهم. ولا بد من الإشارة أيضاً إلى بعض الممارسات التي قد يقع فيها المسؤولون كنتقليد الغير، استعجال التنفيذ، محاولة وضع جميع الأهداف في صورة كمية، والاعتقاد بأنّ الإدارة بالأهداف هي الحل الأمثل لجميع مشاكل المنظّمة.

## 2-3- نظرية الإدارة بالقيم:

في البداية يجب ضبط بعض المفاهيم المتقاربة، والتي انتشر استخدامها في المجال الإداري. فغالباً ما يتم التحدث عن "أخلاقيات الإدارة" أو "أخلاقيات الأعمال" أو "الأخلاقيات المهنية". فهل يوجد اختلاف في المعنى أم أنها تدل على مفهوم واحد؟

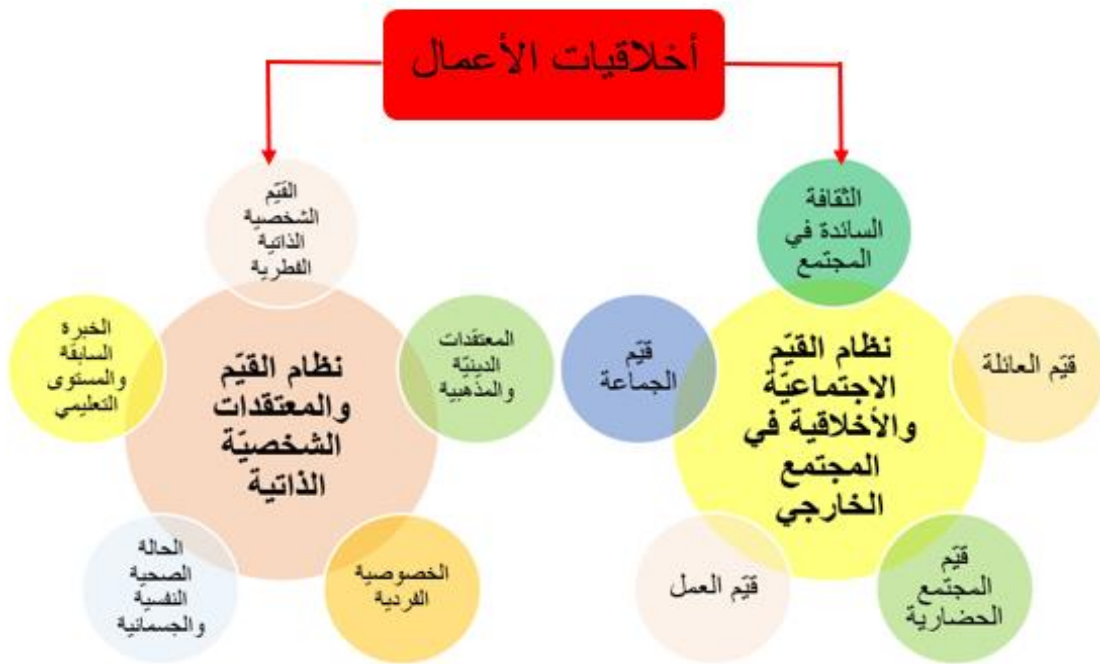
يرى نجم (2006) أن الأخلاق أو الأخلاقيات هي مجموعة من القيم والمعايير التي يتبناها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو صواب وما هو خطأ، وبين ما هو مقبول وما هو غير مقبول. والأخلاقيات هي نتاج تطور تاريخي ساهمت في بنائها مجموعة من العوامل المرتبطة بالفرد نفسه أو بالمجتمع، كالمعتقدات الدينية، التحصيل العلمي، التقاليد، الثقافة الوطنية، العائلة، القبيلة، العشيرة وغيرها. الجدول رقم (01) يعرض مقارنة بين المفاهيم المختلفة للأخلاقيات في المجال الإداري.

### 1 الجدول رقم (01) مقارنة بين مفاهيم الأخلاقيات في المجال الإداري

| أخلاقيات الإدارة                                                                                                            | أخلاقيات الأعمال                                                                                                                                                           | الأخلاقيات المهنية                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| التصرفات والسلوكيات تصدر عن الأفراد وليس عن الشخصية المعنوية التي يخلقها القانون. المؤسسة ليست فاسدة، بل توظف أفراد فاسدين. | مصطلح أكثر شيوعاً من أخلاقيات الإدارة. المؤسسة تتأثر بالبيئة الخارجية، فإن كانت فاسدة وداعمة للتصرفات اللاأخلاقية، انعكس ذلك سلباً على البيئة الداخلية والقرارات الإدارية. | الالتزام بمجموعة من القواعد والآداب التي تعد من مقومات المهنة: كالطب والهندسة والمحاماة. أخلاقيات الإدارة أشمل من الأخلاقيات المهنية لأنها تشمل مجالات وأنشطة مختلفة، وأهداف آنية ومستقبلية. |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على ما أورد في (نجم، 2006)

يتضح من الجدول رقم (01) أنّ الأخلاقيات المهنية مرتبطة بمهنة محددة، بمعنى أنّ المهنة هي التي تحدد هذه الأخلاقيات حسب طبيعتها وخصوصيتها. أمّا مصطلح أخلاقيات الإدارة فهو أشمل غير أنّه يعبر عن السلوكيات التي تصدر من الأفراد، فيما يعتبر مصطلح "أخلاقيات الأعمال" الأكثر شيوعاً، إذ تتأثر القرارات الإدارية بالبيئة الخارجية. والعامل المشترك بين المفاهيم الثلاثة هو السلوكيات فالقيم تنعكس في تصرفات الأفراد بما هو أخلاقي أو لآخلاقي.



الشكل رقم (09) يوضح مصادر أخلاقيات الأعمال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما أورد في (بلحاج، 2010)

يعرّف هارتل (2022) الإدارة بالقيّم كأسلوب إداري جديد يهدف إلى دمج القيم في

عمليات التسيير وتعبر القيم عن المعتقدات والدوافع والتوقعات التي تبرز من خلال السلوكيات، العادات، القرارات والأفعال اليومية. وعلى عكس الإدارة التقليدية التي تركز على الأداء المجرد من القيم، تسعى الإدارة بالقيم إلى تحقيق التكامل بين الأهداف التنظيمية والقيم المشتركة. وبعبارة أخرى، فإنها تهدف إلى خلق ثقافة تنظيمية تقوم على القيم المشتركة.

فيما يرى تراكول (2023) أن القيم التنظيمية هي بشكل عام عبارات يتم اختيارها وتجسيدها من قبل الشخصية المعنوية (المؤسسة) والتي توفر مرجعاً مشتركاً لكافة فرق العمل، العملاء، الموردين، وجميع الأطراف المعنية. وكما هو الحال بالنسبة للفرد الذي يمتلك قاعدة من القيم، فإن المؤسسة شخصية معنوية متعددة الأطراف تمتلك أيضاً قاعدتها الخاصة من القيم.

أما ريشار (2014) فيرى أن القيم التنظيمية تنبع من القيم الشخصية لأفراد المؤسسة. هذا يعني أن بناء قيم مؤسسية قوية يتطلب حواراً مفتوحاً يسمح لكل فرد بالتعبير عن معتقداته وأخلاقه، مما يساهم في تشكيل رؤية قيمية مشتركة.

### 2-3-1 فوائد تطبيق الإدارة بالقيم:

إن تطبيق الإدارة بالقيم في المؤسسة له فوائد عديدة. وقد ذكر هارتول (2022)

بعض الفوائد التي يمكن أن يجنيها اعتماد هذا النمط الإداري، وهي كالآتي:

- إعطاء معنى للعمل والنشاطات اليومية؛

- تعزيز الالتزام، التحفيز والشعور بالانتماء لدى الفرق؛
- تعزيز التماسك، روح الفريق، والتعاون؛
- تسهيل التواصل، الفعالية، والإنتاجية؛
- خلق رؤية مشتركة للالتزام؛
- تعزيز الولاء التنظيمي وتقليل معدل الدوران؛
- التميز في الساحة التنافسية؛
- تحسين حل النزاعات؛
- تحسين الأداء؛
- توضيح الأهداف؛
- تقديم صورة لعلامة تجارية حقيقية، واضحة ومتوافقة مع ثقافة المؤسسة.



الشكل رقم (10) يوضح مبادئ الإدارة بالقيم

المصدر: من إعداد الباحثة

## 2-3-2 أساسيات تطبيق الإدارة بالقيم:

يتطلب تطبيق الإدارة بالقيم الاهتمام بالموارد البشري ووجود قادة قادرين على التحلي بأخلاق سامية لبناء ثقافة مؤسسية قوية مبنية على الثقة والاحترام. ويمكن تلخيص أدوار ومواقف القادة في الشكل التالي:



الشكل رقم (11) يوضح أدوار ومواقف القادة في ظل الإدارة بالقيم

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على ما أورد في (بوير، 2020)

يتضح من الشكل رقم (11) أنّ القائد الفعّال هو الذي يسعى الى تطبيق الإدارة بالقيم من خلال أدواره ومواقفه، فالإدارة بالقيم لا تقتصر على الشعارات والمبادئ الموثقة، بل هي ممارسات يومية تنعكس في شكل سلوكيات إيجابية. ويمكن أن نوضح ذلك من خلال القيم التالية (بوير، 2020):

**الثقة:** تتجسد هذه القيمة من خلال الشفافية، الثبات في المواقف والقرارات، واحترام أفراد الفريق. يحظى القائد بثقة أفراد التنظيم عندما يتحدث بصراحة، وفي بوعوده، ويحترم خصوصية الآخرين.

**الحوار:** يشجع الحوار على التواصل المفتوح والصادق بين الأفراد والفريق . ويتوجب

على القائد أن يشجع أفراد فريقه على التعبير عن آرائهم والمساهمة في تحقيق الأهداف، وأن يكون جاهزاً للاستماع، ويسهل بناء علاقة مبنية على الاحترام المتبادل.

**التماسك:** تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي. إذ يتوجب على القادة الاعتراف بتنوع واختلاف الثقافات، وتوفير الدعم اللازم لتطوير قدرات العاملين.

**الانفتاح (المرونة وتشجيع الابتكار):** فعلى القائد أن يدعم الأفكار الجديدة ويدفع العمال إلى المجازفة بتجربتها دون خوف من الفشل، والتعلم من الأخطاء.

**الالتزام:** مشاركة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة. فمن المهم أن يقوم القائد بتفويض الصلاحيات ومنح الاستقلالية والمسؤولية للعاملين.

ويمكن تلخيص هذه القيم من خلال الشكل الموالي:



الشكل رقم (12) يوضح أدوار القائد في تطبيق الإدارة بالقيم

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على ما أورد في (بوير، 2020)

يتضح من الشكل رقم (12) أنّ الثقة تقع في مركز العملية الإدارية، إذ يتوجب على القائد أن يوفر البيئة الملائمة والظروف المناسبة لتسهيل التبادل والحوار البناء بين العمال. كما يجب أن يبدي استعداداه الدائم للاستماع ويقوم بالتقييم المستمر لتتضمن الإنجازات وتشجيع أفراد التنظيم على التعلم من الأخطاء لتطوير قدراتهم، ودعم الأفكار الجديدة وتجربتها. كما يتضح من الشكل ذاته أنّ القائد هو المسؤول عن حشد القدرات والكفاءات لتحقيق الهدف الجماعي ورفع مستوى الالتزام التنظيمي باشتراك كافة العمال في بنائه.

ويؤكد الحجي (2022) على أنّ الإدارة بالقيم تتوقف على أخلاقيات القائد، حيث يتوجب عليه التأثير في الآخرين بالمحبة والمودة. وبذلك يكسب احترامهم وانصياعهم الطوعي. كما يتوجب عليه التواصل مع أفراد التنظيم باستمرار لأنّ نظام الاتصال الفعال يعتمد على التغذية الراجعة بين القائد وبقية الأعضاء، بالإضافة الى تفويض المسؤوليات الى مستويات أدنى لاتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف. وفي الأخير عليه أن يحرس على العدالة والموضوعية في كافة الإجراءات والقرارات. وذلك لأنّ العدالة المدركة من قبل العامل تؤثر بصورة مباشرة في ولائه للمنظمة.

### 2-3-3 مراحل تطبيق الإدارة بالقيم:

من الواضح أنّه صياغة "ميثاق للقيم" لترسيخ ثقافة قيمية في المنظمة لا تكفي لوحدها، بل يتطلب الأمر تضافر جهود الإدارة والعمال وتطبيق ممارسات إدارية داعمة. يحدد بلانشارد وأوكونور (1997) ثلاث مراحل لتطبيق الإدارة بالقيم تتمثل في توضيح القيم، تعريف الأطراف

المعنيّة بها، وتكييف السلوك اليومي معها. كما يؤكد دولان وغارسيا (2002) أنّ تطبيق الإدارة بالقيّم داخل المنظمة يجب أن يعتمد أولاً على تحديد القيم التي تعتبر أساسية، ثم يجب تبنيها من قبل أعضاء الإدارة العليا، ومن ثم الترويج لها وعرضها على جميع أفراد المنظمة تنازلياً. ووفقاً لسوليفان (1983)، فإن الإدارة بالقيّم هي عملية تبدأ من الأعلى إلى الأسفل حيث تحدد الإدارة القيم وتنقلها إلى العاملين من خلال آليات الاتصال والحوافز. (Gatto & Deliege, 2019)

#### المرحلة الأولى: تحديد القيم وتشكيلها.

في البداية يقول روسينيول (2015) يجب أن نوضح ونشرح القيم لأفراد التنظيم وأن نتقبل ونعي أنّ لهم دوافع مختلفة. ومن الضروري أن تكون القيم موحدة قابلة للتطبيق على جميع المستويات المعنية. كما يجب أن تسعى المنظمة إلى تحويل مبادئ العمل إلى أفعال ملموسة تتوافق مع الأطراف المختلفة. ولكن غالباً ما تبدأ المؤسسات في التراجع من هذه النقطة، معتقدة أنها قد أنجزت الأصعب.

استناداً إلى ريتشار (2014) فإنّه من الضروري أن يشارك جميع أفراد المنظمة في تحديد كيفية تطبيق القيم التنظيمية في جميع جوانب العمل اليومي، بدءاً من التعامل مع العملاء وحتى اتخاذ القرارات الإدارية. ومن الضروري تعميم هذه القيم وربطها بشكل واضح بأهداف المنظمة الاستراتيجية. كما يجب أيضاً تحديد الآليات اللازمة لضمان استدامة هذه القيم وتسوية أي نزاعات قد تنشأ حولها.

### المرحلة الثانية: تعريف الأطراف المعنية بالقيم.

يرى هارتل (2022) أن القيم يجب ألا تظل مجرد شعارات وخطابات ترويجية للمؤسسة، بل يجب أن تكون حية ومتجسدة في كل تفاعل وكل قرار يتم اتخاذه داخل المنظمة. لذلك، من الضروري نشر القيم على نطاق واسع وفتح المجال للحوار وتبادل الأفكار من خلال مختلف القنوات، مثل الاجتماعات، المقابلات الفردية، التدريبات، الفعاليات التنظيمية، ووسائل التواصل الرقمية.

يجب أن تكون هذه القيم جزءًا لا يتجزأ من ثقافة المنظمة، والتي تنعكس في سلوكيات أفرادها. فالقيم حسب روسينيول (2015) تستخدم كخيط رفيع أثناء التبادلات والاتصالات في الحياة اليومية للعامل. ولابد من التدقيق بشكل دوري في القيم المنشورة في اللوائح والاعلانات وغيرها. كما يجب ادراج الأسئلة المرتبطة بالقيم في مقابلات التوظيف، التقييم والتوجيه.

### المرحلة الثالثة: تبني القيم في الممارسات الإدارية اليومية.

يرى هارتل (2022) أن القائد هو المحرك الأساسي لتطبيق الإدارة بالقيم، إذ عليه أن يساهم في ترسيخ هذه القيم وتجسيدها من خلال ممارساته اليومية. ويتجلى ذلك بوضوح في الأساليب الإدارية، التي تعتمد على الحوار البناء، التعاون، والتفويض. كما يجب أن يعمل على خلق بيئة عمل محفزة تشجع على المبادرة والابتكار. وأن يصبح قدوة يحتذى بها، عبر سلوكه الشخصي، يجسد القيم التنظيمية، ويؤكد على أهميتها في تحقيق أهداف المنظمة.

ويؤكد ريتشار (2014) على دور الحوار البناء حول القيم في تعزيز الهوية التنظيمية ورفع مستوى الشعور بالانتماء إلى الفريق، ويرى أنّ دائرة الحوار يمكن توسيعها لتشمل الأطراف الخارجية كالشركاء والعملاء والموردين من أجل بناء قاعدة مشتركة من القيم.

### 2-3-4 نتائج الإدارة بالقيم:

يرى مارتن (2024) أنّ تبني قيم تنظيمية جيّدة لا يقتصر على مجرد الإعلان عن النية في ذلك، فالقيم تلعب دوراً أساسياً في تحسين الأداء التنظيمي. وهي تعمل كبوصلة، توجّه اتخاذ القرار الاستراتيجي وتعزز الالتزام التنظيمي. ومن خلال مواءمة القيم مع الأهداف الاستراتيجية، يمكن خلق بيئة مناسبة لتعزيز التعاون والابتكار. كما أنّ هذه المواءمة تنمي روح الفريق وتساهم في تحقيق الأهداف المشتركة ومن تم تحقيق رضا العملاء. في الواقع، غالباً ما تشهد المؤسسات التي تستثمر في القيم زيادةً في إيراداتها وتأثيراً إيجابياً دائماً على علامتها التجارية. وتنعكس نتائج الإدارة بالقيم حسب تراكول (2023) على ثلاث مستويات:

### التعاون الإيجابي والالتزام:

عندما يتبنّى العاملون قيم المؤسسة، يرتفع مستوى التزامهم بتحقيق الأهداف المشتركة. ممّا يعزز التماسك في الفريق والتفاعل بين الأفراد، فالاعتقاد المشترك بالقيم التنظيمية يولّد شعوراً بالانتماء والولاء لدى العاملين، ويدفعهم إلى التعاون والعمل كفريق واحد لتحقيق الأهداف المنشودة.

### الاحتفاظ بالموارد البشرية:

تعتبر القيم التنظيمية عنصرًا حاسمًا في الحفاظ على العاملين، فالمؤسسات التي تستطيع خلق بيئة عمل مبنية على قيم مشتركة تجذب وتحتفظ بأفضل الكفاءات. أما المؤسسات التي تتجاهل هذا الجانب فستواجه صعوبة في الحفاظ على عاملها، الذين سيشعرون حتمًا بالظلم والاستياء مما ينعكس سلبيًا على أدائها ونموها.

### التشجيع على الابتكار:

توفر الإدارة بالقيم بيئة عمل آمنة تشجع العاملين على استكشاف أفكار جديدة دون الخوف من الفشل. مما يقلل من المخاطر المرتبطة بالابتكار، ويدفع العاملين إلى المجازفة وخوض تجارب جديدة تساهم في تطوير المنظمة.

### 2-3-5- انتقاء الأسلوب الإداري المناسب (الإدارة التقليدية أم الإدارة بالقيم):

الجدول رقم (02) يعرض مقارنة بين "الإدارة التقليدية" و"الإدارة بالقيم" من خلال مجموعة من المعايير، مما يساعد على توضيح الفروقات الجوهرية بين الأسلوبين وتقديم فكرة شاملة حول كيفية تأثير كل منهما على ثقافة العمل وأداء العاملين.

تركز الإدارة التقليدية على الامتثال للقوانين والالتزام بتطبيقها كهدف أساسي، مما يخلق بيئة عمل منظمة ولكن الصرامة المفرطة قد تحد من الابتكار. فيما تهدف الإدارة بالقيم إلى تحقيق الاتساق والتماسك، حيث يتم التركيز على بناء ثقافة مشتركة تعزز من الانسجام

## الداخلي.

وتناسب الإدارة التقليدية المؤسسات المتوسطة والكبيرة نظراً لتعقيد هيكلها ووجود إجراءات رسمية. أمّا الإدارة بالقيم، فتتميز بقدرتها على التطبيق في جميع أنواع المؤسسات، مما يجعلها أكثر مرونة وشمولية.

في الإدارة التقليدية، المحتوى ثابت ومعروف، حيث يتم العمل بإجراءات واضحة. بينما في الإدارة بالقيم، يتميز المحتوى بالمرونة، حيث تتغير القيم حسب السياق والظروف، وهو ما يعزز القدرة على التكيف.

تعتمد الإدارة التقليدية على أساليب تختلف باختلاف المهنة، مما يعني أنّ القواعد المطبقة في كل قسم تختلف حسب طبيعة العمل. أمّا الإدارة بالقيم تُطبق على جميع الفئات، وهو ما يخلق إحساساً بالانتماء والوحدة بين جميع العاملين.

تتميز الإدارة التقليدية بالدقة والتفصيل، وهو ما قد يحد من المبادرات الفردية. بينما الإدارة بالقيم تعتمد مضموناً عاماً، الأمر الذي يسمح بمزيد من المرونة.

تتسم الإدارة التقليدية بتصميم معقد، مما يجعلها تستغرق وقتاً طويلاً في التطبيق وتكلفة عالية. أمّا الإدارة بالقيم، فهي بسيطة في تصميمها، مما يجعلها سريعة التطبيق وغير مكلفة.

ينعكس تأثير الإدارة التقليدية على النشاط والمعرفة والمعرفة العملية، مما يعزز الأداء المباشر. أمّا الإدارة بالقيم فيمكن أن نلمس تأثيرها في المعرفة العملية، والسلوكيات، والذهنيات،

والأخلاق، مما يخلق بيئة عمل أكثر استدامة واحترافية.

وتعتبر الإدارة التقليدية رسمية بالكامل، فهي تحد من التفاعل غير الرسمي بين العاملين مما قد يتسبب في مقاومة السلطة وظهور المعارضة. بينما تتيح الإدارة بالقيم مزيجاً من الاستخدام الرسمي وغير الرسمي، وتخلق بيئة من التحالف والتعاون، وهو ما يعزز العمل الجماعي ويشجع على التواصل المفتوح. كما أنّ الإدارة التقليدية تعتمد على مسير محدّد ومراقب، مما قد يقيد الابتكار. بينما تعتمد الإدارة بالقيم على وجود قائد موحد ومرشد، يلهم الفريق ويدعمه.

## 2 جدول رقم (02) مقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة بالقيم

| المعيار              | الإدارة التقليدية                | الإدارة بالقيم                                |
|----------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------|
| الغاية               | الامتثال للقوانين والاحترام      | الاتساق والتماسك                              |
| نوع المؤسسة          | المتوسطة والكبيرة                | كل أنواع المؤسسات                             |
| المحتوى              | معروف وثابت                      | معروف وغير معروف (مرن)                        |
| الفئة المعنية        | تختلف باختلاف المهنة             | تطبق على جميع الفئات                          |
| المضمون              | دقيق                             | عام                                           |
| التصميم              | معقد                             | بسيط                                          |
| التطبيق              | طويل ومكلف                       | سريع وغير مكلف                                |
| التأثير              | النشاط، المعرفة والمعرفة العملية | المعرفة العملية، السلوكيات، الذهنيات والأخلاق |
| الاستخدام            | رسمي                             | رسمي وغير رسمي                                |
| الانعكاس على العلاقة | مقاومة السلطة، المعارضة          | التحالف والتعاون                              |
| المسير               | محدّد ومراقب                     | موحد ومرشد                                    |

المصدر: (Boyer, 2020)

في الحقيقة لا يوجد منهج مثالي للإدارة، ويتوقف اختيار المنهج المناسب على عدة عوامل، ترتبط بطبيعة العمل وما يتطلبه كالدقة والصرامة في الامتثال للقواعد أو المرونة والإبداع. بالإضافة إلى حجم وثقافة المؤسسة والقيم التي تسعى إلى ترسيخها. ولا يمكن أن نتجاهل دور البيئة الخارجية في التأثير على هذا الاختيار فاستقرار البيئة أو تبدلها وتغيرها المستمر عامل رئيسي في تحديد نوع الأسلوب الإداري المتبع.

وفي الواقع، غالبًا ما تستخدم المؤسسات مزيجًا بين الإدارة التقليدية والإدارة بالقيم. فقد يكون هناك إطار عام من القواعد واللوائح، ولكن يتم تشجيع العمال على استخدام مبادئهم وقيمهم لاتخاذ القرارات في المواقف اليومية.

### خلاصة:

في هذا الفصل، تم استعراض تطور النظريات الإدارية من المنظورين النيو كلاسيكي والحديث، مع التركيز على تأثيرها في تحسين الأداء الوظيفي. استُهل الفصل بنظرية إلتون مايو ونظرية العلاقات الإنسانية، حيث أُبرز دور العامل الإنساني وأهميته في تحسين الأداء الوظيفي، ثم نظرية (Douglas McGregor) وتقسيمه الشهير للعاملين ضمن فئتين، نظرية X السلبية التي تتعامل مع العامل باعتبار أنه ينفر من العمل ويحتاج رقابة مستمرة، ونظرية Y الإيجابية التي ترى العامل متحمسًا للعمل وقادرًا على تحمل المسؤولية. وبرز كيفية التعامل مع هذين النوعين وتأثيرهما على الأداء والتحفيز.

كما تم التطرق الى نظرية الأنساق المفتوحة والتي تعتبر المنظمة كنظام ديناميكي مفتوح يتفاعل مع بيئته الخارجية ويؤثر فيها ويتأثر بها. بالإضافة الى نظرية الإدارة بالأهداف (MBO) التي تركز على إشراك العامل في تحديد الأهداف، وتحويل تقييم الأداء من عملية تقليدية سلبية إلى أداة إيجابية تتيح للعامل التعرف على نقاط ضعفه، ليتمكن من تحسينها.

وفي الأخير تم الحديث عن نظرية الإدارة بالقيم (MBV) ، حيث تم التفصيل في أهميتها ومراحل تطبيقها، مع مقارنة بينها وبين الإدارة التقليدية. وقد تم التركيز على دور القيادة المحوري في نجاح تطبيق الإدارة بالقيم، وأهمية القائد في تجسيد هذه القيم داخل المؤسسة لتحسين الأداء الوظيفي.

## الفصل الرابع: الأداء الوظيفي

تمہارا

## 1-تعريف الأداء الوظيفي

## 2- أبعاد الأداء الوظيفي

### 3-تقييم الأداء الوظيفي

### 3-1- تعريف تقييم الأداء

### 3-2-أهداف عملية تقييم الأداء

### 3-3- أهمية تقييم الأداء الوظيفي

#### 4- طرق تقييم الأداء الوظيفي

### أولاً: الطرق التقليدية

## ثانياً: الطرق الحديثة

## 5-أسباب فشل عملية تقييم الأداء

## خلاصة

## تمهيد:

شهدت العديد من الدراسات العلمية اهتماماً واسعاً بموضوع الأداء الوظيفي، بناءً على الأهمية البالغة للموارد البشرية في المنظمات. ورغم تنوع الآراء واختلافها، إلا أن الهدف الأساسي كان مشتركاً، حيث انصبت البحوث حول السبل الفعالة لتحسين الأداء. فقد ركزت المدرسة العلمية على العوامل المادية، بينما دعا الاتجاه السلوكي إلى التركيز على الجوانب الإنسانية، وجاءت النظريات الحديثة لتؤكد على أهمية إشراك العاملين في تحديد الأهداف وإدماج القيم ضمن عملية التسيير. وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء الوظيفي، مع تسليط الضوء على تقييم الأداء وأهدافه وأهميته، وطرق قياسه التقليدية والحديثة، إضافة إلى استعراض أبرز أسباب فشل عملية التقييم.

## 1-تعريف الأداء الوظيفي:

يعرّف يوسف (2018) الأداء بأنه "ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، وعلى كلّ فإنّ الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد،... " (يوسف، 2018، صفحة 18-19).

ويعرّف الدمرداش (2018) الأداء على أنّه تفاعل ثلاثة عناصر ممثلة في: "العامل وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع، ثم العمل وما يتصف به من متطلبات وتحديات، وأخيراً الموقف أو البيئة التنظيمية والتي تشمل مناخ العمل والاشراف والأنظمة

الادارية والهيكل التنظيمي" (الدمرداش، 2018، ص 34).

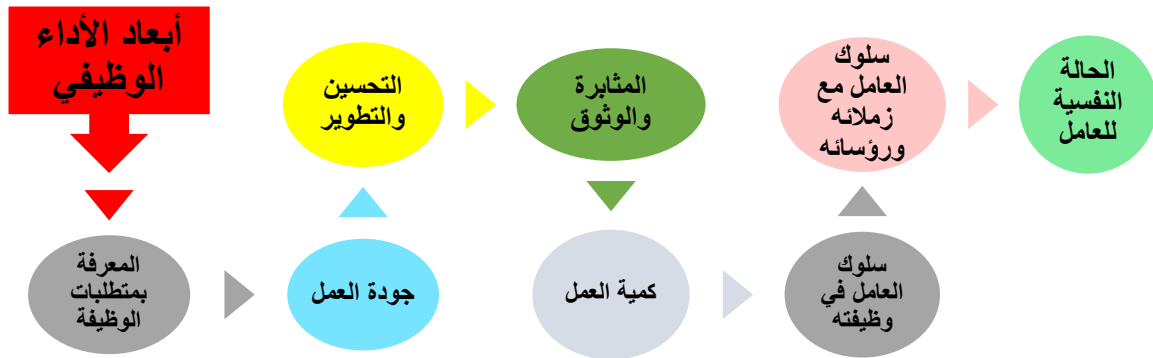
كما يعرف الكرخي (2020) الأداء على أنه: "العمل الذي يؤديه الفرد من خلال وعيه واستيعابه لمهامه واختصاصاته وإحاطته بالتوقعات التي تحدث مستقبلاً أثناء عمله، وحسن اصغائه لتوجيهات المشرف عليه وتنفيذه للتعليمات والأساليب المطلوبة" (الكرخي، 2020، ص 29).

ويتكون الأداء من ثلاثة عناصر، تتمثل في القدرة والرغبة والتكنولوجيا. حيث تنتج القدرة من تفاعل المهارة والمعرفة، كما تنتج الرغبة من تفاعل اتجاهات الفرد، مناخ العمل والمناخ الأسري. أما التكنولوجيا فهي أفكار تهدف إلى التنبؤ بالمشكلات وإيجاد الحلول تقادياً لحدوثها مرة أخرى مستقبلاً. وتتبلور هذه الأفكار لتصبح أجهزة ومعدات للعمل (الكرخي، 2020، ص ص 30-31).

بناءً على التعريفات السابقة، يُستنتج أن الأداء الوظيفي هو مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد عند تنفيذ مهامه، ويتأثر بتفاعل عدة عناصر تتعلق أساساً بقدرات الفرد، دوافعه واتجاهاته، والمناخ التنظيمي، بالإضافة إلى متطلبات العمل وتحدياته. يرتبط الأداء أيضاً بإدراك الفرد لأدواره ووعيه بمسؤولياته، فضلاً عن مدى استجابته لتوجيهات المشرفين وتنفيذه للتعليمات بفعالية. ويمكن اعتبار التكنولوجيا عاملاً إضافياً يسهم في تحسين الأداء، من خلال التنبؤ بالمشكلات وتطوير حلول مبتكرة.

## 2- أبعاد الأداء الوظيفي:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** المعارف والمهارات اللازمة لشغل الوظيفة.
- **جودة العمل:** إدراك العمل وامتلاك الرغبة والمهارة الكافية لإنجاز العمل إضافةً إلى القدرة على التنظيم والتنفيذ بدون أخطاء.
- **كمية العمل:** ويتعلق الأمر بكمية العمل التي يمكن إنجازها في الحالات العادية ومدة الانجاز.
- **المثابرة والثوق:** الجدية والتفاني في العمل، تحمل المسؤولية، انجاز العمل في الوقت المحدد والحاجة الى التوجيه والارشاد (نعساني، 2019، ص 35).
- **التحسين والتطوير:** وهي كل طرق التحسين والتطوير التي يمكن للعامل أن يتبعها بغرض الرفع من مستوى وكفاءة الأداء.
- **سلوك العامل في وظيفته:** ويعني ذلك مدى محافظة العامل على التجهيزات والمواد الخام، ومدى حرصه على صيانتها. أو على النقيض من ذلك مدى اسرافه وهدره للمواد والمعدات.
- **سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه:** ويتعلق الأمر بروح الجماعة والتعاون مع الزملاء، إضافة إلى اتباع توجيهات الرئيس المباشر وتعاونه معه بتقديم اقتراحات لحل مشكلات العمل.
- **الحالة النفسية للعامل:** ويقصد بها الحماس للعمل والرغبة في أدائه، إضافة إلى الاستعداد لإتقان العمل والاهتمام بمشكلاته والتحضر لعلاجها (درّة، 2008، ص ص 129-130).



الشكل رقم (13) يوضح أبعاد الأداء الوظيفي

المصدر: من اعداد الباحثة

يتضح من الشكل رقم (13) ومما سبق ذكره أنّ الأداء الوظيفي هو مزيج من ثمانية عوامل تتعلق بالجانب الفني للعمل والجانب النفسي والسلوكي للفرد بالإضافة الى الدافعية. والعلاقة بين الأبعاد متبادلة بمعنى أنّ كل بعد يؤثر ويتأثر بالأبعاد الأخرى. فلا يمكن أن نستبعد الحالة النفسية للعامل لأنها تؤثر حتماً في مستوى الأداء، وكذلك الحال بالنسبة للجانب السلوكي أو الجانب الفني. ويمكن أن نستنتج أن الأداء هو النتيجة الملموسة القابلة للقياس الكمي عن طريق مجموعة من المؤشرات (كمية العمل، جودة العمل، سلوك الفرد،.....).

### 3-تقييم الأداء الوظيفي:

#### 3-1-تعريف تقييم الأداء:

"تقييم الأداء هو الحكم على أداء العامل عند فترة زمنية محددة، ويشمل ذلك النتائج التي حققها" (عبد الوهاب، 1995، صفحة 252) و"التقييم من الوجهة النفسية، هو إصدار

حكم على مدى تحقيق الأهداف المنشودة، على النحو الذي تحددت به تلك الأهداف" (عشوي، 1990، صفحة 189). وهو "محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها، تحقيقاً لفعالية المنظمة حالياً وفي المستقبل" (اللبيدي، 2015، ص 28).

يرى حمود وخرشة (2009) أنّ "عملية تقييم الأداء تنصب على تحديد مستوى الإنجاز المتحقق مقارنة بالأهداف والمعايير التي يتطلبها العمل بغية اتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية الملائمة، ولذا فإنّ التقييم في المفهوم الحديث لا يعني إحصاء الأخطاء والايقاع بالآخرين وإنما يستهدف التخلص من الانحرافات وعدم تراكمها أثناء الأداء المراد إنجازه" يعتبر تقييم الأداء من الممارسات الشائعة في المؤسسات، بحيث تمكنهم هذه العملية من تأمين جودة المنتج أو الخدمة، خاصة تلك المؤسسات التي تخضع لمعايير الجودة الصارمة. كما أنّها تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمّال كالترقية مثلاً. وقد اهتمت دراسات تقييم الأداء بالجودة وتقبل التقييم بكافة نتائجه سلبية كانت أو ايجابية ( Castel & al, 2016, p720).

بناءً على ما سبق نستخلص أنّ تقييم الأداء هو عملية منظمة تهدف إلى إصدار حكم موضوعي على أداء العامل خلال فترة زمنية محددة، من خلال مقارنة مستوى الإنجاز مع الأهداف والمعايير المحددة. تتضمن هذه العملية تحليل أداء الفرد من مختلف الجوانب النفسية،

البدنية، الفنية، الفكرية، والسلوكية، بهدف تحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها. يسعى تقييم الأداء إلى تحسين فعالية المؤسسة من خلال اتخاذ إجراءات تصحيحية ووقائية مناسبة، مع التركيز على تعزيز جودة المنتج أو الخدمة وضمان التزام العاملين بمعايير الجودة. كما يُستخدم التقييم لدعم القرارات الإدارية المتعلقة بالعمّال كتنسيير المسارات المهنية ويشدد على أهمية تقبل النتائج إيجابية كانت أو سلبية لتحقيق التحسين المستمر.

### 3-2- أهداف عملية تقييم الأداء:

يقترح الباحثين Levinson & Gregor مجموعة من الأهداف لعملية تقييم الأداء، والتي يمكن تلخيصها كالآتي (Levinson & Gregor, 1978):

- معرفة الأخطاء والعمل على تفاديها مستقبلاً.
- معرفة الفرد لنقاط الضعف في أدائه والعمل على تقويتها.
- تشجيع التقدم والنمو لدى الأفراد والكفاءات التي تثبت جدارتها.
- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة ومقارنة نتائجها.
- تحفيز العاملين.
- تنمية الاتصالات بين الرئيس والعامل.
- غرس مفهوم العضوية لدى أفراد المنظمة، حيث أن للعامل دور محدد ضمن جماعة العمل، وكل دور مكمل للآخر، من أجل بلوغ الهدف الرئيسي للمنظمة.
- تزويد الإدارة بمعلومات دقيقة -التغذية الرجعية للتقييم- تمكن من رصد الاستراتيجيات

المستقبلية للمنظمة، ومن توسيع مجالات التطوير والتحسين.

• تمكين العامل من الشعور بقيمة عمله.

كما توجد أهداف أخرى يمكن اضافتها لما سبق ذكره وايجازها فيما يلي (الجرواني، عبد

المنعم، فهمي، 2014):

• العدالة ومراعاة الفروق بين الأفراد لصرف المكافآت وتقديم الحوافز.

• تحديد الاحتياجات التدريبية.

• تخطيط المسار الوظيفي بوضع قائمة للأفراد المحتمل ترقيةهم.

• تقديم معلومات كافية لمعرفة أسباب القصور في تحقيق الأهداف المسطرة المرتبطة

بالفرد أو المنظمة ص 400.

من هذا المنطق يمكن القول بأنّ كلّ من المقوم والمقوم، لهما اتجاهات خاصة حول

عملية التقييم، فالمقوم يعتبر العامل محدود المعرفة، قليل الخبرة، وعلى هذا الأساس يعطي

لنفسه حق توجيهه وتقييمه، باعتباره أكثر كفاءةً. فيما يجد العامل أنّ عملية التقييم تعمل على

تحطيمه، فهو يعتبرها فعل سلبي وعدواني، الأمر الذي يخلق غالباً مشاكل وعراقيل في سيرورة

عملية التقييم.

### 3-3- أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

تكمن أهمية تقييم الأداء في معرفة نقاط القوة التي تتمثل في الإمكانيات الفردية التي

تمكّن من استغلال الفرص المتاحة ومكافحة التهديدات. فمعرفة نقاط الضعف تُمكن من

استغلال الفرص. وتتمثل هذه الأخيرة في الظروف الخارجية التي تؤثر ايجابياً في مجال نشاط المؤسسة. أما التهديدات فهي المخاطر والظروف الخارجية التي تؤثر سلباً على المؤسسة، والتي قد تتجر عنها خسائر معتبرة (يوسف، 2018، صفحة 70).

كما أنّ تقييم الأداء يُمكن من تحسين الأداء وذلك باتباع مجموعة من الخطوات، حيث في البداية يتم تحديد النقاط المراد تحسينها باستخدام التحليل، ومن ثم إيجاد خطة مناسبة لمعالجتها. يجب أيضاً انتقاء واتباع الطريقة المثلى في العمل والالتحاق بالبرامج التدريبية لتحسين المستوى. كما يجب إعطاء الأهمية لتقييم كل مرحلة بحيث يتم قياس التقدم بعد اتباع الإجراءات المذكورة. إلى جانب ما ذكر، من الضروري أن تكون الاتصالات فعّالة بين الرئيس والمرؤوس بحيث تنتقل المعلومات في الاتجاهين ليعلم كلا الطرفين بتطور الأوضاع. وفي الأخير تتم عملية مراجعة لعملية تحسين الأداء بخطواتها وتقييم النتائج المحصل عليها. وينصح أهل الاختصاص بامتلاك خطأ للتطوير والتحسين المستمر (يوسف، 2018، صفحة 70 - 71).

#### 4- طرق تقييم الأداء الوظيفي:

##### أولاً: الطرق التقليدية.

##### 1. طريقة الصفات أو السمات: (BENROUANE, 2010)

تهدف طرق تقييم الصفات إلى تحديد سمات شخصية العامل، كالإبداع والابتكار والقيادة والثقة بالنفس. تتميز هذه الطرق بسهولة تطبيقها وإدارتها. ومن الأدوات الشائعة فيها: المقياس

الرتبي البياني والطريقة السردية للتقييم.

