

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mustapha Stambouli

Mascara



جامعة مصطفى اسطمبولي

معسكر

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم النفس وعلوم التربية

مخبر: البحوث الاجتماعية والتاريخية

أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

تخصص : علم النفس العمل والتنظيم

فرع: علوم إجتماعية

العنوان:

تطوير تقنيات الكشف والتنبؤ بأداء الأفراد داخل المؤسسات

- بناء نموذج تنبؤي لفعالية الأداء الفردي لدى عينة من عمال مؤسسة نقل وتوزيع الكهرباء والغاز
لولاية معسكر وفق نموذج porter et Lawler (1968) ونموذج (1991) Icek Ajzen -

يوم: 28 جوان 2022

تقديم الطالب: حطاب يمينة

لجنة المناقشة:

أستاذ محاضر "أ" بجامعة مصطفى اسطمبولي معسكر

الرئيس: بومناد سيف الدين

أستاذ التعليم العالي بجامعة وهران 2

المناقش: فراحي فيصل

أستاذ محاضر "أ" بجامعة مصطفى اسطمبولي معسكر

المناقش: بوفرة مختار

أستاذ محاضر "أ" بجامعة ابن خلدون تيارت

المناقش: عرقوب محمد

أستاذ محاضر "أ" بجامعة مولاي الطاهر سعيدة

المناقش: مراحي عبد الكريم

أستاذ محاضر "أ" بجامعة مصطفى اسطمبولي معسكر

المقرر: بلال ريم

السنة الجامعية: 2022/2021

الشكر

الشكر لله عز وجل الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع،
كما اتقدم بشكري وتقديري الكبير للأستاذة المشرفة 'بلال
ريم' التي كانت دعما نفسيا وعلميا لي.

اشكر عمال مؤسسة نقل وتوزيع الكهرباء والغاز لولاية
معسكر وخاصة العاملين بقسم الموارد البشرية.

كما لا يفوتني أن أقدم أسمى عبارات التقدير والعرفان
لأساتذة قسم علم النفس وعلوم التربية على كل ما قدموه من
تسهيلات لإتمام العمل.

إلى كل من وقف معنا وساندنا

جزاكم الله خيرا

إهداء

إلى روح أبي رحمة الله وأسكنه فسيح جناته

إلى أمي الغالية حفظها الله ورعاها

إلى من كان سندي في إنجاز هذا العمل

الملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى تطوير تقنيات الكشف والتنبؤ بأداء الأفراد داخل المؤسسات من خلال بناء نموذج تنبؤي لفعالية الأداء الفردي يستند على نموذجي نظرية السلوك المخطط لإيزيك أجزين ونظرية التوقع المستحدثة لبورتر ولاولر (1968)؛ للتحقق من صحة مطابقة النموذج النظري لبيانات العينة المستقاة من عمال مؤسسة توزيع ونقل الكهرباء والغاز لولاية معسكر البالغ عددها (309) فرداً؛ تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي للكشف عن موثوقية وصدق النموذج، بعد ذلك تم الاستعانة بمعادلات الانحدار اللوجستية (الرتبي والثنائي) قصد اختبار قدرة النموذج على التنبؤ بفعالية الأداء الفردي.

أظهرت النتائج أن النموذج التنبؤي المتكون من خمس متغيرات مستقلة (متغير الفعالية الذاتية المدركة، إدراك الدور الوظيفي، إدراك الجهد المبذول، نظرة الموظف الذاتية للثقافة، تصور العوائد) له قدرة تنبؤية جيدة مما يجعله نموذج متكامل موجه للتنبؤ بفعالية الأداء الفردي والذي بدوره يؤهلهم لشغل مناصب عمل أعلى مستقبلاً.

الكلمات المفتاحية: التنبؤ، فعالية الأداء الفردي، الفعالية الذاتية المدركة، إدراك الدور الوظيفي، إدراك الجهد المبذول، نظرة الموظف الذاتية للثقافة، تصور العوائد.

Abstract :

The current study aims to develop detection and predictive techniques for the performance of individuals within organizations by building a predictive model of individual performance effectiveness based on the model of Icek Ajzen planned behavior and the expectation theory developed by Porter & Lawler (1968); Matching the theoretical model of sample data from the workers of the Mascara Electricity and Gas Distribution and Transport Corporation for the (309) camp state; The duo) intended to test the model's ability to predict The results showed that the predictive model .the effectiveness of individual performance consisting of five independent variables (self-aware effectiveness variable, role recognition, effort perception, employee's own view of culture, perception of returns) has good predictive ability, making it an integrated model geared to predicting the effectiveness of individual performance, which in turn qualifies them for higher job positions in the future.

Keywords: prediction, effectiveness of individual performance, self-aware effectiveness, perception of the role of the job, awareness of effort, employee's own view of .culture, perception of returns

الصفحة	فهرس المحتويات
	الشكر.....
	الإهداء.....
	الملخص.....
أ	فهرس المحتويات.....
ز	فهرس الجداول.....
ك	فهرس الأشكال والمخططات.....
01	مقدمة.....
الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة	
06	1-الإشكالية.....
09	2-الفرضيات.....
09	1-2- الفرضية الرئيسية الأولى (الافتراض الأول).....
09	1-1-2-الفرضيات الجزئية.....
11	2-2- الفرضية الرئيسية الثانية (الافتراض الثاني).....
11	2-3-المتغيرات.....
11	2-3-1- المتغيرات المستقلة.....
13	2-3-2- المتغير التابع.....
14	2-3-3- المتغيرات الوصفية.....
14	3-أهمية الدراسة.....
15	4-أهداف الدراسة.....
16	5-التعريف الإجرائي للمتغيرات.....
الإطار النظري للدراسة	
الفصل الثاني: التنبؤ بأداء الأفراد داخل المؤسسات	
21	تمهيد.....
22	أولاً: التنبؤ.....
22	1-مفهومه.....
23	2-أهمية عملية التنبؤ.....
24	3-الأبعاد الزمنية لعملية التنبؤ.....

24	1-3-التنبؤ قصير المدى والفوري.....
25	2-3- التنبؤ في المدى القصير.....
25	3-3- التنبؤ في المدى المتوسط.....
25	4-3- التنبؤ في المدى الطويل.....
26	4- مراحل عملية التنبؤ
28	5-تقنيات وأساليب التنبؤ الكمية.....
28	1-5- الأساليب الكمية.....
28	1-1-5- أساليب الاقتصاد القياسي.....
29	2-1-5- السلاسل الزمنية.....
29	3-1-5- طريقة تحليل الانحدار.....
31	ثانيا: النماذج النظرية المفسرة لعملية التنبؤ بأداء الأفراد.....
31	1- البعد النظري والبراديجمي لنموذج نظرية السلوك المخطط ونظرية التوقع.....
32	1-1- نظرية الفعل المعقول كقاعدة إبستمولوجية لنظرية السلوك المخطط (TPB)
33	2-1- السلوك كمصطلح رئيسي في النموذج.....
34	1-2-1- الفرق بين السلوك والأداء.....
36	3-1- نموذج نظرية السلوك المخطط.....
37	1-3-1- أبعاد نموذج نظرية السلوك المخطط.....
38	4-1- النموذج النظري المطور.....
40	1-4-1- نظرة الفرد الذاتية لثقافة بيئته.....
41	2-4-1- الفعالية الذاتية المدركة.....
43	2- نموذج نظري التوقع لـ Porter & Lawler.....
45	1-2- توقع الجهد والجزاء المدرك.....
46	2-2- إدراك الدور الوظيفي.....
46	3-2- خصائص نموذج التوقع.....
47	1-3-2- الأفكار التي تضمنتها نموذج نظرية Porter & Lawler.....
48	4-2- أبعاد نموذج Porter & Lawler.....
49	ثالثا: متطلبات المنصب كوسيلة للتنبؤ بأداء الأفراد داخل المؤسسات.....
49	3- مفهوم تحليل المنصب.....