أ. المقياس الرتبي البياني:

في هذه الطريقة، يقوم المقيس بتحديد الصفة أو السمة المراد تقييمها، ثم يضعها على مقياس يحدد درجة امتلاك العامل لهذه الصفة. بعد ذلك، يتم إنشاء مقياس من ثلاثة مستويات: أداء يتوافق مع الكفاءة المطلوبة للوظيفة، وأداء يفوق الكفاءة المطلوبة للوظيفة، وأداء أقل من الكفاءة المطلوبة للوظيفة. ويمكن للمقيم إضافة تعليقات لتوضيح المقياس بشكل أفضل وإضافة انطباعات لا يمكن توفيرها من خلال المقياس.

| بطاقة تقييم الأداء                                                                                                                                              |                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| تهدف هذه الأداة التقييمية إلى تقييم الصفات والسلوكيات المهنية. يرجى تحديد المستوى المناسب لكل معيار بتحديد علامة (X) يمكنك إضافة ملاحظاتك في الحقل المخصص لذلك. |                                                                         |
| <div> <div>كفاءة عالية</div> <div>كفاءة متوسطة</div> <div>كفاءة أدنى</div> </div>                                                                               | <b>القيادة:</b> القدرة على صياغة رؤية مشتركة تحفز الفريق                |
| <div> <div>كفاءة عالية</div> <div>كفاءة متوسطة</div> <div>كفاءة أدنى</div> </div>                                                                               | <b>التحكم في الذات:</b> القدرة على التحكم في العواطف في الأوقات الحرجة. |
| <div> <div>كفاءة عالية</div> <div>كفاءة متوسطة</div> <div>كفاءة أدنى</div> </div>                                                                               | <b>المبادرة:</b> القدرة على ابتكار أفكار جديدة وتنفيذها.                |
| <div> <div>كفاءة عالية</div> <div>كفاءة متوسطة</div> <div>كفاءة أدنى</div> </div>                                                                               | <b>الصرامة:</b> القدرة على العمل بصورة محددة، دقيقة ومضبوظة.            |

الشكل رقم (14) يوضح مثال عن طريقة المقياس الرتبي البياني.

المصدر: (BENROUANE, 2010, p 108)

## ب. طريقة التقييم التقريرية:

في هذه الطريقة، يقوم المقيّم بوصف أداء العامل في تقرير حول مهاراته، نقاط قوته، نقاط ضعفه، جوانب القصور لديه، بالإضافة إلى فرص تطويره وتحسين أدائه. تعتبر هذه الطريقة من الطرق الكيفية ولا تتطلب الكثير من الموارد. ويمكن تدعيمها بطرق كمية أخرى للحصول على صورة أوضح لأداء العامل. كما يجب أن يقوم بكتابة التقرير المشرف المباشر أو المدير الذي بإمكانه ملاحظة سلوك العامل بشكل مباشر، بغية الحصول على نتائج موثوقة.

**طريقة الترتيب:** يقوم المكلف بعملية التقييم بترتيب الأفراد على أساس بعض الخصائص، كالتعاون مع الزملاء، الدقة في العمل وإطلاع الفرد على واجباته ومهامه. ويتم استخدام مقياس مكون من 10 درجات، حيث يمثل الرقم (1) أعلى درجة لتوفر الخاصية في الفرد للترتيب إلى مستويات أقل وصولاً إلى أدنى مستوى الموافقة للرقم (10).

تُعد طريقة الترتيب المذكورة من أقدم الطرق المستخدمة، إذ يمكن استيعابها من قبل الطرفين (المُقيّم والمُقيّم) وتطبيقها بسهولة تامة، حيث يتمكن المُقيّم من الإجابة في وقتٍ قصيرٍ. وعلى الرغم من ذلك، يمكن أن تنتج بعض المشكلات عن هذه الطريقة، كتحيّز المُقيّم واختلاف مفهوم الخصائص لدى المقيمين (الجرواني، عبد المنعم، فهمي، 2014، ص 404).

## طريقة المقارنات الزوجية (الصيرفي، 2007):

يتم تقسيم العاملين في قسم أو إدارة معينة إلى أزواج، بحيث يتم وضع كل فرد في المجموعة مع فرد آخر وفقاً لقواعد التوافق. تستخدم هذه الطريقة معادلة رياضية لحساب عدد

المقارنات الزوجية الممكنة بين الأفراد في المجموعة، والمعادلة هي:

**عدد المقارنات الزوجية =  $n(n-1) / 2$  (حيث أن "ن" هو عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم).**

بالتالي، كلما زاد عدد الأفراد في المجموعة، زادت المقارنات الزوجية المطلوبة بينهم، وتكون هذه الطريقة مفيدة في تحليل كيفية توافق الأفراد أو ترتيبهم بناءً على معايير محددة. ومع تزايد عدد الأفراد، قد تصبح إدارة المقارنات صعبة، لذلك اقترحت طريقتين للتعامل مع هذه المشكلة:

**الطريقة الأولى:** ويتم تقسيم العدد الكلي للعاملين إلى مجموعات أصغر ومن ثم تكوين مجموعات ثنائية داخل كل مجموعة. لكن من الممكن أن يتفاوت عدد الأفراد في المجموعات. ولتدارك هذا القصور قدم لاوش وكيفارات جدولاً لتحويل التفصيلات التي حصلت عليها المجموعات الصغيرة إلى قيم معيارية تتراوح ما بين 25 و 75. ولنفترض أن التفصيلات التي حصل عليها فرد ما هي 8 ضمن مجموعة مكونة من 15 فإنّ القيمة المعيارية لهذا الفرد هي القيمة التي يتقاطع فيها الصف المقابل للعدد 8 مع العمود الذي يقع تحت العدد 15 وهو ما يوافق القيمة المعيارية 52 وفق الجدول المقترح من قبل الباحثين لاوش وكيفارات (أنظر الملحق رقم 06).

### الطريقة الثانية:

تتم المقارنة وفق هذه الطريقة باختيار عيّنة من المجموعات الثنائية المتساوية من حيث عدد الأفراد، ويشترط أن يتم الاختيار بطريقة منتظمة.

### طريقة التوزيع الاجباري:

تعتمد على فكرة التوزيع الطبيعي للبيانات. توضح الطريقة أنه يتم توزيع تقديرات الأداء حول المتوسط الحسابي، بحيث تقسم التقديرات إلى خمس مجموعات وفقاً لنمط التوزيع الطبيعي (ممتاز، جيّد جداً، جيّد، مقبول، ضعيف). ثم بعد ذلك يتم توزيع العاملين على المجموعات الخمسة وفق النسب التالية: المجموعة الأولى (10%)، المجموعة الثانية (20%)، المجموعة الثالثة (40%)، المجموعة الرابعة (20%) والمجموعة الخامسة (10%).

#### 1الجدول رقم (03) يقدم مثال عن تقييم 200 عامل وفق طريقة التوزيع الاجباري

| النسبة المئوية | التقدير   | عدد العاملين |
|----------------|-----------|--------------|
| 10%            | ممتاز     | 20           |
| 20%            | جيّد جداً | 40           |
| 40%            | جيّد      | 80           |
| 20%            | مقبول     | 40           |
| 10%            | ضعيف      | 20           |

المصدر: (الصيرفي، 2007، ص 228)

### طريقة القوائم:

يتم وضع مجموعة من الجمل التي تصف مستوى أداء العاملين. أمام كل عبارة توجد إجابتان (نعم أو لا) حيث يطلب من المقيم اختيار الإجابة المناسبة لكل فرد بناءً على أدائه. بعد أن يحدد المقيم الإجابات، يتم تسليم القائمة لإدارة الموارد البشرية، والتي تقوم بوضع أوزان محددة لكل إجابة (نعم أو لا). ثم يتم جمع هذه الأوزان للحصول على النتيجة النهائية. يمثل

مجموع الأوزان مقدار كفاءة الفرد في أداء وظيفته. على العموم، هذه الطريقة تساعد في تقييم أداء العاملين من خلال إعطاء إجابات بسيطة على العبارات الموضوعة، ثم تقييم الأداء بناءً على الأوزان المخصصة لكل إجابة (شاويش، 2005، ص 94).

## 2 الجدول رقم (04) يقدم أمثلة عن بعض العبارات المستخدمة في طريقة القوائم لتقييم مشرف على قسم الإنتاج

| الرقم | العبارات                         | نعم | لا |
|-------|----------------------------------|-----|----|
| 01    | يقدم تقريراً عن أعماله بانتظام   |     |    |
| 02    | انتاجه يتميز بالجودة             |     |    |
| 03    | يتهرب من المسؤولية               |     |    |
| 04    | يشجع مرؤوسيه على العمل والمبادرة |     |    |
| 05    | يتخذ قرارات سريعة وناجحة         |     |    |
| 06    | نادراً ما ينسى قرارات الإدارة    |     |    |
| 07    | يظهر تحيزاً في معاملته لمرؤوسيه  |     |    |
| 08    | يفسر لمرؤوسيه أسباب قراراته      |     |    |

المصدر: (شاويش، 2005، ص 95).

### ثانياً: الطرق الحديثة.

#### طريقة الاختيار الإلزامي (حمود والخرشة، 2006):

طريقة الاختيار الإلزامي (الإجباري) لتقييم الأداء، هي أسلوب حديث يهدف إلى تحقيق العدالة والموضوعية في تقييم أداء العاملين. يُعدُّ من أكثر الأساليب شيوعاً واستخداماً في هذا المجال. حيث يعطي تقييماً دقيقاً ومحددًا للأداء بعيداً عن التحيز الشخصي،

ويساعد في دراسة السلوك العام للعامل وتصنيف أدائه وفق المعايير الفعلية.

يعتمد المقيّم على ترتيب مجموعة من العبارات التي تصف كيفية أداء العامل لمهامه ومسؤولياته. هذه العبارات تُرتّب وفق جدول معين، وتشمل صفات الأداء والسلوكيات المرتبطة بالعمل. ثم يُعطى لكل عبارة وزن نوعي. يقوم المقيّم بترتيب هذه العبارات دون إدراك منه للأوزان المخصصة لها. بعد الترتيب، يقوم قسم الموارد البشرية بتطبيق الأوزان على الترتيب النهائي. يُحسب تقييم الأداء للفرد بناءً على ترتيب العبارات والوزن المخصص لها. يتميز هذا الأسلوب بالدقة والموضوعية في تحديد الأداء الفعلي للعامل.

### طريقة تقييم الأحداث الحرجة:

تقييم أداء العاملين أمر أساسي. يتطلب ذلك متابعة مستمرة لسلوكهم وأعمالهم. من خلال تدوين الأحداث الإيجابية والسلبية، يمكننا تقييم أدائهم بدقة واتخاذ القرارات المناسبة لتطويرهم وتحسين أداء المؤسسة.

يتم تصنيف السلوكيات إلى سلوكيات إيجابية تساهم في نجاح العمل وسلوكيات سلبية تؤدي إلى الإخفاق. يتم إعطاء هذه السلوكيات نقاط حيث يحدد عدد النقاط الممنوحة لكل سلوك مستوى الأداء. إذا حصل العامل على عدد نقاط إجمالية، يتم تحويل هذا الرقم إلى وصف كمي يوضح مستوى أدائه، سواء كان مقبولاً، جيداً، ضعيفاً، أو ممتازاً.

رغم أن تسجيل الأحداث بشكل مستمر يعتبر أداة مفيدة لتقييم الأداء، إلا أنه يعاني من بعض السلبيات. فمن جهة، قد يشعر العامل بضغط نفسي كبير نتيجة للمراقبة المستمرة لأدائه.

ومن جهة أخرى، قد يؤدي هذا التسجيل إلى خلق جو من عدم الثقة بين العامل ومديره. بالإضافة إلى ذلك، يتطلب هذا الأسلوب جهداً ووقتاً إضافيين من المدير (النعساني، 2019، ص 184).

### تقييم الأداء وفق نظرية الإدارة بالأهداف:

يوجد العديد من الطرق التي تمكّن من قياس الأداء، غير أنّ أهمها هو مقابلة التقييم، فهي تؤثر بصورة مباشرة على نفسية العامل، خاصة إن كانت مبنية على أسس علمية. ومن الضروري أن تتصف بالموضوعية وتبتعد عن التحيز، وتمنح كل العاملين تقديراً متوسطاً، ولا تعارض ترقية بعض العناصر بسبب كفاءتهم في المناصب التي يشغلونها، فضلاً عن تجنب الاستناد إلى عامل واحد من عوامل التقييم في بناء الأحكام.

ولا بد من التأكيد على أنّ مقابلة التقييم تكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء العامل، وتستفيد من الأولى فيما تعمل على تقوية الأخرى. كما أنّها تخلق مناخاً جيّداً للاتصال بين المشرف والعامل، حيث يشعر هذا الأخير أنّ هناك مجالا مفتوحا لاقتراحاته وأنّ هناك من يهتم بعمله. وعلاوةً على ذلك يتعرف على أسباب فشله أو نجاحه، ويناقش معه الحلول الممكنة لتفادي الوقوع في نفس الأخطاء مستقبلاً.

وحري بنا التطرق إلى طريقة إجراء مقابلة التقييم، حيث توصل الباحثون إلى وضع تعاليم لأداء المقابلة بنجاح، تلقن للمشرف، ويدرب عليها، وتتلخص فيما يلي (عبد الوهاب، 1995):

• **الهدف من المقابلة:** في البداية يجب القاء التحيّة والترحيب بالعامل ثم تعريفه بهدف المقابلة، ومحاولة إقناعه بأنّ التقييم عملية أساسية في التسيير ترمي إلى تدارك الأخطاء وتحسين المستوى، وهي بذلك لفائدة العامل

• **تقرير العمل:** يعرض المشرف تقريراً عن العمل بحيث يبدأ بإبراز نقاط القوة أولاً في أداء العامل، ثم بعدها نقاط الضعف.

• **التعقيب عن التقييم:** يعطي المشرف المقوم فرصة للتعقيب عن التقييم، متوقعاً رد فعل سلبي من قبل العامل، أو حتى عدواني. فقد يعترض عن بعض عناصر التقييم، أو يحاول تبرير الأخطاء التي ارتكبها في أدائه. وعلى المشرف أن يتفهم ولا يستاء من إظهار هذا الشعور، لأنّه ردّ فعل طبيعي.

• **التقييم الذاتي:** يقوم المشرف بتشجيع العامل على تقييم عمله بنفسه، فيعرض جوانب تقدمه، والمشاكل التي تلقاها. كما يسمح له بتقديم اقتراحاته لحلها، وتوقعاته لما يحتاجه من مساندة من قبل المشرف.

• **الجانب السلوكي:** وفيما يتعلق بالجانب السلوكي للعامل، يتجنب المشرف الاقتراحات التي تفرض على العامل تغيير صفاته الشخصية، ويعرض على العامل طرقاً بديلةً للتصرف، تكون أكثر قبولاً من جهة الإدارة.

• **التنمية والتقدم:** يستغل المشرف فرص التنمية والتقدم المفتوحة أمام العامل، فيعرضها عليه ويبين له المسؤوليات التي تمكّنه من تحسين أدائه، بغرض الاستفادة منها،

على أن يركّز على ذكر عدد قليل من هذه المسؤوليات، حتى يقتنع العامل من امكانية تحقيقها في وقت قصير.

• **تحسين الأداء:** في هذه المرحلة من المقابلة، يقوم المشرف بالتحاور مع العامل حول تحسين الأداء، حيث يناقش معه المسؤوليات والمهام، إضافة إلى المساعدات التي سيتلقاها. ومن الضروري أن يتقبل المشرف انتقادات أو اقتراحات العامل.

ومن الضروري أن تركز المناقشة على جوانب محدّدة لتحسين الأداء، كزيادة الإنتاجية بنسبة معينة خلال فترة محددة أو تحسين الجودة تبعا لمواصفات معينة. كما يمكن أن يعطي المشرف توجيهات للعامل أو يوصي بالتحاقه ببرنامج تدريبي أو يكلفه بواجبات إضافية، أو يعدّل في واجباته الحالية.

• **المراجعة النهائية:** وفي الأخير، يراجع المشرف المهام المنجزة وغير المنجزة، ويطلّع على الصعوبات التي واجهت العاملين، أو الأخطاء التي ارتكبوها، ويفحص أسباب هذه الصعوبات والأخطاء. كما يعرض على العامل جوانب تقدمه، ويشجعه على الاستمرار في التقدم، ويشترك معه في وضع أهداف جديدة، وتحديد أساليب إمكانية تحقيقها. وبطبيعة الحال، فإنّ الغاية من هذه العملية كلها هو تحسين الأداء ورفع الإنتاجية في القطاع الاقتصادي أو تحسين خدمة الزبون في القطاع الخدماتي. يتضح مما سبق أنّ عملية التقييم مرتبطة بعمليات التنظيم من تكوين، إشراف، اتصال، وغيرها؛ وإذا كان نظام التقييم يقوم على ربط أهداف العامل بأهداف المنظمة، فإن ذلك يدفعه إلى التحمس

لعمله أكثر، والعمل على تحسين أدائه بصورة مستمرة.

• وقد تغيرت نظرة المسيّرين والباحثين في مجال الإدارة، في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، فهم يدركون أهمية العنصر البشري في عملية الإدارة وفي المحافظة على استمرارية المؤسسة ونجاحها. فمعظم المؤسسات أضحت اليوم تعتمد في نظم التحفيز على الطبيعة البشرية للعامل، باعتبارها محركاً لسلوكياته، فهو يمتلك حاجات متعددة ويسعى إلى إشباعها من وراء عمله، قد تكون متسلسلة أو متكاملة. على خلاف النظم الإدارية التقليدية التي كانت تعتمد على الحاجة المادية كدافع وحيد للعمل.

#### طريقة التقييم الشامل 360 درجة: (BENROUANE, 2010)

انتشرت طريقة التقييم الشامل (360 درجة) في السنوات الأخيرة وتعتبر من الطرق الناجحة لتقييم أداء العاملين. تعتمد هذه الطريقة على تقييم متعدد الجوانب، حيث يتم جمع آراء مختلفة حول أداء العامل من قبل رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه وعملائه وحتى العامل نفسه. وتساهم في الحصول على صورة أكثر دقة وموضوعية عن أداء العامل، وذلك بفضل تنوع الآراء التي يتم جمعها.

#### تقييم الأداء من قبل المسؤول المباشر:

تُعتبر عملية تقييم أداء العاملين من قبل المسؤول المباشر إحدى الطرق التقليدية. من منطلق أنّ المسؤول المباشر هو الأكثر موائمةً لتقييم أداء العامل وسلوكه في العمل، لأنه في احتكاك دائم معه. ولنجاح عملية تقييم الأداء، يجب الاعتماد على أدلة موضوعية مثل التقارير

والملاحظات الدورية التي توثق أداء العامل خلال فترات زمنية محددة.

### تقييم الأداء من قبل الأقران:

هذا النوع من التقييم يسمح للموظفين بتقييم أداء وسلوك العامل. المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال هذا النظام التقييمي تختلف عن تلك التي يتم الحصول عليها من خلال تقييم المدير لأن منظور الزميل يختلف عمومًا عن منظور المدير. فهو يوفر عناصر تقييم لسلوكيات غير مرئية للمدير. على سبيل المثال، يمكن لزميل أن يلاحظ سلوك موظف المبيعات مع العميل بشكل أفضل من المدير. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن تقييم الأقران قد يؤدي إلى خلق مناخ عمل عدائي وغير تعاوني، خاصة عندما يستخدم هذا النوع من التقييم لغرض الترقية أو تحديد الأجر أو الفصل. فالتقييم من قبل الأقران، إذا لم يتم تنفيذه بشكل صحيح، يخلق جوًا من المنافسة غير الشريفة وقد يكون مصدرًا للصراع بين العاملين.

### تقييم الأداء من قبل الزملاء:

يتم تطبيق هذا النوع من التقييم في فرق العمل حيث يتشارك الأعضاء في نفس الأهداف والمهام، مما يسمح لهم بالحصول على كمية معتبرة من المعلومات حول السلوكيات والأداء والنجاحات المحققة، وهو ما يتيح لهم تقييم أداء بعضهم البعض بشكل مباشر. ويتوجب على المسؤول أن يدرك الصراعات الكائنة بين الزملاء، وأن يتخذ هذا النوع كمؤشر يساعده في الحكم بموضوعية على كفاءة الفرد (DOKKAR & BENSANIA,2020, p384).

### تقييم المدير من قبل المرؤوسين:

تعتبر عملية تقييم المدير من قبل مرؤوسيه ممارسة شائعة في الشركات الكبرى والهدف من هذا التقييم هو تمكين المدير من معرفة رأي مرؤوسيه في أدائه. نظرًا للعلاقة الوثيقة والتفاعل المستمر بين المدير ومرؤوسيه، فمن المنطقي أن يكون المرؤوس مؤهلاً لتقييم بعض جوانب أداء مديره مثل القيادة، ومهارات التواصل، وتفويض الصلاحيات، وتنسيق العمل الجماعي (بلاسكة، 2020، ص 558). ومع ذلك، لا يمكن للمرؤوس تقييم الجوانب الفنية لعمل المدير.

### تقييم الأداء من قبل العملاء:

تقييم الأداء من قبل العملاء طريقة أخرى شائعة في الشركات الكبرى، حيث تتيح هذه الطريقة للشركة الحصول على فكرة واضحة عن أداء العامل وسلوكه أثناء التعامل المباشر مع العملاء. وتعتبر هذه الطريقة مكلفة الى حدٍ ما لذلك يطبق مرة واحدة في السنة ولفترة محدودة (DOKKAR & BENSANIA, 2020, p349). يتم طلب رأي العملاء من خلال استبيانات لتقديم تغذية راجعة حول سلوك العاملين، بعدما يقوم المدراء بتحديد أهداف دقيقة للموظفين، وضع معايير للأداء وتوقع النتائج.

### التقييم الذاتي:

التقييم الذاتي هو جزء أساسي من طريقة التقييم الشاملة (360 درجة). يتيح هذا النوع من التقييم للموظف تقييم أدائه وسلوكه ومساهمته في الشركة بنفسه. نظرًا لاحتمالية وجود

انحياز ذاتي في هذا النوع من التقييم، فإنه يقتصر عمومًا على اتخاذ قرارات تتعلق بالترقية والتعويض (حوحو وبريكي، 2022، ص 73).

### 3 جدول رقم (05) يوضح طريقة التقييم المناسبة استناداً إلى بعض المعايير

| المعايير                | المقياس<br>المتدرج | الاختيار<br>الالزامي | طريقة<br>القوائم | طريقة<br>الترتيب | المقارنة<br>الزوجية | التوزيع<br>الاجباري | الإدارة<br>بالأهداف | التقييم<br>التقريري        | الأحداث<br>الدرجة |
|-------------------------|--------------------|----------------------|------------------|------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------------|-------------------|
| تكاليف التطوير          | متوسط              | مرتفع                | متوسط            | منخفض            | منخفض               | منخفض               | متوسط               | منخفض                      | متوسط             |
| تكاليف الاستخدام        | منخفض              | منخفض                | منخفض            | منخفض            | منخفض               | منخفض               | مرتفع               | مرتفع التكلفة<br>الإشرافية | مرتفع             |
| سهولة الاستخدام للمقوم  | سهل                | متوسط<br>الصعوبة     | سهل              | سهل              | سهل                 | سهل                 | متوسط               | صعب                        | صعب               |
| سهولة الفهم للأفراد     | سهل                | صعب                  | سهل              | سهل              | سهل                 | سهل                 | متوسط               | سهل                        | سهل               |
| مفيد في ترقية الأفراد   | نعم                | نعم                  | نعم              | نعم              | نعم                 | نعم                 | نعم                 | ليس بسهولة                 | نعم               |
| مفيدة في مكافأة الأفراد | نعم                | متوسط                | نعم              | ليس بسهولة       | ليس بسهولة          | نعم                 | نعم                 | ليس بسهولة                 | نعم               |
| مفيد في تطوير العمالة   | متوسط              | متوسط                | نعم              | لا               | لا                  | لا                  | نعم                 | نعم                        | نعم               |

المصدر: (النعساني، 2019، ص 187)

### 5-أسباب فشل عملية تقييم الأداء :

يرى غوسلان ومورفي (1994) أنّ فشل عملية تقييم الأداء يعود إلى الأسباب التالية:

- تقتصر عملية تقييم الأداء الى تقدير الصعوبات والمطبات الممكنة التي تؤثر في مستوى الأداء الوظيفي.

- تعتبر استمارة تقييم الأداء الوظيفي أداة قياس لتحديد جودة الأداء.

- يركز المشرف على عملية التقييم على النتائج مهماً العوامل الأساسية للأداء.

- تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن العمّال غير الأكفاء ومواجهتهم.
- يدعم المسيّرون عملية تقييم الأداء نسبياً.
- عملية تقييم الأداء لا تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- مقاييس التقييم موحدة ومعايير المردودية ضئيلة ومبهمّة.
- العلاقة بين المشرف والعامل علاقة أبوة.
- يقوم بالإشراف على عملية التقييم مختصون في مجال تسيير الموارد البشرية.
- تُجرى عملية تقييم الأداء مرةً واحدةً في السنة.
- يتم تقييم الأداء بالمقارنة، حيث يقارن أداء الفرد بأداء زملائه.
- المشرف هو الشخص الوحيد المسؤول عن عملية تقييم الأداء.
- يستخدم المشرف التقييم كأداة لمراقبة العمّال.
- يستخدم المشرف الأداء لبلوغ غاياته.

وفي نفس الصدد يرى الباحثين (Levinson & Gregor, 1978) أنّ السبب الرئيسي لفشل عمليّة التقييم، يعود إلى المسؤول الذي يتخذ أحكاماً قيمية مسبقة نحو الآخرين. ويقترح الباحثان بعض الإجراءات لتفادي هذا المشكل، كأن يقوم الفرد بتحديد أهدافه بنفسه، يختبرها مع رئيسه، ويعتبر مقابلة التقييم جلسةً للاستشارة. وعلى هذا الأساس، يتعامل معه المشرف، فهو يلعب دور المستشار الذي يسعى إلى مساندة العامل لتحقيق أهدافه، ويتجنب السلوكيات التي توحي بأنه مفتش ومراقب مجرد من الإنسانية.

### خلاصة:

لقد اتضح من خلال ما تم تقديمه في هذا الفصل أنّ عملية تقييم الأداء الوظيفي معقدة وذلك لأنّها ترتبط بالعنصر البشري الذي يعتبر كائناً معقداً دائماً التغيير. ولقد اختلفت طرق تقييم الأداء حيث يتم تقسيمها إلى طرقٍ تقليدية وأخرى حديثة. وعلى الرغم من التطورات التي طرأت على قياس الأداء، إلا أنّ هناك بعض العوامل التي لا تزال تعيق عمليّة تقييم الأداء وتتسبب في فشلها في كثيرٍ من الأوقات. كما تبين أنّ الإداريين والباحثين يركزون على هذه العمليّة لأنّها تعتبر أداة استراتيجية تسهم في تحسين الأداء الفردي، وتعزيز كفاءة المنظمة بشكل عام.

## الفصل الخامس: منهجية الدراسة

تمهيد

أولاً: التعريف بالمؤسسة

ثانياً : منهج البحث وتصميم الدراسة

ثالثاً: الدراسة الاستطلاعية

رابعاً: حدود الدراسة

خامساً: خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية

سادساً: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

1-صدق أداة الدراسة

2-ثبات أداة الدراسة

سابعاً: الدراسة الأساسية

1-حدود الدراسة

2-خصائص عينة الدراسة الأساسية

### تمهيد:

تتبع دراستنا الحالية إلى الدراسات شبه التجريبية، وتهدف إلى اختبار برنامج مقترح يسعى إلى تعديل الفكر التقليدي للمنظمة بهدف تحسين الأداء الوظيفي. حيث تم تصميم البرنامج بناءً على مراجعة معمقة للأدبيات والدراسات السابقة، والتي ركزت على الربط بين تبني القيم التنظيمية وتحسين الأداء. ولقياس الأثر الناتج عن البرنامج، تم إعداد استبيان مكون من سبعة أبعاد رئيسية تغطي مجالات متعددة من الأداء الوظيفي، بدءاً من الكفاءة المعرفية والسلوكية وحتى الالتزام والمناخ الاجتماعي. وقد تم استخدام هذا الاستبيان في القياس القبلي والبعدي لتحديد التغيرات التي أحدثها البرنامج المقترح في مستويات الأداء، كما تم اقتراح توصيات شاملة حول فعاليته وسبل تطويره مستقبلاً.

### أولاً: التعريف بالمؤسسة:

**1-تقديم المؤسسة:** المؤسسة الوطنية للأسمنت زهانة، تأسست كشركة ذات أسهم في 28 ديسمبر 1997، في إطار تجسيد مخطط تقسيم الشركة اركو "ERCO". تقرر رفع رأس مال المؤسسة الى مليار وثمانمائة مليون دينار جزائري "1.800.000.000" في 27 ديسمبر 1999. ويبلغ حالياً مليار وتسع مئة وعشرون مليون دينار جزائري "1.920.000.000"

تتشاط المؤسسة المذكورة في مجال انتاج وتسويق الاسمنت ومشتقاته لتغطية

الاحتياجات الوطنية من مواد البناء. وهي فرع من فروع مجمع جيكا "GICA"

تبلغ مساحة المؤسسة الاجمالية حوالي 31 هكتار و 6.200 متر مربع. أما فيما يخص المستخدمين فيبلغ عددهم 662 وكلهم عمال دائمون ما عدا 4 اطارات، حيث يتوزعون كالتالي:

اطارات مسيرة: 2

اطارات سامية: 30

اطارات: 169

المؤهلين: 341 – التنفيذيين: 108

2-الموقع الجغرافي: تقع المؤسسة في ولاية معسكر بمحاذاة الطريق الوطني رقم 13 والسكة الحديدية الرابطة بين مدن ولايتي وهران وسيدي بلعباس. فهي تقع في مال ولاية معسكر على بعد حوالي 40 كم عن ولاية وهران.

3-مراحل تطور المؤسسة: يرجع تاريخ انشاء الفرع الى الحرب العالمية الثانية، في إطار مخطط مارشال لإعادة بناء أوروبا. وذلك بعد الدراسات التي أجريت وأسفرت عن وجود خزان طبيعي كبير من الكلس والطين اللين بالقرب من قرية "جنين مسكين"

تم تأميم مصنع الاسمنت في 01 سبتمبر 1968 وأصبح وحدة وطنية تابعة للشركة الوطنية لماد البناء. تم اعادة هيكلة الشركة الوطنية لماد البناء في سنة 1985، فأصبحت تابعة للمؤسسة الجهوية للأسمنت ومشتقاته في أواخر سنة 1997 تقررت هيكلة أخرى

فأصبحت شركة الاسمنت، شركة ذات أسهم، لها مديرية عامة ومجلس ادارة، بغية تحضيرها للشراكة الاجنبية

تمت الشراكة مع شركة (ASEC) في 01 يناير 2008 بحصة 65% للمؤسسة الجهوية للإسمنت ومشتقاته، و 35% للشريك الاجنبي، بموجب عقد ادارة يمتد لعشر سنوات. تمت تصفية المؤسسة الجهوية للإسمنت ومشتقاته في شهر جوان من سنة 2000، لتصبح شركة اسمنت زهانة تابعة مباشرة للمجمع الصناعي للأسمنت بالجزائر، ادارة وصية مركزية تابعة بدورها لوزارة الصناعة.

#### 4-دائرة الموارد البشرية:

تضم دائرة الموارد البشرية ثلاثة مصالح: تسيير المستخدمين والاحصاء، تسيير المستخدمين وتسيير الأجور، حيث تتولى مصلحة المستخدمين المتابعة الدائمة للعمال منذ التوظيف الى غاية نهاية علاقة العمل. وتوكل الى رئيس مصلحة المستخدمين جملة من المهام يتلخص أهمها في:

- تسيير الموارد البشرية
- المتابعة التأديبية للعمال
- المحافظة على ضبط ملفات أفراد التنظيم
- تقديم المساعدة لدراسة ملفات المرشحين للتقاعد

- السهر على تطبيق قانون العمل والالتزام ببند الاتفاقية الجماعية والنظام الداخلي

للمؤسسة

- التعاون مع الهيئات الخارجية (الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للأجراء، الصندوق الوطني للتقاعد، مفتشية العمل، المحكمة، وكالات التشغيل العمومية والخاصة وغيرها)

- ضمان توفير السرية فيما يتعلق بالمعلومات، الوثائق والسجلات الادارية للعاملين
- أما فيما يخص مكتب تسيير المستخدمين يديره إطار مستوى 1 ومن مهامه:
- التأكد من حفظ السجل السليم للعمال ورتبهم
- توفير السجلات الادارية وتصنيف العاملين في كل وثيقة تتعلق بحياتهم المهنية
- ضمان الامتثال للقواعد والمبادئ التوجيهية الداخلية للصحة والسلامة
- ضمان توفير السرية فيما يتعلق بالمعلومات، الوثائق والسجلات الادارية للعاملين
- ضمان الامتثال للتعليمات والتوجيهات التي تقدم من المشرفين
- أما فيما يخص مكتب تسيير المستخدمين والاحصاء، فهو مسير من قبل إطار

اداري مستوى 1 وتنحصر مهامه في:

- ضمان الرصد المنتظم للعاملين
- اعداد البيانات الشهرية والتقارير
- انشاء سجلات حسابات التقاعد

- المحافظة على السجلات الدائمة والمؤقتة
  - المحافظة على سجلات العطل
  - ضمان توفير السرية فيما يتعلق بالمعلومات، الوثائق والسجلات الادارية للعاملين
- اما مصلحة تسيير الأجور فيمكن تلخيص مهامها في:
- المتابعة المستمرة للحضور والغيابات بالتنسيق مع المصلحة المكلفة، لحساب الأجر

#### الشهري

- اعداد كشوف الرواتب
  - التصريح بالأجور لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للأجراء
- دائرة الادارة العامة: وتؤم المصلحة الاجتماعية ومصلحة الوسائل العامة

#### أ) المصلحة الاجتماعية:

تتكفل هذه المصلحة بالمصالح الاجتماعية للعمال، حيث تعتبر همزة وصل بين أفراد التنظيم والادارات العمومية مثل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للأجراء والصندوق الوطني للتقاعد. ومن جملة المهام التي تؤمنها المصلحة:

- تأمين العاملين الجدد
- التأمين في حالة وقوع حوادث عمل
- السهر على القيام بكافة الاجراءات اللازمة للتقاعد

ب) مصلحة الوسائل العامة:

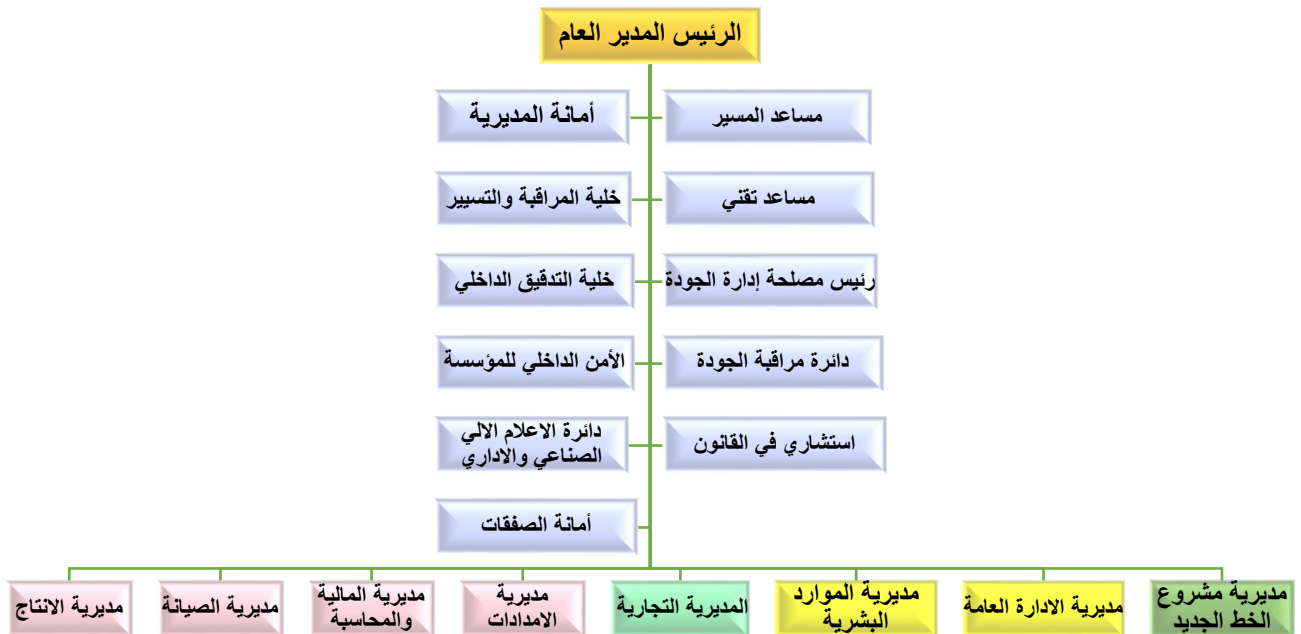
- توفر جميع المشتريات العامة ومستلزمات العمل.

ج) مصلحة التكوين:

- تكوين العاملين والمتربصين
- التوظيف في إطار جهاز المساعدة على الاندماج المهني

4. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

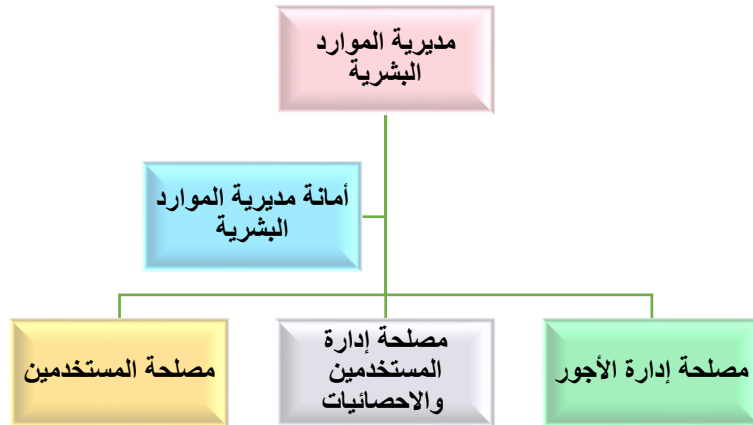
أ. الهيكل التنظيمي للمديرية العامة:



الشكل رقم (16) يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية العامة

المصدر: من إعداد الباحثة

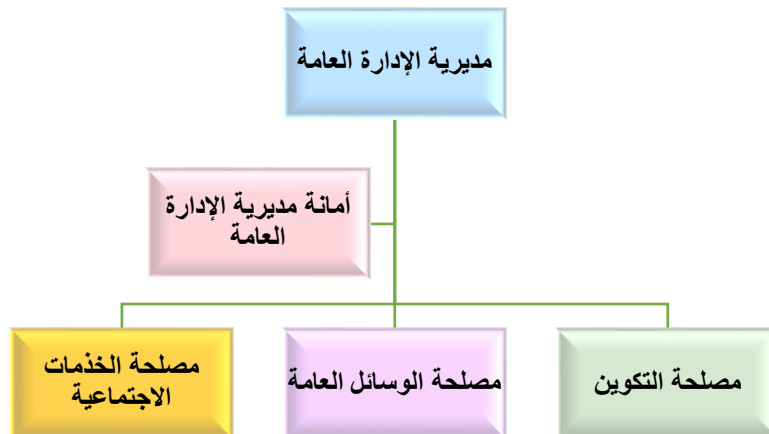
ب. الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية:



الشكل رقم (17) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثة

ج. الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة العامة:



الشكل رقم (18) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة العامة

المصدر: من إعداد الباحثة

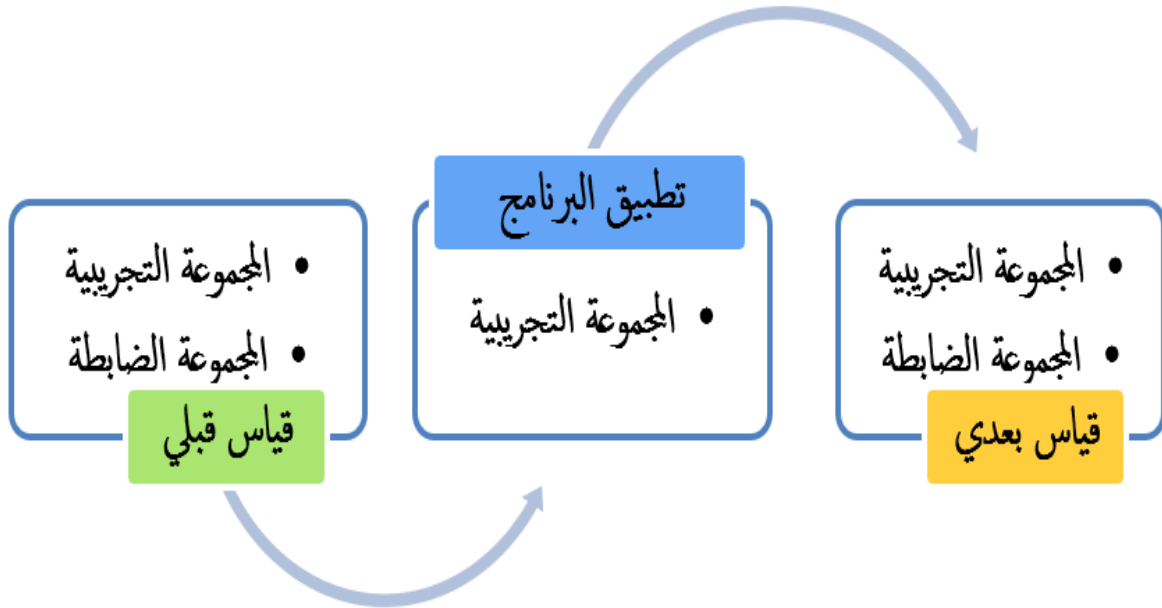
## ثانياً: منهج البحث وتصميم الدراسة:

### 1- منهج البحث:

اتبعت الباحثة المنهج شبه التجريبي تماشياً وطبيعة الدراسة التي تسعى إلى دراسة أثر المتغير المستقل (البرنامج الإداري الجديد) على المتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي، حيث قامت بقياس الأداء بواسطة مقياس خاص (من بناء الباحثة) لدى أفراد المجموعتين الضابطة والتجريبية، وأعدت استخدام نفس المقياس على المجموعتين بعد تطبيق البرنامج الإداري الجديد. فالمنهج التجريبي هو "ذلك المنهج الذي يستخدم التجربة في اختبار فرض يقرر علاقة بين عاملين أو متغيرين وذلك عن طريق الدراسة للمواقف المتقابلة التي ضبطت كل المتغيرات ما عدا المتغير الذي يهتم الباحث بدراسة تأثيره" (العزاوي، 2008، ص 109). أمّا المنهج شبه التجريبي فهو يدرس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع في بيئة حقيقية أين يصعب ضبط كل المتغيرات والتحكم فيها.