52	1-3- مواصفات منصب العمل.....
52	2-3- عناصر تحليل منصب العمل.....
55	3-3- استخدامات تحليل مناصب العمل.....
57	4-3- أدوات جمع البيانات لتحليل منصب العمل.....
59	خلاصة.....
الفصل الثالث: الأداء الفردي داخل المؤسسات	
61	تمهيد.....
62	أولاً: الأداء الفردي.....
62	1- مفهومه.....
65	1-1- فعالية الأداء الفردي
67	2-1- صور الأداء الفردي
68	3-1- العناصر المشكلة للأداء الفردي
68	4-1- محددات ومكونات الأداء الفردي
70	5-1- أبعاد الأداء الفردي
75	6-1- العوامل المؤثرة في الأداء الفردي
78	7-1- خصائص معدلات الأداء
79	8-1- إشكالية قياس أداء العاملين بالمؤسسة
80	ثانياً: تقييم الأداء الفردي.....
80	2- مقدمة في نظرية تقييم الأداء
80	1-2- ماهية تقييم الأداء
81	3-2- أهداف تقييم الأداء
83	4-2- وضع معايير التقييم
84	5-2- خصائص معايير التقييم الفعالة
85	1-5-2- فعالية تقييم الأداء
86	6-2- استخدامات تقييم الأداء
87	7-2- الطرق والأساليب المستخدمة في تقييم الأداء
88	1-7-2- طرق تقييم الأداء التقليدية.....
91	2-7-2- طرق تقييم الأداء الحديثة.....

100 خلاصة
الإطار المنهجي والتطبيقي للدراسة الفصل الرابع: الدراسة الاستطلاعية	
103 تمهيد
104 أولاً: المنهج المستخدم في الدراسة
105 1- المنهج الوصفي
106 1-1- وصف النموذج وأدواته
106 1-1-1- وصف أدوات النموذج المقترح
107 1-1-2- وصف مقياس الفعالية الذاتية العام
112 1-1-3- وصف مقياس إدراك الدور الوظيفي
114 1-1-4- وصف مقياس إدراك الجهد المبذول
117 1-1-5- وصف مقياس نظرة الموظف الذاتية لثقافة المؤسسة
121 1-1-6- وصف مقياس تصور العوائد
125 1-2- الأدوات والأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة
125 1-2-1- البرامج الإحصائية
126 1-2-2- الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات
126 1-2-2-1- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الاستطلاعية
127 1-2-2-2- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الأساسية
128 1-3- مجتمع الدراسة وعينتها
128 1-3-1- مجتمع الدراسة
129 1-3-2- حساب حجم العينة
134 1-3-3- عينة الدراسة الكلية
135 1-3-4- وصف عينة الدراسة حسب الخصائص السيكومترية
140 ثانياً: البناء والخصائص السيكومترية للنموذج المقترح
143 2- تقدير الخصائص السيكومترية
143 1-2- تقدير الخصائص السيكومترية لمقياس إدراك الجهد المبذول
143 1-1-2- إعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات
145 1-2-2- صدق الاتساق الداخلي

1463-1-2- الصدق البنائي بطريقة التحليل العاملي التوكيدي.....
1471-3-1-2- مؤشرات المطابقة المطلقة.....
1482-3-1-2- مؤشرات المطابقة المقارنة (المتزايدة).....
1524-1-2- ثبات مقياس إدراك الجهد المبذول.....
1521-4-1-2- معامل أوميغا ماكدونالد.....
1522-4-1-2- معامل ألفا كرونباخ.....
1533-4-1-2- الثبات المركب.....
1535-1-2- الصدق التمايزي.....
1546-1-2- الصدق التقاربي.....
1552-2- تقدير الخصائص السيكومترية لمقياس إدراك الدور الوظيفي.....
1551-2-2- إعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات.....
1572-2-2- صدق الاتساق الداخلي.....
1603-2-2- الصدق البنائي بطريقة التحليل العاملي التوكيدي.....
1611-3-2-2- مؤشرات المطابقة المطلقة.....
1632-3-2-2- مؤشرات المطابقة المقارنة (المتزايدة).....
1664-2-2- ثبات مقياس إدراك الدور الوظيفي.....
1661-4-2-2- معامل أميجا ماكدونالد.....
1662-4-2-2- معامل ألفا كرونباخ.....
1673-4-2-2- الثبات المركب.....
1685-2-2- الصدق التقاربي.....
1696-2-2- الصدق التمايزي.....
1693-2- تقدير الخصائص السيكومترية لمقياس نظرة الموظف الذاتية للثقافة.....
1701-3-2- إعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات.....
1712-3-2- صدق الاتساق الداخلي.....
1733-3-2- الصدق البنائي بطريقة التحليل العاملي التوكيدي.....
1751-3-3-2- مؤشرات المطابقة المطلقة.....
1762-3-3-2- مؤشرات المطابقة المقارنة (المتزايدة).....
1794-3-2- ثبات مقياس نظرة الموظف الذاتية للثقافة.....

179 1-4-3-2- معامل أميجا ماكدونالد
180 2-4-3-2- معامل ألفا كرونباخ
180 3-4-3-2- الثبات المركب
181 5-3-2- الصدق التقاربي
182 6-3-2- الصدق التمايزي
182 4-2- تقدير الخصائص السيكومترية لمقياس تصور العوائد
183 1-4-2- إعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات
184 2-4-2- صدق الاتساق الداخلي
186 3-4-2- الصدق البنائي بطريقة التحليل العاملي التوكيدي
188 1-3-4-2- مؤشرات المطابقة المطلقة
188 2-3-4-2- مؤشرات المطابقة المقارنة (المتزايدة)
192 4-4-2- ثبات مقياس تصور العوائد
192 1-4-4-2- معامل أميجا ماكدونالد
192 2-4-4-2- معامل ألفا كرونباخ
193 3-4-4-2- الثبات المركب
193 5-4-2- الصدق التقاربي
194 6-4-2- الصدق التمايزي
195 خلاصة
الدراسة الأساسية	
الفصل الخامس: عرض النتائج ومناقشة صحة فرضيات الدراسة	
197 تمهيد
198 1- اختبار التعددية الخطية
198 1-1- اختبار المكوّن القياسي للنموذج
199 2- المعالجة الإحصائية للبيانات واختبار صحة الفرضيات
199 1-2- اختبار صحة الفرضيات الجزئية للافتراض الرئيسي الأول
204 1-1-2- اختبار صحة الافتراض الأول
205 2-1-2- اختبار النموذج
208 3-1-2- تقدير معلمات النموذج

212	2-2- اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية (الافتراض الثاني).....
213	2-2-2- اختبار النموذج.....
221	2-2-2- تقدير معلمات النموذج.....
226	3- مناقشة عامة لنتائج الدراسة.....
234	4- مقترحات وتوصيات الدراسة.....
	المراجع.....
	الملاحق.....

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
70	الجدول (01) يوضح تقسيمات الأبعاد الثمانية للسلوك حسب ما جاء به Campbell (1990)
88	الجدول (02) يوضح القيم الافتراضية لطريقة التدرج البياني
98	الجدول (03) يوضح الطرق التقليدية لتقييم فعالية أداء الموظفين
98	الجدول (04) يوضح الطرق الحديثة لتقييم فعالية أداء الموظفين
108	الجدول (05) يوضح معاملات الثبات لمقياس الفعالية الذاتية العام
109	الجدول (06) يوضح تشبع بنود مقياس إدراك الفعالية الذاتية
109	الجدول (07) يوضح مؤشرات مطابقة مقياس إدراك الفعالية الذاتية المدركة
113	الجدول (08) يوضح معامل الارتباط لمقياس إدراك الدور الوظيفي
113	الجدول (09) يوضح مستويات الارتباط بين النموذج المتوقع والقيم الفعالية لمقياس إدراك الدور الوظيفي
115	الجدول (10) يوضح معامل الارتباط ألفا كرونباخ لمقياس إدراك الجهد المبذول
115	الجدول (11) يوضح قيم اختبارات التوزيع الطبيعي للبيانات العينة لمقياس إدراك الجهد المبذول
116	الجدول (12) يوضح التعديلات التي أجريت على مقياس إدراك الجهد المبذول
117	الجدول (13) يوضح بدائل مقياس إدراك الجهد المبذول
121	الجدول (14) يوضح بدائل مقياس نظرة الموظف الذاتية للثقافة
124	الجدول (15) يوضح بدائل مقياس تصور العوائد
129	الجدول (16) يوضح توزيع الموظفين بالمديرية حسب الفئة المهنية
130	الجدول (17) يوضح معطيات علاقة Arken Herbert وقيمة n
131	الجدول (18) يوضح معطيات علاقة Stephen Thompson وقيمة n
134	الجدول (19) يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمفقودة
135	الجدول (20) يوضح لتوزيع عينة الدراسة حسب السن
136	الجدول (21) يوضح توزيع العينة ا حسب المستوى التعليمي
137	الجدول (22) يوضح توزيع العينة حسب الخبرة المهنية
138	الشكل (23) تمثيل بياني لتوزيع العينة حسب الفئة المهنية
144	جدول (24) يوضح نتائج اختبار كولموجوروف وسميرنوف

145	جدول (25) يوضح نتائج اختباري الالتواء والتقلطح
145	الجدول (26) يوضح معاملات الارتباط لبنود مقياس إدراك الجهد المبذول
146	جدول (27) يوضح معايير المطابقة للنموذج العملي التوكيدي لمقياس إدراك الجهد المبذول
151	الجدول (28) يوضح قيم البرامترات اللامعيارية للنموذج العملي التوكيدي لإدراك الجهد المبذول
152	الجدول (29) يوضح قيم معامل الثبات أوميغا لمحوري مقياس إدراك الجهد المبذول
152	جدول (30) يوضح معامل الثبات الفا كرونباخ لمقياس إدراك الدور الوظيفي
153	جدول (31) يوضح معامل الثبات المركب لمقياس إدراك الجهد المبذول
153	الجدول (32) يمثل نتائج اختبار 'ت' لتقدير الصدق التمايزي
155	جدول (33) يوضح قيمة متوسط التباين المستخرج AVE وقيمة الثبات المركب C.R
156	جدول (34) يوضح نتائج اختبار كولموجوروف وسميرنوف
157	جدول (35) يوضح نتائج اختباري الالتواء والتقلطح
158	الجدول (36) يوضح معاملات الارتباط لمحور تنوع المهارات مقابل هوية المهمة
159	الجدول (37) يوضح معاملات الارتباط لمحور الاستقلال الذاتي مقابل التغذية الراجعة
161	الجدول (38) يوضح معاملات الارتباط لمحوري مقياس إدراك الدور الوظيفي.
165	جدول (39) يوضح معايير المطابقة للنموذج العملي التوكيدي لمقياس إدراك الدور الوظيفي
166	الجدول (40) يوضح قيم البرامترات اللامعيارية للنموذج العملي التوكيدي لمقياس إدراك الدور الوظيفي
166	الجدول (41) يوضح قيم البرامترات اللامعيارية لمصفوفة التغيرات لمحوري مقياس إدراك الدور الوظيفي
167	الجدول (42) يوضح قيم معامل الثبات أوميغا لمحوري مقياس إدراك الدور الوظيفي
168	جدول (43) يوضح معامل الثبات الفا كرونباخ لمقياس إدراك الدور الوظيفي
171	جدول (44) يوضح معامل الثبات المركب لمقياس إدراك الدور الوظيفي
171	الجدول (45) يوضح قيمة متوسط التباين المستخرج AVE وقيمة الثبات المركب C.R
172	جدول (46) يوضح نتائج اختبار كولموجوروف وسميرنوف
172	جدول (47) يوضح نتائج اختباري الالتواء والتقلطح
173	الجدول (48) يوضح معاملات الارتباط لمحور نظرة الموظف الذاتية للثقافة

174	الجدول (49) يوضح معاملات الارتباط لمحور موقف الموظف من ممارسات المؤسسة.
178	الجدول (50) يوضح معاملات الارتباط لمحوري مقياس نظرة الموظف الذاتية للثقافة
179	جدول (51) يوضح معايير المطابقة للنموذج العملي التوكيدي لمقياس نظرة الموظف الذاتية للثقافة
181	الجدول (52) يوضح قيم البرامترات اللامعيارية للنموذج العملي التوكيدي لنظرة الموظف الذاتية للثقافة
181	الجدول (53) يوضح قيم معامل الثبات أو ميجا لمقياس نظرة الموظف الذاتية للثقافة
184	جدول (54) يوضح معامل الثبات الفا كرونباخ لمقياس نظرة الموظف الذاتية للثقافة
184	جدول (55) يوضح معامل الثبات المركب لمقياس نظرة الموظف الذاتية للثقافة
185	جدول (56) يوضح قيمة متوسط التباين المستخرج AVE وقيمة الثبات المركب C.R
185	جدول (57) يوضح نتائج اختبار كولموجوروف وسميرنوف
186	جدول (58) يوضح نتائج اختبائي الالتواء والتقلطح
186	الجدول (59) يوضح معاملات الارتباط لمحور مكافأة الأمن الوظيفي
191	الجدول (60) يوضح معاملات الارتباط لمحور مكافأة التقدير
192	الجدول (61) يوضح معاملات الارتباط لمحوري مقياس تصور العوائد
192	جدول (62) يوضح معايير المطابقة للنموذج العملي التوكيدي لمقياس تصور العوائد
193	الجدول (63) يوضح قيم البرامترات اللامعيارية للنموذج العملي التوكيدي تصور العوائد
194	الجدول (64) يوضح قيم معامل الثبات أو ميجا لمقياس تصور العوائد
198	جدول (65) يوضح معامل الثبات الفا كرونباخ لمقياس تصور العوائد
200	جدول (66) يوضح معامل الثبات المركب لمقياس تصور العوائد
205	جدول (67) يوضح قيمة متوسط التباين المستخرج AVE وقيمة الثبات المركب C.R
206	الجدول (68) يوضح قيم اختبار التعددية الخطية
206	جدول (69) يوضح مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المفسرة في النموذج
207	الجدول (70) يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة
207	الجدول (71) يوضح قيم المقارنة بين نموذج المرحلة الأولى (Intercept Only) ونموذج المرحلة الثانية (Final) بالاعتماد على تقدير قيمة دالة الإمكان الأعظم
208	جدول (72) يوضح اختبار Nagelkerke R Squar واختبار Cox & Snell R Square
210	الجدول (73) يمثل اختبار جودة المطابقة
214	الجدول (74) يوضح اختبار Paralle Lines
215	الجدول (75) يمثل التقديرات لاحتمالية استجابة الأفراد حول البدائل الأربعة

216	الجدول (76) يوضح مفتاح قراءة تقدير معاملات النموذج بالنسبة لقيمة التأثير
216	جدول (77) يمثل قيمة دالة الإمكان الأعظم لمرحلة Block0
217	جدول (78) يمثل نتائج معادلة الانحدار اللوجستي لمرحلة Block 0
218	جدول (79) يمثل نتائج التصنيف الصحيحة لمرحلة Block0
219	الجدول (80) يمثل قيمة المتغيرات المتنبأ بها
220	الجدول (81) يمثل قيمة دالة الإمكان الأعظم لمرحلة Block1
221	جدول (82) يوضح قيمة معاملات جودة التوفيق للنموذج
221	جدول (83) يمثل اختبار كاي مربع تربيع
221	الجدول (84) يوضح القيم المشاهدة والمتوقعة للنموذج في اختبار Hosmer and Lemeshow
222	جدول (85) يمثل التصنيف الصحيح لمرحلة Block1
222	الجدول (86) يمثل نتائج معادلة الانحدار اللوجستي لمرحلة Block 1
223	الجدول (87) يمثل الترميز لتوضيح قيم نسب الترجيح ومعادلة لوجيت
225	الجدول (88) يمثل نسب قيم التنبؤ

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل
27	الشكل (01) يمثل مراحل وخطوات عملية التنبؤ
37	الشكل (02) يمثل نموذج نظرية السلوك المخطط
39	الشكل (03) يوضح النموذج الذي طوره Icek Ajzen
73	الشكل (04) يوضح النموذج الذي صاغه porter § lawlar (1968) لمحددات الأداء الفردي
107	الشكل رقم (05) يوضح عوامل النموذج المقترح للدراسة
110	الشكل (06) يوضح قيم البرامترات لمقياس الفعالية الذاتية العام
128	الشكل (07) يوضح البرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة
133	الشكل (08) مستقطع من برنامج G*Power يوضح منطقتي الرفض والقبول
135	الشكل (09) تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة حسب السن
136	الشكل (10) تمثيل بياني لتوزيع العينة حسب المستوى التعليمي
137	الشكل (11) تمثيل بياني لتوزيع العينة حسب الخبرة المهنية
138	الشكل (12) تمثيل بياني لتوزيع العينة حسب الفئة المهنية
144	الشكل (13) يوضح المدرج التكراري لتوزيع بيانات مقياس إدراك الجهد المبذول
150	الشكل (14) يوضح قيم البرامترات المعيارية للنموذج العملي التوكيدي لمقياس إدراك الجهد المبذول
156	الشكل (15) يوضح المدرج التكراري لتوزيع بيانات مقياس إدراك الدور الوظيفي
164	الشكل (16) يوضح قيم البرامترات المعيارية للنموذج العملي التوكيدي لمقياس إدراك الدور الوظيفي
170	الشكل (17) يوضح المدرج التكراري لتوزيع بيانات مقياس نظرة الموظف الذاتية للثقافة
177	الشكل (18) يوضح قيم البرامترات المعيارية للنموذج العملي التوكيدي لمقياس نظرة الموظف الذاتية للثقافة
183	الشكل (19) يوضح المدرج التكراري لتوزيع بيانات مقياس تصور العوائد
190	الشكل (20) يوضح قيم البرامترات المعيارية للنموذج العملي التوكيدي لمقياس تصور العوائد