### 2- تصميم الدراسة:

اعتمدت الدراسة على التصميم التجريبي البسيط لمجموعتين متكافئتين، مجموعة تجريبية وأخرى ضابطة، بحيث تم تطبيق اختبار قبلي لكلا المجموعتين لمعرفة مستوى الأداء، ثم تم تطبيق البرنامج المقترح على المجموعة التجريبية وأعيد الاختبار مرة ثانية بعد ذلك على المجموعتين (التجريبية والضابطة) لمعرفة تأثير البرنامج على الأداء الوظيفي. والشكل الموالي يوضح التصميم التجريبي المعتمد في



الشكل رقم (15) يوضح التصميم التجريبي المعتمد في الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة

### 3-متغيرات الدراسة:

#### 3-1-المتغير المستقل:

وهو المتغير الذي يؤثر في المتغير التابع وفي هذه الدراسة المتغير المستقل هو البرنامج المقترح الذي تضمن مجموعة من المبادئ التي بنيت على نظريات الإدارة، واعتمدت بصورة كبيرة على نظرية الإدارة بالقيم واستخدام الذكاء الاصطناعي في وظائف تسيير الموارد البشرية كوسيلة داعمة لتحقيق الشفافية والعدل في عملية التسيير. وتم التركيز على جانب القيم الأخلاقية بهدف أن تكون صالحة لكل مكان وزمان بغض النظر عن البيئة الثقافية والاجتماعية وباختلاف طبيعة نشاط المنظمات خدماتية كانت أو إنتاجية عمومية أو خاصة.

### 3-2- المتغير التابع:

وهو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل وفي هذه الدراسة يتمثل المتغير التابع في الأداء الوظيفي الذي من شأنه التأثير بالبرنامج المقترح. وبهدف قياس هذا المتغير، قامت الباحثة ببناء استبيان خاص وفقاً للشروط العلمية المعمول بها في هذا المجال، وسيتم التطرق إلى تفاصيل أكثر لاحقاً في الجزء المخصص لأدوات البحث.

### 4-مجتمع البحث والمعاينة:

#### 4-1-مجتمع البحث:

يرى جبالة (2020) أنّ مجتمع البحث هو جميع المفردات التي تتوفر فيها الخصائص التي يريد الباحث أن يدرسها. ونتيجة استحالة أو صعوبة الدراسة المسحية الشاملة لجميع مفردات مجتمع البحث، فكر العلماء في إيجاد طريقة إحصائية مناسبة لتسهيل البحوث في مجال علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الاقتصاد، وذلك عن طريق اختيار عينة ممثلة للمجتمع الأصلي. ويتمثل مجتمع البحث في الدراسة الحالية في إطارات شركة زهانة للأسمنت البالغ عددهم 650 إطاراً، والجدول الموالي يبين توزيعهم حسب الفئات المهنية استناداً إلى الأرقام المقدمة من قبل إدارة المؤسسة:

#### 4-2-عينة الدراسة:

العينة هي مفردات تم اختيارها من المجتمع الأصلي للبحث، واخضاعها للمعالجة

الاحصائية بحيث تسمح المعطيات الناتجة بتعميمها على المجتمع (قدي، 2009: 83).  
وقد تمت المعاينة في هذه الدراسة على مرحلتين، أولاهما في الدراسة الاستطلاعية والتي  
تمت بغرض اختبار صدق وثبات أداة الدراسة، وشملت 45 عاملاً. والثانية كانت في الدراسة  
الأساسية وشملت 60 مفردة قسمت على مجموعتين (تجريبية وضابطة).

بالنسبة إلى طريقة اختيار العينة، فقد تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة وذلك  
لكون مجمل الأساليب الإحصائية تتطلب العشوائية لمعالجة المعطيات بصورة صحيحة.  
بالإضافة إلى ذلك، فإنّ العينة العشوائية البسيطة سهلة التنفيذ وتعطي صورة صادقة  
عن المجتمع الأصلي، لأنّها تقوم على مبدأ تكافؤ الفرص أمام جميع المفردات في انتمائها  
إلى العينة (قدي، 2009: 87).

وفيما يتعلق بحجم العينة، وبما أنّ الدراسة الحالية تعتمد على المنهج شبه التجريبي،  
فمن المتعارف عليه هو استخدام عينات صغيرة الحجم، أقلّها 10 مفردات. غير أنّ المجتمع  
الأصلي كان كبيراً نوعاً ما وهذا ما سمح باختيار عينة مكونة من 60 مفردة وذلك بهدف  
أن تكون النتائج المتحصل عليها أكثر مصداقية وأكثر دقة.

#### 5- أدوات الدراسة:

استخدمت الباحثة مزيج من الأدوات والمتمثلة في الملاحظة، تحليل المحتوى  
والاستبيان، لجمع البيانات التي لا يمكن توفيرها من البحث النظري. وتم تحليل البيانات

باستعمال برنامج الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS. وفيما يلي توضيح لما سبق:

#### 5-1-الملاحظة:

هي عملية جمع المعلومات عن طريق الملاحظة، فالباحث يمكن أن يسجل البيانات كما تحدث في الواقع ومن ثم دراسة السلوك الحقيقي. وهي تتطلب مهارات الاصغاء والانتباه (الضامن، 2007، ص ص 94-95). واعتمدت الباحثة على هذه الأداة بغرض معاينة سلوكيات العمال قبل وبعد تطبيق البرنامج لمعرفة حجم الأثر الذي سيجدته هذا الأخير.

#### 5-2-تحليل المحتوى:

يعرف تيسير (2023) تحليل المحتوى على أنه "أحد الأساليب الأساسية في البحث العلمي. إنه عملية استخراج المعلومات الهامة والمفيدة من النصوص والوثائق المختلفة، وتحويلها إلى معرفة قابلة للتحليل والتفسير. يهدف تحليل المحتوى إلى فهم وتفسير المعلومات الموجودة في النصوص واستخلاص المعاني العميقة والأنماط الرئيسية". وفي هذه الدراسة، تمت الاستعانة ببعض الوثائق التي تثري البحث وتحقق أهدافه، كالنظام الداخلي للمؤسسة، الإجراءات الإدارية والهيكل التنظيمي. فالمعلومات المستقاة تمكن من مناقشة وتفسير وتحليل نتائج البحث الميداني.

5-3- الاستبيان:

الاستبيان هو أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، يتكون من مجموعة من الأسئلة يجيب عنها المفحوص كتابياً حسب فهمه واستيعابه لمحتواها. ويعتبر الاستبيان وسيلة مناسبة لربح الوقت والجهد وتوفير التكاليف على الباحث، خاصة إذا كانت عينة البحث كبيرة (غرايبة، دهمش، الحسن، عبد الله، أبو جبارة، 1977، ص 53). وقد قامت الباحثة ببناء استبيان لقياس الأداء الوظيفي، بعد اطلاعها على الدراسات السابقة وجمع المادة العلمية الخاصة بالجانب النظري للدراسة. وتتألف أداة البحث من سبعة أبعاد وخمسون فقرة:

البعد الأول: وهو "البعد المعرفي"، يحوي 6 فقرات (من 1 إلى 6)

البعد الثاني: وهو "بعد الالتزام"، يحوي 9 فقرات (من 7 إلى 15)

البعد الثالث: وهو "بعد القدرة على الإنجاز"، يحوي 6 فقرات (من 16 إلى 21)

البعد الرابع: وهو "بعد المعرفة السلوكية"، يحوي 9 فقرات (من 22 إلى 30)

البعد الخامس: وهو "بعد التحسين المستمر"، يحوي 6 فقرات (من 31 إلى 36)

البعد السادس: وهو "بعد الدافعية للإنجاز"، يحوي 7 فقرات (من 37 إلى 43)

البعد السابع والأخير: وهو "بعد المناخ الاجتماعي"، يحوي 7 فقرات (من 44 إلى 50)

✓ بدائل الاستبيان:

تم اختيار سلم ثلاثي في تحديد الاجابات، كما يلي: نعم، إلى حدّ ما، لا.

✓ أوزان البدائل:

وزعت الأوزان بالتدرج على البدائل، مع العلم ان توزيع الأوزان على البدائل يحافظ على الترتيب نفسه لكون كل فقرات الاستبيان موجبة الصياغة لعل الجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (06) يوضح توزيع الأوزان على البدائل

| البدائل | نعم | إلى حدّ ما | لا |
|---------|-----|------------|----|
| الأوزان | 3   | 2          | 1  |

6-التحقق من توزيع البيانات باستخدام اختبار شابيرو ويلك

قبل اختيار الأسلوب الاحصائي المناسب، كان لا بد من التحقق من توفر الشروط اللازمة لاستخدام الإحصاء البارامتري. فقد تم اختيار العيّنة بالطريقة العشوائية وبلغ عدد مفرداتها 30 مفردة، إلّا أنّ ذلك غير كافٍ لاختيار الأسلوب الاحصائي المناسب، حيث أنّه يتعيّن على الباحث التأكد من توزيع البيانات وتجانسها. وتحقيقاً لهذا المسعى، استخدمت الباحثة اختبار شابيرو ويلك، لأن حجم العيّنة أقل من 50 مفردة. وتم الانطلاق من الفرضية الصفرية التي تنص على أنّ البيانات تتوزع طبيعياً. والفرضية البديلة التي تنص على أنّ البيانات لا تتوزع طبيعياً.

جدول رقم (07) اختبار شابيرو ويلك للتحقق من توزيع البيانات

| اختبار شابيرو ويلك |             |               | القياس        |
|--------------------|-------------|---------------|---------------|
| نتيجة الاختبار     | درجة الحرية | مستوى الدلالة |               |
| 0.95               | 60          | 0.03          | القياس القبلي |
| 0.96               | 60          | 0.04          | القياس البعدي |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أنّ قيمة Sig بالنسبة للقياس القبلي أو البعدي لاختبار شابيرويلك كانت أصغر من 0,05 وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية فالبيانات لا تتوزع طبيعياً.

بناءً على النتائج المتوصل إليها، يتعذر استعمال الأساليب الإحصائية البارامترية نتيجة عدم توفر شرط اعتدالية توزيع البيانات، وبالتالي يتوجب علينا الاستعانة بالاحصاء اللابارمترية. لذا فإنّ الأساليب الاحصائية المناسبة لدراسة الفروق بين المجموعات هو اختبار مان وتني لعينتين مستقلتين كبديل لاختبار "ت" للعينّات المستقلة واختبار ويلكوكسون لعينتين مرتبطتين كبديل لاختبار "ت" للعينّات المترابطة.

## 7- أسلوب التحليل والمعالجة الإحصائية:

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: لإظهار توزيع أفراد العينة حسب خصائصهم الديمغرافية.

المتوسطات الحسابية: لإجراء المقارنات في نتائج التقييم بين المجموعة الضابطة والمجموعة التجريبية والقياسين القبلي والبعدي للمجموعة التجريبية، للتعرف على الفروق في مستوى أداء أفراد التنظيم

الانحراف المعياري: لمعرفة مدى تجانس الإجابات

معامل ألفا كرونباخ: لاختبار ثبات المقياس

معامل ارتباط بيرسون R لاختبار صدق الاتساق الداخلي لمقياس الدراسة

اختبار شابيرو ويلك لاختبار اعتدالية توزيع البيانات

اختبار ت لعينتين مستقلتين لحساب صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي)

اختبار مان ويتني لعينتين مستقلتين: كبديل لاختبار "ت" للعينات المستقلة للمقارنة

بين المجموعتين (التجريبية والضابطة)

اختبار ويلكوكسون لعينتين مرتبطتين: وذلك للتعرف على فاعلية البرنامج المقترح.

نسبة كسب ماك جيجيان: لمعرفة حجم الأثر الذي أحدثه البرنامج على أداء المجموعة

التجريبية.

ثالثاً: الدراسة الاستطلاعية:

1-أهداف الدراسة الاستطلاعية:

تمت الدراسة بغية معرفة حجم المجتمع الأصلي، مميزاته وخصائصه وكذا معرفة الخصائص السيكومترية لأداة القياس (الصدق والثبات) والكشف عن الصعوبات التي يمكن مواجهتها في الدراسة الأساسية. تمت الاستعانة بإطارات على مستوى المديرية العامة للمؤسسة، للحصول على معلومات أكثر بالإضافة الى تحليل المحتوى لبعض وثائق المؤسسة التي تقيد الباحثة في دراستها الحالية.

ومن أهم أهداف الدراسة الاستطلاعية، تسطير برنامج بمعية الإطار المكلف بمرافقتي، لمباشرة الدراسة الأساسية في ظروف جيّدة ومضبوطة، خاصة وأنّ المنهج شبه التجريبي المعتمد في الدراسة يستدعي تحضيرات مكثفة. بالإضافة إلى ذلك يجب مراعاة جانب هام ألا وهو عدم تعطيل سير المؤسسة، فطبيعة نشاطها ترتبط بعامل الزمن.

3-مراحل اجراء الدراسة الاستطلاعية:

تم الاتصال بمؤسسة الاسمنت لطلب الترخيص لإجراء الدراسة الميدانية، بداية شهر جوان سنة 2023، حيث تم توجيهي لمديرية الموارد البشرية. قمت بإيداع طلب الترخيص للهيئة المذكورة بتاريخ 07 جوان 2023، مرفق بالبرنامج المقترح واستبيان قياس الأداء لعرضه على مدير الموارد البشرية.

تمت الموافقة رسمياً على طلبي بتاريخ 12 جوان 2023، وتعيين إطار مرافق لي خلال فترة الدراسة الميدانية بالمؤسسة. ويمكن تقسيم الدراسة الاستطلاعية على ثلاثة مراحل:

**المرحلة الأولى:** اقتصرت هذه المرحلة على التعرف على المؤسسة، الاطلاع على بعض الوثائق وجمع المعلومات التي من شأنها أن تثري الجانب الميداني وتساهم في تفسير ومناقشة نتائج الدراسة.

**المرحلة الثانية:** تعلق هذه المرحلة باختبار صدق وثبات أداة الدراسة، حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين للاستئناس بأرائهم وتوجيهاتهم لتعديل وتقويم الأداة. وعقب هذه العملية وبمجرد اكتمال بناء وإخراج الاستبيان في صورته النهائية، تم توزيعه على عينة مكونة من 45 عاملاً.

**المرحلة الثالثة:** تمت برمجة ورشة عمل لعرض ومناقشة البرنامج المقترح قبل الشروع في تطبيقه. وتجدر الإشارة أنّ بناء البرنامج جاء بعد سنتين من البحث والاطلاع على الرصيد النظري والدراسات السابقة، ومما لا شك فيه أنّ الجميع قد أسهم في إثراء مجال تسيير الموارد البشرية، وقد ركّز كلّ تيار فكري على مبادئ محددة. وكان الهدف من تصميم البرنامج المقترح هو إيجاد مبادئ إدارية موحدة، من أجل ذلك تم التركيز على القيم المستوحاة من النظريات الإدارية على رأسها نظرية الإدارة بالقيم وتضمن البرنامج المذكور ثمانية بنود أساسية سيتم تفصيلها في العنصر الموالي.

#### 4- البرنامج المقترح في صورته الأولى:

##### أخلاقيات العمل:

تنظيم ورشات وحملات تحسيسية: يتم تنظيم ورشات وحملات تحسيسية بأخلاقيات العمل بصورة دورية، في المؤسسة، في مواقع التواصل الاجتماعي والشبكات الالكترونية الخاصة بالمؤسسة. "فما تكرر ترسخ".

النشر على أوسع نطاق: نشر لوائح وصور تحمل شعارات وإيحاءات لترسيخ ثقافة أخلاقيات العمل.

مدونة أخلاقيات العمل: اصدار "مدونة أخلاقيات العمل" توزع على كافة العاملين وتكون مسئلة من "القانون الداخلي للمؤسسة" إلا أنها تضم فقط المواد الخاصة بالسلوك الفردي والجماعي داخل التنظيم. وذلك لأن تسمية "القانون الداخلي" تجعل العامل يدركه على أساس قانون مفروض عليه، ويحمل عقوبات ضده، مما يدفع بعضهم إلى التمرد عليه. أما التسمية الثانية "مدونة أخلاقيات العمل" فهي في حد ذاتها، تلهمه بالالتزام بالتعليمات لأنه يرى في انضباطه سلوك أخلاقي يجلب له التقدير.

ترشيد النفقات: العمل على زرع ثقافة ترشيد النفقات خلال ممارسة المهام اليومية من استخدام للمواد الأولية، الطاقة الكهربائية، المياه، المحافظة على المعدات والتقليل من هدر موارد المؤسسة. وهو ما نادى إليه مبادئ الإدارة الإسلامية.

إدارة الأداء :

اعداد برنامج الكتروني: يتم تقييم الأداء الكترونياً، ومن المستحب أن يكون مرتبط ببرنامج تسيير الموارد البشرية المعتمد من قبل المؤسسة.

تعزيز سلوك العمل الجماعي: ضرورة تشجيع العمل الجماعي وتنمية روح الفريق بين أفراد التنظيم، ليعي الجميع أنهم يتقاسمون المسؤولية وأنّ القوة في الجماعة، فنجاحها ينعكس على الجميع، أما التشتت والتمسك بالأهداف الفردية على حساب المصلحة العامة، فلا ينتج إلاّ الفشل والخيبة. ويمكن إطفاء هذا السلوك برفع مقدار منحة المردودية الجماعية وخفض مقدار المردودية الفردية.

الاعتراف بالعامل: يتعلق الأمر بالاعتراف بإنسانية العامل، بمجهوداته وبالنتائج التي حققها. باستثناء منظري المدرسة الكلاسيكية، يمكن التأكيد على أنّ النظريات الإدارية الأخرى قد أجمعت على ضرورة الاعتراف بالعامل لعدم إحباطه وتحفيزه أكثر على الإنجاز وتحسين الأداء. ويمكن أن يتحقق هذا الاقتراح بالثناء على العامل بعبارات حسنة وتفهمه في جميع حالاته (التعب، المرض، الإحباط، الغضب وغيرها) وتثمين المجهودات والإنجازات بتكريم محققها بشهادات تقديرية.

مطابقة أهداف الفرد لأهداف المنظمة: كلما عملت المؤسسة على معرفة أهداف ومتطلبات العاملين وسعت إلى تحقيقها، ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي.

إبرام اتفاقيات مع هيئات خارجية: هذا الجانب يساعد في اشباع الحاجة إلى الأمن

الوظيفي ويرفع من مستوى الولاء التنظيمي. فلو كانت المؤسسة غير قادرة على منح أجور مرتفعة وموازية لغيرها في منظمات الأعمال، يكفي أن توفر للعامل الحدّ المقبول من الضروريات التي تغنيه عن البحث واللهث لإشباعها. كإبرام اتفاقيات مع دور الحضانة والمدارس الخاصة للتكفل بأطفال عاملي المؤسسة، إبرام اتفاقيات مع الهيئات الصحيّة، الرياضيّة والترفيهيّة وغيرها. ويمكن الاستدلال بنظريات المدرسة السلوكية التي تؤكد على ضرورة اشباع حاجات الأفراد غير الماديّة لتحسين أدائهم. لأنّ هذا البند من البرنامج يهتم بالجانب النفسي والعائلي للعامل، يسمح بتوفير الرعاية الصحيّة له ولذويه، ويوفر بيئة تنظيميّة ملائمة.

**تعيين هيئة لمتابعة الأداء:** يتم تعيين هيئة مختصة ومحلّفة تقوم بمتابعة الأداء بأبعاده (المعرفي، السلوكي، الالتزام، الدافعية، القدرة على الإنجاز والتحسين المستمر)، هذا الاجراء من شأنه أن يساهم بفعاليّة في إدارة الأداء ويقضي على المشاكل والصراعات التي قد تنشأ بين العامل ومشرفه، والتي تخلو في كثير من الحالات من الموضوعيّة وتغلب عليها الذاتية وتصفية الحسابات.

**تعزيز السلوك الإيجابي والانضباط:** منح البعد السلوكي وبعد الالتزام أكبر قيمة في سلم التقييم، من منطلق أنّ الكفاءة المهنيّة تتضمن الكفاءة السلوكية جبراً.

**تقييم الالتزام بالمواظبة:** يتم تقييم الدوام اليومي بربط برنامج تقييم الأداء مع التقنيّ الالكتروني، بحيث يحتسب توقيت التأخر ليخصم من جدول الدوام الشهري. وهنا يبقى الخيار

لمسؤول الموارد البشرية أو مسير المؤسسة لتحديد معايير الخصم، فمثلاً إذا بلغ الحجم الساعي للتأخر أو الغياب الشهري ساعتين أو أقل، لا يحتسب، أما إذا تجاوز ساعتين فيتم اقتطاعه من الأجر الشهري.

**اشراك العاملين:** يتم اشراك أفراد التنظيم في تحديد الأهداف، حيث تمنح لهم الفرصة لمناقشتها وابداء اقتراحاتهم. وبعدها توثق كتابياً لتمنح للمعنيين (التنفيذ والاشراف) أو ترسل إليهم عبر البريد الالكتروني.

**التسجيل الالكتروني:** تقوم الهيئة المستقلة المكلفة بمتابعة الأداء بتسجيل المبادرات والابداع الكترونياً. حتى لا تضيع حقوق العاملين.

### التكوين:

**اعداد برنامج الكتروني لإدارة التكوين:** يتم تسطير سياسة واضحة، تقوم على مبدأ النزاهة والشفافية فيما يخص التكوين، بحيث تحدد الاحتياجات باستخدام أسس علمية سليمة. ويتم اعتماد برنامج الكتروني يمنح فرصاً متساوية للجميع للتسجيل عبر البوابة الخاصة بالمؤسسة. ومن ضمن المهام التي يقوم بها البرنامج: الإحصاء والفرز والتوزيع حسب الاحتياجات الحقيقية دون تحيز أو تدخل بشري.

### تسيير المسارات المهنية:

**الترقية:** تستند إلى مبدأ الأقدمية بالموازاة مع الكفاءة والأقدمية (لإطفاء سلوك التنافس غير النزيه)، وقد نادى ماكس فيبر (Max Weber) الذي ينتمي إلى الفكر التقليدي إلى

الترقية بالاستناد إلى الأقدمية.

**الدوران في المنصب:** وهو ما يسمح بالاستخلاف في حالات الغياب، الاستقالة المفاجئة أو الوفاة. بالإضافة إلى اثناء المعرفة الميدانية للعامل والتي تزيد من كفاءته في حال ترقبته إلى منصب مسير. هذا المبدأ لا يصلح لكافة الوظائف، خاصة التقنية والطبية وهو يلائم أكثر الوظائف ذات الطابع الإداري، الخدماتي والتجاري.

### نظام العقوبات:

**تعديل السلوك السلبي:** السلوك الإيجابي يمحو السلوك السلبي، يعني أن العامل الذي ارتكب خطأ معيناً، يمكنه تدارك الأمر وتعديل سلوكه. وهذا الأمر يكبح شعور التماهي لديه في التصرف السلبي، لأنه يدرك أن هناك فرصة لتصحيح ذاته. وهنا يجب أن يصاحب هذا الاجراء تدابير صارمة كي لا يحدث تسبب ينتج عنه سلوك سلبي متبوع بآخر إيجابي وهلم جر. فمثلا نقول إذا أخطأ العامل، فهو مجبر على ألا يخطأ مرة ثانية خلال 12 شهراً من صدور قرار التأديب في حقه وإلا تعرض لإجراءات أكثر رديّة. وفي المقابل لو قام بتحسين سلوكه يمكنه أن يحصل على امتيازات خاصة.

### الاستقطاب والتوظيف:

تسطير سياسة واضحة، تقوم على مبدأ النزاهة والشفافية فيما يخص التوظيف، بحيث تحدد الاحتياجات وفق أسس علمية سليمة. وتسير ببرنامج الكتروني يقوم على مبدأ تكافؤ الفرص. يتم التسجيل بالولوج إلى البوابة الالكترونية الخاصة بالمؤسسة، وتحميل الوثائق

اللازمة للترشح إلى المناصب الشاغرة المعلن عنها مسبقاً عبر ذات البوابة وعبر الهيئات المخولة قانوناً لاستقبال ومعالجة عروض العمل (يستثنى قطاع الوظيفة العمومي الذي لا يخضع للقانون 19/04). ويقوم البرنامج بمعالجة البيانات لإنجاز عدّة مهام كانت تعتمد في الفكر التقليدي على البيروقراطية وتحكمها الذاتية والمحابة، بالإضافة إلى طول فترة المعالجة وضياح بعد الملفات أحياناً. ومن ضمن المهام المشار إليها، نذكر على سبيل المثال لا الحصر، الإحصاء والفرز وترتيب المترشحين تنازلياً حسب الاحتياجات الحقيقية دون تحييز أو تدخل بشري.

#### الإشراف:

**وحدة الأمر:** التعامل يكون مع الرئيس المباشر بحيث لا يتلقى العامل الأوامر والتعليمات من مصادر متشعبة. وعلى الرغم من أنّ منظري المدرسة الكلاسيكية هم أول من توصلوا إلى ضرورة تلقي الأوامر من المشرف المباشر على غرار فايول الذي توصل من خلال دراساته إلى تأثير وحدة الأمر في تحسين أداء العاملين وماكس فيبر الذي أكدّ على دقة واستقرار التسلسل الهرمي، إلّا أنّ الكثير من الباحثين في الفكر الإداري الحديث قد أيدوا هذه النتائج ودعموها بقوة

#### نظام الأجور:

**توزيع الأجور:** يجب توزيع الأجور بطريقة عادلة ووفق معايير محددة مسبقاً (الشهادة، الخبرة، الدورات التكوينية،.....)، وهذا الجانب أكدّت عليه نظريات الفكر التقليدي ولم تقنده

نظريات الفكر النيوكلاسيكي أو الفكر الحديث.

#### 5. مناقشة بنود البرنامج المقترح:

أخلاقيات العمل:

تنظيم ورشات وحملات تحسيسية: تمت الموافقة على ذلك

النشر على أوسع نطاق: تمت الموافقة على ذلك

مدونة أخلاقيات العمل: تمت الموافقة المبدئية على ذلك على أن يبقى الاقتراح قائماً للعمل به مستقبلاً

ترشيد النفقات: تمت الموافقة على ذلك

إدارة الأداء:

استخدام الذكاء الاصطناعي لتقييم الأداء: اقتراح قابل للتطبيق

تعزيز سلوك العمل الجماعي: تمت الموافقة على ذلك

الاعتراف بالعامل: تمت الموافقة على ذلك

مطابقة أهداف الفرد لأهداف المنظمة: اقتراح قابل للدراسة

إبرام اتفاقيات مع هيئات خارجية: اقتراح قابل للتطبيق مستقبلاً

تعيين هيئة لمتابعة الأداء: اقتراح قابل للدراسة

تعزيز السلوك الإيجابي والانضباط: تمت الموافقة على ذلك

تقييم الالتزام بالمواظبة: المؤسسة تعمل بهذا النظام

اشراك العاملين: تمت الموافقة على ذلك

التسجيل الالكتروني: تمت الموافقة على ذلك

التكوين: تمت الموافقة المبدئية على ذلك اقتراح قابل للتطبيق مستقبلاً

استخدام الذكاء الاصطناعي لإدارة التكوين: اقتراح قابل للتطبيق مستقبلاً

تسيير المسارات المهنية:

الترقية: المؤسسة تعتمد على هذه المعايير

الدوران في المنصب: اقتراح قابل للدراسة

نظام العقوبات: اقتراح قابل للتطبيق مستقبلاً

استخدام الذكاء الاصطناعي في عملية الاستقطاب والتوظيف: اقتراح قابل للتطبيق مستقبلاً

الإشراف:

وحدة الأمر: تمت الموافقة على الاقتراح

نظام الأجور:

توزيع الأجور: المؤسسة تعتمد على هذه المعايير

## 6. البرنامج في صورته النهائية:

أخلاقيات العمل:

تنظيم ورشات وحملات تحسيسية:

يتم تنظيم ورشات وحملات تحسيسية بأخلاقيات العمل بصورة دورية، في المؤسسة.

النشر على أوسع نطاق:

نشر لوائح وصور تحمل شعارات وإيحاءات لترسيخ ثقافة أخلاقيات العمل.

ترشيد النفقات:

العمل على زرع ثقافة ترشيد النفقات خلال ممارسة المهام اليومية من استخدام للمواد

الأولية، الطاقة الكهربائية، المياه، المحافظة على المعدات والتقليل من هدر موارد المؤسسة.

إدارة الأداء:

تعزيز سلوك العمل الجماعي:

ضرورة تشجيع العمل الجماعي وتنمية روح الفريق بين أفراد التنظيم، ليعي الجميع

أنهم يتقاسمون المسؤولية وأنّ القوة في الجماعة، فنجاحها ينعكس على الجميع، أمّا التشتت

والتمسك بالأهداف الفردية على حساب المصلحة العامة، فلا ينتج إلاّ الفشل والخيبة. ويمكن

إطفاء هذا السلوك برفع مقدار منحة المردودية الجماعية وخفض مقدار المردودية الفردية.

### الاعتراف بالعامل:

يتعلق الأمر بالاعتراف بإنسانية العامل، بمجهوداته وبالنتائج التي حققها. باستثناء منظري المدرسة الكلاسيكية، يمكن التأكيد على أنّ النظريات الإدارية الأخرى قد أجمعت على ضرورة الاعتراف بالعامل لعدم إحباطه وتحفيزه أكثر على الإنجاز وتحسين الأداء. ويمكن أن يتحقق هذا الاقتراح بالثناء على العامل بعبارات حسنة وتفهمه في جميع حالاته (التعب، المرض، الإحباط، الغضب وغيرها) وتثمين المجهودات والإنجازات بتكريم محققها بشهادات تقديرية.

### تعزيز السلوك الإيجابي والانضباط:

منح البعد السلوكي وبعد الالتزام أكبر قيمة في سلم التقييم، من منطلق أنّ الكفاءة المهنية تتضمن الكفاءة السلوكية جبراً.

### اشراك العاملين:

يتم اشراك أفراد التنظيم في تحديد الأهداف، حيث تمنح لهم الفرصة لمناقشتها وإبداء اقتراحاتهم. وبعدها توثق كتابياً لتمنح للمعنيين (التنفيذ والاشراف) أو ترسل إليهم عبر البريد الالكتروني.

### التسجيل الالكتروني:

تسجيل النتائج المحققة، المبادرات والابداع الكترونياً. حتى لا تضيق حقوق العاملين.

## وحدة الأمر في الاشراف:

التعامل يكون مع الرئيس المباشر بحيث لا يتلقى العامل الأوامر والتعليمات من

مصادر متشعبة.

## 7. الأثر المتوقع للبرنامج على الأداء الوظيفي:

### 1. أخلاقيات العمل:

#### أ. تنظيم ورشات وحملات تحسيسية:

- الأثر المتوقع: تحسين الوعي بأخلاقيات العمل يمكن أن يعزز من التزام العاملين

بقيم العمل والأداء الجيد. يمكن أن تساهم الورشات في تعزيز الفهم المشترك حول المعايير

الأخلاقية، مما يقلل من السلوكيات غير المهنية ويزيد من الالتزام بالقوانين والسياسات

التنظيمية.

#### ب. النشر على أوسع نطاق:

- الأثر المتوقع: نشر لوائح وصور تحمل شعارات أخلاقيات العمل يعزز من الثقافة

التنظيمية. رؤية الشعارات والتذكير المستمر يمكن أن يساهم في تعزيز الالتزام بأخلاقيات

العمل وزيادة الوعي حول أهمية ترشيد النفقات.

#### ج. ترشيد النفقات:

- الأثر المتوقع: ترشيد النفقات يعزز من الكفاءة في استخدام الموارد. التركيز على

التقليل من هدر الموارد يمكن أن يؤدي إلى تحسين الفعالية وتقليل التكاليف، مما قد يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي والإنتاجية.

## 2. إدارة الأداء:

### أ. تعزيز سلوك العمل الجماعي:

- **الأثر المتوقع:** تشجيع العمل الجماعي وتعزيز روح الفريق يمكن أن يحسن التنسيق بين الأفراد ويزيد من كفاءة العمل. رفع مقدار منحة المردودية الجماعية يمكن أن يعزز من التعاون ويزيد من تحفيز العاملين على العمل الجماعي.

### ب. الاعتراف بالعامل:

- **الأثر المتوقع:** الاعتراف بالمجهودات والتقدير يمكن أن يعزز من دافعية العاملين ويزيد من ولائهم للمؤسسة. هذا يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي من خلال زيادة التحفيز والشعور بالإنجاز.

### ج. تعزيز السلوك الإيجابي والانضباط:

- **الأثر المتوقع:** منح قيمة أكبر للسلوك الإيجابي والانضباط يمكن أن يشجع العاملين على الالتزام بالقيم السلوكية. تحسين الأداء يكون نتيجة لتطبيق معايير سلوكية واضحة وتقدير الأفراد الملتزمين.

### د. إشراك العاملين:

- الأثر المتوقع: إشراك العاملين في تحديد الأهداف يمكن أن يعزز من شعورهم بالمسؤولية والتمكين. الحصول على ملاحظات واقتراحات يمكن أن يحسن من جودة الأهداف ويزيد من التزامهم بتحقيقها.

#### هـ. التسجيل الإلكتروني:

- الأثر المتوقع: تسجيل النتائج والمبادرات إلكترونياً يمكن أن يحسن من تتبع الأداء ويوفر وسيلة واضحة لتقدير جهود العاملين. هذا يمكن أن يحسن من الشفافية ويضمن أن يتم تقدير كل مبادرة ونتيجة.

#### 3. وحدة الأمر في الإشراف:

- الأثر المتوقع: التعامل مع الرئيس المباشر فقط يمكن أن يقلل من التششت والازدواجية في التعليمات. وضوح قنوات التواصل والإشراف يمكن أن يحسن من كفاءة العمل ويقلل من الارتباك والاضطراب بين العاملين.

البرنامج المقترح يمكن أن يكون له تأثير إيجابي ملحوظ على الأداء الوظيفي للمجموعة التجريبية. من خلال تحسين أخلاقيات العمل، تعزيز سلوك العمل الجماعي، الاعتراف بالعاملين، وتعزيز السلوك الإيجابي، يمكن أن تساهم هذه المبادرات في تحسين الأداء العام، زيادة الإنتاجية، وتعزيز الالتزام الوظيفي. تطبيق التسجيل الإلكتروني وإشراك العاملين في تحديد الأهداف يمكن أن يحسن من التتبع والتقييم، مما يساهم في تحقيق نتائج

أفضل.

خامساً: حدود الدراسة:

○ الحدود الزمنية: أجريت الدراسة لمدة ستة أشهر تقريباً خلال الفترة الممتدة من

12 جوان 2023 الى 31 ديسمبر 2023.

○ الحدود البشرية: تشمل عينة الدراسة الاستطلاعية 45 مفردة من إطارات

المؤسسة

○ الحدود المكانية: المؤسسة الوطنية للأسمنت زهانة الواقعة بشمال ولاية معسكر

على بعد حوالي 40 كم عن ولاية وهران.

سادساً: خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية:

1- من حيث الجنس:

توزعت عينة الدراسة وفق متغير الجنس حسب الجدول التالي:

جدول رقم (08) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس.

| النسبة المئوية | التكرار | الجنس   |
|----------------|---------|---------|
| 73,33%         | 33      | الذكور  |
| 26,66%         | 12      | الاناث  |
| 100%           | 45      | المجموع |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول رقم (08) ان عينة الدراسة الاستطلاعية شملت 33 ذكر و 12 إناث وهو ما يعادل 100%

## 2- من حيث السن:

جدول رقم (09) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث السن.

| السن             | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| أقل من 40 سنة    | 02      | 4,44%          |
| من 40 إلى 45 سنة | 12      | 26,66%         |
| من 46 إلى 50 سنة | 17      | 37,77%         |
| 50 سنة وأكثر     | 14      | 31,11%         |
| المجموع          | 45      | %100           |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (09) أنّ فئة أقل من 40 سنة احتلت المرتبة الأخيرة بنسبة 4,44%، فيما تقاربت النسبتين لفئتي (من 46 إلى 50 سنة) و (50 سنة وأكثر) بقيمة 37,77% و 31,11% على التوالي. وأمّا فئة (من 40 إلى 45 سنة) فقد بلغت نسبتها 26,66%

## 3- من حيث المستوى الدراسي:

جدول رقم (10) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث المؤهل العلمي.

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------|----------------|
| مستوى جامعي   | 34      | 75,60%         |
| مستوى ثانوي   | 10      | 22,20%         |
| مستوى متوسط   | 01      | 2,20%          |
| المجموع       | 45      | 100%           |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن النسبة المئوية للعمال ذوي مستوى جامعي كانت أكبر نسبة 75,60% ، تليها في المرتبة الثانية فئة ذوي المستوى الثانوي بنسبة 22,20% وفي المرتبة الثالثة ذوي المستوى المتوسط بنسبة قدرت ب 2,20 %

#### 4- من حيث الأقدمية:

جدول رقم (11) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث الأقدمية.

| الأقدمية         | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| من 10 إلى 14 سنة | 05      | 11,10%         |
| 15 سنة وأكثر     | 40      | 88,90%         |
| المجموع          | 45      | 100%           |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن النسبة المئوية التي قدرت ب 88,90 % لذوي الأقدمية (15 سنة وأكثر) كانت أكبر نسبة مقارنة بالفئة (من 10 إلى 14 سنة) التي بلغت 11,10 %

#### سابعاً: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

##### 1- صدق أداة الدراسة:

**1-1 صدق المحكمين:** بعد استكمال بناء الاستبيان، قامت الباحثة بعرضه على ثلاثة أساتذة من جامعة وهران وأستاذين من جامعة عين تيموشنت، حيث قاموا بتقديم اقتراحاتهم لتعديل الاستبيان بحذف بعض العبارات المكررة ونقل أخرى إلى البعد الأكثر

تناسباً، أمّا فيما يخص التعبير اللغوي، فلم يطرأ أيّ تغيير في هذه المرحلة

### جدول رقم (12) يوضح آراء المحكمين

| المحكمين      | رأي المحكم       | الملاحظة                                                                              |
|---------------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| المحكم الأول  | ملائم مع التعديل | حذف الفقرات رقم (21) و (35)<br>نقل الفقرة رقم (43) من البعد رقم (6) إلى البعد رقم (2) |
| المحكم الثاني | ملائم مع التعديل | اقترح تغيير اسم البعد (7) من بعد "المناخ الاجتماعي" الى بعد "التفاعل مع فريق العمل"   |
| المحكم الثالث | ملائم بدون تعديل | /                                                                                     |
| المحكم الرابع | ملائم بدون تعديل | /                                                                                     |
| المحكم الخامس | ملائم بدون تعديل | /                                                                                     |

### 1-2- صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق المقياس عن طريق الاتساق الداخلي بحساب معاملات الارتباط

بين درجة كل بعد والدرجة الكلية لمقياس الأداء الوظيفي، ويظهر الجدول التالي تلك

المعاملات:

جدول رقم (13): يوضح معامل الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس

| معامل الارتباط | البعد                  |
|----------------|------------------------|
| 0,52           | البعد المعرفي          |
| 0,65           | بعد الالتزام           |
| 0,55           | بعد القدرة على الإنجاز |
| 0,60           | بعد المعرفة السلوكية   |
| 0,54           | بعد التحسين المستمر    |
| 0,85           | بعد الدافعية للإنجاز   |
| 0,66           | بعد المناخ الاجتماعي   |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (13) ارتباط كل بعد والدرجة الكلية لمقياس الأداء الوظيفي، حيث تراوحت مستويات الارتباط بين (0,52) و (0,85) ومستوى الدلالة كان 0,000 وهو أقل من 0,05 وهذا يشير إلى صدق أبعاد المقياس .

يتضح من خلال نتائج صدق المقياس أن الأداة على درجة مناسبة من الصدق.

جدول رقم (14): يوضح معامل الارتباط بين البعد المعرفي وفقراته

| معامل الارتباط | رقم الفقرة حسب الاستبيان                                      | البعد                       |
|----------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| 0,50           | 1/لدي المعرفة اللازمة لمتطلبات وظيفتي                         | البعد الأول<br>(من 1 إلى 6) |
| 0,38           | 2/تمكّنتني معارفي النظرية من ممارسة مهامتي بأداء عالي المستوى |                             |
| 0,78           | 3/لدي معرفة بالنظام الداخلي للمؤسسة                           |                             |
| 0,67           | 4/لدي معرفة بحقوقتي وواجباتي داخل المؤسسة                     |                             |
| 0,73           | 5/لدي معرفة بقانون العمل                                      |                             |
| 0,58           | 6/لدي معرفة بالأهداف العامة للمؤسسة                           |                             |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (14) ارتباط كل فقرة والدرجة الكلية للبعد المعرفي، حيث تراوحت مستويات الارتباط بين 0,38 و 0,78 و مستوى الدلالة المعنوية أقل من 0,05 وهذا يشير إلى صدق هذا البعد.

**جدول رقم (15): يوضح معامل الارتباط بين بعد الالتزام وفقراته**

| البعد                            | رقم الفقرة حسب الاستبيان                           | معامل الارتباط |
|----------------------------------|----------------------------------------------------|----------------|
| 2. البعد الثاني<br>(من 7 إلى 15) | 7/ألتزم بمواعيد الدوام الرسمي للعمل                | 0,38           |
|                                  | 8/ألتزم باحترام النظام الداخلي للمؤسسة             | 0,20           |
|                                  | 9/أحرص على ابلاغ مسؤولي المباشر في حال اضطررت إلى  | 0,73           |
|                                  | 10/أحرص على انجاز مهام في الوقت المحدد             | 0,62           |
|                                  | 11/أقوم بمراجعة عملي للتأكد من خلوه من الأخطاء     | 0,53           |
|                                  | 12/أحرص على الظهور بشكل يليق بمنصبي                | 0,74           |
|                                  | 13/أحرص على نظافة مكتبي وترتيبه                    | 0,72           |
|                                  | 14/أحافظ على المعدات والتجهيزات                    | 0,70           |
|                                  | 15/أشعر بالولاء للمؤسسة ولا أفكر مطلقا في مغادرتها | 0,59           |
| 9 فقرات                          |                                                    |                |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (15) ارتباط كل فقرة والدرجة الكلية لبعد الالتزام، حيث تراوحت مستويات الارتباط بين 0,38 و 0,74 ومستوى الدلالة المعنوية أقل من (0.01)، باستثناء الفقرة 8، حيث بلغ معامل الارتباط 0,20 وهي قيمة غير دالة. التي ولكن الدرجة الكلية للبعد بلغت 0,65 وهذا يشير إلى صدق هذا البعد.

**جدول رقم (16): يوضح معامل الارتباط بين بعد القدرة على الإنجاز وفقراته**

| معامل الارتباط | رقم الفقرة حسب الاستبيان                            | البعد                             |
|----------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------|
| 0,63           | 16/لدي القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة      | 3. البعد الثالث<br>(من 16 إلى 21) |
| 0,65           | 17/لدي القدرة على تحديد الموارد اللازمة لإنجاز عملي |                                   |
| 0,80           | 18/أستطيع أن أنفذ المهام الموكلة إلي بمهارة عالية   |                                   |
| 0,50           | 19/أراعي في عملي اليومي إنجاز المهام حسب الأولوية   |                                   |
| 0,72           | 20/لدي القدرة على مواجهة الصعوبات في العمل          |                                   |
| 0,24           | 21/لدي القدرة على حل المشكلات الروتينية             |                                   |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (16) ارتباط كل فقرة والدرجة الكلية لبعد القدرة على الانجاز، حيث

تراوحت مستويات الارتباط بين 0,50 و 0,80 ومستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.01)،

باستثناء الفقرة 21 حيث بلغ معامل الارتباط 0,24 وهي قيمة غير دالة احصائياً، غير أن

معامل ارتباط البعد ككل بالمقياس بلغ 0,55 وهذا يشير إلى صدق هذا البعد.

**جدول رقم (17): يوضح معامل الارتباط بين بعد المعرفة السلوكية وفقراته**

| معامل الارتباط | رقم الفقرة حسب الاستبيان                             | البعد                             |
|----------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| 0,57           | 22/لدي القدرة على التعبير عن أفكارى وإيصالها للآخرين | 4. البعد الرابع<br>(من 22 إلى 30) |
| 0,16           | 23/أقبل أفكار واقتراحات زملائي في العمل              |                                   |
| 0,57           | 24/أساعد زملائي في أداء مهامهم                       |                                   |
| 0,63           | 25/لدي القدرة على تدريب زملائي في العمل              | 9 فقرات                           |
| 0,74           | 26/أحرص على المحافظة على علاقات جيدة مع زملائي       |                                   |
| 0,79           | 27/أحترم مسؤولي المباشر                              |                                   |
| 0,69           | 28/أحترم زملائي في العمل                             |                                   |

## الفصل الخامس: منهجية الدراسة

|      |                                                         |
|------|---------------------------------------------------------|
| 0,39 | 29/لدي القدرة على التصرف بحكمة مع زملائي ورئيسي المباشر |
| 0,60 | 30/أحرص على احترام توجيهات رئيسي وتنفيذها               |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (17) ارتباط كل فقرة والدرجة الكلية لبعده المعرفة السلوكية، حيث تراوحت مستويات الارتباط بين 0,39 و 0,79 وكلها كانت دالة احصائيا بمستوى أقل من 0,01 باستثناء الفقرة 23 حيث بلغ معامل الارتباط 0,16 وهي قيمة غير دالة احصائياً، غير أنّ معامل ارتباط البعد ككل بالمقياس بلغ 0,60 وهذا يشير إلى صدق هذا البعد.

جدول رقم (18): يوضح معامل الارتباط بين بعد التحسين المستمر وفقراته

| البعد                         | رقم الفقرة حسب الاستبيان                              | معامل الارتباط |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------|
| 5.البعد الخامس (من 31 إلى 36) | 31/لدي القدرة على ابتكار أساليب جديدة لتحسين أدائي    | 0,37           |
|                               | 32/أحرص دوماً على تطوير ذاتي لمواكبة التغيرات في مجال | 0,51           |
|                               | 33/أسعى إلى المشاركة في البرامج التكوينية             | 0,54           |
|                               | 34/أتطلع إلى المهام التي تتطلب مهارة عالية            | 0,65           |
|                               | 35/أساهم باقتراحاتي وأفكاري لتحسين الأداء             | 0,59           |
|                               | 36/أسعى دوماً إلى التميز في أدائي                     | 0,81           |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (18) ارتباط كل فقرة والدرجة الكلية لبعده التحسين المستمر، حيث تراوحت مستويات الارتباط بين (0,37) و (0,81) وكلها كانت دالة احصائيا عند مستوى أقل من (0,01) وهذا يشير إلى صدق هذا البعد.

**جدول رقم (19): يوضح معامل الارتباط بين بعد الدافعية للإنجاز وفقراته**

| معامل الارتباط | رقم الفقرة حسب الاستبيان                              | البعد   |
|----------------|-------------------------------------------------------|---------|
| 0,31           | 37/أشعر بالفخر كوني أعمل في هذه المؤسسة               | 6.البعد |
| 0,47           | 38/أتمنحني وظيفتي الاحترام والتقدير من قبل الآخرين    | السادس  |
| 0,70           | 39/أستطيع تلبية حاجياتي الأساسية من دخلي الشهري       | (من 37  |
| 0,62           | 40/أتمنح المؤسسة إعانات مالية في المناسبات الاجتماعية | إلى 43) |
| 0,84           | 41/توفر المؤسسة الرعاية الصحية للعاملين وعائلاتهم     |         |
| 0,63           | 42/أتمنح المؤسسة العاملين شهادات تقديرية              |         |
| 0,77           | 43/يستفيد العامل من عدة مزايا بعد الإحالة على التقاعد |         |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (19) ارتباط بعد الدافعية للإنجاز وفقراته، حيث تراوحت مستويات الارتباط بين (0,31) و (0,84) وكلها كانت دالة احصائيا عند مستوى أقل من (0,01) وهذا يشير إلى صدق فقرات البعد .

**جدول رقم (20): يوضح معامل الارتباط بين بعد المناخ الاجتماعي وفقراته**

| معامل الارتباط | رقم الفقرة حسب الاستبيان                  | البعد                            |
|----------------|-------------------------------------------|----------------------------------|
| 0,76           | 44/يقدر مسؤولي المباشر مجهوداتي في العمل  | 7.البعد السابع<br>(من 44 إلى 50) |
| 0,83           | 45/يستشيرني مسؤولي المباشر في الأمور التي |                                  |
| 0,82           | 46/غالبا ما يساعدني زملائي في العمل       |                                  |
| 0,58           | 47/أشترك مع زملائي في حل الأزمات          |                                  |
| 0,66           | 48/أحرص الإدارة على تشجيع المبادرات       |                                  |
| 0,66           | 49/يسعى مسؤولي المباشر إلى تحفيزي وتحسين  |                                  |
| 0,78           | 50/أحرص المؤسسة على خلق جو ملائم للعمل    |                                  |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (20) ارتباط كل فقرة والدرجة الكلية لبعد المناخ الاجتماعي، حيث تراوحت مستويات الارتباط بين (0,58) و (0,83) وكلها كانت دالة احصائياً عند مستوى أقل من (0,001) وهذا يشير إلى صدق هذا البعد.

### 1-3 صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي):

تم حساب الصدق التمييزي عن طريق ترتيب أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية ترتيباً تنازلياً حسب الدرجة الكلية المتحصل عليها في اختبار تقييم الأداء، ثم تم انتقاء ما يعادل الثلث من الدرجات العليا والثلث من الدرجات الدنيا لمقارنة المبحوثين حيث تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار ت لعينتين مستقلتين.

وتحقيقاً لذلك انطلقنا من الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق بين درجات الأفراد الضعيفة ودرجات الأفراد القوية في الاستبيان. في المقابل تؤكد الفرضية البديلة على وجود فروق بين درجات الأفراد الضعيفة ودرجات الأفراد القوية في الاستبيان. والجدول الموالي يوضح نتائج المعالجة الإحصائية:

جدول 1 يوضح التحقق من صدق الاستبيان عن طريق الصدق التمييزي

| القيم        | العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | اختبار ت لعينتين مستقلتين | مستوى الدلالة |
|--------------|--------|-----------------|-------------------|-------------|---------------------------|---------------|
| القيم الدنيا | 15     | 122,80          | 4,82              | 28          | -13,11                    | 0,000         |
| القيم العليا | 15     | 144,60          | 4,25              |             |                           |               |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم 21 أنَّ قيمة ت والتي بلغت 13,11- دالة احصائياً عند مستوى الدلالة 0,000، لذلك نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق بين درجات الأفراد الضعيفة ودرجات الأفراد القويّة في الاستبيان. وبالتالي فإنّ الاستبيان صادق ويمكن استخدامه في الدراسة الأساسيّة.

## 2- ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات الأداة باستعمال معامل الثبات ألفا كرونباخ.

### ثبات مقياس الأداء الوظيفي:

#### حساب ثبات الاستبيان باستخدام اختبار ألفا كرونباخ:

"يعتبر معامل ألفا حالة خاصة من معادلة كيودر ريتشارد سون وقد اقترحه كرونباخ 1951، نوكاك ولويس 1967. ويمثل معامل ألفا متوسط المعاملات الناتجة عن تجزئة الاختبار إلى أجزاء بطرق مختلفة، وبذلك فإنه يمثل معامل الارتباط بين أي جزئين من أجزاء الاختبار" (عبد الرحمن، 2008، 186). وقد تم حساب معامل الثبات لمقياس الأداء الوظيفي على برنامج SPSS، فكانت النتيجة كالتالي:

#### الجدول رقم (22) يوضح نتيجة اختبار ألفا كرونباخ لمقياس الأداء الوظيفي

| معامل الثبات | البعد         |
|--------------|---------------|
| 0,66         | البعد المعرفي |
| 0,73         | بعد الالتزام  |

|      |                        |
|------|------------------------|
| 0,67 | بعد القدرة على الإنجاز |
| 0,76 | بعد المعرفة السلوكية   |
| 0,63 | بعد التحسين المستمر    |
| 0,76 | بعد الدافعية للإنجاز   |
| 0,86 | بعد المناخ الاجتماعي   |
| 0,90 | المقياس الكلي          |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم 22 أن معامل الثبات ألفا كرونباخ قد تراوح بين 0.63 و 0.86 بالنسبة لأبعاد المقياس، أما المقياس الكلي فقد بلغت قيمة المعامل 0,90 وهي قيمة مرتفعة، مما يعني أن إجابات العينة على المقياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ثامنا: الدراسة الأساسية:

#### 1-حدود الدراسة:

✓ الحدود الزمنية: اجريت الدراسة لمدة تعدت الستة أشهر خلال الفترة الممتدة من 12

جوان الى 31 ديسمبر 2023.

✓ الحدود البشرية: تشمل عينة الدراسة 60 مفردة من إطارات المؤسسة

✓ الحدود المكانية: المؤسسة الوطنية للأسمنت زهانة الواقعة بشمال ولاية معسكر على

بعد حوالي 40 كم عن ولاية وهران.

## 2- خصائص عينة الدراسة الأساسية

### 2-1- من حيث الجنس:

توزعت عينة الدراسة وفق متغير الجنس حسب الجدول التالي:

**جدول رقم (23) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس.**

| الجنس   | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| الذكور  | 47      | 78,30%         |
| الاناث  | 13      | 21,70%         |
| المجموع | 60      | 100%           |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول رقم (23) ان عينة الدراسة الأساسية شملت 78,30% ذكور و 21,70% إناث ويتضح أنّ نسبة الذكور فاقت بكثير نسبة الإناث وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة.

### 2-2- من حيث السن:

**جدول رقم (24) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية من حيث السن.**

| السن             | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| من 40 إلى 45 سنة | 22      | 36,66%         |
| من 46 إلى 50 سنة | 20      | 33,33%         |
| 51 سنة وأكثر     | 18      | 30%            |
| المجموع          | 60      | %100           |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (24) أنَّ فئة (من 40 إلى 45 سنة) احتلت المرتبة الأولى فقد بلغت نسبتها 36,66%، فيما بلغت نسبة فئة (من 46 إلى 50 سنة) 33,33% وفئة (50 سنة وأكثر) بلغت نسبتها 30%. وهذا بديهي لأنَّ عينة الدراسة عبارة عن إطارات عليا وإطارات مسيرة والمؤسسة تعتمد على مبدأ الأقدمية في ترقية الموارد البشرية.

## 2-3- من حيث المستوى الدراسي:

جدول رقم (25) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية من حيث المؤهل العلمي.

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------|----------------|
| مستوى جامعي   | 49      | 81,70%         |
| مستوى ثانوي   | 09      | 15%            |
| مستوى متوسط   | 02      | 3,30%          |
| مستوى ابتدائي | 00      | 00             |
| المجموع       | 60      | 100%           |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (25) أنَّ النسبة المئوية للعمال ذوي مستوى جامعي كانت أكبر نسبة (81,70%)، تليها في المرتبة الثانية فئة ذوي المستوى الثانوي بنسبة 15%، وفي المرتبة الثالثة ذوي المستوى الابتدائي بنسبة قدرت ب 3,30%

2-4- من حيث الأقدمية:

جدول رقم (26) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية من حيث الأقدمية.

| الأقدمية         | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| من 10 إلى 14 سنة | 05      | 8,30%          |
| 15 سنة وأكثر     | 55      | 91,70%         |
| المجموع          | 60      | 100%           |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (26) ان النسبة المئوية التي قدرت بـ 91,70% لذوي

الأقدمية 15 سنة وأكثر كانت أكبر نسبة مقارنة بالفئة من 10 إلى 14 سنة التي بلغت 8,30%

## الفصل السادس: عرض نتائج الدراسة

1- عرض نتائج الفرضية الأولى

2- عرض نتائج الفرضية الثانية

3- عرض نتائج الفرضية الثالثة

4- عرض نتائج الفرضية الرابعة

5- حساب حجم الأثر الذي أحدثه البرنامج في تحسين الأداء الوظيفي

## 1- عرض نتائج الفرضية الأولى:

للتأكد من صحة الفرضية الأولى: لا توجد فروق في متوسط درجات المجموعة التجريبية والضابطة في التطبيق القبلي لاستبيان تقييم الأداء، تم استخدام اختبار مان ويتي لعينتين مستقلتين وذلك بدلاً من الأسلوب الاحصائي البارامتري T Test. وهو القرار المناسب في حالة عدم تحقق شرط اعتدالية التوزيع.

**جدول رقم (27) يوضح الفروق في متوسط درجات المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة - حسب أبعاد الاستبيان - في القياس القبلي باستخدام اختبار مان ويتي.**

| البعد                  | المجموعة           | عدد أفراد المجموعة | متوسط الدرجات | قيمة « U » | قيمة Sig | مستوى الدلالة |
|------------------------|--------------------|--------------------|---------------|------------|----------|---------------|
| البعد المعرفي          | المجموعة الضابطة   | 30                 | 28,60         | -0,85      | 0,39     | أكبر من 0,05  |
|                        | المجموعة التجريبية | 30                 | 32,40         |            |          |               |
| بعد الالتزام           | المجموعة الضابطة   | 30                 | 28            | -1,13      | 0,25     | أكبر من 0,05  |
|                        | المجموعة التجريبية | 30                 | 33            |            |          |               |
| بعد القدرة على الإنجاز | المجموعة الضابطة   | 30                 | 31,30         | -0,36      | 0,71     | أكبر من 0,05  |
|                        | المجموعة التجريبية | 30                 | 29,70         |            |          |               |
| بعد المعرفة السلوكية   | المجموعة الضابطة   | 30                 | 28,07         | -1,09      | 0,27     | أكبر من 0,05  |
|                        | المجموعة التجريبية | 30                 | 32,93         |            |          |               |
| بعد التحسين المستمر    | المجموعة الضابطة   | 30                 | 27,55         | -1,32      | 0,18     | أكبر من 0,05  |
|                        | المجموعة التجريبية | 30                 | 33,45         |            |          |               |
| بعد الدافعية للإنجاز   | المجموعة الضابطة   | 30                 | 33            | -1,12      | 0,26     | أكبر من 0,05  |
|                        | المجموعة التجريبية | 30                 | 28            |            |          |               |
| بعد المناخ الاجتماعي   | المجموعة الضابطة   | 30                 | 33,85         | -1,50      | 0,13     | أكبر من 0,05  |
|                        | المجموعة التجريبية | 30                 | 27,15         |            |          |               |

|        |                    |    |        |       |      |         |
|--------|--------------------|----|--------|-------|------|---------|
| مقياس  | المجموعة الضابطة   | 30 | 122,97 | -0,32 | 0,74 | أكبر من |
| الأداء | المجموعة التجريبية | 30 | 122,60 |       |      | 0,05    |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم 27 أنّ متوسط درجات المجموعتين (الضابطة والتجريبية) متقارب جداً، 122,97 و 122,60. وقيمة U بلغت 0,32 حيث أنّ مستوى الدلالة كان أكبر من 0,05 وهو ما يؤكّد صحة الفرضية الأولى التي تنص على عدم وجود فروق في مستويات الأداء الوظيفي بين المجموعتين قبل تطبيق البرنامج الجديد.

## 2- عرض نتائج الفرضية الثانية:

للتأكد من صحة الفرضية الثانية: توجد فروق في متوسط درجات المجموعة التجريبية والضابطة في التطبيق البعدي لاستبيان تقييم الأداء تعزى للبرنامج، تم استخدام اختبار مان ويتي لعينتين مستقلتين كبديل لاختبار ت وذلك لعدم توزع البيانات طبيعياً.

جدول رقم (28) يوضح الفروق في متوسط درجات المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في القياس البعدي باستخدام اختبار مان ويتي.

| البعد          | المجموعة           | عدد أفراد المجموعة | متوسط الدرجات | قيمة « U » | قيمة Sig | مستوى الدلالة |
|----------------|--------------------|--------------------|---------------|------------|----------|---------------|
| البعد المعرفي  | المجموعة الضابطة   | 30                 | 25,38         | -2,39      | 0,017    | أقل من 0,05   |
|                | المجموعة التجريبية | 30                 | 35,62         |            |          |               |
| بعد الالتزام   | المجموعة الضابطة   | 30                 | 21,22         | -4,41      | 0,000    | أقل من 0,05   |
|                | المجموعة التجريبية | 30                 | 39,78         |            |          |               |
| بعد القدرة على | المجموعة الضابطة   | 30                 | 20,70         | -4,51      | 0,000    | أقل من        |

## الفصل السادس: عرض نتائج الدراسة

|                |       |       |        |    |                    |              |
|----------------|-------|-------|--------|----|--------------------|--------------|
| 0,05           |       |       | 40,30  | 30 | المجموعة التجريبية | الإنجاز      |
| أقل من<br>0,05 | 0,000 | -5,04 | 19,48  | 30 | المجموعة الضابطة   | بعد المعرفة  |
|                |       |       | 41,52  | 30 | المجموعة التجريبية | السلوكية     |
| أقل من<br>0,05 | 0,000 | -4,82 | 19,82  | 30 | المجموعة الضابطة   | بعد التحسين  |
|                |       |       | 41,18  | 30 | المجموعة التجريبية | المستمر      |
| أقل من<br>0,05 | 0,000 | -5,81 | 17,47  | 30 | المجموعة الضابطة   | بعد الدافعية |
|                |       |       | 43,53  | 30 | المجموعة التجريبية | للإنجاز      |
| أقل من<br>0,05 | 0,000 | -5,42 | 18,37  | 30 | المجموعة الضابطة   | بعد المناخ   |
|                |       |       | 42,63  | 30 | المجموعة التجريبية | الاجتماعي    |
| أقل من<br>0,05 | 0,000 | -6,58 | 142,40 | 30 | المجموعة الضابطة   | مقياس الأداء |
|                |       |       | 122,97 | 30 | المجموعة التجريبية | الوظيفي      |

يتضح من الجدول رقم 28 أن متوسط درجات المجموعتين (الضابطة والتجريبية)

متباين، 142,40 و 122,97. وقيمة U بلغت -6,58 - حيث أن مستوى الدلالة كان أقل من

0,05 وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية التي تنص على وجود فروق في مستويات الأداء

الوظيفي بين المجموعتين (الضابطة والتجريبية) تعزى إلى تطبيق البرنامج الجديد.

### 3- عرض نتائج الفرضية الثالثة:

للتأكد من صحة الفرضية الثالثة: توجد فروق في متوسط درجات المجموعة التجريبية

في التطبيقين القبلي والبعدي لاستبيان تقييم الأداء تعزى للبرنامج، تم استخدام اختبار

ويلكوكسون لعينتين مرتبطتين كبديل لاختبار ت وذلك لعدم توزع البيانات طبيعياً

**جدول رقم (29) يوضح الفروق في متوسط درجات المجموعة التجريبية في القياسين القبلي والبعدي باستخدام اختبار ويلكوكسون.**

| البعد                  | القياس        | عدد أفراد المجموعة | متوسط الدرجات | قيمة « Z » | قيمة Sig | مستوى الدلالة |
|------------------------|---------------|--------------------|---------------|------------|----------|---------------|
| البعد المعرفي          | القياس القبلي | 30                 | 6,83          | -2,84      | 0,004    | أقل من 0,05   |
|                        | القياس البعدي | 30                 | 10,03         |            |          |               |
| بعد الالتزام           | القياس القبلي | 30                 | 6             | -3,27      | 0,001    | أقل من 0,05   |
|                        | القياس البعدي | 30                 | 11,29         |            |          |               |
| بعد القدرة على الإنجاز | القياس القبلي | 30                 | 11,75         | -3,76      | 0,000    | أقل من 0,05   |
|                        | القياس البعدي | 30                 | 13,11         |            |          |               |
| بعد المعرفة السلوكية   | القياس القبلي | 30                 | 8             | -3,09      | 0,002    | أقل من 0,05   |
|                        | القياس البعدي | 30                 | 12,28         |            |          |               |
| بعد التحسين المستمر    | القياس القبلي | 30                 | 11,38         | -3,17      | 0,002    | أقل من 0,05   |
|                        | القياس البعدي | 30                 | 13,31         |            |          |               |
| بعد الدافعية للإنجاز   | القياس القبلي | 30                 | 5,75          | -4,27      | 0,000    | أقل من 0,05   |
|                        | القياس البعدي | 30                 | 14,66         |            |          |               |
| بعد المناخ الاجتماعي   | القياس القبلي | 30                 | 4             | -4,62      | 0,000    | أقل من 0,05   |
|                        | القياس البعدي | 30                 | 16,32         |            |          |               |
| مقياس الأداء الوظيفي   | القياس القبلي | 30                 | 122,60        | -4,78      | 0,000    | أقل من 0,05   |
|                        | القياس البعدي | 30                 | 142,40        |            |          |               |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم 29 أن متوسط درجات القياسين (القبلي والبعدي) متباين،

122,60 و 142,40. وقيمة Z بلغت -4,78 حيث أن مستوى الدلالة كان أقل من 0,05

وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة التي تنص على وجود فروق في مستويات الأداء الوظيفي

بين القياسين القبلي والبعدي لدى المجموعة التجريبية تعزى إلى تطبيق البرنامج الجديد.

#### 4- عرض نتائج الفرضية الرابعة:

للتأكد من صحة الفرضية الرابعة: لا توجد فروق في متوسط درجات المجموعة الضابطة

في القياسين القبلي والبعدي لاستبيان تقييم الأداء، تم استخدام اختبار ويلكوكسون لعينتين مرتبطتين كبديل لاختبار ت وذلك لعدم توزيع البيانات طبيعياً.

**جدول رقم (30) يوضح الفروق في متوسط درجات المجموعة الضابطة في القياسين القبلي والبعدي باستخدام اختبار ويلكوكسون.**

| البعد                  | القياس        | عدد أفراد المجموعة | متوسط الدرجات | قيمة « Z » | قيمة Sig | مستوى الدلالة |
|------------------------|---------------|--------------------|---------------|------------|----------|---------------|
| البعد المعرفي          | القياس القبلي | 30                 | 13            | -1,58      | 0,11     | أكبر من 0,05  |
|                        | القياس البعدي | 30                 | 10,94         |            |          |               |
| بعد الالتزام           | القياس القبلي | 30                 | 8,70          | -1,02      | 0,30     | أكبر من 0,05  |
|                        | القياس البعدي | 30                 | 13,09         |            |          |               |
| بعد القدرة على الإنجاز | القياس القبلي | 30                 | 13,68         | -0,41      | 0,68     | أكبر من 0,05  |
|                        | القياس البعدي | 30                 | 13,29         |            |          |               |
| بعد المعرفة السلوكية   | القياس القبلي | 30                 | 14,08         | -0,55      | 0,57     | أكبر من 0,05  |
|                        | القياس البعدي | 30                 | 11,83         |            |          |               |
| بعد التحسين المستمر    | القياس القبلي | 30                 | 12,18         | -0,59      | 0,55     | أكبر من 0,05  |
|                        | القياس البعدي | 30                 | 12,95         |            |          |               |
| بعد الدافعية للإنجاز   | القياس القبلي | 30                 | 13,08         | -0,98      | 0,32     | أكبر من 0,05  |
|                        | القياس البعدي | 30                 | 10,60         |            |          |               |
| بعد المناخ الاجتماعي   | القياس القبلي | 30                 | 11,20         | -0,51      | 0,60     | أكبر من 0,05  |
|                        | القياس البعدي | 30                 | 14,67         |            |          |               |

|                 |      |       |        |    |               |              |
|-----------------|------|-------|--------|----|---------------|--------------|
| أكبر من<br>0,05 | 0,42 | -0,80 | 122,97 | 30 | القياس القبلي | مقياس الأداء |
|                 |      |       | 122,97 | 30 | القياس البعدي | الوظيفي      |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم 30 أنّ متوسط درجات القياسين (القبلي والبعدي) متساوية، 122,97. وقيمة  $Z$  بلغت -0,80 حيث أنّ مستوى الدلالة كان أكبر من 0,05 وهو ما يؤكّد صحة الفرضية الرابعة التي تنص على عدم وجود فروق في مستويات الأداء الوظيفي بين القياسين (القبلي والبعدي) لدى أفراد المجموعة الضابطة.

#### 5- حساب حجم الأثر الذي أحدثه البرنامج في تحسين الأداء الوظيفي:

يتم حساب حجم الأثر بواسطة معادلة نسبة كسب ماك جوجيان ( Mac Guigan Gain Ratio) التي تعد من أهم المعادلات المستخدمة في العينات المترابطة، وتحسب من المعادلة التالية (كامل، 2022):

$$G = \frac{X_{post} - X_{pre}}{T - X_{pre}}$$

$X_{post}$ : متوسط درجات المجموعة في القياس البعدي

$X_{pre}$ : متوسط درجات المجموعة في القياس القبلي

$T$ : الدرجة الكلية

ويمتد مدى هذه النسبة من 0 إلى 1، حيث يحدد ماك جوجيان الحد الأدنى للقبول بقيمة 0,5.

جدول رقم (31) يوضح نتائج نسبة كسب ماك جوجيان

| البعد                  | الدرجة الكلية | متوسط القياس القبلي | متوسط القياس البعدي | نسبة الكسب لماك جوجيان |
|------------------------|---------------|---------------------|---------------------|------------------------|
| البعد المعرفي          | 18            | 6,83                | 10,03               | 0,28                   |
| بعد الالتزام           | 27            | 6                   | 11,29               | 0,25                   |
| بعد القدرة على الإنجاز | 18            | 11,75               | 13,11               | 0,21                   |
| بعد المعرفة السلوكية   | 27            | 8                   | 12,28               | 0,22                   |
| بعد التحسين المستمر    | 18            | 11,38               | 13,31               | 0,29                   |
| بعد الدافعية للإنجاز   | 21            | 5,75                | 14,66               | 0,58                   |
| بعد المناخ الاجتماعي   | 21            | 4                   | 16,32               | 0,72                   |
| المقياس الكلي للأداء   | 150           | 122,60              | 142,40              | 0,72                   |

من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم 31 يتضح أنّ قيمة حجم الأثر لمقياس الأداء

قد بلغت 0,72 وهي قيمة أكبر من التي حددها ماك جوجيان، وهذا يدل على أنّ البرنامج أثر بقوة في تحسين أداء أفراد العيّنة.

أمّا بالنسبة للأبعاد فيمكن أن نلاحظ من خلال الجدول أنّ القيم المقبولة لماك جوجيان

هي تلك التي تخص بعدي الدافعية للإنجاز والمناخ الاجتماعي التي بلغت على التوالي 0,58

و 0,72 . وبذلك يمكن أن نستنتج أنّ البرنامج أثر في تحسين الأداء من خلال بعدي الدافعية للإنجاز والمناخ الاجتماعي.

## الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة

1- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى

2- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية

3- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة

4- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة

خاتمة

## 1- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

لا توجد فروق في متوسط درجات المجموعة التجريبية والضابطة في التطبيق القبلي لاستبيان تقييم الأداء.

الهدف الأساسي من المقارنة بين المجموعتين الضابطة والتجريبية قبل تطبيق البرنامج الإداري هو التأكد من أن المجموعتين متكافئتان في البداية، أي أنهما لا تختلفان بشكل كبير في المتغيرات التي يتم قياسها. هذا التكافؤ ضروري لضمان أن أي اختلافات لاحقة بين المجموعتين بعد تطبيق البرنامج ترجع بالفعل إلى تأثير البرنامج وليس إلى فروق موجودة أصلاً بين المجموعتين.

بناءً على النتائج التي تبين عدم وجود فروق بين المجموعتين الضابطة والتجريبية في جميع الأبعاد المقاسة قبل تطبيق البرنامج، فإن المجموعتين كانتا متكافئتين. هذا يعني أن أي اختلافات قد تظهر بعد تطبيق البرنامج من المرجح أن تكون ناتجة عن تأثير البرنامج نفسه وليس عن فروق أساسية بين المجموعتين. كما أن تكافؤ المجموعتين يزيد من ثقتنا في نتائج الدراسة، حيث يمكننا أن ننسب أي تغييرات لاحقة في أداء المجموعة التجريبية إلى تأثير البرنامج المقترح.

## 2- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

توجد فروق في متوسط درجات المجموعة التجريبية والضابطة في التطبيق البعدي لاستبيان تقييم الأداء تعزى للبرنامج.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين بمستوى أقل من 0.05 مما يشير إلى أن هذا الاختلاف بين المستويين ليس وليد الصدفة. أداء المجموعة التجريبية أحسن بكثير حيث أنّ متوسط درجات المجموعة التجريبية أعلى بكثير من المجموعة الضابطة في جميع الأبعاد التي تم قياسها. وتشير النتائج بشكل قاطع إلى أن البرنامج المقترح الذي تم تطبيقه على المجموعة التجريبية كان له تأثير إيجابي كبير على أداء المشاركين في جميع الجوانب التي تم قياسها.

يمكن أن نستنتج أنّ البرنامج المقترح أثبت فعاليته في تحسين أداء المشاركين بشكل كبير مقارنة بالمجموعة التي لم تخضع للبرنامج. وقد امتد إلى جميع الجوانب التي تم قياسها، مما يشير إلى أن البرنامج كان شاملاً ومتكاملاً.

## 3- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

توجد فروق في متوسط درجات المجموعة التجريبية في التطبيقين القبلي والبعدي لاستبيان تقييم الأداء تعزى للبرنامج.

تؤكد النتائج على التحسن في جميع الأبعاد إذ تشير قيم  $Z$  السالبة ومستوى الدلالة

المعنوية الأقل من 0.05 في جميع الأبعاد إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القياسين قبل وبعد تطبيق البرنامج، وذلك لصالح القياس البعدي. هذا يعني أن متوسط الدرجات في جميع الأبعاد قد ارتفع بشكل كبير بعد التطبيق. مما يدل على فعالية البرنامج في تحقيق أهدافه في تطوير مهارات وقدرات العاملين في مختلف الجوانب. ويشير الارتفاع الكبير في متوسط درجات الأداء الوظيفي إلى أن البرنامج أدى إلى تحسين الأداء الفعلي للموظفين.

تشير النتائج إلى زيادة ملحوظة في مستوى البعد المعرفي لدى العاملين بعد تطبيق البرنامج. وقد لاحظت الباحثة أن العاملين أصبحوا يفهمون بشكل أفضل متطلبات وظائفهم والنظام العام للمؤسسة، وأصبحوا أكثر وعياً بحقوقهم وواجباتهم.

وتشير النتائج إلى زيادة ملحوظة في مستوى الالتزام لدى العاملين بعد تطبيق البرنامج. هذا يتضح من ارتفاع متوسط الدرجات في القياس البعدي مقارنة بالقياس القبلي. مما يشير إلى أن البرنامج كان له تأثير إيجابي على الالتزام بشكل عام. وقد لاحظت الباحثة أن العاملين أصبحوا أكثر وعياً بواجباتهم وقواعد العمل وأهمية الالتزام بها. وهو ما يتماشى مع دراسة محمد مبارك محمد الرشيد (2014) أثبتت أن بعد الالتزام بتحقيق الأهداف هو الأكثر تأثيراً في أداء أفراد التنظيم.

فيما يتعلق ببعد القدرة على الإنجاز، تشير النتائج إلى زيادة ملحوظة في إدراك العاملين لقدراتهم على الإنجاز بعد تطبيق البرنامج. هذا يتضح من ارتفاع متوسط الدرجات في القياس البعدي مقارنة بالقياس القبلي لجميع العبارات. وقد لاحظت الباحثة ارتفاع مستوى ثقة العاملين

بأنفسهم وقدراتهم على تحقيق الأهداف. ويمكن القول أنّ البرنامج ساهم في تعزيز الثقة بالنفس وزيادة ثقة العاملين بقدراتهم على الإنجاز. كما اتضحت العلاقة الارتباطية الطردية بين الثقة والأداء فمن المتوقع أن يؤدي هذا التحسن في الثقة إلى زيادة في الإنتاجية وتحسين جودة العمل.

وتشير النتائج إلى زيادة ملحوظة في مستوى بعد المعرفة السلوكية لدى العاملين بعد تطبيق البرنامج. هذا يتضح من ارتفاع متوسط الدرجات في القياس البعدي مقارنة بالقياس القبلي. وقد تبين من خلال الدراسة الميدانية وأداة الملاحظة أنّ هناك تحسن في العلاقات بين العاملين وزيادة في روح التعاون والتكاتف.

وعلى العموم، البرنامج كان فعالاً في تعزيز المهارات السلوكية اللازمة للعمل الجماعي والتفاعل الفعال. وهذا التحسن يمكن أن يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية والابتكار، إذ من المتوقع أن يؤدي إلى زيادة في الرضا الوظيفي.

تشير النتائج أيضاً إلى زيادة ملحوظة في استعداد العاملين للمساهمة في عملية التحسين المستمر بعد تطبيق البرنامج. هذا يتضح من ارتفاع متوسط الدرجات في القياس البعدي مقارنة بالقياس القبلي. كما أنّ الزيادة في متوسط الدرجات تشير إلى زيادة في وعي العاملين بأهمية التطوير الذاتي والتطوير المهني. والاستعداد للمساهمة في تطوير الأفكار الجديدة والابتكار.

ويمكن أن نستنتج من هذه النتائج أنّ البرنامج كان فعالاً في تعزيز ثقافة التحسين

المستمر بين العاملين. ومن المتوقع أن يؤدي هذا التحسن في الاستعداد للتحسين إلى زيادة في الإنتاجية والابتكار وتحسين الأداء العام للمؤسسة. كما تعزز زيادة مشاركة العاملين في عملية التحسين من شعورهم بالانتماء والمسؤولية. وهو ما يتوافق مع دراسة توفيق درويش (2007) التي توصلت إلى أن التسيير بالمشاركة عامل ضروري وأساسي تستعين به القيادة الإدارية للرفع من مستوى أداء أفراد التنظيم وتطويره. وكذلك هو الحال بالنسبة لدراسة رباعي زهيدة (2018) التي أكدت أن ضعف بعض العوامل كالمشاركة والاستقلالية يؤدي إلى إحباط حماس ودافعية عضو هيئة التدريس للعمل والبحث وهذا بدوره يؤثر على مستوى الأداء. بالإضافة الى دراسة بن يحي إبراهيم (2019) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، تمكين واشتراك الأفراد، ... ) وتحسين الأداء البشري.

وبشكل عام، تشير النتائج إلى تحسن كبير في مستوى الدافعية للإنجاز بعد تطبيق البرنامج، وعلى العموم البرنامج كان فعالاً في زيادة دافعية العاملين للإنجاز وتحقيق الأهداف. فالحوافز المادية والمعنوية تلعب دوراً هاماً في تحفيز العاملين. كما أن زيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة يساهم في زيادة الدافعية والإنتاجية. دراسة حميدة زرقوط (2014) هي الأخرى أثبتت وجود علاقة وثيقة بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وبين الأداء الوظيفي، حيث تتمثل فاعلية الحوافز بأنواعها المختلفة تحديداً في تحسين أداء العاملين من خلال دفعهم لزيادة جهودهم المبذولة في العمل وحرصهم على زيادة إنتاجيتهم وضمان استقرارهم في العمل.