مقدمة:

نتيجة للتحديات الجديدة التي فرضها عصر المعرفة أصبح العنصر البشري داخل المؤسسات محور العملية الإنتاجية وضرورة الاستثمار في قدراته ومؤهلاته العلمية جعل نجاح هذه المؤسسات أو فشلها وتحقيقها للميزة التنافسية مرهون بمدى قدرتها على إيجاد يد عاملة ذات كفاءة وفعالية من جهة؛ وحسن تسييرها وتنميتها من جهة أخرى، في الواقع فقد أثبتت الدراسات الحديثة أن تسخير جهود العمال بالموازاة مع توفير الظروف المادية والمعنوية الملائمة داخل وخارج المؤسسة من شأنه أن يزيد من فعالية النتائج المحققة ويضمن استمرارية هذه الجهود مستقبلاً، فمن خلال مشكلة الدراسة الحالية والتي تهدف لبناء نموذج تنبؤي تبين أن أداء الأفراد داخل المؤسسات يمكن الكشف عنه والتنبؤ به في إطار تحديد كل العوامل ذات الصلة بالفرد وبالمؤسسة، من المنطلق المتعارف عليه في مجال علم النفس العمل والتنظيم الذي يعتبر أن الظواهر المدروسة تتسم بالتعقيد؛ والمقصود بالتعقيد هنا هو تعدد المتغيرات المؤثرة والمتأثرة بالظاهرة نفسها نتيجة للتفاعل الحاصل بين هذه الظاهرة ومتغيراتها وبيئتها وبين البيئة الخارجية.

يعتبر الأداء محصلة تفاعل عدة عوامل تجمع بين الأهداف التنظيمية المراد بلوغها وبين إدراك الفعالية الذاتية والدور الوظيفي وكمية الجهد المبذولة بالإضافة إلى العوامل الداخلية المتعلقة بثقافة المؤسسة من جهة ونظام التحفيز المعتمد من جهة أخرى، حسب **Paradis, d.** فإن "أداء الأفراد يعد وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج؛ التي ترتبط بتداخل عوامل نفسية وتنظيمية، ولهذا ينظر إليه على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المؤسسة" (Paradis, d. 2012)، إن تحقيق التكامل بين هذه العوامل أضحي مطلب ضروري يندرج في سياق التحولات السريعة التي تفرض وضع سياسات وخطط مستقبلية من شأنها الحفاظ على الأداء في المستوى الذي يحقق فعالية النتائج، فالحديث عن التكامل بين العوامل دفع بنا إلى تبني نموذج نظريتين درست الأداء وحاولت التنبؤ بنتائجه المستقبلية في نطاق متغيرات جمعت بين ما هو نفسي وما هو تنظيمي، لتضع لنا نموذج متكامل يمكن الباحثين وأرباب المؤسسات من توقع أداء العمال، يتعلق الأمر بنموذج نظرية

السلوك المخطط للباحث **Ajzen icek** ونموذج نظرية التوقع للباحثين **Porter** و **Lawler** حيث كان لنشأة وتطور النموذجين أثر بالغ في تحديد العوامل الكامنة وراء إقدام الفرد على القيام بسلوك معين دون سلوك آخر، فقد أوضح **Ajzen icek** أن العلاقة بين تربط بين الفرد وعالمه الخارجي تنبع من نيته المسبقة للقيام بالسلوك وفق الطريقة التي يرى أنه سيحقق نتائج معينة؛ حسب الاتجاه والموقف الذي يكون فيه (**Ajzen icek. 1991**)، في سياق ذي صلة فقد بين كل من **Porter** و **Lawler** أنه يمكننا توقع أداء الأفراد في بيئة العمل انطلاقاً من دراسة المحددات الأساسية، التي تتمثل في: تصور العوائد ، إدراك الجهد المبذول، إدراك الدور الوظيفي.

يراد من الدراسة الحالية بناء نموذج تنبؤي لفعالية الأفراد داخل المؤسسات، حيث يجمع هذا النموذج بين خمس متغيرات مفسرة تم استخراجها من النموذجين السابقين؛ يتعلق الأمر بكل من: متغير إدراك الفعالية الذاتية الذي تشير إلى اعتقاد الفرد بأنه يملك القوة لإنجاز الأهداف المطلوبة منه بحيث تؤثر هذه الاعتقادات على طريقة ونوعية السلوكيات التي يقوم بها في سبيل إثبات جدارة قدراته (**Schwarz 1993**)، في حين يشير متغير إدراك الدور الوظيفي إلى التقييمات التي يضعها الفرد والمتعلقة بحدود منصب عمله ومتطلباته ومدى الإسهام المطلوب منه، أما متغير إدراك الجهد المبذول فيعبر عن كمية الطاقة البدنية والذهنية المبذولة في سبيل تحقيق غاية معينة؛ وقد تختلف حسب درجة وأهمية الهدف المطلوب إنجازه، في حين يخضع متغير نظرة الموظف لثقافة المؤسسة لقيمه المختلفة ومدى توجهه للثقافة السائدة داخل المؤسسة؛ بحيث يظهر ذلك من خلال المحافظة على القيم والمعتقدات والمعايير الداخلية والعمل على ترسيخها أكثر وتطويرها، مقابل ذلك نجد أن متغير تصور الفرد للعوائد المحصلة يشكل عنصر مهم في عملية الأداء نظراً لأنه يعد دافع رئيسي لتوجيه جهوده للقيام بمهامه ومسئولياته بالشكل المطلوب وأكثر من ذلك.

إن الفعالية أساس الأداء الفردي ومصدر مهم لوضع افتراضات حول المستوى الذي سيصل إليه هذا الأداء خلال المدى الزمني القريب والمتوسط، تساهم هذه النظرة في

تشكيل الأسس والمعايير المباشرة المرتبطة بالمنصب الذي يشغله الفرد من حيث متطلباته، فكلما زادت الفعالية في الأداء كلما زاد ذلك من فرص الفرد في الترقية لتولي منصب أعلى؛ ليصبح عامل الفعالية شرط مهم للتنبؤ بالأداء من حيث تداخل كل جوانبه؛ النفسية والتنظيمية، في هذا السياق ارتأينا دراسة أهم المتغيرات التي تساهم في التنبؤ بفعالية الأداء الفردي وفق نموذج النظريتين، ثم أعقبنا ذلك بطرح الافتراض القائم على مدى قدرة النموذجين في توقع بلوغ الفرد لمنصب عمل أعلى، حيث تم إتباع الخطوات المنهجية التالية:

قسمت الدراسة إلى فصول نظرية وتطبيقية؛ حيث تناول الفصل الأول الإطار التصوري الذي عرضت فيه الإشكالية، المتغيرات والمفاهيم الإجرائية، الفرضيات، أهداف وأهمية الدراسة، في الإطار النظري وخلال جزءه الأول تم تناول عرض مفصل لأدبيات التنبؤ من حيث الماهية، الأنواع، الأهمية وكذلك الأساليب والتقنيات المعتمدة في عملية التنبؤ؛ ثم استعراض دور نموذج نظرية السلوك المخطط ونموذج نظرية التوقع في التنبؤ بالأداء الفردي من حيث تقديم مفصل لمتغيرات النموذجين التي ساعدتها في استخراج العوامل الكامنة للمتغير التابع.

أما في الجزء الثاني فقد تطرقنا إلى التأصيل النظري لمتغير الأداء الفردي داخل المؤسسات من حيث المفهوم من وجهة نظر عدة مداخل، العناصر المشكلة له، المحددات والمكونات، العوامل والأبعاد المؤثرة فيه؛ وما إلى ذلك العناصر المرتبطة بالمتغير، كما شمل هذا الجزء عرض لأهمية ودور تحليل مناصب العمل في طرح الافتراض القائم على إمكانية شغل عمال مؤسسة نقل وتوزيع الكهرباء والغاز مناصب أعلى مستقبلاً بناء على متغيرات النموذج المتبنى.