وكذلك هو الحال بالنسبة للحوافز المعنوية بأشكالها المتنوعة فهي الأخرى تدفع بالعاملين نحو تطوير قدراتهم الذاتية وتزيد من انضباطهم في أداء العمل الموكل إليهم، وترفع من مستوى ولائهم وشعورهم بالانتماء، كما أنها تلعب دوراً فعالاً في تنمية العلاقات الإنسانية فيما بينهم من خلال شعورهم بروح الفريق ورغبتهم في التجديد والابتكار والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات مما يرفع من مستوى جودة العمل وسرعة إنجازه بأقل تكلفة ممكنة.

وتشير النتائج إلى تحسن كبير في مستوى الرضا عن المناخ التنظيمي بعد تطبيق البرنامج، وهذا يتضح من الزيادة الكبيرة في متوسطات الدرجات في القياس البعدي مقارنة بالقياس القبلي. مما يشير إلى أن البرنامج كان له تأثير إيجابي على المناخ الاجتماعي بشكل عام. وتؤكد دراسة (GIAUQUE, BARBEY & DUC, 2008) حول عوامل تعزيز الأداء الفردي والجماعي في المؤسسات العامة السويسرية على أهمية المناخ التنظيمي من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة فبيئة العمل، ودرجة الشفافية، والاستقلالية، والمشاركة في اتخاذ القرار، وكذلك جوانب التواصل والمعلومات، بالإضافة إلى الإدارة بالقيم يعزز من الشعور بالفعالية لدى فرق العمل.

يمكن الجزم من خلال ما لاحظته الباحثة بأن البرنامج كان فعالاً في تحسين العلاقات الاجتماعية بين العاملين وزيادة الشعور بالانتماء والرضا عن العمل. فالتحسن في المناخ الاجتماعي من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الدافعية والالتزام بالعمل. وقد ركز البرنامج على تحسين دور الإدارة في خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة. ذات النتائج تتفق مع ما توصلت إليه

دراسة بوخروية أسماء (2018) حيث أثبتت وجود علاقة ارتباط وتأثير وتأثر بين عناصر المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي. وأن الاهتمام بتنمية الموارد البشرية والاستثمار فيها يعتبر من أهم الآليات الواجب اعتمادها في المنظمات من أجل تحسين المناخ التنظيمي والأداء. بالإضافة إلى دراسة حمدي نجية (2018) التي أكدت ذلك من خلال النتائج التي توصلت إليها عن وجود علاقة قوية بين الأداء الوظيفي والحاجات الواردة في سلم ماسلو، فمتى توفرت البيئة الملائمة لإشباع حاجيات الأفراد تحسن مستوى الأداء.

ولتحسين جودة الحياة المهنية للعاملين وتقليل التوتر في بيئة العمل يقترح (CICATTO & ROCHETTE, 2021) توفير مساحات للحوار والمناقشة حول القيم، لأنها تلعب دورًا هامًا في تخفيف التوتر الناتج عن الصراع القيمي.

وعلى العموم، فإن الإدارة بالقيم والتي اعتمد عليها البرنامج المقترح في مجمل بنوده يمكن أن تساهم في تحسين الأداء الوظيفي حيث تُظهر نتائج الأبحاث فاعليتها، على غرار دراسة (Charles-Henri BESSEYRE des HORTS) حول الإدارة بالقيم وهي دراسة مقارنة لإدراك أنظمة الترقية في بنوك ستة بلدان أوروبية أجريت على 512 مديرًا وكشفت عن فروق إحصائية بين مدراء الدول الست، مما يؤكد على وجود اختلاف في التصورات بين المدراء اللاتينيين الذين يفضلون الإدارة بالقيم ونظرائهم "الأنجلو-سكسونيين" الذين يؤكدون على إدارة الأداء في نظام الترقية. كما أكدت دراسة (mohd issa, ozemoyah ugheoke, & wan shakizah wan mohd, 2016) التي أجريت بعمان على عينة تتكون من 250

عاملاً لمعرفة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، أنّ هذه الأخيرة لها تأثير إيجابي على أداء العامل. واتفقت معها نتائج دراسة (جباري وقاضي، 2023) التي توصلت إلى وجود دور للثقافة التنظيمية في تحسين إنتاجية الأفراد، من خلال القيم السائدة في المنظمة والتنظيم الإداري.

جميع الأبعاد التي تم قياسها أظهرت زيادة في المتوسط بعد تطبيق البرنامج، مما يشير إلى أن البرنامج المقترح كان فعالاً في تحقيق أهدافه. وعلى الرغم من أن جميع الأبعاد أظهرت تحسناً، إلا أن نسبة الكسب تختلف من بعد إلى آخر. حيث أظهرت أبعاد "المناخ الاجتماعي" و"الدافعية للإنجاز" أعلى نسب كسب، مما يشير إلى أن البرنامج كان له تأثير كبير على تحسين هذين الجانبين. وأظهرت أبعاد "القدرة على الإنجاز" و"المعرفة السلوكية" أقل نسب كسب، مما يدل على أن هذه الأبعاد قد تحتاج إلى مزيد من التعديل.

#### 4- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق في متوسط درجات المجموعة الضابطة في التطبيقين القبلي والبعدي لاستبيان تقييم الأداء.

تشير النتائج إلى أنّ متوسط درجات المجموعة الضابطة لم يتغير بشكل ملحوظ بين التطبيقين القبلي والبعدي لاستبيان تقييم الأداء. هذا الاستقرار في أداء المجموعة الضابطة هو أمر بالغ الأهمية، حيث يؤكد على أنّ أي تحسن يحدث في المجموعة التجريبية يرجع بالفعل

إلى تأثير البرنامج وليس إلى عوامل خارجية أخرى. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، يبين أن أداء المجموعة الضابطة ظل ثابتاً بشكل عام خلال فترة الدراسة. هذا الاستقرار هو نتيجة متوقعة لمجموعة ضابطة، حيث لم يتم تطبيق أي تدخل عليها، فهي تعتبر كشاهد على التجربة. لأن ذلك يفسر أن أي تغير ملحوظ في أداء المجموعة التجريبية يعزى بشكل مباشر إلى تأثير البرنامج.

### خاتمة:

النظريات الإدارية الكلاسيكية، التي أسسها رواد مثل تايلور وفيرير وفايول، شكلت العمود الفقري للإدارة الحديثة. ركزت هذه النظريات على التخصص الوظيفي بتقسيم العمل إلى مهام بسيطة لتحسين الكفاءة، السلطة المركزية بتركيز السلطة في يد الإدارة العليا، والهيكل التنظيمي البيروقراطي ببناء هيكل تنظيمي صارم وواضح.

بينما كانت هذه النظريات فعالة في تحقيق الكفاءة والإنتاجية، إلا أنها واجهت انتقادات بسبب إغفالها الجانب الإنساني بالإضافة إلى الروتينية والجمود وعدم القدرة على التعامل مع التغير.

هذه الانتقادات التي وجهت للتيار الكلاسيكي مهدت لميلاد نظريات جديدة حاولت أن تتدارك جوانب القصور، حيث برزت الإدارة بالقيم كنهج جديد يركز على الأخلاق والقيم ويعتبر العامل شريكاً في تحقيق أهداف المنظمة. كما أنه يشجع على التفكير الإبداعي والابتكار.

وفي حقيقة الأمر لا يمكن رفض النظريات الكلاسيكية بشكل كامل، بل يمكننا الاستفادة من نقاط قوتها وتعديلها لتناسب مع متطلبات العصر الحالي. يمكننا، على سبيل المثال، الجمع بين الكفاءة والتنظيم التي تتميز بها النظريات الكلاسيكية والقيم الإنسانية والمرونة التي تتميز بها الإدارة بالقيم. فالمنظمات التي تتمتع بثقافة قوية قائمة على القيم يمكنها أن تحقق أداءً أفضلًا. وذلك لأن العاملين الذين يشعرون بالارتباط بالقيم التنظيمية يكونون أكثر التزاماً بأهداف المنظمة وبشعورهم بالرضا عن عملهم يصبحون أكثر إنتاجية. كما أن الثقافة التي تشجع على التعبير عن الأفكار الجديدة والابتكارية تعزز الأداء.

ومن جهة أخرى فإن المنظمات التي تتمتع بسمعة طيبة تجذب العملاء والعاملين المتميزين. فالإدارة بالقيم تمثل نهجاً واعداً لتحسين الأداء، ولكنها تتطلب تخطيطاً دقيقاً وتنفيذاً متقناً. من خلال الجمع بين أفضل ما تقدمه النظريات الكلاسيكية والإدارة بالقيم، يمكن للمنظمات تحقيق التوازن بين الكفاءة والابتكار والقيم الاجتماعية.

وقد أثبتت الدراسة التجريبية فعالية البرنامج المقترح الذي اعتمد كثيراً على نظرية الإدارة بالقيم لتعديل الفكر التقليدي السائد في المنظمة، حيث كان له تأثير ذو دلالة معنوية وعملية على كافة أبعاد الأداء الوظيفي. كما أن الفرضيات البحثية تحققت في مجملها، وتؤكد نتائج التحليل الإحصائي أنه:

• لا توجد فروق في متوسط درجات المجموعة التجريبية والضابطة في التطبيق القبلي

لاستبيان تقييم الأداء.

- توجد فروق في متوسط درجات المجموعة التجريبية والضابطة في التطبيق البعدي لاستبيان تقييم الأداء تعزى للبرنامج.
- توجد فروق في متوسط درجات المجموعة التجريبية في التطبيقين القبلي والبعدي لاستبيان تقييم الأداء تعزى للبرنامج.
- لا توجد فروق في متوسط درجات المجموعة الضابطة في التطبيقين القبلي والبعدي لاستبيان تقييم الأداء.

#### توصيات لتعزيز فعالية البرنامج المقترح:

بناءً على التحليل السابق للبرنامج والنتائج التي تم الحصول عليها، يمكن اقتراح بعض التوصيات التي من شأنها أن تساعد في تعزيز فعالية البرنامج وتحقيق نتائج إيجابية في تحسين الأداء الوظيفي:

#### 1. تعزيز التواصل والشفافية:

توفير معلومات واضحة: التأكد من أن جميع العاملين على علم بأهداف البرنامج وكيفية تأثيره على أدائهم.

تنظيم ورشات توجيهية: عقد جلسات توجيهية تفاعلية لشرح تفاصيل البرنامج وتوضيح دوره في تحسين الأداء.

## 2. تحسين نظام المكافآت والتقدير:

تعزيز المكافآت الجماعية: تشجيع العمل الجماعي من خلال رفع قيمة المكافآت الجماعية مقارنة بالمكافآت الفردية.

تقدير الجهود الفردية: تقديم شهادات تقدير وجوائز للأداء المتميز بشكل منتظم لتحفيز العاملين.

## 3. التركيز على التدريب والتطوير:

تنظيم ورش عمل دورية: تنظيم ورش عمل تدريبية منتظمة لتحسين المهارات والقدرات الوظيفية.

تشجيع التطوير الذاتي: توفير فرص للتدريب والتطوير المهني لمواكبة التغيرات في مجال العمل.

## 4. تحسين أدوات ووسائل الأداء:

تطوير الأدوات التقنية: تحسين وتحديث نظام التسجيل الإلكتروني لضمان دقة وفعالية توثيق الأداء.

توفير الموارد: التأكد من أن العاملين لديهم الموارد والأدوات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة.

## 5. تعزيز الثقافة التنظيمية:

تطبيق أخلاقيات العمل: دمج مفاهيم أخلاقيات العمل في جميع الأنشطة اليومية وتعزيزها من خلال الحملات التوعوية.

تشجيع المبادرات: تشجيع العاملين على تقديم مبادرات لتحسين بيئة العمل وتسهيل تبادل الأفكار.

## 6. تحسين إدارة الأداء:

إشراك العاملين في تحديد الأهداف: ممّا يعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء. تقييم الأداء بانتظام: إجراء تقييمات دورية للأداء لمتابعة تقدم العاملين والتأكد من تحقيق الأهداف.

## 7. دعم القيادة والتوجيه:

تدريب القادة: توفير تدريب للقادة والرؤساء المباشرين حول كيفية تقديم التوجيه الفعال وتعزيز التواصل مع العاملين.

وحدة الأمر: ضمان أن العاملين يتلقون التعليمات والأوامر من مصدر واحد لتحقيق الفعالية وزيادة الكفاءة.

## 8. متابعة التقدم وتقييم الأثر الذي أحدثه البرنامج:

إجراء تقييمات دورية: متابعة تقييمات الأداء بانتظام لقياس تأثير البرنامج والتعرف على المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

التغذية الراجعة: جمع المعلومات من العاملين حول البرنامج والتعديلات التي يرون أنها ضرورية.

## 9. تعزيز بيئة العمل:

تحسين المناخ الاجتماعي: إنشاء بيئة عمل داعمة حيث يشعر العاملون بالتقدير والدعم من قبل زملائهم والإدارة.

تنظيم فعاليات اجتماعية: تنظيم فعاليات اجتماعية لتعزيز الروح الجماعية والتعاون بين العاملين.

من خلال ما سبق ذكره، يتضح أنّ تطبيق هذه التوصيات يمكن أن يعزز من فعالية البرنامج ويساهم في تحسين الأداء الوظيفي. ومن الضروري التأكيد من مرونة البرنامج وقدرته على التكيف مع التغيرات والاحتياجات المستمرة للمؤسسة والعاملين.

## قائمة المراجع

## المراجع باللغة العربية:

- ابراهيم بن محمد، ا. (2022, 07 05). الإدارة بالقيم. منصة المواد التطويرية والتربوية. تم الاسترداد من <https://www.msky.ws>
- بلاسكة صالح. (2020). دراسة تقييمية لواقع أداء المسؤولين باستخدام مدخل التغذية العكسية 360 درجة: دراسة حالة مؤسسة نفضال سكيكدة. مجلة الباحث الاقتصادي، 08(13)، الصفحات 553-572. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz>
- بلعجوز حسين. (2010). المدخل لنظرية القرار. الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية.
- بن يحي ابراهيم. (2019). العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية. رسالة دكتوراه منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة باتنة 1. تم الاسترداد من <http://dspace.univ-batna.dz/xmlui/handle/123456789/422>
- بوحفص عبد الكريم. (2017). تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- بوخرية أسماء. (2018). التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية. رسالة دكتوراه منشورة. كلية العلوم السياسية

والعلاقات الدولية، الجزائر: جامعة الجزائر. تم الاسترداد من <https://www-pnst->

[cerist-dz.snd11.arn.dz](https://www-pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz)

- بوخمم عبد الفتاح. (2012). نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل. ورقة

مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، طرابلس. تم

الاسترداد من <http://archive.jinan.edu.lb/conf/MGKE/9/52.pdf>

- بولرباح عسالي. (2017). تسيير المؤسسات بين المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية.

الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

- تيسير محمد. (2023). تحليل المحتوى في البحث العلمي. تم الاسترداد من المدونة

العربية <https://blog.ajsrp.com/>

- جبالة محمد. (2020). الأسس المنهجية لاختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث. مجلة

الإحياء، 20(24)، الصفحات 627-646.

- جباري عبد الوهاب، و قاضي عبد الحكيم. (2023). دور الثقافة التنظيمية في تحسين

انتاجية الأفراد في المنظمة: دراسة ميدانية بشركة بريماتك لصناعة الآجر بالمسيلة. مجلة

التكامل الاقتصادي، 11(4)، الصفحات 138-152.

- الجرواني نادية عبد الجواد، عبد المنعم هويدا محمد، و فهمي منال عبد الستار.  
(2014). الاتجاهات الحديثة في ادارة المنظمات الاجتماعية (الإصدار 1). الرياض،  
المملكة العربية السعودية: مكتبة الرشد-ناشرون.

- جيتو عبد الحق بن خالد. (2019). تطور الفكر الإداري وانعكاساته على ممارسات  
الإشراف التربوي. مجلة كلفة التربية، 35(1)، الصفحات 1 - 20. تم الاسترداد من  
<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=282080>

- حاكم أسماء . (2017). مساهمة أخلاقيات الإدارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل  
المنظمة مع الإشارة إلى جامعة طاهري محمد - بشار. مجلة البشائر الاقتصادية، 3(2)،  
الصفحات 245 - 261. تم الاسترداد من  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/rechercheGeneral>

- الحراحشة حسن محمد. (2011). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي (الإصدار 1).  
الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.

- حرب محمد خميس. (ديسمبر، 2018). تصور مقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية  
بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة. مجلة الإدارة التربوية، 20(20)،  
الصفحات 305 - 389. تم الاسترداد من <https://emj.journals.ekb.eg/article>

- حوحو مصطفى و بريكي محمد. (2022). مساهمة طريقة 360° في تقييم الكفاءات في

المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة مغرب بايب بالمسيلة. مجلة التنظيم والعمل،

11(01)، الصفحات 68-85. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz>

- خان أحلام. (2015). أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري

بالمؤسسة الاقتصادية ببسكرة. رسالة دكتوراه منشورة. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و

علوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر ببسكرة. تم الاسترداد من <https://www-pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz>

[pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz](https://www-pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz)

- درويش توفيق. (2007). فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء -دراسة ميدانية

بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك-. رسالة ماجستير منشورة. كلية العلوم الانسانية

والاجتماعية، الجزائر: جامعة الجزائر. تم الاسترداد من <https://www-pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz>

[dz.snd11.arn.dz](https://www-pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz)

- دعاس عز الدين. (2019). أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة

على الأداء البشري للمؤسسة الصناعية -دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية-. رسالة

دكتوراه منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة باتنة 1. تم

الاسترداد من <http://dspace.univ-batna.dz/xmlui/handle/123456789/427>

- الدمرداش أحمد محمد. (2018). جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي. القاهرة: الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع.

رباحي زهيدة. (2018). التمكين كأسلوب إداري حديث لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية. رسالة دكتوراه منشورة. كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر: جامعة الجزائر 3. تم الاسترداد من <https://www-pnst-cerist-dz.sndl1.arn.dz>

- الرشيد محمد مبارك محمد. (2014). أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين. رسالة ماجستير منشورة. كلية الأعمال قسم إدارة الأعمال: جامعة الشرق الأوسط. تم الاسترداد من [https://meu.edu.jo/libraryTheses/58625d81e8b6f\\_1.pdf](https://meu.edu.jo/libraryTheses/58625d81e8b6f_1.pdf)

- الرشيد ناصر مرزوق. (2020). الإدارة الإسلامية مفاهيم ونظريات. مجلة كلية الآداب، 54(03). الصفحات 1-30.

- زرقوط حميدة. (2014). دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين خزينة ولاية سكيكدة نموذجا-. رسالة ماجستير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة. تم الاسترداد من <https://www-pnst-cerist-dz.sndl1.arn.dz>

- السالم مؤيد سعيد. (2000). نظرية المنظمة الهيكل والتصميم (الاصدار 1). الأردن: دار وائل للنشر.

- سعد عبد الرحمن. (2008). القياس النفسي النظرية والتطبيق (المجلد 5). الجيزة، مصر: هبة النيل العربية للنشر والتوزيع.

- السلمي علي. (1980). تطور الفكر التنظيمي (الاصدار 2). الكويت: وكالة المطبوعات.

سمارة نصير، و حمدي نجية. (2018, 12 02). علاقة الحاجات بالأداء الوظيفي: تطبيق نظرية سلم الحاجات لماسلو على واقعالعاملين الجزائريين. المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، 5(2)، الصفحات 203 - 231. تم الاسترداد من

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/66226>

- شاويش مصطفى نجيب. (2005). إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

- الشريف ريم بنت عمر بن منصور. (2013). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير منشورة. كلية الاقتصاد والادارة، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك عبد العزيز بجدة. تم الاسترداد من <https://books-library.net/files/books-library.net-03200950Qa5W9.pdf>

[library.net/files/books-library.net-03200950Qa5W9.pdf](https://books-library.net/files/books-library.net-03200950Qa5W9.pdf)

- شنافي نوال. (2015). دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة-. رسالة دكتوراه منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر. تم الاسترداد من <https://www-pnst-cerist-dz.snd11.arn.dz>

- الصيرفي محمد. (2007). إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.

- الضامن منذر عبد الحميد. (2007). أساسيات البحث العلمي (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- عبيد عاطف محمد، وشريف علي. (1988). مذكرات في نظريات التنظيم والإدارة. الدار الجامعية.

- عربيات ياسر أحمد. (2008). المفاهيم الإدارية الحديثة. دار ريفا العلمية للنشر والتوزيع ودار الجنادرية للنشر والتوزيع.

- العزاوي رحيم يونس كرو. (2008). مقدمة في منهج البحث العلمي (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار دجلة.

- غرايبة فوزي، دهمش نعيم، الحسن ربحي، عبد الله خالد أمين، وأبو جبارة هاني. (1977). أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية. الأردن: الجامعة الأردنية.

- فرطاس حمزة، ونحوي عائشة. (03, 2018). العدالة التنظيمية الأبعاد والنظريات

المفسرة لها. مجلة علوم الانسان والمجتمع (26)، الصفحات 345-364.

- قدي عبد المجيد. (2009). أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية.

الجزائر: دار الأبحاث للترجمة والنشر والتوزيع.

- القذافي رمضان محمد. (1997). العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج (الاصدار

1). مصر: المكتب الجامعي الحديث.

- القريوتي محمد قاسم. (2008). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان: دار وائل للنشر

والتوزيع.

- كليوات السعيد، ومرزوقي عمر. (07, 2021). دور المنهج التجريبي في تطوير علم

الادارة. دراسات هاوترن نموذجاً. المجلة الجزائرية للأمن الانساني، 6(2)، الصفحات

280-297.

- ماجد إبراهيم، ش. (2010). مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات

الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية. رسالة ماجستير منشورة. غزة،

كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، فلسطين: الجامعة الإسلامية تم الاسترداد من

<http://search.mandumah.com/Record/695888>

- مراد فيصل فخري. (1982). الإدارة، الأسس والنظريات والوظائف. عمان: دار

مجدلاوي للنشر والتوزيع.

- الملحم ابراهيم بن علي. (2008). علماء الإدارة وروادها في العالم. القاهرة، مصر:

المنظمة العربية للتنمية والإدارة.

- النعساني عبد المحسن. (2019). إدارة الأداء الوظيفي: مدخل لتحسين الفاعلية

التنظيمية. جامعة الملك سعود.

المراجع باللغة الأجنبية:

-BESSEYRE des HORTS, C.-H. (s.d.). management par les valeurs ou la performance:une étude comparative de la perception des systèmes de promotion dans les banques de six pays européens. cedex, Département Management & Ressources Humaines Groupe HEC, france. Récupéré sur <https://www.agrh.fr/assets/actes/2000besseyredeshorts010.pdf>

-BOUYAKOUB, A. (1990). Heneri FAYOL Administration Industrielle et Générale. ENAG Edition.

-Castel, D., Triplet, S., Monsellato, P., & Vallery, G. (2016). L'impact de l'évaluation collective ou individuelle des performances sur les équipes de travail: le cas d'une enseigne de restauration rapide et commerciale. Relations Industrielles, 70(4). Récupéré sur <https://doi.org/10.7202/1034901ar>

-CICCATO, M., & ROCHETTE, C. (2021). les conflits de valeurs dans les organisations publiques: une approche autour des valeurs individuelles des infirmiers et des cadres de santé hospitaliers . vers une approche inclusive de la GRH. AGRH.

-DERBALI, A. (2014). Théorie des organisations. Récupéré sur <https://www.researchgate.net/publication/310796738>

-DOKKAR, M & BENSANIA, A. (2020). Evaluate human resource performance in 360° method using the ERP system: A case study of a sample of oil companies in Algeria. Algerian revue of Economic Development, 07(02), pp 343-358. Récupéré sur : <https://www.asjp.cerist.dz>

-Faridi, M. (2017). la performance RH: précision terminologique et problématiques de mesure. revue d'études en management et finance d'organisation, pp. 1-19. Récupéré sur <https://revues.imist.ma>

-GAUJARD, C. (2004). modèles et individus de l'organisation. laboratoire redéploiement industriel et innovation, 71. Récupéré sur <http://www.heb.univ-littoral.fr/rii>

-GHEDJGHOU DJ. E .(2015). Le Management Théorie et Pratique. Office des Publications Universitaires.

-GIAUQUE, D., BARBEY, V., & DUC, N. (2008). les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques Suisses: l'importance d'un pilotage participatif. revue française d'administration publique, 4(128), pp. 785-798. Récupéré sur

<http://www.carin.info/revue-française-d-administration.publique.2008-4-page785.htm>

-MOHD ISSA, M., OZEMOYAH UGHEOKE, S., & WAN SHAKIZAH WAN MOHD, N. (2016). The influence of organizational culture on employees' performance: evidence from Oman. doi:10.17687/JEB.0402.01

-Luc. M. (2016). Henri Fayol : nouvelle édition de son livre de 1916, *Administration Industrielle et Générale*. Institut IHPM. Consulté le 24 mai 2024, à l'adresse <https://doi.org/10.58079/pwrt>

-PORTES. A. (sans date). *Théorie des Organisations : L'Organisation Administrative du Travail*. Univesité numérique en Gestion Economique. Consulté le 24 mai 2024, à l'adresse <https://moodle.luniversitenumerique.fr>

-TIJSSELING. C. (2022). *La Théorie de Fayol*. Wordpress. Consulté le 21 mai 2024, à l'adresse <https://www.sociaal.fr/la-theorie-de-fayol/>

-REMILA. C. (2000). *Administration industrielle et générale*. Paris : C.N.A.M.

الملاحق

الملحق رقم (01): البرنامج الإداري المقترح في صورته الأولى

## برنامج إداري مقترح لتحسين الأداء الوظيفي



# البرنامج المقترح

## – أهداف الورشة

- التعريف بالبرنامج المقترح
- التعريف بالخطوات اللازمة لتطبيق بنود البرنامج
- التعريف بمزايا البرنامج



## أولاً: أخلاقيات العمل:

### 1. تنظيم ورشات وحملات تحسيسية:

يتم تنظيم ورشات وحملات تحسيسية بأخلاقيات العمل بصورة دورية، في المؤسسة، في مواقع التواصل الاجتماعي والشبكات الالكترونية الخاصة بالمؤسسة. "فما تكرر ترسخ".





## 2. النشر على أوسع نطاق:

نشر لوائح وصور تحمل شعارات وإحياءات  
لترسيخ ثقافة أخلاقيات العمل.

سئل رسول الله صلى الله عليه وسلم عن أكثر ما يدخل الناس الجنة؟ فقال: "تقوى الله وحسن الخلق"

(رواه الترمذي)

حسن  
الخلق

هل تريد محبة الله  
ورسوله ﷺ؟

قال ﷺ  
أحب عباد الله إلى الله  
أحسنهم خلقاً

صحيح البخاري

قال ﷺ: (إن من أجبك إلي وأقربكم  
مني مجلساً يوم القيامة  
أحسنكم أخلاقاً) رواه الترمذي

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ  
إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ

يُتَّقِنَهُ

### 3. مدونة أخلاقيات العمل:

إصدار "مدونة أخلاقيات العمل" توزع على كافة العاملين وتكون مسئلة من "القانون الداخلي للمؤسسة" إلا أنها تضم فقط المواد الخاصة بالسلوك الفردي والجماعي داخل التنظيم. وذلك لأن تسمية "القانون الداخلي" تجعل العامل يدركه على أساس قانون مفروض عليه، ويحمل عقوبات ضده، مما يدفع بعضهم إلى التمرد عليه. أما التسمية الثانية "مدونة أخلاقيات العمل" فهي في حد ذاتها، تلهمه بالالتزام بالتعليمات لأنه يرى في انضباطه سلوك أخلاقي يجلب له التقدير.



مدونة  
أخلاقيات  
العمل



## 4. ترشيد النفقات:



• العمل على زرع ثقافة ترشيد النفقات خلال ممارسة المهام اليومية من استخدام للمواد الأولية، الطاقة الكهربائية، المياه، المحافظة على المعدات والتقليل من هدر موارد المؤسسة. وهو ما نادت إليه مبادئ الإدارة الإسلامية. ويمكن تشجيع هذا السلوك بتخصيص جزء في بطاقة تقييم الأداء يتعلق بالاستخدام العقلاني لموارد المؤسسة والمحافظة على المعدات والأمكنة.



## ثانياً: إدارة الأداء:



اعداد برنامج الكتروني: يتم تقييم الأداء  
الالكترونياً، ومن المستحب أن يكون مرتبط  
برنامج تسير الموارد البشرية المعتمد من  
قبل المؤسسة.

## 1. تعزيز سلوك العمل الجماعي:



- ضرورة تشجيع العمل الجماعي وتنمية روح الفريق بين أفراد التنظيم، ليعي الجميع أنهم يتقاسمون المسؤولية وأنّ القوة في الجماعة، فنجاحها ينعكس على الجميع، أمّا التشتت والتمسك بالأهداف الفردية على حساب المصلحة العامة، فلا ينتج إلاّ الفشل والخيبة. ويمكن إطفاء هذا السلوك برفع مقدار المنحة المردودية الجماعية وخفض مقدار المردودية الفردية

## 2. الاعتراف بالعامل:



• يتعلق الأمر بالاعتراف بإنسانية العامل، بمجهوداته وبالنتائج التي حققها. باستثناء منظري المدرسة الكلاسيكية، يمكن التأكيد على أنّ النظريات الإدارية الأخرى قد أجمعت على ضرورة الاعتراف بالعامل لعدم إحباطه وتحفيزه أكثر على الإنجاز وتحسين الأداء. ويمكن أن يتحقق هذا الاقتراح بالثناء على العامل بعبارات جميلة وتفهمه في جميع حالاته (التعب، المرض، الإحباط، الغضب وغيرها) وتثمين المجهودات والإنجازات بتكريم محققها بشهادات تقديرية.

### 3. مطابقة أهداف الفرد لأهداف المنظمة:



كلما عملت المؤسسة على معرفة أهداف ومتطلبات العاملين وسعت إلى تحقيقها، ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي. يمكن انشاء خلية اصغاء للتقرب أكثر من العمال ومعرفة مشاكلهم المهنية والاجتماعية واعطائهم فرصاً متكافئة للتعبير عن انشغالاتهم واقتراحاتهم. شرط أن لا تكون هذه الخلية شكية فقط، فتفقد مصداقيتها، وثقة العمال.

#### 4. إبرام اتفاقيات مع هيئات خارجية:



• هذا الجانب يساعد في اشباع الحاجة إلى الأمن الوظيفي ويرفع من مستوى الولاء التنظيمي. فلو كانت المؤسسة غير قادرة على منح أجور مرتفعة وموازاة لغيرها في منظمات الأعمال، يكفي أن توفر للعامل الحدّ المقبول من الضروريات التي تغنيه عن البحث واللهث لإشباعها. كإبرام اتفاقيات مع دور الحضانة والمدارس الخاصة للتكفل بأطفال عاملي المؤسسة، إبرام اتفاقيات مع الهيئات الصحية، الرياضية والترفيهية وغيرها. ويمكن الاستدلال بنظريات المدرسة السلوكية التي تؤكد على ضرورة اشباع حاجات الأفراد غير المادية لتحسين أدائهم. لأنّ هذا البند من البرنامج يهتم بالجانب النفسي والعائلي للعامل، يسمح بتوفير الرعاية الصحية له ولذويه، ويوفر بيئة تنظيمية ملائمة.

## 5. تعيين هيئة لمتابعة الأداء:



• يتم تعيين هيئة مختصة ومحلّفة تقوم بمتابعة الأداء بأبعاده (المعرفي، السلوكي، الالتزام، الدافعية، القدرة على الإنجاز، بيئة العمل والتحسين المستمر)، هذا الاجراء من شأنه أن يساهم بفعالية في إدارة الأداء ويقضي على المشاكل والصراعات التي قد تنشأ بين العامل ومشرفه، والتي تخلق في كثير من الحالات من الموضوعيّة وتغلب عليها الذاتية وتصفية الحسابات.

• التسجيل الالكتروني:

• تقوم الهيئة المستقلة المكلفة بمتابعة الأداء بتسجيل المبادرات والابداع إلكترونياً. حتى لا تضيق حقوق العاملين.

## 6. تعزيز السلوك الإيجابي والانضباط:



• منح البعد السلوكي  
وبعد الالتزام أكبر  
قيمة في سلم التقييم،  
من منطلق أنّ الكفاءة  
المهنية تتطلب  
الكفاءة السلوكية  
جبراً.

## 7. تقييم الالتزام بالمواظبة:

يد يد نحو

الانضباط

الغياب

• يتم تقييم الدوام اليومي بربط برنامج تقييم الأداء مع التنقيط الالكتروني، بحيث يحتسب توقيت التأخر ليخصم من جدول الدوام الشهري. وهنا يبقى الخيار لمسؤول الموارد البشرية أو مسير المؤسسة لتحديد معايير الخصم، فمثلا إذا بلغ الحجم الساعي للتأخر أو الغياب الشهري ساعتين أو أقل، لا يحتسب، أما إذا تجاوز ساعتين فيتم اقتطاعه من الأجر الشهري.

## 8. اشراك العاملين:



• يتم اشراك أفراد التنظيم في تحديد الأهداف، حيث تمنح لهم الفرصة لمناقشتها وابداء اقتراحاتهم. وبعدها توثق كتابياً لتمنح للمعنيين (التنفيذ والاشراف) أو ترسل إليهم عبر البريد الالكتروني.

# ثالثاً: التكوين:

## اعداد برنامج الكتروني لإدارة التكوين:

### التكوين



- يتم تسطير سياسة واضحة، تقوم على مبدأ النزاهة والشفافية فيما يخص التكوين، بحيث تحدد الاحتياجات باستخدام أسس علمية سليمة. ويتم اعتماد برنامج الكتروني يمنح فرصاً متساوية للجميع للتسجيل عبر منصة خاصة بالمؤسسة. ومن ضمن المهام التي يقوم بها البرنامج: الإحصاء والفرز والتوزيع حسب الاحتياجات الحقيقية دون تحيز أو تدخل بشري.

# رابعاً: تسيير المسارات المهنية:

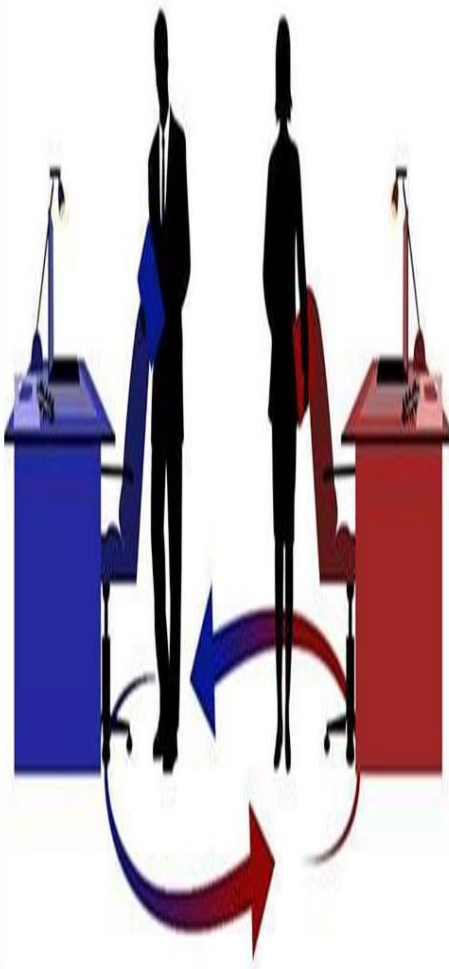
## 1. الترقية:



- تستند إلى مبدأ الأقدمية بالموازاة مع الكفاءة والخبرة المهنية (إطفاء سلوك التنافس غير النزيه)، وقد نادى كل من ماكس فيبر (MAX WEBER) الذي ينتمي إلى الفكر التقليدي وأوشي وويليام (OUCHI WILLIAM) صاحب نظرية Z وهي نظرية حديثة، إلى الترقية بالاستناد إلى الأقدمية.

## 2. الدوران في المنصب:

• وهو ما يسمح بالاستخلاف في حالات الغياب،  
الاستقالة المفاجئة أو الوفاة. بالإضافة إلى إثراء  
المعرفة الميدانية للعامل والتي تزيد من كفاءته في  
حال ترقيته إلى منصب مسير. هذا المبدأ نجده في  
نظرية Z اليابانية، لكنه لا يصلح لكافة الوظائف،  
خاصة التقنية والطبية وهو يلائم أكثر الوظائف ذات  
الطابع الإداري، الخدماتي والتجاري.

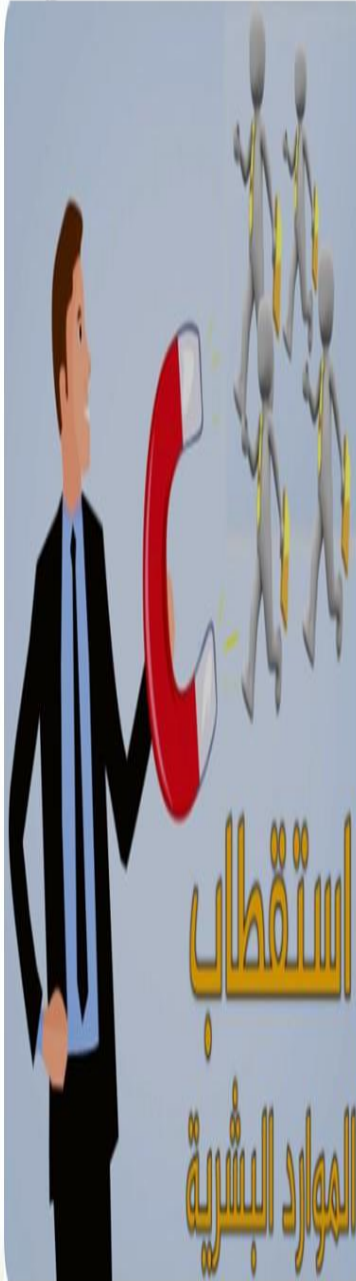


## خامساً: نظام العقوبات:



• **1.5 تعديل السلوك السلبي:** السلوك الإيجابي يمحو السلوك السلبي، يعني أنّ العامل الذي ارتكب خطأ معيّناً، يمكنه تدارك الأمر وتعديل سلوكه. وهذا الأمر يكبح شعور التماذي لديه في التصرف السلبي، لأنّه يدرك أنّ هناك فرصة لتصحيح ذاته. وهنا يجب أن يصاحب هذا الاجراء تدابير صارمة كي لا يحدث تسبب ينتج عنه سلوك سلبي متبوع بأخر إيجابي وهلم جر. فمثلا نقول إذا أخطأ العامل، فهو مجبر على أن لا يخطأ مرة ثانية خلال 12 شهراً من صدور قرار التأديب في حقه وإلاّ تعرض لإجراءات أكثر رديّة. وفي المقابل لو قام بتحسين سلوكه يمكنه أن يحصل على امتيازات خاصة.

## سادساً: الاستقطاب والتوظيف:

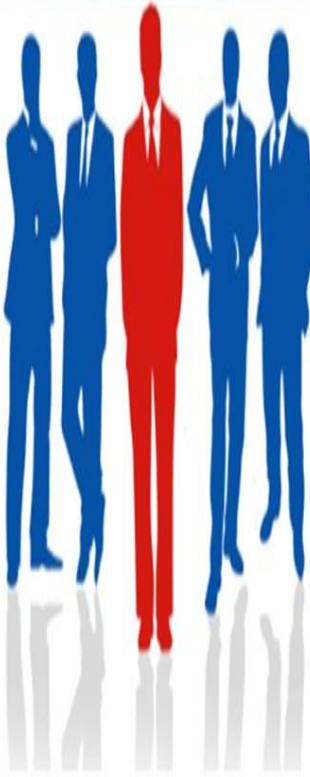


• تسطير سياسة واضحة، تقوم على مبدأ النزاهة والشفافية فيما يخص التوظيف، بحيث تحدد الاحتياجات وفق أسس علمية سليمة. وتسير برنامج الكتروني يقوم على مبدأ تكافؤ الفرص. يتم التسجيل بالولوج إلى المنصة الالكترونية الخاصة بالمؤسسة، وتحميل الوثائق اللازمة للترشح إلى المناصب الشاغرة المعلن عنها مسبقاً عبر ذات المنصة وعبر الهيئات المخولة قانوناً لاستقبال ومعالجة عروض العمل (يستثنى قطاع الوظيف العمومي الذي لا يخضع للقانون 04/19). ويقوم البرنامج بمعالجة البيانات لإنجاز عدة مهام كانت تعتمد في الفكر التقليدي على البيروقراطية وتحكمها الذاتية والمحابة، بالإضافة إلى طول فترة المعالجة وضياح بعد الملفات أحياناً. ومن ضمن المهام المشار إليها، نذكر على سبيل المثال لا الحصر، الإحصاء والفرز وترتيب المترشحين تنازلياً حسب الاحتياجات الحقيقية دون تحيز أو تدخل بشري.

# سابعاً: الاشراف:

## • 1-7- وحدة الأمر:

### فن القيادة



- التعامل يكون مع الرئيس المباشر بحيث لا يتلقى العامل الأوامر والتعليمات من مصادر متشعبة. وعلى الرغم من أن منظري المدرسة الكلاسيكية هم أول من نادوا إلى ضرورة تلقي الأوامر من المشرف المباشر على غرار فايول الذي توصل من خلال دراساته إلى تأثير وحدة الأمر في تحسين أداء العاملين وماكس فيبر الذي أكد على دقة واستقرار التسلسل الهرمي، إلا أن الكثير من الباحثين في الفكر الإداري الحديث قد أيدوا هذه النتائج ودعموها بقوة

# ثامناً: نظام الأجور:



- 1-8- توزيع الأجور: يجب توزيع الأجور بطريقة عادلة ووفق معايير محددة مسبقاً (الشهادة، الخبرة، الدورات التكوينية،.....)، وهذا الجانب أكدّ عليه نظريات الفكر التقليدي ولم تفنّده نظريات الفكر النيوكلاسيكي أو الفكر الحديث. فنجد أنّ نظرية العدالة التنظيمية والتي تنتمي إلى التيار الفكري الحديث قد نادت هي الأخرى بعدالة توزيع الأجور.

## الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة

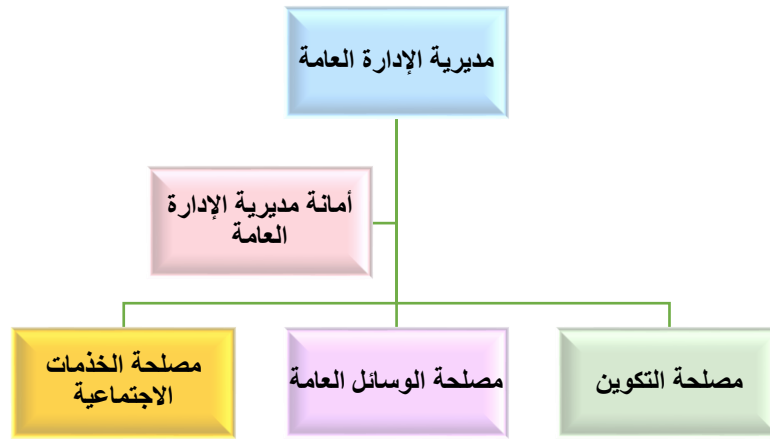
### 1/ Organigramme de l'Entreprise



### 2/ Organigramme de la Direction Ressources Humaines



### 3/ Organigramme de la Direction de l'Administration Générale



### الملحق رقم (03): استبيان الأداء الوظيفي المعتمد في الدراسة

في إطار تحضير بحث علمي لأطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية بعنوان " فاعلية برنامج قائم على تعديل الفكر التقليدي للمنظمات لتحسين الأداء"، أرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان وذلك بعد قراءتها قراءة متأنية ثم اختيار الإجابة التي تعبر عن رأيكم الشخصي، مع ضرورة اختيار إجابة واحدة من بين الإجابات الثلاثة التي تقابل كل فقرة. علماً أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة فما عليك إلا الإجابة بصراحة وصدق، وألا تترك أي سؤال دون إجابة. وتأكد أنّ ما تقدمه من معلومات وآراء لن يطلع عليها أحد، لأنّ إجابتك موجهة لغرض البحث العلمي المحض.

شكراً على تعاونكم.

#### أولاً: خصائص المجيب:

1.الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

2.السن: .....

3.الحالة العائلية:

☐ أرمل (ة)

☐ مطلق (ة)

☐ متزوج (ة)

☐ أعزب/عزباء

4.المستوى التعليمي:

☐ جامعي

☐ ثانوي

☐ متوسط

☐ ابتدائي

5.الأقدمية:

☐ 15 سنة وأكثر

☐ من 10 إلى 14 سنة

☐ من 5 إلى 9 سنوات

☐ أقل من 5 سنوات

6.الرتبة المهنية: اسم الوظيفة: .....

☐ منفذ

☐ متحكم

☐ إطار

☐ إطار مسير

## ثانيا: مقياس الأداء الوظيفي:

| البعد                             | العبارات                                                      | سلم الإجابات                                                                                |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. البعد الأول<br>(من 1 إلى 6)    | 1/لدي المعرفة اللازمة لمتطلبات وظيفتي                         | لا <input type="checkbox"/> إلى حد ما <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> |
|                                   | 2/تمكّنتني معارفي النظرية من ممارسة مهامي بأداء عالي المستوى  | لا <input type="checkbox"/> إلى حد ما <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> |
|                                   | 3/لدي معرفة بالنظام الداخلي للمؤسسة                           | لا <input type="checkbox"/> إلى حد ما <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> |
|                                   | 4/لدي معرفة بحقوقى وواجباتي داخل المؤسسة                      | لا <input type="checkbox"/> إلى حد ما <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> |
|                                   | 5/لدي معرفة بقانون العمل                                      | لا <input type="checkbox"/> إلى حد ما <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> |
|                                   | 6/لدي معرفة بالأهداف العامة للمؤسسة                           | لا <input type="checkbox"/> إلى حد ما <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> |
| 2. البعد الثاني<br>(من 7 إلى 15)  | 7/ألتزم بمواعيد الدوام الرسمي للعمل                           | لا <input type="checkbox"/> إلى حد ما <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> |
|                                   | 8/ألتزم باحترام النظام الداخلي للمؤسسة                        | لا <input type="checkbox"/> إلى حد ما <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> |
|                                   | 9/أحرص على إبلاغ مسؤولي المباشر في حال اضطررت إلى مغادرة عملي | لا <input type="checkbox"/> إلى حد ما <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> |
|                                   | 10/أحرص على انجاز مهامي في الوقت المحدد                       | لا <input type="checkbox"/> إلى حد ما <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> |
|                                   | 11/أقوم بمراجعة عملي للتأكد من خلوّه من الأخطاء               | لا <input type="checkbox"/> إلى حد ما <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> |
|                                   | 12/أحرص على الظهور بشكل يليق بمنصبي                           | لا <input type="checkbox"/> إلى حد ما <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> |
|                                   | 13/أحرص على نظافة مكنتي وترتيبه                               | لا <input type="checkbox"/> إلى حد ما <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> |
|                                   | 14/أحافظ على المعدات والتجهيزات                               | لا <input type="checkbox"/> إلى حد ما <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> |
|                                   | 15/أشعر بالولاء للمؤسسة ولا أفكر مطلقا في مغادرتها            | لا <input type="checkbox"/> إلى حد ما <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> |
| 3. البعد الثالث<br>(من 16 إلى 21) | 16/لدي القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة                | لا <input type="checkbox"/> إلى حد ما <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> |
|                                   | 17/لدي القدرة على تحديد الموارد اللازمة لإنجاز عملي           | لا <input type="checkbox"/> إلى حد ما <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> |
|                                   | 18/أستطيع أن أنفذ المهام الموكلة إلي بمهارة عالية             | لا <input type="checkbox"/> إلى حد ما <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> |
|                                   | 19/أراعي في عملي اليومي إنجاز المهام حسب الأولوية             | لا <input type="checkbox"/> إلى حد ما <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> |
|                                   | 20/لدي القدرة على مواجهة الصعوبات في العمل                    | لا <input type="checkbox"/> إلى حد ما <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> |
|                                   | 21/لدي القدرة على حل المشكلات الروتينية                       | لا <input type="checkbox"/> إلى حد ما <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> |
|                                   | 22/لدي القدرة على التعبير عن أفكارى وإيصالها للآخرين          | لا <input type="checkbox"/> إلى حد ما <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> |
| 4. البعد الرابع<br>(من 22 إلى 30) | 23/أقبل أفكار واقتراحات زملائي في العمل                       | لا <input type="checkbox"/> إلى حد ما <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> |
|                                   | 24/أساعد زملائي في أداء مهامهم                                | لا <input type="checkbox"/> إلى حد ما <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> |
|                                   | 25/لدي القدرة على تدريب زملائي في العمل                       | لا <input type="checkbox"/> إلى حد ما <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> |
|                                   | 26/أحرص على المحافظة على علاقات جيّدة مع زملائي               | لا <input type="checkbox"/> إلى حد ما <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> |
|                                   | 27/أحترم مسؤولي المباشر                                       | لا <input type="checkbox"/> إلى حد ما <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> |
|                                   | 28/أحترم زملائي في العمل                                      | لا <input type="checkbox"/> إلى حد ما <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> |
|                                   | 29/لدي القدرة على التصرف بحكمة مع زملائي ورئيسي المباشر       | لا <input type="checkbox"/> إلى حد ما <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> |
|                                   | 30/أحرص على احترام توجيهات رئيسي وتنفيذها                     | لا <input type="checkbox"/> إلى حد ما <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> |
| 5. البعد الخامس<br>(من 31 إلى 36) | 31/لدي القدرة على ابتكار أساليب جديدة لتحسين أدائي            | لا <input type="checkbox"/> إلى حد ما <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> |
|                                   | 32/أحرص دوما على تطوير ذاتي لمواكبة التغيرات في مجال عملي     | لا <input type="checkbox"/> إلى حد ما <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> |
|                                   | 33/أسعى إلى المشاركة في البرامج التكوينية                     | لا <input type="checkbox"/> إلى حد ما <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> |
|                                   | 34/أطلع إلى المهام التي تتطلب مهارة عالية                     | لا <input type="checkbox"/> إلى حد ما <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> |
|                                   | 35/أساهم باقتراحاتي وأفكاري لتحسين الأداء                     | لا <input type="checkbox"/> إلى حد ما <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> |
|                                   | 36/أسعى دوما إلى التميّز في أدائي                             | لا <input type="checkbox"/> إلى حد ما <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> |
|                                   | 37/أشعر بالفخر كوني أعمل في هذه المؤسسة                       | لا <input type="checkbox"/> إلى حد ما <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> |

|                          |    |                          |     |                                                                      |                                                 |
|--------------------------|----|--------------------------|-----|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 38/تمنحني وظيفتي الاحترام والتقدير من قبل الآخرين                    | 6.البعد السادس<br>(من 37 إلى 43)<br><br>7 فقرات |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 39/أستطيع تلبية حاجياتي الأساسية من دخلي الشهري                      |                                                 |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 40/تمنح المؤسسة إعانات مالية في المناسبات الاجتماعية والدينية        |                                                 |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 41/توفر المؤسسة الرعاية الصحية للعاملين وعائلاتهم                    |                                                 |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 42/تمنح المؤسسة العاملين شهادات تقديرية                              |                                                 |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 43/يستفيد العامل من عدة مزايا بعد الإحالة على التقاعد                | 7.البعد السابع<br>(من 44 إلى 50)<br><br>7 فقرات |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 44/يقدر مسؤولي المباشر مجهوداتي في العمل                             |                                                 |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 45/يستشيرني مسؤولي المباشر في الأمور التي تخص عملي                   |                                                 |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 46/غالبا ما يساعدني زملائي في العمل                                  |                                                 |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 47/أشترك مع زملائي في حل الأزمات                                     |                                                 |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 48/تحرص الإدارة على تشجيع المبادرات                                  |                                                 |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 49/يسعى مسؤولي المباشر إلى تحفيزي وتحسين أدائي                       |                                                 |
| <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 50/تحرص المؤسسة على خلق جو ملائم للعمل بتشجيع علاقات الأخوة والتعاون |                                                 |

## الملحق رقم (04): الاستبيان في صورته الأولية قبل التحكيم

إلى الأستاذ المحترم: .....

في إطار تحضير بحث علمي لأطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية بعنوان "فاعلية برنامج قائم على تعديل الفكر التقليدي للمنظمات لتحسين الأداء"، أرجو منكم التكرم بتحكيم أداة البحث المتمثلة في استبيان لقياس الأداء الوظيفي.

### ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الكشف عن الفروق بين المجموعتين التجريبية والضابطة في مستويات الأداء الوظيفي والتي تعزى إلى تطبيق البرنامج الإداري الجديد والذي سوف يبني من قبل الباحثة باستغلال أبعاد النظم السابقة للتيارين الكلاسيكي والحديث، ويحاول تجنب سلبياتهما. وستكون الغاية الأساسية لهذا البرنامج هي التوفيق بين أهداف الفرد والمنظمة في ظل التغيرات الراهنة، لتحسين جودة الحياة في العمل ورفع مستوى الأداء بصورة آلية لدى العمال. وستعتمد الباحثة على المنهج شبه التجريبي، بحيث سيتم تطبيق البرنامج على عينة من عمال مؤسسة تنشط في مجال أشغال البناء. وذلك انطلاقاً من التساؤلات التالية:

1. هل توجد فروق في متوسط درجات المجموعة التجريبية والضابطة في التطبيق البعدي لإختبار تقييم الأداء تعزى للبرنامج.
2. هل توجد فروق في متوسط درجات المجموعة التجريبية في التطبيقين القبلي والبعدي لإختبار تقييم الأداء تعزى للبرنامج.
3. هل توجد فروق في متوسط درجات المجموعة التجريبية في التطبيقين البعدي والتتبعي لإختبار تقييم الأداء تعزى للبرنامج.

### طريقة القياس:

| سلم الإجابات |           |    |
|--------------|-----------|----|
| نعم          | إلى حد ما | لا |

تحت إشراف الأستاذة: بحرة كريمة

من اعداد الطالبة: رومان خيرة دليلة

السنة الجامعية 2023/2022

## استبيان الأداء الوظيفي (للتحكيم)

في إطار تحضير بحث علمي لأطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية بعنوان " فاعلية برنامج قائم على تعديل الفكر التقليدي للمنظمات لتحسين الأداء"، أرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان وذلك بعد قراءتها قراءة متأنية ثم اختيار الاجابة التي تعبر عن رأيكم الشخصي، مع ضرورة اختيار اجابة واحدة من بين الاجابات الثلاثة التي تقابل كل فقرة.

علماً أنه لا توجد اجابة صحيحة وأخرى خاطئة فما عليك إلا الاجابة بصراحة وصدق، وألا تترك أي سؤال دون اجابة. وتأكد أن ما تقدمه من معلومات وآراء لن يطلع عليها أحد، لأنّ إجابتك موجهة لغرض البحث العلمي المحض.

شكراً على تعاونكم.

### أولاً: خصائص المجيب:

1.الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

2.السن: .....

3.الحالة العائلية:

☐ أرمل (ة)

☐ مطلق (ة)

☐ متزوج (ة)

☐ أعزب/عزباء

4.المستوى التعليمي:

☐ جامعي

☐ ثانوي

☐ متوسط

☐ ابتدائي

5.الأقدمية:

☐ 15 سنة وأكثر

☐ من 10 إلى 14 سنة

☐ من 5 إلى 9 سنوات

☐ أقل من 5 سنوات

## ثانياً: مقياس الأداء الوظيفي:

| البعد                    | العبارات                                                      | مدى وضوح العبارة                                         | مدى ملائمة العبارة للبعد                                 | اقتراحات وتعديلات |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------|
| 1. البعد المعرفي         | 1/لدي المعرفة اللازمة لمتطلبات وظيفتي                         | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> |                   |
|                          | 2/تمكّنتني معارفي النظرية من ممارسة مهامي بأداء عالي المستوى  | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> |                   |
|                          | 3/لدي معرفة بالنظام الداخلي للمؤسسة                           | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> |                   |
|                          | 4/لدي معرفة بحقوقى وواجباتي داخل المؤسسة                      | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> |                   |
|                          | 5/لدي معرفة بقانون العمل                                      | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> |                   |
|                          | 6/لدي معرفة بالأهداف العامة للمؤسسة                           | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> |                   |
| 2.بعد الالتزام           | 7/ألتزم بمواعيد الدوام الرسمي للعمل                           | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> |                   |
|                          | 8/ألتزم باحترام النظام الداخلي للمؤسسة                        | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> |                   |
|                          | 9/أحرص على ابلاغ مسؤولي المباشر في حال اضطررت إلى مغادرة عملي | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> |                   |
|                          | 10/أحرص على انجاز مهامي في الوقت المحدد                       | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> |                   |
|                          | 11/أقوم بمراجعة عملي للتأكد من خلوه من الأخطاء                | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> |                   |
|                          | 12/أحرص على الظهور بشكل يليق بمنصبي                           | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> |                   |
| 3.بعد القدرة على الإنجاز | 13/أحرص على نظافة مكتبي وترتيبه                               | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> |                   |
|                          | 14/أحافظ على المعدات والتجهيزات                               | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> |                   |
|                          | 15/لدي القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة                | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> |                   |
|                          | 16/لدي القدرة على تحديد الموارد اللازمة لإنجاز عملي           | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> |                   |
|                          | 17/أستطيع أن أفذ المهام الموكلة إلي بمهارة عالية              | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> |                   |
|                          | 18/أراعي في عملي اليومي إنجاز المهام حسب الأولوية             | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> |                   |
| 4.البعد العلائقي         | 19/لدي القدرة على مواجهة الصعوبات في العمل                    | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> |                   |
|                          | 20/لدي القدرة على حل المشكلات الروتينية                       | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> |                   |
|                          | 21/لدي القدرة على انجاز مهامي في الوقت المحدد                 | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> |                   |
|                          | 22/لدي القدرة على التعبير عن أفكاري وايصالها للآخرين          | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> |                   |
|                          | 23/أقبل أفكار واقتراحات زملائي في العمل                       | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> |                   |
|                          | 24/أساعد زملائي في أداء مهامهم                                | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> |                   |
|                          | 25/لدي القدرة على تدريب زملائي في العمل                       | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> |                   |
|                          | 26/أحرص على المحافظة على علاقات جيّدة مع زملائي               | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> | نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> |                   |

|  |                          |    |                          |     |                          |    |                          |     |                                                                      |                       |
|--|--------------------------|----|--------------------------|-----|--------------------------|----|--------------------------|-----|----------------------------------------------------------------------|-----------------------|
|  | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 27/أحترم مسؤولي المباشر                                              |                       |
|  | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 28/أحترم زملائي في العمل                                             |                       |
|  | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 29/لدي القدرة على التصرف بحكمة مع زملائي ورؤيسي المباشر              |                       |
|  | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 30/أحرص على احترام توجيهات رئيسي وتنفيذها                            |                       |
|  | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 31/لدي القدرة على ابتكار أساليب جديدة لتحسين أدائي                   |                       |
|  | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 32/أحرص دوماً على تطوير ذاتي لمواكبة التغيرات في مجال عملي           | 5.بعد التحسين المستمر |
|  | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 33/أسعى إلى المشاركة في البرامج التكوينية                            |                       |
|  | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 34/أطلع إلى المهام التي تتطلب مهارة عالية                            |                       |
|  | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 35/لدي القدرة على انجاز المهام الصعبة                                |                       |
|  | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 36/أساهم باقتراحاتي وأفكاري لتحسين الأداء                            |                       |
|  | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 37/أسعى دوماً إلى التميز في أدائي                                    |                       |
|  | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 38/أشعر بالفخر كوني أعمل في هذه المؤسسة                              |                       |
|  | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 39/أتمنحني وظيفتي الاحترام والتقدير من قبل الآخرين                   | 6.بعد الدافعية        |
|  | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 40/أستطيع تلبية حاجياتي الأساسية من دخلي الشهري                      |                       |
|  | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 41/أتمنح المؤسسة إعانات مالية في المناسبات الاجتماعية والدينية       |                       |
|  | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 42/توفر المؤسسة الرعاية الصحية للعاملين وعائلاتهم                    |                       |
|  | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 43/أشعر بالولاء للمؤسسة ولا أفكر مطلقاً في مغادرتها                  |                       |
|  | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 44/أتمنح المؤسسة العاملين شهادات تقديرية                             |                       |
|  | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 45/يستفيد العامل من عدة مزايا بعد الإحالة على التقاعد                |                       |
|  | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 46/يقدر مسؤولي المباشر مجهوداتي في العمل                             |                       |
|  | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 47/يستشيرني مسؤولي المباشر في الأمور التي تخص عملي                   | 7.بعد بيئة العمل      |
|  | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 48/غالبا ما يساعدني زملائي في العمل                                  |                       |
|  | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 49/أشترك مع زملائي في حل الأزمات                                     |                       |
|  | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 50/أحرص الإدارة على تشجيع المبادرات                                  |                       |
|  | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 51/يسعى مسؤولي المباشر إلى تحفيزي وتحسين أدائي                       |                       |
|  | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> | نعم | 52/أحرص المؤسسة على خلق جو ملائم للعمل بتشجيع علاقات الأخوة والتعاون |                       |

الملحق رقم (05): قائمة الأساتذة المحكمين لاستبيان الدراسة:

| الجامعة           | الرتبة               | اللقب والاسم      | رقم |
|-------------------|----------------------|-------------------|-----|
| جامعة وهران       | أستاذ التعليم العالي | ماحي براهيم       | 01  |
| جامعة وهران       | أستاذ التعليم العالي | بولجراف بختاوي    | 02  |
| جامعة وهران       | أستاذ محاضر          | موسي محمد ياسين   | 03  |
| جامعة عين تيموشنت | أستاذ محاضر          | بن رجيل محمد      | 04  |
| جامعة عين تيموشنت | أستاذ محاضر          | القيزي عبد الحفيظ | 05  |

الملحق رقم (06): جدول لاوش وكيفارت لتحويل عدد التفضيلات من طريقة المقارنات الشئائية إلى قيم معيارية.

| دول لاوس وكيلبرت لتحويل عدد التفضيلات من طريقة المقارنات الثنائية إلى قيم معيارية |    | عدد الأرقام محل التقييم |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |         | الترتيب |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|-------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---------|---------|--|
| ٢٥                                                                                | ٢٤ | ٢٣                      | ٢٢ | ٢١ | ٢٠ | ١٩ | ١٨ | ١٧ | ١٦ | ١٥ | ١٤ | ١٣ | ١٢ | ١١ | ١٠ | ٩  | ٨  | ٧  | ٦  | ٥  | الترتيب |         |  |
| ٢٥                                                                                | ٢٥ | ٢٥                      | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ١       | ١       |  |
| ٢٣                                                                                | ٢٣ | ٢٣                      | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢       | ٢       |  |
| ٢٦                                                                                | ٢٦ | ٢٦                      | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٣       | ٣       |  |
| ٢٨                                                                                | ٢٨ | ٢٨                      | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٤       | ٤       |  |
| ٢٠                                                                                | ٢١ | ٢١                      | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٥       | ٥       |  |
| ٢٢                                                                                | ٢٢ | ٢٢                      | ٢٢ | ٢٢ | ٢٢ | ٢٢ | ٢٢ | ٢٢ | ٢٢ | ٢٢ | ٢٢ | ٢٢ | ٢٢ | ٢٢ | ٢٢ | ٢٢ | ٢٢ | ٢٢ | ٢٢ | ٢٢ | ٦       | ٦       |  |
| ٢٣                                                                                | ٢٣ | ٢٣                      | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٧       | ٧       |  |
| ٢٥                                                                                | ٢٥ | ٢٥                      | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٨       | ٨       |  |
| ٢٦                                                                                | ٢٦ | ٢٦                      | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٩       | ٩       |  |
| ٢٨                                                                                | ٢٨ | ٢٨                      | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ١٠      | ١٠      |  |
| ٢٠                                                                                | ٢١ | ٢١                      | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ١١      | ١١      |  |
| ٢٢                                                                                | ٢٢ | ٢٢                      | ٢٢ | ٢٢ | ٢٢ | ٢٢ | ٢٢ | ٢٢ | ٢٢ | ٢٢ | ٢٢ | ٢٢ | ٢٢ | ٢٢ | ٢٢ | ٢٢ | ٢٢ | ٢٢ | ٢٢ | ٢٢ | ١٢      | ١٢      |  |
| ٢٣                                                                                | ٢٣ | ٢٣                      | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ٢٣ | ١٣      | ١٣      |  |
| ٢٥                                                                                | ٢٥ | ٢٥                      | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ٢٥ | ١٤      | ١٤      |  |
| ٢٦                                                                                | ٢٦ | ٢٦                      | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ٢٦ | ١٥      | ١٥      |  |
| ٢٨                                                                                | ٢٨ | ٢٨                      | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ٢٨ | ١٦      | ١٦      |  |
| ٢٠                                                                                | ٢١ | ٢١                      | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ٢١ | ١٧      | ١٧      |  |
| ٢٢                                                                                | ٢٢ | ٢٢                      |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |         |         |  |

## الملحق رقم (07): نتائج تفريغ SPSS للدراسة الاستطلاعية

FREQUENCIES VARIABLES=sexe âge sit\_fam niv\_instruct exp\_prof

/PERCENTILES=100.0

/STATISTICS=SUM

/ORDER=ANALYSIS.

### Frequencies

#### Notes

|                                |                                                                        |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Output Created                 | 23-OCT-2024 10:00:59                                                   |
| Comments                       |                                                                        |
| Data                           | C:\Users\Khaled\Documents\questionnaire de doctorat etude primaire.sav |
| Active Dataset                 | DataSet1                                                               |
| Input                          |                                                                        |
| Filter                         | <none>                                                                 |
| Weight                         | <none>                                                                 |
| Split File                     | <none>                                                                 |
| N of Rows in Working Data File | 45                                                                     |
| Definition of Missing          | User-defined missing values are treated as missing.                    |
| Missing Value Handling         | Statistics are based on all cases with valid data.                     |
| Cases Used                     | FREQUENCIES<br>VARIABLES=sexe âge<br>sit_fam niv_instruct exp_prof     |
| Syntax                         | /PERCENTILES=100.0<br><br>/STATISTICS=SUM<br><br>/ORDER=ANALYSIS.      |

|           |                |             |
|-----------|----------------|-------------|
| Resources | Processor Time | 00:00:00,02 |
|           | Elapsed Time   | 00:00:00,00 |

[DataSet1] C:\Users\Khaled\Documents\questionnaire de doctorat etude primaire.sav

#### Statistics

|             |         | sexe | âge   | sit_fam | niv_instruct | exp_prof |
|-------------|---------|------|-------|---------|--------------|----------|
| N           | Valid   | 45   | 45    | 45      | 45           | 45       |
|             | Missing | 0    | 0     | 0       | 0            | 0        |
| Sum         |         | 57   | 2182  | 87      | 168          | 175      |
| Percentiles | 100     | 2,00 | 59,00 | 2,00    | 4,00         | 4,00     |

#### Frequency Table

##### sexe

|       |          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | masculin | 33        | 73,3    | 73,3          | 73,3               |
|       | féminin  | 12        | 26,7    | 26,7          | 100,0              |
|       | Total    | 45        | 100,0   | 100,0         |                    |

##### âge

|       |    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 38 | 1         | 2,2     | 2,2           | 2,2                |
|       | 39 | 1         | 2,2     | 2,2           | 4,4                |
|       | 40 | 2         | 4,4     | 4,4           | 8,9                |
|       | 41 | 1         | 2,2     | 2,2           | 11,1               |
|       | 43 | 3         | 6,7     | 6,7           | 17,8               |

|       |    |       |       |       |
|-------|----|-------|-------|-------|
| 44    | 3  | 6,7   | 6,7   | 24,4  |
| 45    | 3  | 6,7   | 6,7   | 31,1  |
| 46    | 1  | 2,2   | 2,2   | 33,3  |
| 47    | 2  | 4,4   | 4,4   | 37,8  |
| 48    | 3  | 6,7   | 6,7   | 44,4  |
| 49    | 6  | 13,3  | 13,3  | 57,8  |
| 50    | 5  | 11,1  | 11,1  | 68,9  |
| 52    | 4  | 8,9   | 8,9   | 77,8  |
| 53    | 2  | 4,4   | 4,4   | 82,2  |
| 54    | 2  | 4,4   | 4,4   | 86,7  |
| 55    | 1  | 2,2   | 2,2   | 88,9  |
| 56    | 4  | 8,9   | 8,9   | 97,8  |
| 59    | 1  | 2,2   | 2,2   | 100,0 |
| Total | 45 | 100,0 | 100,0 |       |

**sit\_fam**

|             | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| célibataire | 3         | 6,7     | 6,7           | 6,7                |
| Valid marié | 42        | 93,3    | 93,3          | 100,0              |
| Total       | 45        | 100,0   | 100,0         |                    |

**niv\_instruct**

|                  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| moyen            | 1         | 2,2     | 2,2           | 2,2                |
| Valid secondaire | 10        | 22,2    | 22,2          | 24,4               |

|               |    |       |       |       |
|---------------|----|-------|-------|-------|
| universitaire | 34 | 75,6  | 75,6  | 100,0 |
| Total         | 45 | 100,0 | 100,0 |       |

**exp\_prof**

|                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| de 10 à 14           | 5         | 11,1    | 11,1          | 11,1               |
| Valid 15 ans et plus | 40        | 88,9    | 88,9          | 100,0              |
| Total                | 45        | 100,0   | 100,0         |                    |

**CORRELATIONS**

/VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 P6 dim1

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

**Correlations**

**Notes**

|                                |                                                                        |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Output Created                 | 23-OCT-2024 10:06:33                                                   |
| Comments                       |                                                                        |
| Data                           | C:\Users\Khaled\Documents\questionnaire de doctorat etude primaire.sav |
| Active Dataset                 | DataSet1                                                               |
| Filter                         | <none>                                                                 |
| Weight                         | <none>                                                                 |
| Split File                     | <none>                                                                 |
| N of Rows in Working Data File | 45                                                                     |

|                        |                       |                                                                                                             |
|------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | Definition of Missing | User-defined missing values are treated as missing.                                                         |
| Missing Value Handling | Cases Used            | Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.             |
| Syntax                 |                       | CORRELATIONS<br><br>/VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 P6 dim1<br><br>/PRINT=TWOTAIL NOSIG<br><br>/MISSING=PAIRWISE. |
| Resources              | Processor Time        | 00:00:00,02                                                                                                 |
|                        | Elapsed Time          | 00:00:00,02                                                                                                 |

[DataSet1] C:\Users\Khaled\Documents\questionnaire de doctorat etude primaire.sav

#### Correlations

|    |                     | P1   | P2    | P3     | P4     | P5     |
|----|---------------------|------|-------|--------|--------|--------|
| P1 | Pearson Correlation | 1    | ,217  | ,248   | ,205   | ,156   |
|    | Sig. (2-tailed)     |      | ,153  | ,100   | ,176   | ,308   |
|    | N                   | 45   | 45    | 45     | 45     | 45     |
| P2 | Pearson Correlation | ,217 | 1     | ,187   | -,069  | ,111   |
|    | Sig. (2-tailed)     | ,153 |       | ,220   | ,651   | ,468   |
|    | N                   | 45   | 45    | 45     | 45     | 45     |
| P3 | Pearson Correlation | ,248 | ,187  | 1      | ,558** | ,526** |
|    | Sig. (2-tailed)     | ,100 | ,220  |        | ,000   | ,000   |
|    | N                   | 45   | 45    | 45     | 45     | 45     |
| P4 | Pearson Correlation | ,205 | -,069 | ,558** | 1      | ,495** |
|    | Sig. (2-tailed)     | ,176 | ,651  | ,000   |        | ,001   |

|                     |                     |        |        |        |        |        |
|---------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| P5                  | N                   | 45     | 45     | 45     | 45     | 45     |
|                     | Pearson Correlation | ,156   | ,111   | ,526** | ,495** | 1      |
|                     | Sig. (2-tailed)     | ,308   | ,468   | ,000   | ,001   |        |
| P6                  | N                   | 45     | 45     | 45     | 45     | 45     |
|                     | Pearson Correlation | ,152   | -,093  | ,354*  | ,438** | ,314*  |
|                     | Sig. (2-tailed)     | ,318   | ,541   | ,017   | ,003   | ,036   |
| dimension cognitive | N                   | 45     | 45     | 45     | 45     | 45     |
|                     | Pearson Correlation | ,503** | ,381** | ,788** | ,676** | ,739** |
|                     | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,010   | ,000   | ,000   | ,000   |
|                     | N                   | 45     | 45     | 45     | 45     | 45     |

#### Correlations

|    |                     | P6    | dimension cognitive |
|----|---------------------|-------|---------------------|
| P1 | Pearson Correlation | ,152  | ,503                |
|    | Sig. (2-tailed)     | ,318  | ,000                |
|    | N                   | 45    | 45                  |
| P2 | Pearson Correlation | -,093 | ,381                |
|    | Sig. (2-tailed)     | ,541  | ,010                |
|    | N                   | 45    | 45                  |
| P3 | Pearson Correlation | ,354  | ,788                |
|    | Sig. (2-tailed)     | ,017  | ,000                |
|    | N                   | 45    | 45                  |
| P4 | Pearson Correlation | ,438  | ,676                |
|    | Sig. (2-tailed)     | ,003  | ,000                |
|    | N                   | 45    | 45                  |
| P5 | Pearson Correlation | ,314  | ,739                |
|    | Sig. (2-tailed)     | ,036  | ,000                |
|    | N                   | 45    | 45                  |

|                     |                     |        |      |
|---------------------|---------------------|--------|------|
| P6                  | Pearson Correlation | 1      | ,589 |
|                     | Sig. (2-tailed)     |        | ,000 |
|                     | N                   | 45     | 45   |
| dimension cognitive | Pearson Correlation | ,589** | 1**  |
|                     | Sig. (2-tailed)     | ,000   |      |
|                     | N                   | 45     | 45   |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### CORRELATIONS

/VARIABLES=P7 P8 P9 P10 P11 P12 P13 P14 P15 dim2

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

### Correlations

#### Notes

|                        |                                |                                                                        |
|------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Output Created         |                                | 23-OCT-2024 10:07:17                                                   |
| Comments               |                                |                                                                        |
| Input                  | Data                           | C:\Users\Khaled\Documents\questionnaire de doctorat etude primaire.sav |
|                        | Active Dataset                 | DataSet1                                                               |
|                        | Filter                         | <none>                                                                 |
|                        | Weight                         | <none>                                                                 |
|                        | Split File                     | <none>                                                                 |
|                        | N of Rows in Working Data File | 45                                                                     |
| Missing Value Handling | Definition of Missing          | User-defined missing values are treated as missing.                    |

|           |                |                                                                                                                |
|-----------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Syntax    | Cases Used     | Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.                |
|           |                | CORRELATIONS<br>/VARIABLES=P7 P8 P9 P10 P11 P12 P13 P14 P15 dim2<br>/PRINT=TWOTAIL NOSIG<br>/MISSING=PAIRWISE. |
| Resources | Processor Time | 00:00:00,00                                                                                                    |
|           | Elapsed Time   | 00:00:00,03                                                                                                    |

[DataSet1] C:\Users\Khaled\Documents\questionnaire de doctorat etude primaire.sav

#### Correlations

|     |                     | P7     | P8     | P9     | P10    | P11    |
|-----|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| P7  | Pearson Correlation | 1      | ,477** | -,033  | ,550** | -,076  |
|     | Sig. (2-tailed)     |        | ,001   | ,832   | ,000   | ,619   |
|     | N                   | 45     | 45     | 45     | 45     | 45     |
| P8  | Pearson Correlation | ,477** | 1      | -,033  | ,233   | -,076  |
|     | Sig. (2-tailed)     | ,001   |        | ,832   | ,124   | ,619   |
|     | N                   | 45     | 45     | 45     | 45     | 45     |
| P9  | Pearson Correlation | -,033  | -,033  | 1      | ,384** | ,426** |
|     | Sig. (2-tailed)     | ,832   | ,832   |        | ,009   | ,003   |
|     | N                   | 45     | 45     | 45     | 45     | 45     |
| P10 | Pearson Correlation | ,550** | ,233   | ,384** | 1      | ,069   |
|     | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,124   | ,009   |        | ,651   |
|     | N                   | 45     | 45     | 45     | 45     | 45     |

|            |                     |        |       |        |        |        |
|------------|---------------------|--------|-------|--------|--------|--------|
| P11        | Pearson Correlation | -,076  | -,076 | ,426** | ,069   | 1      |
|            | Sig. (2-tailed)     | ,619   | ,619  | ,003   | ,651   |        |
|            | N                   | 45     | 45    | 45     | 45     | 45     |
| P12        | Pearson Correlation | ,129   | ,129  | ,575** | ,234   | ,438** |
|            | Sig. (2-tailed)     | ,400   | ,400  | ,000   | ,122   | ,003   |
|            | N                   | 45     | 45    | 45     | 45     | 45     |
| P13        | Pearson Correlation | ,159   | -,088 | ,629** | ,439** | ,342*  |
|            | Sig. (2-tailed)     | ,296   | ,566  | ,000   | ,003   | ,022   |
|            | N                   | 45     | 45    | 45     | 45     | 45     |
| P14        | Pearson Correlation | ,375*  | -,058 | ,564** | ,419** | ,472** |
|            | Sig. (2-tailed)     | ,011   | ,707  | ,000   | ,004   | ,001   |
|            | N                   | 45     | 45    | 45     | 45     | 45     |
| P15        | Pearson Correlation | ,012   | ,012  | ,398** | ,247   | ,203   |
|            | Sig. (2-tailed)     | ,936   | ,936  | ,007   | ,101   | ,182   |
|            | N                   | 45     | 45    | 45     | 45     | 45     |
| Engagement | Pearson Correlation | ,385** | ,205  | ,731** | ,628** | ,534** |
|            | Sig. (2-tailed)     | ,009   | ,176  | ,000   | ,000   | ,000   |
|            | N                   | 45     | 45    | 45     | 45     | 45     |

#### Correlations

|    |                     | P12    | P13    | P14   | P15    | Engagement |
|----|---------------------|--------|--------|-------|--------|------------|
| P7 | Pearson Correlation | ,129   | ,159** | ,375  | ,012** | ,385       |
|    | Sig. (2-tailed)     | ,400   | ,296   | ,011  | ,936   | ,009       |
|    | N                   | 45     | 45     | 45    | 45     | 45         |
| P8 | Pearson Correlation | ,129** | -,088  | -,058 | ,012   | ,205       |
|    | Sig. (2-tailed)     | ,400   | ,566   | ,707  | ,936   | ,176       |
|    | N                   | 45     | 45     | 45    | 45     | 45         |
| P9 | Pearson Correlation | ,575   | ,629   | ,564  | ,398** | ,731**     |

|            |                     |        |      |        |        |        |
|------------|---------------------|--------|------|--------|--------|--------|
|            | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000 | ,000   | ,007   | ,000   |
|            | N                   | 45     | 45   | 45     | 45     | 45     |
|            | Pearson Correlation | ,234** | ,439 | ,419** | ,247   | ,628   |
| P10        | Sig. (2-tailed)     | ,122   | ,003 | ,004   | ,101   | ,000   |
|            | N                   | 45     | 45   | 45     | 45     | 45     |
|            | Pearson Correlation | ,438   | ,342 | ,472** | ,203   | ,534   |
| P11        | Sig. (2-tailed)     | ,003   | ,022 | ,001   | ,182   | ,000   |
|            | N                   | 45     | 45   | 45     | 45     | 45     |
|            | Pearson Correlation | 1      | ,461 | ,446** | ,355   | ,746** |
| P12        | Sig. (2-tailed)     |        | ,001 | ,002   | ,017   | ,000   |
|            | N                   | 45     | 45   | 45     | 45     | 45     |
|            | Pearson Correlation | ,461   | 1    | ,707** | ,199** | ,728*  |
| P13        | Sig. (2-tailed)     | ,001   |      | ,000   | ,191   | ,000   |
|            | N                   | 45     | 45   | 45     | 45     | 45     |
|            | Pearson Correlation | ,446*  | ,707 | 1**    | ,092** | ,701** |
| P14        | Sig. (2-tailed)     | ,002   | ,000 |        | ,548   | ,000   |
|            | N                   | 45     | 45   | 45     | 45     | 45     |
|            | Pearson Correlation | ,355   | ,199 | ,092** | 1      | ,594   |
| P15        | Sig. (2-tailed)     | ,017   | ,191 | ,548   |        | ,000   |
|            | N                   | 45     | 45   | 45     | 45     | 45     |
|            | Pearson Correlation | ,746** | ,728 | ,701** | ,594** | 1**    |
| Engagement | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000 | ,000   | ,000   |        |
|            | N                   | 45     | 45   | 45     | 45     | 45     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## CORRELATIONS

/VARIABLES=P16 P17 P18 P19 P20 P21 dim3

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Correlations

### Notes

|                                   |                                                                                                                      |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Output Created                    | 23-OCT-2024 10:07:59                                                                                                 |
| Comments                          |                                                                                                                      |
| Data                              | C:\Users\Khaled\Documents\<br>questionnaire de doctorat<br>etude primaire.sav                                        |
| Active Dataset                    | DataSet1                                                                                                             |
| Input                             |                                                                                                                      |
| Filter                            | <none>                                                                                                               |
| Weight                            | <none>                                                                                                               |
| Split File                        | <none>                                                                                                               |
| N of Rows in Working Data<br>File | 45                                                                                                                   |
| Definition of Missing             | User-defined missing values<br>are treated as missing.                                                               |
| Missing Value Handling            | Statistics for each pair of<br>variables are based on all<br>the cases with valid data for<br>that pair.             |
| Cases Used                        | CORRELATIONS<br><br>/VARIABLES=P16 P17 P18<br>P19 P20 P21 dim3<br><br>/PRINT=TWOTAIL NOSIG<br><br>/MISSING=PAIRWISE. |
| Syntax                            |                                                                                                                      |
| Processor Time                    | 00:00:00,03                                                                                                          |
| Resources                         |                                                                                                                      |
| Elapsed Time                      | 00:00:00,01                                                                                                          |