بعد عرض الشق النظري للدراسة نأتي لطرح الشق التطبيقي خلال الفصل الرابع المعنون الدراسة الاستطلاعية، حيث تم التطرق للمنهج المعتمد ثم وصف لنموذج النظريتين من حيث وصف كل مقياس على حدة، ثم تناول عرض مفصل للأدوات والأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة بعد ذلك تم تحديد مجتمع الدراسة وعينتها وفق

الخصائص السيكومترية، أما في الجزء الثاني من الفصل الرابع فقد تم التطرق لتقدير الخصائص السيكومترية لكل مقياس من حيث إعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات، الصدق بطريقة التحليل العاملي التوكيدي، وحساب الثبات بعدة معادلات، ثم تقدير مؤشرات مطابقة النموذج لبيانات العينة المستقاة.

وفي الأخير تناول الفصل الخامس الدراسة الأساسية من خلال عرض ومناقشة صحة الفرضيات المطروحة عن طريق اختبار وتقدير معلمات النموذج وفق معادلاتي الانحدار اللوجستي الثنائي والرتبي، لأنّ في الأخير لمناقشة عامة للنتائج المتحصل عليها، ثم وضع الاقتراحات والتوصيات كخاتمة للدراسة ككل.

الفصل الأول

الإطار التصوري للدراسة

1- الإشكالية:

يعد المورد البشري داخل المؤسسات أحد الركائز المهمة التي يعول عليها من أجل تطوير الأنظمة وتعزيز القدرات التنافسية؛ لتكون قادرة على ضمان استمرارها والوفاء بالتزاماتها اتجاه المجتمع، نظرا للسياق التنافسي الذي يفرض ضرورة حيازة القدرة على جلب أحسن الأفراد والمحافظة على مؤهلاتهم ومعارفهم ومحاولة تطويرها بالشكل الذي يمكن المؤسسة من بلوغ الفعالية في الأداء، انطلاقا من هذا فنجاح السياسات والإجراءات المنتهجة من قبل إدارة الموارد البشرية يعتمد بالدرجة الأولى على الأهمية التي توليها للأفراد من حيث توفير بيئة عمل مستقرة وآمنة، ووضوح المتطلبات مع تحديد المسؤوليات والمهام بدقة وكذلك اعتماد نظام تحفيز عادل يقوم على مبدأ التكافؤ.

في هذا السياق أوضح (McInnes, W. 2012.) أن " أفضل الطرق لإنجاح المؤسسات يكمن في ضرورة العناية بكيفية الرفع من فعالية أداء العاملين وذلك بتحديد الأهداف بشكل منطقي والذي يسمح بالخروج من قوقعة الجمود وتجاوز ذلك إلى التحكم في كفاءات قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية خاصة الخارجية منها"، ينظر للأداء على أنه السلوك أو الفعل الذي بموجبه يقوم الفرد بإتمام المهام والمسؤوليات المكونة لمنصب عمله في إطار جملة من القواعد والسياسات التنظيمية؛ بغية تحقيق الأهداف (Bauduin, M. 2019. P10)، بناء على هذا فإن فهم سلوك الفرد في بيئة العمل أصبح مطلب ضروري نظرا لارتباطه بالجانب النفسي بالدرجة الأولى؛ والذي يعد المحرك الأساسي لكل السلوكيات، وإذا تم التحكم فيه أو حتى ضبطه سيصبح من السهل تحريكه نحو زيادة تحقيق للإنجازات أكبر وحتى توقع مسار هذه الإنجازات مستقبلا؛ في حدود هذا أكدت عدة مقاربات نظرية أنه يمكن التنبؤ بأداء الفرد إذا ما تم حصر العناصر المشكلة لهذا الأداء، ونقصد هنا بالعناصر كل المحددات النفسية والتنظيمية؛ حيث أن هذه النظريات ومن خلال النماذج التي وضعتها أعطت تفسيراً دقيقاً للأداء وفق طرحها عدة متغيرات تتعلق بالفرد وبالمؤسسة، ومن بين النماذج البارزة في التنبؤ بالأداء الفردي نجد نموذج نظرية التوقع التي طورها كل من (porter et Lawlar 1968) فقد أثبتت الدراسات التي استخدمته مثل دراسة (Jenny, Adrienne. 1993) ودراسة (Linan, F. Nabi, c. Krueger, n. 2013)

قدرته على تحديد كل العوامل المشكلة لأداء الفرد والتي تمكن من وضع افتراض للتنبؤ بها بحكم أن **porter et Lawlar (1968)** استنبطه من مجموعة من النظريات التي درست الأداء وحاولت التنبؤ به في مقدمتها نظرية التوقع للباحث **Vector vroom**، تتمثل متغيرات النموذج في: إدراك الدور الوظيفي، إدراك الجهد المبذول، وتصور العوائد؛ في حين أن النموذج النظري الثاني يخص نموذج نظرية السلوك المخطط والذي يعد امتداداً لنظرية الفعل المعقول للباحثين **Icek Ajzen** و**Martin Fichbrien** نظراً لأن الباحث **icek Ajzen (1991)** قام بإضافة متغيرات على النموذج الأصلي (نموذج نظرية الفعل المعقول) الذي كان يحتوي على المتغيرات التالية: المعتقدات السلوكية، المعتقدات المعيارية، معتقدات السيطرة أو التحكم. (**Ajzen, I. 1988. P03**)، تتمثل المتغيرات المضافة للنموذج في كل من "متغير الفعالية الذاتية المدركة الذي استند في طرحه على النظرية الاجتماعية المعرفية للباحث **bandura, A (1977-2002)** ففي كتابه 'أسس التفكير والأداء' اعتبر أن الأداء هو نتاج لتجمع كل من السلوك والفرد والبيئة داخل إطار منظم؛ متفاعلة فيما بينها لتشكل الأداء الفردي وأن الفعالية المحققة تأتي من توقع الفرد لمقدرته على إتمام المهام بشكل جيد الأمر الذي يساعد بزيادة دافعيته". (**Rondier, M. 2003. P 139**) أما المتغير الثاني فيتعلق بمتغير "نظرة الفرد لثقافة بيئته، حيث تتمثل هذه النظرة حسب (**Joey F, G. 2004**) في مجموع قيم ومعتقدات الفرد نحو ذاته والجماعة التي ينتمي إليها من ناحية التأييد أو عدمه؛ كونها تحمل الموروث الثقافي للفرد الذي يتبناه باعتباره عضواً داخل المؤسسة حيث يعمل على تجسيدها في مواقف مختلفة.

نظراً لتشابه متغيرات نموذج **icek Ajzen** المتمثلة في: المعتقدات السلوكية، المعتقدات المعيارية ومعتقدات السيطرة والتحكم؛ من حيث الطرح مع متغيرات **porter et Lawlar (1968)** نموذج المتمثلة في: إدراك الدور الوظيفي، إدراك الجهد المبذول، تصور العوائد؛ ارتأينا الاعتماد على متغيرات نموذج **porter et Lawlar (1968)** لأنها أكثر شمولاً ودقة، بالإضافة إلى الاعتماد على المتغيرين اللذان قام **icek Ajzen** بإضافتها لنموذج الأصلي؛ يتعلق الأمر بمتغير الفعالية الذاتية المدركة ومتغير نظرة الفرد لثقافة بيئته.

انطلاقاً مما سبق فإن بروز هذه النماذج وضع المؤسسات على غرار مؤسسة نقل وتوزيع الكهرباء والغاز لولاية معسكر أمام تحديات جديدة تفرض إتباع إجراءات منطقية من أجل الكشف عن أداء عمالها ومن ثم وضع تقدير للوضع المستقبلي بناء على الوضع الراهن والماضي لهذا الأداء قصد التنبؤ به خاصة من ناحية الفعالية في النتائج، من خلال هذا فإن إجراء الدراسة بغرض بناء نموذج تنبؤي استناداً إلى النموذجين السابقين سيساهم في التنبؤ بفعالية أداء العمال بالمؤسسة من جهة وإمكانية زيادة قدرات ومهارات الفرد وتطورها ليتمكن من تولي منصب عمل مناسب له أكثر فيحقق رغباته وطموحات المؤسسة من جهة أخرى، وبالتالي نستنتج أن التنبؤ بفعالية أداء الأداء داخل المؤسسات ضرورة ملحة تستدعي الوقوف عليها وذلك بإتباع الأسس العلمية الممنهجة.