**Correlations**

|                         |                     | P16    | P17    | P18    | P19    |
|-------------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|
| P16                     | Pearson Correlation | 1      | ,203   | ,362*  | ,302*  |
|                         | Sig. (2-tailed)     |        | ,180   | ,015   | ,044   |
|                         | N                   | 45     | 45     | 45     | 45     |
| P17                     | Pearson Correlation | ,203   | 1      | ,412** | ,324*  |
|                         | Sig. (2-tailed)     | ,180   |        | ,005   | ,030   |
|                         | N                   | 45     | 45     | 45     | 45     |
| P18                     | Pearson Correlation | ,362*  | ,412** | 1      | ,265   |
|                         | Sig. (2-tailed)     | ,015   | ,005   |        | ,078   |
|                         | N                   | 45     | 45     | 45     | 45     |
| P19                     | Pearson Correlation | ,302*  | ,324*  | ,265   | 1      |
|                         | Sig. (2-tailed)     | ,044   | ,030   | ,078   |        |
|                         | N                   | 45     | 45     | 45     | 45     |
| P20                     | Pearson Correlation | ,233   | ,277   | ,519** | ,265   |
|                         | Sig. (2-tailed)     | ,124   | ,066   | ,000   | ,078   |
|                         | N                   | 45     | 45     | 45     | 45     |
| P21                     | Pearson Correlation | ,294*  | -,011  | ,081   | -,059  |
|                         | Sig. (2-tailed)     | ,050   | ,941   | ,596   | ,700   |
|                         | N                   | 45     | 45     | 45     | 45     |
| Aptitude de réalisation | Pearson Correlation | ,631** | ,655** | ,806** | ,503** |
|                         | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|                         | N                   | 45     | 45     | 45     | 45     |

**Correlations**

|  |     |     |                         |
|--|-----|-----|-------------------------|
|  | P20 | P21 | Aptitude de réalisation |
|--|-----|-----|-------------------------|

|                         |                     |        |        |        |
|-------------------------|---------------------|--------|--------|--------|
| P16                     | Pearson Correlation | ,233   | ,294   | ,631*  |
|                         | Sig. (2-tailed)     | ,124   | ,050   | ,000   |
|                         | N                   | 45     | 45     | 45     |
| P17                     | Pearson Correlation | ,277   | -,011  | ,655** |
|                         | Sig. (2-tailed)     | ,066   | ,941   | ,000   |
|                         | N                   | 45     | 45     | 45     |
| P18                     | Pearson Correlation | ,519*  | ,081** | ,806   |
|                         | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,596   | ,000   |
|                         | N                   | 45     | 45     | 45     |
| P19                     | Pearson Correlation | ,265*  | -,059* | ,503   |
|                         | Sig. (2-tailed)     | ,078   | ,700   | ,000   |
|                         | N                   | 45     | 45     | 45     |
| P20                     | Pearson Correlation | 1      | ,385   | ,722** |
|                         | Sig. (2-tailed)     |        | ,009   | ,000   |
|                         | N                   | 45     | 45     | 45     |
| P21                     | Pearson Correlation | ,385*  | 1      | ,247   |
|                         | Sig. (2-tailed)     | ,009   |        | ,101   |
|                         | N                   | 45     | 45     | 45     |
| Aptitude de réalisation | Pearson Correlation | ,722** | ,247** | 1**    |
|                         | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,101   |        |
|                         | N                   | 45     | 45     | 45     |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### CORRELATIONS

/VARIABLES=P22 P23 P24 P25 P26 P27 P28 P29 P30 dim4

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Correlations

### Notes

|                        |                                |                                                                                                 |
|------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Output Created         | 23-OCT-2024 10:08:55           |                                                                                                 |
| Comments               |                                |                                                                                                 |
|                        | Data                           | C:\Users\Khaled\Documents\questionnaire de doctorat etude primaire.sav                          |
|                        | Active Dataset                 | DataSet1                                                                                        |
| Input                  | Filter                         | <none>                                                                                          |
|                        | Weight                         | <none>                                                                                          |
|                        | Split File                     | <none>                                                                                          |
|                        | N of Rows in Working Data File | 45                                                                                              |
|                        | Definition of Missing          | User-defined missing values are treated as missing.                                             |
| Missing Value Handling | Cases Used                     | Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair. |
|                        |                                | CORRELATIONS                                                                                    |
|                        |                                | /VARIABLES=P22 P23 P24 P25 P26 P27 P28 P29 P30 dim4                                             |
| Syntax                 |                                | /PRINT=TWOTAIL NOSIG                                                                            |
|                        |                                | /MISSING=PAIRWISE.                                                                              |
|                        | Processor Time                 | 00:00:00,00                                                                                     |
| Resources              | Elapsed Time                   | 00:00:00,04                                                                                     |

## Correlations

|     |                     | P22     | P23   | P24     | P25    | P26    |
|-----|---------------------|---------|-------|---------|--------|--------|
| P22 | Pearson Correlation | 1       | ,207  | 1,000** | ,573** | ,170   |
|     | Sig. (2-tailed)     |         | ,173  | ,000    | ,000   | ,264   |
|     | N                   | 45      | 45    | 45      | 45     | 45     |
| P23 | Pearson Correlation | ,207    | 1     | ,207    | ,012   | -,250  |
|     | Sig. (2-tailed)     | ,173    |       | ,173    | ,938   | ,098   |
|     | N                   | 45      | 45    | 45      | 45     | 45     |
| P24 | Pearson Correlation | 1,000** | ,207  | 1       | ,573** | ,170   |
|     | Sig. (2-tailed)     | ,000    | ,173  |         | ,000   | ,264   |
|     | N                   | 45      | 45    | 45      | 45     | 45     |
| P25 | Pearson Correlation | ,573**  | ,012  | ,573**  | 1      | ,403** |
|     | Sig. (2-tailed)     | ,000    | ,938  | ,000    |        | ,006   |
|     | N                   | 45      | 45    | 45      | 45     | 45     |
| P26 | Pearson Correlation | ,170    | -,250 | ,170    | ,403** | 1      |
|     | Sig. (2-tailed)     | ,264    | ,098  | ,264    | ,006   |        |
|     | N                   | 45      | 45    | 45      | 45     | 45     |
| P27 | Pearson Correlation | ,426**  | ,000  | ,426**  | ,347*  | ,693** |
|     | Sig. (2-tailed)     | ,003    | 1,000 | ,003    | ,020   | ,000   |
|     | N                   | 45      | 45    | 45      | 45     | 45     |
| P28 | Pearson Correlation | ,059    | -,154 | ,059    | ,373*  | ,615** |
|     | Sig. (2-tailed)     | ,700    | ,313  | ,700    | ,012   | ,000   |
|     | N                   | 45      | 45    | 45      | 45     | 45     |
| P29 | Pearson Correlation | -,161   | ,157  | -,161   | -,115  | ,223   |
|     | Sig. (2-tailed)     | ,290    | ,302  | ,290    | ,453   | ,141   |
|     | N                   | 45      | 45    | 45      | 45     | 45     |

|                |                     |        |       |        |        |        |
|----------------|---------------------|--------|-------|--------|--------|--------|
| P30            | Pearson Correlation | ,040   | -,105 | ,040   | ,131   | ,419** |
|                | Sig. (2-tailed)     | ,793   | ,493  | ,793   | ,391   | ,004   |
|                | N                   | 45     | 45    | 45     | 45     | 45     |
| le relationnel | Pearson Correlation | ,570** | ,163  | ,570** | ,633** | ,742** |
|                | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,283  | ,000   | ,000   | ,000   |
|                | N                   | 45     | 45    | 45     | 45     | 45     |

### Correlations

|     |                     | P27    | P28   | P29     | P30    | le relationnel |
|-----|---------------------|--------|-------|---------|--------|----------------|
| P22 | Pearson Correlation | ,426   | ,059  | -,161** | ,040** | ,570           |
|     | Sig. (2-tailed)     | ,003   | ,700  | ,290    | ,793   | ,000           |
|     | N                   | 45     | 45    | 45      | 45     | 45             |
| P23 | Pearson Correlation | ,000   | -,154 | ,157    | -,105  | ,163           |
|     | Sig. (2-tailed)     | 1,000  | ,313  | ,302    | ,493   | ,283           |
|     | N                   | 45     | 45    | 45      | 45     | 45             |
| P24 | Pearson Correlation | ,426** | ,059  | -,161   | ,040** | ,570           |
|     | Sig. (2-tailed)     | ,003   | ,700  | ,290    | ,793   | ,000           |
|     | N                   | 45     | 45    | 45      | 45     | 45             |
| P25 | Pearson Correlation | ,347** | ,373  | -,115** | ,131   | ,633**         |
|     | Sig. (2-tailed)     | ,020   | ,012  | ,453    | ,391   | ,000           |
|     | N                   | 45     | 45    | 45      | 45     | 45             |
| P26 | Pearson Correlation | ,693   | ,615  | ,223    | ,419** | ,742           |
|     | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000  | ,141    | ,004   | ,000           |
|     | N                   | 45     | 45    | 45      | 45     | 45             |
| P27 | Pearson Correlation | 1**    | ,416  | ,189**  | ,378*  | ,798**         |
|     | Sig. (2-tailed)     |        | ,004  | ,214    | ,010   | ,000           |
|     | N                   | 45     | 45    | 45      | 45     | 45             |
| P28 | Pearson Correlation | ,416   | 1     | ,419    | ,681*  | ,692**         |

|                |                     |        |      |        |        |        |
|----------------|---------------------|--------|------|--------|--------|--------|
|                | Sig. (2-tailed)     | ,004   |      | ,004   | ,000   | ,000   |
|                | N                   | 45     | 45   | 45     | 45     | 45     |
|                | Pearson Correlation | ,189   | ,419 | 1      | ,643   | ,394   |
| P29            | Sig. (2-tailed)     | ,214   | ,004 |        | ,000   | ,007   |
|                | N                   | 45     | 45   | 45     | 45     | 45     |
|                | Pearson Correlation | ,378   | ,681 | ,643   | 1      | ,600** |
| P30            | Sig. (2-tailed)     | ,010   | ,000 | ,000   |        | ,000   |
|                | N                   | 45     | 45   | 45     | 45     | 45     |
|                | Pearson Correlation | ,798** | ,692 | ,394** | ,600** | 1**    |
| le relationnel | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000 | ,007   | ,000   |        |
|                | N                   | 45     | 45   | 45     | 45     | 45     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### CORRELATIONS

/VARIABLES=P31 P32 P33 P34 P35 P36 dim5

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

### Correlations

### Notes

|                |                                                                        |
|----------------|------------------------------------------------------------------------|
| Output Created | 23-OCT-2024 10:09:33                                                   |
| Comments       |                                                                        |
| Input          | Data                                                                   |
|                | Active Dataset                                                         |
|                | C:\Users\Khaled\Documents\questionnaire de doctorat etude primaire.sav |
|                | DataSet1                                                               |

|                        |                                |                                                                                                 |
|------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | Filter                         | <none>                                                                                          |
|                        | Weight                         | <none>                                                                                          |
|                        | Split File                     | <none>                                                                                          |
|                        | N of Rows in Working Data File | 45                                                                                              |
| Missing Value Handling | Definition of Missing          | User-defined missing values are treated as missing.                                             |
|                        | Cases Used                     | Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair. |
|                        |                                | CORRELATIONS                                                                                    |
| Syntax                 |                                | /VARIABLES=P31 P32 P33 P34 P35 P36 dim5                                                         |
|                        |                                | /PRINT=TWOTAIL NOSIG                                                                            |
|                        |                                | /MISSING=PAIRWISE.                                                                              |
| Resources              | Processor Time                 | 00:00:00,00                                                                                     |
|                        | Elapsed Time                   | 00:00:00,02                                                                                     |

[DataSet1] C:\Users\Khaled\Documents\questionnaire de doctorat etude primaire.sav

#### Correlations

|     |                     | P31    | P32    | P33   | P34   | P35   |
|-----|---------------------|--------|--------|-------|-------|-------|
| P31 | Pearson Correlation | 1      | ,553** | -,053 | -,106 | ,166  |
|     | Sig. (2-tailed)     |        | ,000   | ,728  | ,489  | ,277  |
|     | N                   | 45     | 45     | 45    | 45    | 45    |
| P32 | Pearson Correlation | ,553** | 1      | -,100 | ,132  | ,365* |
|     | Sig. (2-tailed)     | ,000   |        | ,513  | ,386  | ,014  |
|     | N                   | 45     | 45     | 45    | 45    | 45    |

|                       |                     |       |        |        |        |        |
|-----------------------|---------------------|-------|--------|--------|--------|--------|
| P33                   | Pearson Correlation | -,053 | -,100  | 1      | ,380** | -,018  |
|                       | Sig. (2-tailed)     | ,728  | ,513   |        | ,010   | ,906   |
|                       | N                   | 45    | 45     | 45     | 45     | 45     |
| P34                   | Pearson Correlation | -,106 | ,132   | ,380** | 1      | ,220   |
|                       | Sig. (2-tailed)     | ,489  | ,386   | ,010   |        | ,146   |
|                       | N                   | 45    | 45     | 45     | 45     | 45     |
| P35                   | Pearson Correlation | ,166  | ,365*  | -,018  | ,220   | 1      |
|                       | Sig. (2-tailed)     | ,277  | ,014   | ,906   | ,146   |        |
|                       | N                   | 45    | 45     | 45     | 45     | 45     |
| P36                   | Pearson Correlation | ,091  | ,157   | ,532** | ,565** | ,344*  |
|                       | Sig. (2-tailed)     | ,554  | ,302   | ,000   | ,000   | ,021   |
|                       | N                   | 45    | 45     | 45     | 45     | 45     |
| Amélioration continue | Pearson Correlation | ,371* | ,514** | ,547** | ,659** | ,598** |
|                       | Sig. (2-tailed)     | ,012  | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|                       | N                   | 45    | 45     | 45     | 45     | 45     |

#### Correlations

|     |                     | P36    | Amélioration continue |
|-----|---------------------|--------|-----------------------|
| P31 | Pearson Correlation | ,091   | ,371**                |
|     | Sig. (2-tailed)     | ,554   | ,012                  |
|     | N                   | 45     | 45                    |
| P32 | Pearson Correlation | ,157** | ,514                  |
|     | Sig. (2-tailed)     | ,302   | ,000                  |
|     | N                   | 45     | 45                    |
| P33 | Pearson Correlation | ,532   | ,547                  |
|     | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000                  |
|     | N                   | 45     | 45                    |
| P34 | Pearson Correlation | ,565   | ,659                  |

|                       |                     |       |       |
|-----------------------|---------------------|-------|-------|
|                       | Sig. (2-tailed)     | ,000  | ,000  |
|                       | N                   | 45    | 45    |
|                       | Pearson Correlation | ,344  | ,598* |
| P35                   | Sig. (2-tailed)     | ,021  | ,000  |
|                       | N                   | 45    | 45    |
|                       | Pearson Correlation | 1     | ,812  |
| P36                   | Sig. (2-tailed)     |       | ,000  |
|                       | N                   | 45    | 45    |
|                       | Pearson Correlation | ,812* | 1**   |
| Amélioration continue | Sig. (2-tailed)     | ,000  |       |
|                       | N                   | 45    | 45    |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### CORRELATIONS

/VARIABLES=P37 P38 P39 P40 P41 P42 P43 dim6

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

### Correlations

#### Notes

|                |                                                                        |
|----------------|------------------------------------------------------------------------|
| Output Created | 23-OCT-2024 10:10:17                                                   |
| Comments       |                                                                        |
| Input          | Data                                                                   |
|                | C:\Users\Khaled\Documents\questionnaire de doctorat etude primaire.sav |
|                | Active Dataset                                                         |
|                | DataSet1                                                               |

|                        |                                |                                                                                                                       |
|------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | Filter                         | <none>                                                                                                                |
|                        | Weight                         | <none>                                                                                                                |
|                        | Split File                     | <none>                                                                                                                |
|                        | N of Rows in Working Data File | 45                                                                                                                    |
| Missing Value Handling | Definition of Missing          | User-defined missing values are treated as missing.                                                                   |
|                        | Cases Used                     | Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.                       |
|                        |                                |                                                                                                                       |
| Syntax                 |                                | CORRELATIONS<br><br>/VARIABLES=P37 P38 P39 P40 P41 P42 P43 dim6<br><br>/PRINT=TWOTAIL NOSIG<br><br>/MISSING=PAIRWISE. |
| Resources              | Processor Time                 | 00:00:00,02                                                                                                           |
|                        | Elapsed Time                   | 00:00:00,02                                                                                                           |

[DataSet1] C:\Users\Khaled\Documents\questionnaire de doctorat etude primaire.sav

#### Correlations

|     |                     | P37   | P38   | P39   | P40  | P41   |
|-----|---------------------|-------|-------|-------|------|-------|
| P37 | Pearson Correlation | 1     | ,359* | ,180  | ,195 | ,192  |
|     | Sig. (2-tailed)     |       | ,016  | ,236  | ,204 | ,206  |
|     | N                   | 45    | 45    | 45    | 44   | 45    |
| P38 | Pearson Correlation | ,359* | 1     | ,330* | ,259 | ,295* |
|     | Sig. (2-tailed)     | ,016  |       | ,027  | ,090 | ,049  |
|     | N                   | 45    | 45    | 45    | 44   | 45    |

|               |                     |       |        |        |        |        |
|---------------|---------------------|-------|--------|--------|--------|--------|
| P39           | Pearson Correlation | ,180  | ,330*  | 1      | ,533** | ,442** |
|               | Sig. (2-tailed)     | ,236  | ,027   |        | ,000   | ,002   |
|               | N                   | 45    | 45     | 45     | 44     | 45     |
| P40           | Pearson Correlation | ,195  | ,259   | ,533** | 1      | ,514** |
|               | Sig. (2-tailed)     | ,204  | ,090   | ,000   |        | ,000   |
|               | N                   | 44    | 44     | 44     | 44     | 44     |
| P41           | Pearson Correlation | ,192  | ,295*  | ,442** | ,514** | 1      |
|               | Sig. (2-tailed)     | ,206  | ,049   | ,002   | ,000   |        |
|               | N                   | 45    | 45     | 45     | 44     | 45     |
| P42           | Pearson Correlation | -,103 | ,079   | ,196   | ,158   | ,524** |
|               | Sig. (2-tailed)     | ,502  | ,608   | ,198   | ,305   | ,000   |
|               | N                   | 45    | 45     | 45     | 44     | 45     |
| P43           | Pearson Correlation | -,019 | ,122   | ,517** | ,236   | ,639** |
|               | Sig. (2-tailed)     | ,904  | ,425   | ,000   | ,123   | ,000   |
|               | N                   | 45    | 45     | 45     | 44     | 45     |
| la motivation | Pearson Correlation | ,312* | ,470** | ,707** | ,629** | ,842** |
|               | Sig. (2-tailed)     | ,037  | ,001   | ,000   | ,000   | ,000   |
|               | N                   | 45    | 45     | 45     | 44     | 45     |

#### Correlations

|     |                     | P42   | P43    | la motivation |
|-----|---------------------|-------|--------|---------------|
| P37 | Pearson Correlation | -,103 | -,019* | ,312          |
|     | Sig. (2-tailed)     | ,502  | ,904   | ,037          |
|     | N                   | 45    | 45     | 45            |
| P38 | Pearson Correlation | ,079* | ,122   | ,470*         |
|     | Sig. (2-tailed)     | ,608  | ,425   | ,001          |
|     | N                   | 45    | 45     | 45            |
| P39 | Pearson Correlation | ,196  | ,517*  | ,707          |

|               |                     |       |        |        |
|---------------|---------------------|-------|--------|--------|
|               | Sig. (2-tailed)     | ,198  | ,000   | ,000   |
|               | N                   | 45    | 45     | 45     |
|               | Pearson Correlation | ,158  | ,236   | ,629** |
| P40           | Sig. (2-tailed)     | ,305  | ,123   | ,000   |
|               | N                   | 44    | 44     | 44     |
|               | Pearson Correlation | ,524  | ,639*  | ,842** |
| P41           | Sig. (2-tailed)     | ,000  | ,000   | ,000   |
|               | N                   | 45    | 45     | 45     |
|               | Pearson Correlation | 1     | ,602   | ,639   |
| P42           | Sig. (2-tailed)     |       | ,000   | ,000   |
|               | N                   | 45    | 45     | 45     |
|               | Pearson Correlation | ,602  | 1      | ,775** |
| P43           | Sig. (2-tailed)     | ,000  |        | ,000   |
|               | N                   | 45    | 45     | 45     |
|               | Pearson Correlation | ,639* | ,775** | 1**    |
| la motivation | Sig. (2-tailed)     | ,000  | ,000   |        |
|               | N                   | 45    | 45     | 45     |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### CORRELATIONS

/VARIABLES=P44 P45 P46 P47 P48 P49 P50 dim7

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Correlations

### Notes

|                        |                                |                                                                                                                       |
|------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Output Created         | 23-OCT-2024 10:10:52           |                                                                                                                       |
| Comments               |                                |                                                                                                                       |
|                        | Data                           | C:\Users\Khaled\Documents\questionnaire de doctorat etude primaire.sav                                                |
|                        | Active Dataset                 | DataSet1                                                                                                              |
| Input                  | Filter                         | <none>                                                                                                                |
|                        | Weight                         | <none>                                                                                                                |
|                        | Split File                     | <none>                                                                                                                |
|                        | N of Rows in Working Data File | 45                                                                                                                    |
|                        | Definition of Missing          | User-defined missing values are treated as missing.                                                                   |
| Missing Value Handling |                                | Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.                       |
|                        | Cases Used                     |                                                                                                                       |
| Syntax                 |                                | CORRELATIONS<br><br>/VARIABLES=P44 P45 P46 P47 P48 P49 P50 dim7<br><br>/PRINT=TWOTAIL NOSIG<br><br>/MISSING=PAIRWISE. |
|                        | Processor Time                 | 00:00:00,00                                                                                                           |
| Resources              | Elapsed Time                   | 00:00:00,01                                                                                                           |

[DataSet1] C:\Users\Khaled\Documents\questionnaire de doctorat etude primaire.sav

### Correlations

|                          |                     | P44    | P45    | P46    | P47    |
|--------------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|
| P44                      | Pearson Correlation | 1      | ,622** | ,502** | ,279   |
|                          | Sig. (2-tailed)     |        | ,000   | ,000   | ,064   |
|                          | N                   | 45     | 45     | 45     | 45     |
| P45                      | Pearson Correlation | ,622** | 1      | ,626** | ,424** |
|                          | Sig. (2-tailed)     | ,000   |        | ,000   | ,004   |
|                          | N                   | 45     | 45     | 45     | 45     |
| P46                      | Pearson Correlation | ,502** | ,626** | 1      | ,632** |
|                          | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   |        | ,000   |
|                          | N                   | 45     | 45     | 45     | 45     |
| P47                      | Pearson Correlation | ,279   | ,424** | ,632** | 1      |
|                          | Sig. (2-tailed)     | ,064   | ,004   | ,000   |        |
|                          | N                   | 45     | 45     | 45     | 45     |
| P48                      | Pearson Correlation | ,268   | ,390** | ,595** | ,344*  |
|                          | Sig. (2-tailed)     | ,075   | ,008   | ,000   | ,021   |
|                          | N                   | 45     | 45     | 45     | 45     |
| P49                      | Pearson Correlation | ,220   | ,407** | ,572** | ,456** |
|                          | Sig. (2-tailed)     | ,146   | ,005   | ,000   | ,002   |
|                          | N                   | 45     | 45     | 45     | 45     |
| P50                      | Pearson Correlation | ,643** | ,627** | ,516** | ,585** |
|                          | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|                          | N                   | 45     | 45     | 45     | 45     |
| Environnement du travail | Pearson Correlation | ,762** | ,836** | ,821** | ,587** |
|                          | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|                          | N                   | 45     | 45     | 45     | 45     |

#### Correlations

|                          |                     | P48    | P49    | P50    | Environnement<br>du travail |
|--------------------------|---------------------|--------|--------|--------|-----------------------------|
| P44                      | Pearson Correlation | ,268   | ,220** | ,643** | ,762                        |
|                          | Sig. (2-tailed)     | ,075   | ,146   | ,000   | ,000                        |
|                          | N                   | 45     | 45     | 45     | 45                          |
| P45                      | Pearson Correlation | ,390** | ,407   | ,627** | ,836**                      |
|                          | Sig. (2-tailed)     | ,008   | ,005   | ,000   | ,000                        |
|                          | N                   | 45     | 45     | 45     | 45                          |
| P46                      | Pearson Correlation | ,595** | ,572** | ,516   | ,821**                      |
|                          | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   | ,000                        |
|                          | N                   | 45     | 45     | 45     | 45                          |
| P47                      | Pearson Correlation | ,344   | ,456** | ,585** | ,587                        |
|                          | Sig. (2-tailed)     | ,021   | ,002   | ,000   | ,000                        |
|                          | N                   | 45     | 45     | 45     | 45                          |
| P48                      | Pearson Correlation | 1      | ,758** | ,275** | ,668*                       |
|                          | Sig. (2-tailed)     |        | ,000   | ,067   | ,000                        |
|                          | N                   | 45     | 45     | 45     | 45                          |
| P49                      | Pearson Correlation | ,758   | 1**    | ,358** | ,661**                      |
|                          | Sig. (2-tailed)     | ,000   |        | ,016   | ,000                        |
|                          | N                   | 45     | 45     | 45     | 45                          |
| P50                      | Pearson Correlation | ,275** | ,358** | 1**    | ,785**                      |
|                          | Sig. (2-tailed)     | ,067   | ,016   |        | ,000                        |
|                          | N                   | 45     | 45     | 45     | 45                          |
| Environnement du travail | Pearson Correlation | ,668** | ,661** | ,785** | 1**                         |
|                          | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   |                             |
|                          | N                   | 45     | 45     | 45     | 45                          |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=dim1 dim2 dim3 dim4 dim5 dim6 dim7 perform

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

|                        |                                                                                                                                 |                                                                                                 |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Output Created         | 23-OCT-2024 10:11:15                                                                                                            |                                                                                                 |
| Comments               |                                                                                                                                 |                                                                                                 |
| Input                  | Data                                                                                                                            | C:\Users\Khaled\Documents\questionnaire de doctorat etude primaire.sav                          |
|                        | Active Dataset                                                                                                                  | DataSet1                                                                                        |
|                        | Filter                                                                                                                          | <none>                                                                                          |
|                        | Weight                                                                                                                          | <none>                                                                                          |
|                        | Split File                                                                                                                      | <none>                                                                                          |
| Missing Value Handling | N of Rows in Working Data File                                                                                                  | 45                                                                                              |
|                        | Definition of Missing                                                                                                           | User-defined missing values are treated as missing.                                             |
|                        | Cases Used                                                                                                                      | Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair. |
| Syntax                 | CORRELATIONS<br><br>/VARIABLES=dim1 dim2 dim3 dim4 dim5 dim6 dim7 perform<br><br>/PRINT=TWOTAIL NOSIG<br><br>/MISSING=PAIRWISE. |                                                                                                 |
| Resources              | Processor Time                                                                                                                  | 00:00:00,03                                                                                     |
|                        | Elapsed Time                                                                                                                    | 00:00:00,02                                                                                     |

[DataSet1] C:\Users\Khaled\Documents\questionnaire de doctorat etude primaire.sav

### Correlations

|                          |                     | dimension<br>cognitive | Engagement | Aptitude de<br>réalisation |
|--------------------------|---------------------|------------------------|------------|----------------------------|
| dimension cognitive      | Pearson Correlation | 1                      | ,415**     | ,193                       |
|                          | Sig. (2-tailed)     |                        | ,005       | ,204                       |
|                          | N                   | 45                     | 45         | 45                         |
| Engagement               | Pearson Correlation | ,415**                 | 1          | ,466**                     |
|                          | Sig. (2-tailed)     | ,005                   |            | ,001                       |
|                          | N                   | 45                     | 45         | 45                         |
| Aptitude de réalisation  | Pearson Correlation | ,193                   | ,466**     | 1                          |
|                          | Sig. (2-tailed)     | ,204                   | ,001       |                            |
|                          | N                   | 45                     | 45         | 45                         |
| le relationnel           | Pearson Correlation | ,049                   | ,451**     | ,460**                     |
|                          | Sig. (2-tailed)     | ,749                   | ,002       | ,001                       |
|                          | N                   | 45                     | 45         | 45                         |
| Amélioration continue    | Pearson Correlation | ,109                   | ,336*      | ,328*                      |
|                          | Sig. (2-tailed)     | ,477                   | ,024       | ,028                       |
|                          | N                   | 45                     | 45         | 45                         |
| la motivation            | Pearson Correlation | ,420**                 | ,563**     | ,312*                      |
|                          | Sig. (2-tailed)     | ,004                   | ,000       | ,037                       |
|                          | N                   | 45                     | 45         | 45                         |
| Environnement du travail | Pearson Correlation | ,225                   | ,128       | ,111                       |
|                          | Sig. (2-tailed)     | ,137                   | ,403       | ,466                       |
|                          | N                   | 45                     | 45         | 45                         |

|                             |                     |        |        |        |
|-----------------------------|---------------------|--------|--------|--------|
|                             | Pearson Correlation | ,528** | ,657** | ,556** |
| la performance individuelle | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   |
|                             | N                   | 45     | 45     | 45     |

#### Correlations

|                             |                     | le relationnel | Amélioration<br>continue | la motivation |
|-----------------------------|---------------------|----------------|--------------------------|---------------|
| dimension cognitive         | Pearson Correlation | ,049           | ,109**                   | ,420          |
|                             | Sig. (2-tailed)     | ,749           | ,477                     | ,004          |
|                             | N                   | 45             | 45                       | 45            |
| Engagement                  | Pearson Correlation | ,451**         | ,336                     | ,563**        |
|                             | Sig. (2-tailed)     | ,002           | ,024                     | ,000          |
|                             | N                   | 45             | 45                       | 45            |
| Aptitude de réalisation     | Pearson Correlation | ,460           | ,328**                   | ,312          |
|                             | Sig. (2-tailed)     | ,001           | ,028                     | ,037          |
|                             | N                   | 45             | 45                       | 45            |
| le relationnel              | Pearson Correlation | 1              | ,615**                   | ,446**        |
|                             | Sig. (2-tailed)     |                | ,000                     | ,002          |
|                             | N                   | 45             | 45                       | 45            |
| Amélioration continue       | Pearson Correlation | ,615           | 1*                       | ,293*         |
|                             | Sig. (2-tailed)     | ,000           |                          | ,051          |
|                             | N                   | 45             | 45                       | 45            |
| la motivation               | Pearson Correlation | ,446**         | ,293**                   | 1*            |
|                             | Sig. (2-tailed)     | ,002           | ,051                     |               |
|                             | N                   | 45             | 45                       | 45            |
| Environnement du travail    | Pearson Correlation | ,102           | ,095                     | ,570          |
|                             | Sig. (2-tailed)     | ,504           | ,533                     | ,000          |
|                             | N                   | 45             | 45                       | 45            |
| la performance individuelle | Pearson Correlation | ,603**         | ,544**                   | ,850**        |

|                 |      |      |      |
|-----------------|------|------|------|
| Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 |
| N               | 45   | 45   | 45   |

### Correlations

|                             |                     | Environnement du travail | la performance individuelle |
|-----------------------------|---------------------|--------------------------|-----------------------------|
| dimension cognitive         | Pearson Correlation | ,225                     | ,528**                      |
|                             | Sig. (2-tailed)     | ,137                     | ,000                        |
|                             | N                   | 45                       | 45                          |
| Engagement                  | Pearson Correlation | ,128**                   | ,657                        |
|                             | Sig. (2-tailed)     | ,403                     | ,000                        |
|                             | N                   | 45                       | 45                          |
| Aptitude de réalisation     | Pearson Correlation | ,111                     | ,556**                      |
|                             | Sig. (2-tailed)     | ,466                     | ,000                        |
|                             | N                   | 45                       | 45                          |
| le relationnel              | Pearson Correlation | ,102                     | ,603**                      |
|                             | Sig. (2-tailed)     | ,504                     | ,000                        |
|                             | N                   | 45                       | 45                          |
| Amélioration continue       | Pearson Correlation | ,095                     | ,544*                       |
|                             | Sig. (2-tailed)     | ,533                     | ,000                        |
|                             | N                   | 45                       | 45                          |
| la motivation               | Pearson Correlation | ,570**                   | ,850**                      |
|                             | Sig. (2-tailed)     | ,000                     | ,000                        |
|                             | N                   | 45                       | 45                          |
| Environnement du travail    | Pearson Correlation | 1                        | ,666                        |
|                             | Sig. (2-tailed)     |                          | ,000                        |
|                             | N                   | 45                       | 45                          |
| la performance individuelle | Pearson Correlation | ,666**                   | 1**                         |
|                             | Sig. (2-tailed)     | ,000                     |                             |

|   |    |    |
|---|----|----|
| N | 45 | 45 |
|---|----|----|

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

GET

FILE='C:\Users\Khaled\Documents\questionnaire de doctorat etude primaire.sav'.

DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.

COMPUTE  
totalgl=SUM(P1,P2,P3,P4,P5,P6,P7,P8,P9,P10,P11,P12,P13,P14,P15,P16,P17,P18,P19,P20,P21,P22,P23,P24,P25,P26,P27,P28,P29,P30,P31,P32,P33,P34,P35,P36,P37,P38,P39,P40,P41,P42,P43,P44,P45,P46,P47,P48,P49,P50).

EXECUTE.

SORT CASES BY totalgl (A).

NEW FILE.

DATASET NAME DataSet2 WINDOW=FRONT.

SAVE OUTFILE='C:\Users\Khaled\Documents\SIDK TAMIIZI.sav'

/COMPRESSED.

T-TEST GROUPS=echantillon(1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=notes

/CRITERIA=CI(.95).

### T-Test

| Notes          |                      |                                            |
|----------------|----------------------|--------------------------------------------|
| Output Created | 16-JAN-2025 14:36:23 |                                            |
| Comments       |                      |                                            |
| Input          | Data                 | C:\Users\Khaled\Documents\SIDK TAMIIZI.sav |

|                        |                                |                                                                                                                            |
|------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | Active Dataset                 | DataSet2                                                                                                                   |
|                        | Filter                         | <none>                                                                                                                     |
|                        | Weight                         | <none>                                                                                                                     |
|                        | Split File                     | <none>                                                                                                                     |
|                        | N of Rows in Working Data File | 30                                                                                                                         |
| Missing Value Handling | Definition of Missing          | User defined missing values are treated as missing.                                                                        |
|                        | Cases Used                     | Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis. |
|                        |                                | T-TEST<br>GROUPS=echantillon(1 2)                                                                                          |
| Syntax                 |                                | /MISSING=ANALYSIS                                                                                                          |
|                        |                                | /VARIABLES=notes                                                                                                           |
|                        |                                | /CRITERIA=CI(.95).                                                                                                         |
| Resources              | Processor Time                 | 00:00:00,00                                                                                                                |
|                        | Elapsed Time                   | 00:00:00,00                                                                                                                |

[DataSet2] C:\Users\Khaled\Documents\SIDK TAMIIZI.sav

#### Group Statistics

|       | echantillon | N  | Mean     | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|-------|-------------|----|----------|----------------|-----------------|
| notes | bas         | 15 | 122,8000 | 4,82849        | 1,24671         |
|       | haut        | 15 | 144,6000 | 4,25609        | 1,09892         |

### Independent Samples Test

|       |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |        |
|-------|-----------------------------|-----------------------------------------|------|------------------------------|--------|
|       |                             | F                                       | Sig. | t                            | df     |
| notes | Equal variances assumed     | ,001                                    | ,974 | -13,118                      | 28     |
|       | Equal variances not assumed |                                         |      | -13,118                      | 27,566 |

### Independent Samples Test

|       |                             | t-test for Equality of Means |                 |                       |                                           |
|-------|-----------------------------|------------------------------|-----------------|-----------------------|-------------------------------------------|
|       |                             | Sig. (2-tailed)              | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |
|       |                             |                              |                 |                       | Lower                                     |
| notes | Equal variances assumed     | ,000                         | -21,80000       | 1,66190               | -25,20424                                 |
|       | Equal variances not assumed | ,000                         | -21,80000       | 1,66190               | -25,20666                                 |

### Independent Samples Test

|       |                             | t-test for Equality of Means              |
|-------|-----------------------------|-------------------------------------------|
|       |                             | 95% Confidence Interval of the Difference |
|       |                             | Upper                                     |
| notes | Equal variances assumed     | -18,39576                                 |
|       | Equal variances not assumed | -18,39334                                 |

[DataSet2] C:\Users\Khaled\Documents\SIDK TAMIIZI.sav

Group Statistics

| echantillon |      | N  | Mean     | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|-------------|------|----|----------|----------------|-----------------|
| notes       | bas  | 15 | 122,8000 | 4,82849        | 1,24671         |
|             | haut | 15 | 144,6000 | 4,25609        | 1,09892         |

Independent Samples Test

|       |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       |                                           |           |
|-------|-----------------------------|-----------------------------------------|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|-------------------------------------------|-----------|
|       |                             | F                                       | Sig. | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |           |
|       |                             |                                         |      |                              |        |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper     |
| notes | Equal variances assumed     |                                         | ,001 | -13,118                      | 28     | ,000            | -21,80000       | 1,66190               | -25,20424                                 | -18,39576 |
|       | Equal variances not assumed |                                         |      |                              |        |                 |                 |                       |                                           |           |
|       |                             |                                         |      | -13,118                      | 27,566 | ,000            | -21,80000       | 1,66190               | -25,20666                                 | -18,39334 |

RELIABILITY

/VARIABLES=dim1 dim2 dim3 dim4 dim5 dim6 dim7 perform

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

|                                |                                                                        |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Output Created                 | 23-OCT-2024 10:13:32                                                   |
| Comments                       |                                                                        |
| Data                           | C:\Users\Khaled\Documents\questionnaire de doctorat etude primaire.sav |
| Active Dataset                 | DataSet1                                                               |
| Filter                         | <none>                                                                 |
| Weight                         | <none>                                                                 |
| Split File                     | <none>                                                                 |
| N of Rows in Working Data File | 45                                                                     |
| Matrix Input                   |                                                                        |

|                        |                       |                                                                                       |
|------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | Definition of Missing | User-defined missing values are treated as missing.                                   |
| Missing Value Handling |                       |                                                                                       |
|                        | Cases Used            | Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure. |
|                        |                       | RELIABILITY                                                                           |
|                        |                       | /VARIABLES=dim1 dim2 dim3 dim4 dim5 dim6 dim7 perform                                 |
| Syntax                 |                       | /SCALE('ALL VARIABLES') ALL                                                           |
|                        |                       | /MODEL=ALPHA.                                                                         |
| Resources              | Processor Time        | 00:00:00,00                                                                           |
|                        | Elapsed Time          | 00:00:00,02                                                                           |

[DataSet1] C:\Users\Khaled\Documents\questionnaire de doctorat etude primaire.sav

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

|                             | N  | %     |
|-----------------------------|----|-------|
| Valid                       | 45 | 100,0 |
| Cases Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
| Total                       | 45 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|

|      |   |
|------|---|
| ,787 | 8 |
|------|---|

RELIABILITY

```

/VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 P6 P7 P8 P9 P10 P11 P12 P13 P14 P15 P16 P17 P18 P19 P20 P21
P22 P23 P24 P25 P26 P27 P28 P29 P30 P31 P32 P33 P34 P35 P36 P37 P38 P39 P40 P41 P42
P43 P44 P45 P46 P47 P48 P49 P50

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

| Notes          |                                |                                                                                       |
|----------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Output Created |                                | 23-OCT-2024 10:14:20                                                                  |
| Comments       |                                |                                                                                       |
| Input          | Data                           | C:\Users\Khaled\Documents\questionnaire de doctorat etude primaire.sav                |
|                | Active Dataset                 | DataSet1                                                                              |
|                | Filter                         | <none>                                                                                |
|                | Weight                         | <none>                                                                                |
|                | Split File                     | <none>                                                                                |
|                | N of Rows in Working Data File | 45                                                                                    |
|                | Matrix Input                   |                                                                                       |
|                | Definition of Missing          | User-defined missing values are treated as missing.                                   |
|                | Missing Value Handling         | Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure. |
|                | Cases Used                     |                                                                                       |

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |             |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Syntax    | RELIABILITY                                                                                                                                                                                                                                                                                  |             |
|           | /VARIABLES=P1 P2 P3 P4<br>P5 P6 P7 P8 P9 P10 P11<br>P12 P13 P14 P15 P16 P17<br>P18 P19 P20 P21 P22 P23<br>P24 P25 P26 P27 P28 P29<br>P30 P31 P32 P33 P34 P35<br>P36 P37 P38 P39 P40 P41<br>P42 P43 P44 P45 P46 P47<br>P48 P49 P50<br><br>/SCALE('ALL VARIABLES')<br>ALL<br><br>/MODEL=ALPHA. |             |
| Resources | Processor Time                                                                                                                                                                                                                                                                               | 00:00:00,02 |
|           | Elapsed Time                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 00:00:00,01 |

[DataSet1] C:\Users\Khaled\Documents\questionnaire de doctorat etude primaire.sav

## Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 45 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 45 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,900             | 50         |

RELIABILITY

```
/VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 P6 P7 P8 P9 P10 P11 P12 P13 P14 P15 P16 P17 P18 P19 P20 P21
P22 P23 P24 P25 P26 P27 P28 P29 P30 P31 P32 P33 P34 P35 P36 P37 P38 P39 P40 P41 P42
P43 P44 P45 P46 P47 P48 P49 P50

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=SPLIT.
```

Reliability

Notes

|                        |                                |                                                                        |
|------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Output Created         | 23-OCT-2024 10:14:53           |                                                                        |
| Comments               |                                |                                                                        |
| Input                  | Data                           | C:\Users\Khaled\Documents\questionnaire de doctorat etude primaire.sav |
|                        | Active Dataset                 | DataSet1                                                               |
|                        | Filter                         | <none>                                                                 |
|                        | Weight                         | <none>                                                                 |
|                        | Split File                     | <none>                                                                 |
|                        | N of Rows in Working Data File | 45                                                                     |
|                        | Matrix Input                   |                                                                        |
| Missing Value Handling | Definition of Missing          | User-defined missing values are treated as missing.                    |

|           |                |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------|----------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Syntax    | Cases Used     |  | Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.                                                                                                                                                                                                        |
|           | RELIABILITY    |  | /VARIABLES=P1 P2 P3 P4<br>P5 P6 P7 P8 P9 P10 P11<br>P12 P13 P14 P15 P16 P17<br>P18 P19 P20 P21 P22 P23<br>P24 P25 P26 P27 P28 P29<br>P30 P31 P32 P33 P34 P35<br>P36 P37 P38 P39 P40 P41<br>P42 P43 P44 P45 P46 P47<br>P48 P49 P50<br><br>/SCALE('ALL VARIABLES')<br>ALL<br><br>/MODEL=SPLIT. |
|           | Processor Time |  | 00:00:00,00                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Resources | Elapsed Time   |  | 00:00:00,01                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

[DataSet1] C:\Users\Khaled\Documents\questionnaire de doctorat etude primaire.sav

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 45 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 45 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

|                                |                  |            |                 |
|--------------------------------|------------------|------------|-----------------|
| Cronbach's Alpha               | Part 1           | Value      | ,843            |
|                                |                  | N of Items | 25 <sup>a</sup> |
|                                | Part 2           | Value      | ,857            |
|                                |                  | N of Items | 25 <sup>b</sup> |
|                                | Total N of Items |            | 50              |
| Correlation Between Forms      |                  |            | ,586            |
| Spearman-Brown Coefficient     | Equal Length     |            | ,739            |
|                                | Unequal Length   |            | ,739            |
| Guttman Split-Half Coefficient |                  |            | ,706            |

a. The items are: P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20, P21, P22, P23, P24, P25.

b. The items are: P26, P27, P28, P29, P30, P31, P32, P33, P34, P35, P36, P37, P38, P39, P40, P41, P42, P43, P44, P45, P46, P47, P48, P49, P50.

### RELIABILITY

```
/VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 P6 P7 P8 P9 P10 P11 P12 P13 P14 P15 P16 P17 P18 P19 P20 P21
P22 P23 P24 P25 P26 P27 P28 P29 P30 P31 P32 P33 P34 P35 P36 P37 P38 P39 P40 P41 P42
P43 P44 P45 P46 P47 P48 P49 P50
```

```
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

```
/MODEL=GUTTMAN.
```

Reliability

Notes

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Output Created                 | 23-OCT-2024 10:15:16                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Comments                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Data                           | C:\Users\Khaled\Documents\<br>questionnaire de doctorat<br>etude primaire.sav                                                                                                                                                                                                                                     |
| Active Dataset                 | DataSet1                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Filter                         | <none>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Weight                         | <none>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Split File                     | <none>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| N of Rows in Working Data File | 45                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Matrix Input                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Definition of Missing          | User-defined missing values<br>are treated as missing.                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Missing Value Handling         | Statistics are based on all<br>cases with valid data for all<br>variables in the procedure.                                                                                                                                                                                                                       |
| Cases Used                     | RELIABILITY<br><br>/VARIABLES=P1 P2 P3 P4<br>P5 P6 P7 P8 P9 P10 P11<br>P12 P13 P14 P15 P16 P17<br>P18 P19 P20 P21 P22 P23<br>P24 P25 P26 P27 P28 P29<br>P30 P31 P32 P33 P34 P35<br>P36 P37 P38 P39 P40 P41<br>P42 P43 P44 P45 P46 P47<br>P48 P49 P50<br><br>/SCALE('ALL VARIABLES')<br>ALL<br><br>/MODEL=GUTTMAN. |
| Syntax                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|           |                |             |
|-----------|----------------|-------------|
| Resources | Processor Time | 00:00:00,02 |
|           | Elapsed Time   | 00:00:00,01 |

[DataSet1] C:\Users\Khaled\Documents\questionnaire de doctorat etude primaire.sav

### Warnings

The determinant of the covariance matrix is zero or approximately zero. Statistics based on its inverse matrix cannot be computed and they are displayed as system missing values.

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 45 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 45 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

|                     |            |
|---------------------|------------|
| Cronbach's<br>Alpha | N of Items |
| ,662                | 6          |

RELIABILITY

/VARIABLES=P7 P8 P9 P10 P11 P12 P13 P14 P15

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

# Reliability

Notes

|                                |                                                                                       |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Output Created                 | 23-OCT-2024 10:21:02                                                                  |
| Comments                       |                                                                                       |
| Data                           | C:\Users\Khaled\Documents\questionnaire de doctorat etude primaire.sav                |
| Active Dataset                 | DataSet1                                                                              |
| Filter                         | <none>                                                                                |
| Weight                         | <none>                                                                                |
| Split File                     | <none>                                                                                |
| N of Rows in Working Data File | 45                                                                                    |
| Matrix Input                   |                                                                                       |
| Definition of Missing          | User-defined missing values are treated as missing.                                   |
| Missing Value Handling         | Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure. |
| Cases Used                     |                                                                                       |

|           |                |                                                |
|-----------|----------------|------------------------------------------------|
| Syntax    |                | RELIABILITY                                    |
|           |                | /VARIABLES=P7 P8 P9<br>P10 P11 P12 P13 P14 P15 |
|           |                | /SCALE('ALL VARIABLES')<br>ALL                 |
|           |                | /MODEL=ALPHA.                                  |
| Resources | Processor Time | 00:00:00,00                                    |
|           | Elapsed Time   | 00:00:00,01                                    |

[DataSet1] C:\Users\Khaled\Documents\questionnaire de doctorat etude primaire.sav

## Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 45 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 45 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,732             | 9          |

RELIABILITY

/VARIABLES=P16 P17 P18 P19 P20 P21

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

|                                |                                                                                       |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Output Created                 | 23-OCT-2024 10:21:32                                                                  |
| Comments                       |                                                                                       |
| Data                           | C:\Users\Khaled\Documents\questionnaire de doctorat etude primaire.sav                |
| Active Dataset                 | DataSet1                                                                              |
| Filter                         | <none>                                                                                |
| Weight                         | <none>                                                                                |
| Split File                     | <none>                                                                                |
| N of Rows in Working Data File | 45                                                                                    |
| Matrix Input                   |                                                                                       |
| Definition of Missing          | User-defined missing values are treated as missing.                                   |
| Missing Value Handling         | Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure. |
| Cases Used                     |                                                                                       |

|           |                |                                       |
|-----------|----------------|---------------------------------------|
| Syntax    |                | RELIABILITY                           |
|           |                | /VARIABLES=P16 P17 P18<br>P19 P20 P21 |
|           |                | /SCALE('ALL VARIABLES')<br>ALL        |
|           |                | /MODEL=ALPHA.                         |
| Resources | Processor Time | 00:00:00,00                           |
|           | Elapsed Time   | 00:00:00,00                           |

[DataSet1] C:\Users\Khaled\Documents\questionnaire de doctorat etude primaire.sav

## Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 45 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 45 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,671             | 6          |

RELIABILITY

/VARIABLES=P22 P23 P24 P25 P26 P27 P28 P29 P30

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

## Reliability

### Notes

|                                   |                                                                                                                                 |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Output Created                    | 23-OCT-2024 10:22:02                                                                                                            |
| Comments                          |                                                                                                                                 |
| Data                              | C:\Users\Khaled\Documents\<br>questionnaire de doctorat<br>etude primaire.sav                                                   |
| Active Dataset                    | DataSet1                                                                                                                        |
| Filter                            | <none>                                                                                                                          |
| Input                             |                                                                                                                                 |
| Weight                            | <none>                                                                                                                          |
| Split File                        | <none>                                                                                                                          |
| N of Rows in Working Data<br>File | 45                                                                                                                              |
| Matrix Input                      |                                                                                                                                 |
| Definition of Missing             | User-defined missing values<br>are treated as missing.                                                                          |
| Missing Value Handling            | Statistics are based on all<br>cases with valid data for all<br>variables in the procedure.                                     |
| Cases Used                        | RELIABILITY<br><br>/VARIABLES=P22 P23 P24<br>P25 P26 P27 P28 P29 P30<br><br>/SCALE('ALL VARIABLES')<br>ALL<br><br>/MODEL=ALPHA. |
| Syntax                            |                                                                                                                                 |
| Processor Time                    | 00:00:00,00                                                                                                                     |
| Resources                         |                                                                                                                                 |
| Elapsed Time                      | 00:00:00,01                                                                                                                     |

[DataSet1] C:\Users\Khaled\Documents\questionnaire de doctorat etude primaire.sav

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 45 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 45 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,764             | 9          |

### RELIABILITY

/VARIABLES=P31 P32 P33 P34 P35 P36

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

## Reliability

### Notes

|                |                                                                        |
|----------------|------------------------------------------------------------------------|
| Output Created | 23-OCT-2024 10:22:32                                                   |
| Comments       |                                                                        |
| Data           | C:\Users\Khaled\Documents\questionnaire de doctorat etude primaire.sav |
| Input          | DataSet1                                                               |
| Filter         | <none>                                                                 |
| Weight         | <none>                                                                 |

|                        |                                |                                                                                       |
|------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | Split File                     | <none>                                                                                |
|                        | N of Rows in Working Data File | 45                                                                                    |
|                        | Matrix Input                   |                                                                                       |
|                        | Definition of Missing          | User-defined missing values are treated as missing.                                   |
| Missing Value Handling |                                | Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure. |
|                        | Cases Used                     |                                                                                       |
|                        |                                | RELIABILITY                                                                           |
|                        |                                | /VARIABLES=P31 P32 P33 P34 P35 P36                                                    |
| Syntax                 |                                | /SCALE('ALL VARIABLES') ALL                                                           |
|                        |                                | /MODEL=ALPHA.                                                                         |
|                        | Processor Time                 | 00:00:00,00                                                                           |
| Resources              |                                |                                                                                       |
|                        | Elapsed Time                   | 00:00:00,02                                                                           |

[DataSet1] C:\Users\Khaled\Documents\questionnaire de doctorat etude primaire.sav

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

|                             | N  | %     |
|-----------------------------|----|-------|
| Valid                       | 45 | 100,0 |
| Cases Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
| Total                       | 45 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,633             | 6          |

### RELIABILITY

/VARIABLES=P37 P38 P39 P40 P41 P42 P43

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

## Reliability

### Notes

|                                |                                                                              |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Output Created                 | 23-OCT-2024 10:22:56                                                         |
| Comments                       |                                                                              |
| Data                           | C:\Users\Khaled\Documents\questionnaire de doctorat etude primaire.sav       |
| Active Dataset                 | DataSet1                                                                     |
| Filter                         | <none>                                                                       |
| Weight                         | <none>                                                                       |
| Split File                     | <none>                                                                       |
| N of Rows in Working Data File | 45                                                                           |
| Matrix Input                   |                                                                              |
| Missing Value Handling         | Definition of Missing<br>User-defined missing values are treated as missing. |

|           |                |                                                                                                                   |
|-----------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Syntax    | Cases Used     | Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.                             |
|           |                | RELIABILITY<br><br>/VARIABLES=P37 P38 P39 P40 P41 P42 P43<br><br>/SCALE('ALL VARIABLES') ALL<br><br>/MODEL=ALPHA. |
| Resources | Processor Time | 00:00:00,02                                                                                                       |
|           | Elapsed Time   | 00:00:00,01                                                                                                       |

[DataSet1] C:\Users\Khaled\Documents\questionnaire de doctorat etude primaire.sav

## Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 45 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 45 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|

|      |   |
|------|---|
| ,759 | 7 |
|------|---|

```

RELIABILITY

/VARIABLES=P44 P45 P46 P47 P48 P49 P50

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

```

### Reliability

| Notes                  |                                |                                                                                       |
|------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Output Created         |                                | 23-OCT-2024 10:23:20                                                                  |
| Comments               |                                |                                                                                       |
| Input                  | Data                           | C:\Users\Khaled\Documents\questionnaire de doctorat etude primaire.sav                |
|                        | Active Dataset                 | DataSet1                                                                              |
|                        | Filter                         | <none>                                                                                |
|                        | Weight                         | <none>                                                                                |
|                        | Split File                     | <none>                                                                                |
|                        | N of Rows in Working Data File | 45                                                                                    |
|                        | Matrix Input                   |                                                                                       |
|                        | Definition of Missing          | User-defined missing values are treated as missing.                                   |
| Missing Value Handling |                                | Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure. |
|                        | Cases Used                     |                                                                                       |

|           |                |                                           |
|-----------|----------------|-------------------------------------------|
| Syntax    |                | RELIABILITY                               |
|           |                | /VARIABLES=P44 P45 P46<br>P47 P48 P49 P50 |
|           |                | /SCALE('ALL VARIABLES')<br>ALL            |
|           |                | /MODEL=ALPHA.                             |
| Resources | Processor Time | 00:00:00,00                               |
|           | Elapsed Time   | 00:00:00,02                               |

[DataSet1] C:\Users\Khaled\Documents\questionnaire de doctorat etude primaire.sav

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 45 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 45 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,859             | 7          |

الملحق رقم (08): نتائج تفريغ (SPSS) للدراسة الأساسية:

```
GET
FILE='C:\Users\Khaled\Documents\@@ data PréTest thèse de doctorat.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
FREQUENCIES VARIABLES=sexe âge sit_fam niv_instruct exp_prof
/PERCENTILES=100.0
/STATISTICS=SUM
/ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

| Notes                  |                                |                                                                 |
|------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Output Created         | 23-OCT-2024 16:08:30           |                                                                 |
|                        | Comments                       |                                                                 |
| Input                  | Data                           | C:\Users\Khaled\Documents\@@ data PréTest thèse de doctorat.sav |
|                        | Active Dataset                 | DataSet1                                                        |
|                        | Filter                         | <none>                                                          |
|                        | Weight                         | <none>                                                          |
|                        | Split File                     | <none>                                                          |
|                        | N of Rows in Working Data File | 60                                                              |
|                        | Definition of Missing          | User-defined missing values are treated as missing.             |
| Missing Value Handling |                                | Statistics are based on all cases with valid data.              |

|           |                |                                                                                                                                             |
|-----------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Syntax    |                | FREQUENCIES<br>VARIABLES=sexe âge<br>sit_fam niv_instruct exp_prof<br><br>/PERCENTILES=100.0<br><br>/STATISTICS=SUM<br><br>/ORDER=ANALYSIS. |
| Resources | Processor Time | 00:00:00,00                                                                                                                                 |
|           | Elapsed Time   | 00:00:00,00                                                                                                                                 |

[DataSet1] C:\Users\Khaled\Documents\@@ data PréTest thèse de doctorat.sav

#### Statistics

|             |         | sexe | âge   | sit_fam | niv_instruct | exp_prof |
|-------------|---------|------|-------|---------|--------------|----------|
| N           | Valid   | 60   | 60    | 60      | 60           | 60       |
|             | Missing | 0    | 0     | 0       | 0            | 0        |
| Sum         |         | 73   | 2887  | 117     | 227          | 235      |
| Percentiles | 100     | 2,00 | 59,00 | 2,00    | 4,00         | 4,00     |

#### Frequency Table

##### sexe

|       |          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | masculin | 47        | 78,3    | 78,3          | 78,3               |
|       | féminin  | 13        | 21,7    | 21,7          | 100,0              |
|       | Total    | 60        | 100,0   | 100,0         |                    |

**âge**

|       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative<br>Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| 40    | 5         | 8,3     | 8,3           | 8,3                   |
| 41    | 1         | 1,7     | 1,7           | 10,0                  |
| 42    | 2         | 3,3     | 3,3           | 13,3                  |
| 43    | 4         | 6,7     | 6,7           | 20,0                  |
| 44    | 4         | 6,7     | 6,7           | 26,7                  |
| 45    | 6         | 10,0    | 10,0          | 36,7                  |
| 46    | 1         | 1,7     | 1,7           | 38,3                  |
| 47    | 5         | 8,3     | 8,3           | 46,7                  |
| 48    | 4         | 6,7     | 6,7           | 53,3                  |
| 49    | 7         | 11,7    | 11,7          | 65,0                  |
| 50    | 3         | 5,0     | 5,0           | 70,0                  |
| 52    | 6         | 10,0    | 10,0          | 80,0                  |
| 53    | 2         | 3,3     | 3,3           | 83,3                  |
| 54    | 2         | 3,3     | 3,3           | 86,7                  |
| 55    | 2         | 3,3     | 3,3           | 90,0                  |
| 56    | 4         | 6,7     | 6,7           | 96,7                  |
| 59    | 2         | 3,3     | 3,3           | 100,0                 |
| Total | 60        | 100,0   | 100,0         |                       |

**sit\_fam**

|                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative<br>Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| Valid    célibataire | 3         | 5,0     | 5,0           | 5,0                   |

|       |    |       |       |       |
|-------|----|-------|-------|-------|
| marié | 57 | 95,0  | 95,0  | 100,0 |
| Total | 60 | 100,0 | 100,0 |       |

#### niv\_instruct

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| moyen         | 2         | 3,3     | 3,3           | 3,3                |
| secondaire    | 9         | 15,0    | 15,0          | 18,3               |
| universitaire | 49        | 81,7    | 81,7          | 100,0              |
| Total         | 60        | 100,0   | 100,0         |                    |

#### exp\_prof

|                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| de 10 à 14     | 5         | 8,3     | 8,3           | 8,3                |
| 15 ans et plus | 55        | 91,7    | 91,7          | 100,0              |
| Total          | 60        | 100,0   | 100,0         |                    |

### نتائج تفريغ SPSS للاختبارات اللابارامترية:

#### Tests of Normality

|         | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Shapiro-Wilk |    |      |
|---------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
|         | Statistic                       | df | Sig.  | Statistic    | df | Sig. |
| PRETEST | ,109                            | 60 | ,072  | ,957         | 60 | ,033 |
| TEST    | ,097                            | 60 | ,200* | ,960         | 60 | ,044 |

## Mann-Whitney Test

**Ranks**

|         | GROUPE              | N  | Mean Rank | Sum of Ranks |
|---------|---------------------|----|-----------|--------------|
| PRETEST | groupe expérimental | 30 | 29,77     | 893,00       |
|         | groupe témoin       | 30 | 31,23     | 937,00       |
|         | Total               | 60 |           |              |

**Test Statistics<sup>a</sup>**

|                        | PRETEST |
|------------------------|---------|
| Mann-Whitney U         | 428,000 |
| Wilcoxon W             | 893,000 |
| Z                      | -,326   |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,744    |

a. Grouping Variable:  
GROUPE

## Mann-Whitney Test

**Ranks**

|      | GROUPE              | N  | Mean Rank | Sum of Ranks |
|------|---------------------|----|-----------|--------------|
| TEST | groupe expérimental | 30 | 45,32     | 1359,50      |
|      | groupe témoin       | 30 | 15,68     | 470,50       |
|      | Total               | 60 |           |              |

**Test Statistics<sup>a</sup>**

|                        | TEST    |
|------------------------|---------|
| Mann-Whitney U         | 5,500   |
| Wilcoxon W             | 470,500 |
| Z                      | -6,580  |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,000    |

a. Grouping Variable:  
GROUPE

## Wilcoxon Signed Ranks Test

**Ranks**

|                               | N               | Mean Rank | Sum of Ranks |
|-------------------------------|-----------------|-----------|--------------|
| TEST - PRETEST Negative Ranks | 0 <sup>a</sup>  | ,00       | ,00          |
| Positive Ranks                | 30 <sup>b</sup> | 15,50     | 465,00       |
| Ties                          | 0 <sup>c</sup>  |           |              |
| Total                         | 30              |           |              |

a. TEST < PRETEST

b. TEST > PRETEST

c. TEST = PRETEST

**Test Statistics<sup>a</sup>**

|                        | TEST -<br>PRETEST   |
|------------------------|---------------------|
| Z                      | -4,784 <sup>b</sup> |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,000                |

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

## Wilcoxon Signed Ranks Test

**Ranks**

|                               | N               | Mean Rank | Sum of Ranks |
|-------------------------------|-----------------|-----------|--------------|
| TEST - PRETEST Negative Ranks | 13 <sup>a</sup> | 10,65     | 138,50       |
| Positive Ranks                | 8 <sup>b</sup>  | 11,56     | 92,50        |
| Ties                          | 9 <sup>c</sup>  |           |              |
| Total                         | 30              |           |              |

a. TEST < PRETEST

b. TEST > PRETEST

c. TEST = PRETEST

**Test Statistics<sup>a</sup>**

|                        | TEST -<br>PRETEST  |
|------------------------|--------------------|
| Z                      | -,808 <sup>b</sup> |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,419               |

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on positive ranks.

## NPART TESTS

/M-W= P1 P2 P3 P4 P5 P6 P7 BY groupe(1 2)

/MISSING ANALYSIS.

## NPar Tests

### Notes

|                                      |                                                                                                                 |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Output Created                       | 09-FEB-2024 20:32:17                                                                                            |
| Comments                             |                                                                                                                 |
| Data                                 | C:\Users\Khaled\Documents\<br>@ data résultats des<br>dimension test final 2<br>groupes.sav                     |
| Active Dataset                       | DataSet5                                                                                                        |
| Input                                |                                                                                                                 |
| Filter                               | <none>                                                                                                          |
| Weight                               | <none>                                                                                                          |
| Split File                           | <none>                                                                                                          |
| N of Rows in Working Data<br>File    | 60                                                                                                              |
| Definition of Missing                | User-defined missing values<br>are treated as missing.                                                          |
| Missing Value Handling               | Statistics for each test are<br>based on all cases with valid<br>data for the variable(s) used<br>in that test. |
| Cases Used                           | NPART TESTS                                                                                                     |
| Syntax                               | /M-W= P1 P2 P3 P4 P5 P6<br>P7 BY groupe(1 2)<br><br>/MISSING ANALYSIS.                                          |
| Processor Time                       | 00:00:00,00                                                                                                     |
| Resources                            |                                                                                                                 |
| Elapsed Time                         | 00:00:00,01                                                                                                     |
| Number of Cases Allowed <sup>a</sup> | 60494                                                                                                           |

[DataSet5] C:\Users\Khaled\Documents\@ data résultats des dimension test final 2 groupes.sav

## Mann-Whitney Test

### Ranks

|    | groupe              | N  | Mean Rank | Sum of Ranks |
|----|---------------------|----|-----------|--------------|
| P1 | groupe témoin       | 30 | 25,38     | 761,50       |
|    | groupe expérimental | 30 | 35,62     | 1068,50      |
|    | Total               | 60 |           |              |
| P2 | groupe témoin       | 30 | 21,22     | 636,50       |
|    | groupe expérimental | 30 | 39,78     | 1193,50      |
|    | Total               | 60 |           |              |
| P3 | groupe témoin       | 30 | 20,70     | 621,00       |
|    | groupe expérimental | 30 | 40,30     | 1209,00      |
|    | Total               | 60 |           |              |
| P4 | groupe témoin       | 30 | 19,48     | 584,50       |
|    | groupe expérimental | 30 | 41,52     | 1245,50      |
|    | Total               | 60 |           |              |
| P5 | groupe témoin       | 30 | 19,82     | 594,50       |
|    | groupe expérimental | 30 | 41,18     | 1235,50      |
|    | Total               | 60 |           |              |
| P6 | groupe témoin       | 30 | 17,47     | 524,00       |
|    | groupe expérimental | 30 | 43,53     | 1306,00      |
|    | Total               | 60 |           |              |
| P7 | groupe témoin       | 30 | 18,37     | 551,00       |
|    | groupe expérimental | 30 | 42,63     | 1279,00      |
|    | Total               | 60 |           |              |

Test Statistics<sup>a</sup>

|                        | P1      | P2      | P3      | P4      | P5      | P6      | P7      |
|------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Mann-Whitney U         | 296,500 | 171,500 | 156,000 | 119,500 | 129,500 | 59,000  | 86,000  |
| Wilcoxon W             | 761,500 | 636,500 | 621,000 | 584,500 | 594,500 | 524,000 | 551,000 |
| Z                      | -2,395  | -4,419  | -4,518  | -5,041  | -4,826  | -5,817  | -5,420  |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,017    | ,000    | ,000    | ,000    | ,000    | ,000    | ,000    |

a. Grouping Variable: groupe

GET

FILE='C:\Users\Khaled\Documents\@ data résultats des dimension prétest 2 groupes.sav'.

DATASET NAME DataSet6 WINDOW=FRONT.

NPAR TESTS

/M-W= P1 P2 P3 P4 P5 P6 P7 BY groupe(1 2)

/MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

Notes

|                           |                                                                                          |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Output Created            | 09-FEB-2024 20:33:20                                                                     |
| Comments                  |                                                                                          |
| Data                      | C:\Users\Khaled\Documents\<br>@ data résultats des<br>dimension prétest 2<br>groupes.sav |
| Active Dataset            | DataSet6                                                                                 |
| Input                     | Filter <none>                                                                            |
|                           | Weight <none>                                                                            |
|                           | Split File <none>                                                                        |
| N of Rows in Working Data | 60                                                                                       |
| File                      |                                                                                          |

|                        |                                      |                                                                                                        |
|------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Missing Value Handling | Definition of Missing                | User-defined missing values are treated as missing.                                                    |
|                        | Cases Used                           | Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test. |
|                        |                                      | NPAR TESTS                                                                                             |
|                        | Syntax                               | /M-W= P1 P2 P3 P4 P5 P6<br>P7 BY groupe(1 2)<br><br>/MISSING ANALYSIS.                                 |
| Resources              | Processor Time                       | 00:00:00,00                                                                                            |
|                        | Elapsed Time                         | 00:00:00,00                                                                                            |
|                        | Number of Cases Allowed <sup>a</sup> | 60494                                                                                                  |

[DataSet6] C:\Users\Khaled\Documents\@ data résultats des dimension prétest 2 groupes.sav

## Mann-Whitney Test

### Ranks

|    | groupe       | N  | Mean Rank | Sum of Ranks |
|----|--------------|----|-----------|--------------|
| P1 | EXPERIMENTAL | 30 | 28,60     | 858,00       |
|    | TEMOIN       | 30 | 32,40     | 972,00       |
|    | Total        | 60 |           |              |
| P2 | EXPERIMENTAL | 30 | 28,00     | 840,00       |
|    | TEMOIN       | 30 | 33,00     | 990,00       |
|    | Total        | 60 |           |              |
| P3 | EXPERIMENTAL | 30 | 31,30     | 939,00       |
|    | TEMOIN       | 30 | 29,70     | 891,00       |
|    | Total        | 60 |           |              |
| P4 | EXPERIMENTAL | 30 | 28,07     | 842,00       |
|    | TEMOIN       | 30 | 32,93     | 988,00       |

|    |              |    |       |         |
|----|--------------|----|-------|---------|
|    | Total        | 60 |       |         |
|    | EXPERIMENTAL | 30 | 27,55 | 826,50  |
| P5 | TEMOIN       | 30 | 33,45 | 1003,50 |
|    | Total        | 60 |       |         |
|    | EXPERIMENTAL | 30 | 33,00 | 990,00  |
| P6 | TEMOIN       | 30 | 28,00 | 840,00  |
|    | Total        | 60 |       |         |
|    | EXPERIMENTAL | 30 | 33,85 | 1015,50 |
| P7 | TEMOIN       | 30 | 27,15 | 814,50  |
|    | Total        | 60 |       |         |

#### Test Statistics<sup>a</sup>

|                        | P1      | P2      | P3      | P4      | P5      | P6      | P7      |
|------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Mann-Whitney U         | 393,000 | 375,000 | 426,000 | 377,000 | 361,500 | 375,000 | 349,500 |
| Wilcoxon W             | 858,000 | 840,000 | 891,000 | 842,000 | 826,500 | 840,000 | 814,500 |
| Z                      | -,856   | -1,133  | -,360   | -1,093  | -1,323  | -1,119  | -1,499  |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,392    | ,257    | ,719    | ,275    | ,186    | ,263    | ,134    |

a. Grouping Variable: groupe

SAVE OUTFILE='C:\Users\Khaled\Documents\@ data résultats des dimension prétest et test final '+  
'groupe témoin.sav'

/COMPRESSED.

NPAR TESTS

/WILCOXON=P1 P2 P3 P4 P5 P6 P7 WITH P1\_final P2\_final P3\_final P4\_final P5\_final P6\_final  
P7\_final (PAIRED)

/MISSING ANALYSIS.

## NPar Tests

## Notes

|                        |                                                                                                                         |                                                                                                                 |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Output Created         | 09-FEB-2024 20:16:39                                                                                                    |                                                                                                                 |
| Comments               | C:\Users\Khaled\Documents\<br>@ data résultats des<br>dimension prétest et test<br>final groupe témoin.sav              |                                                                                                                 |
| Input                  | Data                                                                                                                    |                                                                                                                 |
|                        | Active Dataset                                                                                                          | DataSet1                                                                                                        |
|                        | Filter                                                                                                                  | <none>                                                                                                          |
|                        | Weight                                                                                                                  | <none>                                                                                                          |
|                        | Split File                                                                                                              | <none>                                                                                                          |
| Missing Value Handling | N of Rows in Working Data File                                                                                          | 30                                                                                                              |
|                        | Definition of Missing                                                                                                   | User-defined missing values<br>are treated as missing.                                                          |
|                        | Cases Used                                                                                                              | Statistics for each test are<br>based on all cases with valid<br>data for the variable(s) used<br>in that test. |
| Syntax                 | NPAR TESTS                                                                                                              |                                                                                                                 |
|                        | /WILCOXON=P1 P2 P3 P4<br>P5 P6 P7 WITH P1_final<br>P2_final P3_final P4_final<br>P5_final P6_final P7_final<br>(PAIRED) |                                                                                                                 |
|                        | /MISSING ANALYSIS.                                                                                                      |                                                                                                                 |
| Resources              | Processor Time                                                                                                          | 00:00:00,00                                                                                                     |
|                        | Elapsed Time                                                                                                            | 00:00:00,01                                                                                                     |
|                        | Number of Cases Allowed <sup>a</sup>                                                                                    | 41391                                                                                                           |

a. Based on availability of workspace memory.

[DataSet1] C:\Users\Khaled\Documents\@ data résultats des dimension prétest et test final groupe témoin.sav

## Wilcoxon Signed Ranks Test

### Ranks

|                                 |                | N               | Mean Rank | Sum of Ranks |
|---------------------------------|----------------|-----------------|-----------|--------------|
| dim 1 test final - dim1 prétest | Negative Ranks | 6 <sup>a</sup>  | 13,00     | 78,00        |
|                                 | Positive Ranks | 16 <sup>b</sup> | 10,94     | 175,00       |
|                                 | Ties           | 8 <sup>c</sup>  |           |              |
|                                 | Total          | 30              |           |              |
| dim 2 test final - dim2 prétest | Negative Ranks | 10 <sup>d</sup> | 8,70      | 87,00        |
|                                 | Positive Ranks | 11 <sup>e</sup> | 13,09     | 144,00       |
|                                 | Ties           | 9 <sup>f</sup>  |           |              |
|                                 | Total          | 30              |           |              |
| dim 3 test final - dim3 prétest | Negative Ranks | 14 <sup>g</sup> | 13,68     | 191,50       |
|                                 | Positive Ranks | 12 <sup>h</sup> | 13,29     | 159,50       |
|                                 | Ties           | 4 <sup>i</sup>  |           |              |
|                                 | Total          | 30              |           |              |
| dim 4 test final - dim4 prétest | Negative Ranks | 13 <sup>j</sup> | 14,08     | 183,00       |
|                                 | Positive Ranks | 12 <sup>k</sup> | 11,83     | 142,00       |
|                                 | Ties           | 5 <sup>l</sup>  |           |              |
|                                 | Total          | 30              |           |              |
| dim 5 test final - dim5 prétest | Negative Ranks | 14 <sup>m</sup> | 12,18     | 170,50       |
|                                 | Positive Ranks | 10 <sup>n</sup> | 12,95     | 129,50       |
|                                 | Ties           | 6 <sup>o</sup>  |           |              |
|                                 | Total          | 30              |           |              |
| dim 6 test final - dim6 prétest | Negative Ranks | 13 <sup>p</sup> | 13,08     | 170,00       |

|                                 |                |                 |       |        |
|---------------------------------|----------------|-----------------|-------|--------|
| dim 7 test final - dim7 prétest | Positive Ranks | 10 <sup>q</sup> | 10,60 | 106,00 |
|                                 | Ties           | 7 <sup>r</sup>  |       |        |
|                                 | Total          | 30              |       |        |
|                                 | Negative Ranks | 15 <sup>s</sup> | 11,20 | 168,00 |
|                                 | Positive Ranks | 9 <sup>t</sup>  | 14,67 | 132,00 |
|                                 | Ties           | 6 <sup>u</sup>  |       |        |
|                                 | Total          | 30              |       |        |

### Test Statistics<sup>a</sup>

|                        | dim 1 test final -<br>dim1 prétest | dim 2 test final -<br>dim2 prétest | dim 3 test final -<br>dim3 prétest | dim 4 test final -<br>dim4 prétest |
|------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Z                      | -1,587 <sup>b</sup>                | -1,020 <sup>b</sup>                | -,412 <sup>c</sup>                 | -,557 <sup>c</sup>                 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,113                               | ,308                               | ,680                               | ,578                               |

### Test Statistics<sup>a</sup>

|                        | dim 5 test final - dim5<br>prétest | dim 6 test final - dim6<br>prétest | dim 7 test final - dim7<br>prétest |
|------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Z                      | -,596 <sup>b</sup>                 | -,982 <sup>b</sup>                 | -,518 <sup>c</sup>                 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,551                               | ,326                               | ,605                               |

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on negative ranks.

c. Based on positive ranks.

GET

FILE='C:\Users\Khaled\Documents\@ data résultats des dimension prétest et test final groupe expérimental.sav'.

/WILCOXON=P1 P2 P3 P4 P5 P6 P7 WITH P1\_final P2\_final P3\_final P4\_final P5\_final P6\_final P7\_final (PAIRED)

/MISSING ANALYSIS.

## NPar Tests

### Notes

|                |                                                                                                                     |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Output Created | 09-FEB-2024 20:19:28                                                                                                |
| Comments       |                                                                                                                     |
| Input          | Data                                                                                                                |
|                | C:\Users\Khaled\Documents\<br>@ data résultats des<br>dimension prétest et test<br>final groupe<br>expérimental.sav |

|                        |                                      |                                                                                                             |
|------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | Active Dataset                       | DataSet3                                                                                                    |
|                        | Filter                               | <none>                                                                                                      |
|                        | Weight                               | <none>                                                                                                      |
|                        | Split File                           | <none>                                                                                                      |
|                        | N of Rows in Working Data File       | 30                                                                                                          |
| Missing Value Handling | Definition of Missing                | User-defined missing values are treated as missing.                                                         |
|                        | Cases Used                           | Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.      |
|                        |                                      | NPAR TESTS                                                                                                  |
|                        |                                      | /WILCOXON=P1 P2 P3 P4 P5 P6 P7 WITH P1_final P2_final P3_final P4_final P5_final P6_final P7_final (PAIRED) |
| Syntax                 |                                      | /MISSING ANALYSIS.                                                                                          |
| Resources              | Processor Time                       | 00:00:00,00                                                                                                 |
|                        | Elapsed Time                         | 00:00:00,01                                                                                                 |
|                        | Number of Cases Allowed <sup>a</sup> | 41391                                                                                                       |

a. Based on availability of workspace memory.

[DataSet3] C:\Users\Khaled\Documents\@ data résultats des dimension prétest et test final groupe expérimental.sav

## Wilcoxon Signed Ranks Test

### Ranks

|                                 | N               | Mean Rank | Sum of Ranks |
|---------------------------------|-----------------|-----------|--------------|
| dim 1 test final - dim1 prétest |                 |           |              |
| Negative Ranks                  | 3 <sup>a</sup>  | 6,83      | 20,50        |
| Positive Ranks                  | 15 <sup>b</sup> | 10,03     | 150,50       |

|                                 |                |                 |       |        |
|---------------------------------|----------------|-----------------|-------|--------|
| dim 2 test final - dim2 prétest | Ties           | 12 <sup>c</sup> |       |        |
|                                 | Total          | 30              |       |        |
|                                 | Negative Ranks | 3 <sup>d</sup>  | 6,00  | 18,00  |
|                                 | Positive Ranks | 17 <sup>e</sup> | 11,29 | 192,00 |
| dim 3 test final - dim3 prétest | Ties           | 10 <sup>f</sup> |       |        |
|                                 | Total          | 30              |       |        |
|                                 | Negative Ranks | 2 <sup>g</sup>  | 11,75 | 23,50  |
|                                 | Positive Ranks | 23 <sup>h</sup> | 13,11 | 301,50 |
| dim 4 test final - dim4 prétest | Ties           | 5 <sup>i</sup>  |       |        |
|                                 | Total          | 30              |       |        |
|                                 | Negative Ranks | 4 <sup>j</sup>  | 8,00  | 32,00  |
|                                 | Positive Ranks | 18 <sup>k</sup> | 12,28 | 221,00 |
| dim 5 test final - dim5 prétest | Ties           | 8 <sup>l</sup>  |       |        |
|                                 | Total          | 30              |       |        |
|                                 | Negative Ranks | 4 <sup>m</sup>  | 11,38 | 45,50  |
|                                 | Positive Ranks | 21 <sup>n</sup> | 13,31 | 279,50 |
| dim 6 test final - dim6 prétest | Ties           | 5 <sup>o</sup>  |       |        |
|                                 | Total          | 30              |       |        |
|                                 | Negative Ranks | 2 <sup>p</sup>  | 5,75  | 11,50  |
|                                 | Positive Ranks | 25 <sup>q</sup> | 14,66 | 366,50 |
| dim 7 test final - dim7 prétest | Ties           | 3 <sup>r</sup>  |       |        |
|                                 | Total          | 30              |       |        |
|                                 | Negative Ranks | 2 <sup>s</sup>  | 4,00  | 8,00   |
|                                 | Positive Ranks | 28 <sup>t</sup> | 16,32 | 457,00 |
|                                 | Ties           | 0 <sup>u</sup>  |       |        |
|                                 | Total          | 30              |       |        |

**Test Statistics<sup>a</sup>**

|                        | dim 1 test final -<br>dim1 prétest | dim 2 test final -<br>dim2 prétest | dim 3 test final -<br>dim3 prétest | dim 4 test final -<br>dim4 prétest |
|------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Z                      | -2,848 <sup>b</sup>                | -3,276 <sup>b</sup>                | -3,760 <sup>b</sup>                | -3,095 <sup>b</sup>                |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,004                               | ,001                               | ,000                               | ,002                               |

**Test Statistics<sup>a</sup>**

|                        | dim 5 test final - dim5<br>prétest | dim 6 test final - dim6<br>prétest | dim 7 test final - dim7<br>prétest |
|------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Z                      | -3,171 <sup>b</sup>                | -4,273 <sup>b</sup>                | -4,625 <sup>b</sup>                |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,002                               | ,000                               | ,000                               |

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on negative ranks.