تحقيقاً لذلك وعلى ضوء ما جاء في متغيرات النموذج المتبني للكل من **porter et Lawlar (1968)** و **Icek Ajzen(1991)**؛ نطرح التساؤلات التالية:

- ما مدى مساهمة متغير إدراك الفعالية الذاتية في بناء نموذج تنبؤي لفعالية أداء العاملين بمؤسسة نقل وتوزيع الكهرباء والغاز لولاية معسكر؟.
- ما مدى مساهمة متغير إدراك الدور الوظيفي في بناء نموذج تنبؤي لفعالية أداء العاملين بمؤسسة نقل وتوزيع الكهرباء والغاز لولاية معسكر؟.
- ما مدى مساهمة متغير إدراك الجهد المبذول في بناء نموذج تنبؤي لفعالية أداء العاملين بمؤسسة نقل وتوزيع الكهرباء والغاز لولاية معسكر؟.
- ما مدى مساهمة متغير تصور العوائد في بناء نموذج تنبؤي لفعالية أداء العاملين بمؤسسة نقل وتوزيع الكهرباء والغاز لولاية معسكر؟.
- ما مدى مساهمة متغير نظرة الموظف الذاتية لثقافة المؤسسة في بناء نموذج تنبؤي لفعالية أداء العاملين بمؤسسة نقل وتوزيع الكهرباء والغاز لولاية معسكر؟.
- ما مدى مساهمة متغيرات النموذجين (إدراك الفعالية الذاتية، إدراك الدور الوظيفي، إدراك الجهد المبذول، تصور العوائد، نظرة الموظف الذاتية لثقافة المؤسسة) في

بناء نموذج تنبؤي لإمكانية تولي الأفراد العاملين بمؤسسة نقل وتوزيع الكهرباء والغاز لولاية معسكر لمناصب تتوافق مع قدراتهم ومعارفهم ومؤهلاتهم؟.

2- فرضيات الدراسة:

تعد الفرضيات من الخطوات المهمة والعمليات الجوهرية في البحث العلمي، لذلك فإن صياغتها بشكل دقيق وواضح يساهم في توضيح الفكرة الأساسية للموضوع؛ ونحن الآن بصدد عرض فروض الدراسة انطلاقاً من متغيرات نموذج **porter et Lawlar(1968)** ومتغيرات نموذج **Icek Ajzen(1991)**، بحيث نسعى من خلالهما للكشف والتنبؤ عن فعالية أداء العمال وإمكانية توليهم مناصب مناسبة أكثر لقدراتهم ومعارفهم؛ وذلك قصد التوصل لبناء نموذج تنبؤي متكامل لعمال مؤسسة نقل وتوزيع الكهرباء والغاز لولاية معسكر.

قمنا بصياغة الفرضيات على النحو التالي:

2-1- الفرضية الرئيسية الأولى (الافتراض الأول):

تساهم متغيرات نموذج **porter et Lawlar(1968)** (إدراك الدور الوظيفي، إدراك الجهد المبذول، تصور العوائد) ونموذج **Icek Ajzen(1991)** (الفعالية الذاتية المدركة، نظرة الفرد لثقافة مؤسسته) في الكشف والتنبؤ عن فعالية أداء الأفراد العاملين بمؤسسة نقل وتوزيع الكهرباء والغاز لولاية معسكر.

2-1-1- الفرضيات الجزئية:

بناء على طرح الفرضية العامة التي افترضت مساهمة متغيرات النموذجين في الكشف والتنبؤ بفعالية أداء الأفراد، باعتبار هذا الأخير وحدة؛ بمعنى أننا سنحاول أن نتنبأ باحتمالية مساهمة المتغيرات المستقلة ككل في التنبؤ بالمتغير التابع انطلاقاً من وضع احتمالات وفق الفئات التالية: محتمل، محتمل إلى حد ما، غير محتمل، محتمل جداً؛ ويتم ذلك عن طريق تفسير تأثير العلاقات القائمة بين المتغيرات المستقلة على المنحنى اللوجستي، لهذا قمنا بتجزئة هذا الافتراض إلى فرضيات جزئية كما هو موضح فيما يلي:

-توجد علاقة ارتباطية بين متغير الفعالية الذاتية المدركة ومتغير إدراك الدور الوظيفي.

-توجد علاقة ارتباطية بين متغير الفعالية الذاتية المدركة ومتغير إدراك الجهد المبذول.

-توجد علاقة ارتباطية بين متغير الفعالية الذاتية المدركة ومتغير نظرة الموظف الذاتية للثقافة.

-توجد علاقة ارتباطية بين متغير الفعالية الذاتية المدركة ومتغير تصور العوائد.

-توجد علاقة ارتباطية بين متغير إدراك الدور الوظيفي ومتغير إدراك الجهد المبذول.

-توجد علاقة ارتباطية بين متغير إدراك الدور الوظيفي ومتغير نظرة الموظف الذاتية للثقافة.

-توجد علاقة ارتباطية بين متغير إدراك الدور الوظيفي ومتغير تصور العوائد.

-توجد علاقة ارتباطية بين متغير إدراك الجهد المبذول ومتغير نظرة الموظف الذاتية للثقافة.

-توجد علاقة ارتباطية بين متغير إدراك الجهد المبذول ومتغير تصور العوائد.

-توجد علاقة ارتباطية بين متغير نظرة الموظف الذاتية للثقافة ومتغير تصور العوائد.

2-2-الفرضية الرئيسية الثانية (الافتراض الثاني):

مادامنا قادرين على وضع افتراضات بشأن التنبؤ بفعالية أداء العاملين بمؤسسة نقل وتوزيع الكهرباء والغاز لولاية معسكر مستنديين على النموذج النظري لـ: **porter et Lawlar(1968)** و **Icek Ajzen(1991)** فإن ذلك يبرر لنا طرح افتراض آخر يتعلق بوضع

افتراضات حول مساهمة نفس المتغيرات (المستقلة) في التنبؤ باحتمالية تولي هؤلاء العمال لمناصب مناسبة لهم أكثر من حيث قدراتهم ومؤهلاتهم العملية والعلمية، وهذا من شأنه أن يدعم نتائج الافتراض الرئيسي أكثر؛ لذا سنقوم بتفسير قدرة المتغيرات المستقلة المنبئة على التنبؤ بالمتغير التابع (فعالية أداء الأفراد لتولي منصب عمل مناسب لهم أكثر) وفق معادلة لوجستية ثنائية الحد تحمل صيغة:

نعم تساهم متغيرات النموذج النظري في التنبؤ باحتمالية تولي العمال لمنصب عمل يناسب أكثر مؤهلاتهم العلمية والعملية.

لا تساهم متغيرات النموذج النظري في التنبؤ باحتمالية تولي العمال لمنصب عمل يناسب أكثر مؤهلاتهم العلمية والعملية.

2-3- المتغيرات:

جاءت هذه الدراسة للكشف والتنبؤ عن فعالية أداء الأفراد داخل المؤسسة؛ حيث يعد الأداء الفردي متغير تابع، أما المتغيرات المستقلة فقد تم استخراجها توكيدياً بالإسناد على متغيرات نموذجي نظرية التوقع ونموذج نظرية السلوك المخطط، تمثلت في المتغيرات التالية: الفعالية الذاتية المدركة، إدراك الدور الوظيفي، إدراك الجهد المبذول، نظرة الموظف الذاتية لثقافة المؤسسة، تصور العوائد؛ علماً أن لبعض المتغيرات محاور تحتية تدرج ضمنها، كما هو موضح فيما يلي:

2-3-1- المتغيرات المستقلة:

-الفعالية الذاتية المدركة: هو المتغير الذي أضافه (1991) Icek Ajzen للنموذج الأصلي لنظرية الفعل المعقول، وتم الاعتماد عليه في الدراسة الحالية بناء على عدة دراسات أكدت قدرته في التنبؤ بالأداء الفردي، نذكر منها دراسة Ralf SchwarLer (1995) Jerusalem, M. حيث بين أن الفعالية الذاتية المدركة مصدرها إيمان الفرد بقدرته في بلوغ الغايات التي يريد تحقيقها، وتأثر هذه القناعات على طريقة تنفيذه لمهامه، بالمقابل فقد أكد سامر جميل رضوان حسب ما جاء في (خلفي، ع. بوشامي، ع. 2018) أن إدراك

الموظف لفعاليته الذاتية عامل مهم في تقدير والتنبؤ بمدى قدرته على إتمام واجبات عمله في صورة تعكس المعتقدات الذاتية.

-إدراك الدور الوظيفي: يعد من المتغيرات المهمة التي ركز عليها نموذج **porter et Lawlar(1968)** حيث ورد في دراسة (**Darren, J, E. 2005**) أن إدراك الدور هو الاتجاه الذي يرى الفرد من خلاله انه من الضروري توجيه أدائه نحوه وفق وعيه لمحتوى هذا الاتجاه، أي أنه يمثل المعرفة الكافية للمهام والمسئوليات المطلوبة من الفرد من حيث العناصر المشكلة لها، ينقسم هذا المتغير إلى محورين هما: محور تنوع المهارات مقابل هوية المهمة، محور الاستقلال الذاتي مقابل التغذية الراجعة.

-إدراك الجهد المبذول: متغير ينتمي لنموذج (**porter et Lawlar(1968)**)، يعتبر الجهد المبذول أحد المقومات الأساسية للأداء الفردي لأنه يمثل كمية الطاقة المبذولة في سبيل بلوغ أهداف معينة؛ وإدراك الفرد لقيمة هذا الجهد ومدى النتائج التي سيحققها من شأنه أن يكون عامل مهم في التنبؤ بالأداء، وهذا ما أكدت عليه دراسة (**غواش، س. 2008**) حيث اعتبرت كذلك أن كلا من **porter و Lawlar** حينما طرحا هذا المتغير كان بغرض الربط بين إدراك الفرد لدوره الوظيفي وتصوره لحجم العوائد بالنظر لوعيه حول قيمة العمل الذي يقوم به والنتائج التي يتوقعها.

-نظرة الموظف الذاتية لثقافة بيئته (المؤسسة): هو المتغير الثاني الذي أضافه **Icek Ajzen(1991)** لنموذج نظرية السلوك المخطط وسماه أيضا بالمعتقدات الذاتية خلال دراسة نشرها سنة 2012، تم الاعتماد على المتغير بناء على عدة دراسات أبرزها دراسة أجراها كل من (**Jolita Vveinhardt و Evelina Gulbovaite (2018)** قصد معرفة مدى تطابق القيم الشخصية للأفراد مع القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة و كل ما يتعلق بالاتجاهات والميول الموجه نحو العمل؛ ومن النتائج المتوصل إليها خلال الدراسة أكد الباحثين أن نظرة الفرد لثقافة مؤسسته ومدى ميوله نحوها يعد عامل جوهري في تحقيق الفعالية في أدائه مستقبلا.

يحتوي المتغير على محورين هما: محور توجهات الفرد نحو ثقافة مؤسسته، محور موقف الفرد من ممارسات مؤسسته.

-تصور العوائد: ينتمي لمتغيرات نموذج (Porter et Lawlar, 1968) والذي تم ربطه بالدافعية نحو تحقيق الإشباع المادي والمعنوي؛ تم الاعتماد عليه انطلاقاً من نتائج دراسة كل من (Zurlo, M. P, D. Sigrist, J. 2010) بعنوان " صحة ومصداقية اختلال التوازن بين الجهد والمكافأة" التي توصلت إلى أن الفرد يمكنه تصور المكافأة حسب قيمتها عنده فكلما كان طموحه مرتفعاً كلما زاد من دافعيته لبذل مجهود أكبر للحصول عليها وبالتالي يصبح توقع أداء الفرد انطلاقاً من هذا المتغير ممكناً.

يتكون المتغير من محورين هما: محور مكافأة الأمن الوظيفي، ومحور مكافأة التقدير.

2-3-2- المتغير التابع:

يتمثل في الأداء الفردي، الذي سيدرس عن طريق احتمالية توفر الفعالية في أداء العمال من أجل التنبؤ بأدائهم المستقبلي، وذلك باستخدام معادلات الانحدار اللوجستي الملائمة للدراسات التنبؤية؛ ففي علم الاحتمالات يعد الانحدار اللوجستي "نموذج يستخدم للتنبؤ باحتمالية وقوع حدث ما وذلك بملائمة البيانات على منحني لوجستي، حيث يستخدم عدة متغيرات منبئة (مستقلة) والتي تكون نسبية أو فئوية أو اسمية أو رتبوية، مقابل متغير منبئ به (تابع) واحد" (دعيش، م. ساري، م. 2017. ص 125). تأكيداً لهذا فقد قام كل من (Fleetwood, S و Hesketh, A 2006) بدراسة معنونة بـ"التنبؤ في العلوم الاجتماعية: البحث في ممارسات الموارد البشرية التي تزيد من الأداء الوظيفي" وتوصلاً إلى أنه من أجل إجراء دراسة تنبؤية صحيحة للأداء يجب أن نكشف أولاً عن ممارسات العمال من حيث الميول والاتجاهات، المعارف والمهارات؛ لنكون في الأخير قادرين على وضع افتراضات علمية القائمة على مبدأ الاحتمالات بشأن الاتجاه الذي سيسلكه أدائهم في الفترات المستقبلية (Fleetwood, S. Hesketh, A. 2006. P248-250).

نستنتج مما سبق أن استخدام معالات الانحدار اللوجستي يعتبر شرطا أساسيا لاختبار الفروض المطروحة بشأن إمكانية التنبؤ بفعالية الأداء العمال استنادا على المتغيرات المستقلة.

2-3-3- المتغيرات الوصفية:

تتمثل في المتغيرات الثلاثة السن والمستوى التعليمي والفئة المهنية وهي متغيرات ساهمت في معرفة خصائص مجتمع الدراسة من أجل حصر عدد أفراد العينة نظرا لأن الدراسة أجريت على مستوى كامل الوكالات التجارية بما في ذلك المديرية العامة لمؤسسة نقل وتوزيع الكهرباء والغاز داخل إقليم الولاية.

3- أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية السلوك التنظيمي ومتجلياته داخل المؤسسات، نظرا لأننا تناولنا جانب مهم يتعلق بالتنبؤ بأداء الفرد العامل داخل المؤسسة باعتبار أن هذا الأداء في مجمله يعبر عنه بواسطة سلوكيات منظمة، وتظهر أهمية الدراسة أكثر في كونها تناولت موضوع حديث من حيث الطرح ويحتاج إلى المزيد من البحوث.

-بما أن الدراسة تنبؤية؛ فسنحاول عرض مجموعة من الأساليب الإحصائية المساعدة في عملية التنبؤ المندرجة ضمن النمذجة بالمعادلات البنائية والتي تهدف إلى وضع تصميم للنماذج النظرية قصد وصف العلاقات بين المتغيرات ومن ثم اختبار صحتها ككل، كما ستستخدم الدراسة معادلات الانحدار اللوجستي في عمليات التنبؤ، كل هذا من شأنه أن يثري من الدراسات التنبؤية في مجال علم النفس العمل والتنظيم وكل العلوم السلوكية بصفة عامة.

-تساهم هذه الدراسة في الكشف عن فعالية الأداء الفردي لعينة الدراسة مما يساعد في معرفة نقاط القوة والضعف في الأداء وتداركها عن طريق التكوين.

-تساهم الدراسة أيضا في تزايد المؤسسات بنموذج يشمل المتغيرات المفسرة للأداء الفردي والتي تساعد في التنبؤ بإمكانية بلوغ الفعالية في الأداء وكذلك تولي العمال من خلال توفر الفعالية لمنصب مناسب له أكثر من حيث قدراته ومعارفه.

-دراسة الأداء الفردي بتحديد العوامل المنبئة به مهم بالنسبة لعملية تسير الموارد البشرية داخل المؤسسة لأنها تسمح برصد كل السلوكيات التي من شأنها أن تساعد في ضبط الاداء أولا ليسهل التنبؤ به لاحقا.

-تعمل هذه الدراسة على البحث عن التوافق بين الفرد ومنصب عمله لتحقيق الإشباع المادي والمعنوي بالموازاة مع تحقيق أهداف المؤسسة.

4- أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في الإجابة على التساؤلات المطروحة من خلال بناء نموذج تنبؤي لفعالية أداء الأفراد العاملين بمؤسسة نقل وتوزيع الكهرباء والغاز لولاية معسكر، معتمدين في تصميمه على نموذج نظرية السلوك المخطط ونموذج نظرية التوقع، وعلى الأساليب الإحصائية المقدمة؛ في مقدمتها التحليل العاملي التوكيدي الذي يكف مدى مطابقة النموذج النظري مع بيانات العينة؛ ومن ثم استخدام معادلات الانحدار اللوجستي (الثنائي والرتبي) من أجل التنبؤ بمساهمة كل متغير مستقل في التنبؤ بالمتغير التابع، يتم هذا بتحقيق ما يلي:

-الكشف عن طبيعة الأداء الفردي لعينة الدراسة.

-تحديد العوامل الأساسية المؤثرة على سلوك العمال بالمؤسسة محل الدراسة.

-تحديد مساهمة المتغيرات: الفعالية الذاتية الدركة، إدراك الدور الوظيفي، إدراك الجهد المبذول، نظرة الموظف الذاتية لثقافة المؤسسة، تصور العوائد؛ في الكشف والتنبؤ عن فعالية الأداء الفردي لعينة الدراسة.

- تحديد مستوى العلاقة بين المتغيرات المستقلة.

-تحديد إمكانية مساهمة نفس المتغيرات المستقلة في احتمالية التنبؤ بتولي عمال المؤسسة لمناصب مناسبة لهم أكثر من حيث قدراتهم ومؤهلاتهم العملية والعلمية.

5- التعريف الإجرائي للمتغيرات:

-الأداء الفردي: عرف Voyer, P 2006 الأداء "بحسب نتائج السلوك الذي رافق ذلك الأداء فيرى أن الأداء هو نتيجة السلوك؛ والسلوك هو نشاط وفعالية فردية، بينما نتائج السلوك هي التغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة بالفرد بسبب ذلك السلوك، فالأداء إذن هو تشكيلة من السلوكيات الفردية المتفاعلة مع القواعد والأنظمة التي تحدد مساره والأهداف الواجب بلوغها" (Voyer, P. 2006. P84).

يعتبر أداء الأفراد داخل المؤسسات محصلة لتفاعل قدراتهم ومعارفهم المختلفة مع المسؤوليات والواجبات المطلوب منهم إتمامها في إطار متطلبات المنصب الذي يشغلونه، ويظهر الأداء في شكل سلوكيات وأفعال يقوم بها الفرد في سبيل بلوغ الأهداف التنظيمية، وهو يعكس بذلك مدى إدراكه لدوره الوظيفي والجهد الذي يبذله بالموازاة مع كمية الإشباع المادي والمعنوي الذي يسعى لبلوغه، الأداء الفردي إذا هو تشكيلة ناتجة عن تفاعل عدة عوامل تظهر في النتائج المحققة.

-التنبؤ بأداء الأفراد: يرى كل من Hesketh, A و Fleetwood, S (2006) أن التنبؤ بأداء الأفراد يقوم على مبدأ وضع افتراضات عملية قائمة على تحليل كل العوامل المتعلقة بالفرد والمؤسسة ومسار الأداء خلال الفترات الماضية والحالية بغية زيادة نسب التأكد من بلوغ هذه الافتراضات وذلك بالاعتماد على منطق الاحتمالات (Fleetwood, S.) (Hesketh, A. 2006. P232).

إن التنبؤ بأداء الأفراد من خلال الدراسة الحالية نقصد به إمكانية مجموعة من الافتراضات (الفعالية الذاتية المدركة، إدراك الدور الوظيفي، إدراك الجهد المبذول، نظرة الموظف الذاتية للثقافة، تصور العوائد) في التنبؤ بفعالية الأداء الفردي لعمال مؤسسة نقل وتوزيع الكهرباء والغاز لولاية معسكر وذلك عن طريق معادلات الانحدار الوجدانية.

-**الفعالية الذاتية المدركة:** يرى **Jian Xin, Zhang. (1997)** أن الفعالية الذاتية المدركة تمثل توقعات وقناعات الفرد الذاتية التي ترتبط بمدى قدرته على الأداء والعمل، وفي النهاية تحدد طبيعة والسلوك الذي سيقوم به من خلال اختياره للمواقف وكذلك الجهد الذي يبني بذله؛ وقوة إرادته ومثابرتة على إتمام الفعل (**Jian Xin, Z. 1997. P 71**).

اقترن هذا المصطلح بالنظرية المعرفية الاجتماعية قبل أن يضيفه **Icek Ajzen(1991)** إلى نموذج نظرية السلوك المخطط؛ يقصد بها معتقدات الفرد حول أدائه المتوقع؛ حيث تتشكل من خلال شعوره بالسيطرة على المهام التي يؤديها وبناءا على هذا يحدد الفرد كمية الجهد المبذول لبلوغ توقعاته.

-**إدراك الدور الوظيفي:** حسب (**Elding, D, J. 2005. P56**) "يمثل عملية تقدير شخصي ناتجة عن فهم الفرد للعناصر التي يتكون منها عمله من حيث حدوده ومتطلباته ومساهماته في تحقيق الأهداف التنظيمية"، يشير إدراك الفرد لدوره الوظيفي للاتجاه الذي يعتقد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل نحوه كنتيجة لاستيعاب متطلبات منصبه وفهمها بالشكل الذي يمكنه من تأدية عمله بنجاح.

-**إدراك الجهد المبذول:** يعبر عن "كمية الطاقة المبذولة من قبل الفرد في سبيل إتمام متطلبات عمله، وإدراك الفرد لكمية الجهد التي يبذلها يأتي كنتيجة للعوائد التي يريد تحقيقها فكلما كان العائد المتوقع كبير كلما زاد من كمية جهده " (**غواش، س. 2008. ص 11**) يمثل إذا مدى إدراك الفرد لكمية الجهد الذي يبذله من حيث توجيه طاقاته الفكرية والبدنية نحو إتمام المهام والمسئوليات الموكلة إليه.

- **نظرة الموظف الذاتية لثقافة مؤسسته:** حسب (**Icek Ajzen.1991**) فإنها تمثل معتقدات الفرد الذاتية التي يكونها باعتباره عضوا في جماعة، قائمة على جملة من المعتقدات والمعايير والقيم الناتجة عن توافق الفرد مع بيئته أو تنافره (**Icek, A.1991. P181**)

يقصد بنظرة الموظف الذاتية لثقافة مؤسسته جملة المعتقدات والقيم الشخصية المنسجمة مع القيم والمعتقدات التنظيمية والتي تظهر في شكل رضا الفرد عن ثقافة المؤسسة.

-تصور العوائد: يرى كل من (Lawler, E. Suttle, L. 1973. P 483) أن تصور العائد "يعتمد في تقدير الجزاء أو المكافأة التي يحصل عليها الفرد نتيجة تقييم ذاتي، وذلك في ظل ما يبذله من جهد، وتتوقف فعالية هذا العنصر على كيفية إدراك الفرد لنفسه، وما يعتقد أنه يستحق من جزاء، وخاصة في ضوء ما يجريه من مقارنات لنفسه مع استحقاقات الآخرين المشاركين لنفس الموقف، والذين بذلوا نفس المجهود".

يمثل تصور العوائد عنصر مهم في نموذج نظرية التوقع حيث يعبر كما تم الإشارة سابقا عن حجم المكافأة التي يتوقع الفرد الحصول عليها كنتيجة للجهد الذي يبذله، وقيمة الإشباع المتوقعة تتوقف على فعالية الأداء، فكلما زاد مستوى الأداء كلما زاد توقع الفرد لحجم العائد.

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

التنبؤ بأداء الأفراد داخل المؤسسات

تمهيد:

يؤدي التنبؤ دورا محوريا في العمليات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، إذ أصبح العمود الفقري لمختلف النشاطات التي تتعلق بالفرد بالدرجة الأولى ومن ثمة المؤسسة التي تسعى بدورها إلى ضمان نموها وبقائها طويلا في بيئتها، فالتنبؤ هو الإجراءات التي تختص بالتحليل المعمق للمستقبل؛ يحاول القائم به تحديد أهم السمات والخصائص التي يجب توافرها لاحقا في أداء المورد البشري، بناء على تقديرات لوضعه الحالي والماضي، الذي يعد ركيزة لا بد منها لصياغة فروض علمية وموضوعية.

بالحديث عن الموضوعية التي يجب أن ترافق التنبؤ بعب الإشارة إلى أن التنبؤ العملي يختلف كثيرا عن التنبؤ العادي والمعروف بالتخمين والتكهن المبني على رأي غير مؤسس علميا ولا يستند على براهين عملية أو أدوات للقياس، على عكس التنبؤ العلمي الذي يعد بمثابة سياسة تنتهجها المؤسسة لتحسين أعمالها ضد أي تغيرات مفاجئة قد تحدث ولاتخاذ القرارات، من ناحية أخرى الكثير ينظر للتنبؤ على أنه فن إدارة المستقبل وهو يختلف عن التخطيط من نواحي كثيرة؛ أهمها أن التخطيط وظيفة إدارية تسعى لبلوغ المستقبل من خلال السعي لتحقيق أهداف معينة ضمن مسار عمل مدروس، في حين أن التنبؤ يضع افتراضات بناء على الماضي والحاضر لتوقع المستقبل.

يتجلى التنبؤ بأداء المورد البشري كتجسيد لآليات مستقبلية تعول المؤسسة عليها من منطلق الاستثمار في المعارف والمهارات ومخزون الأفراد، عن طريق المحافظة على فعالية الأداء الحالي لها ومن ثم العمل على تجديد هذه المهارات دوريا وكلما اقتضت الضرورة، من أجل السير بأداء مواردها البشرية نحو خطى تصاعدية محققة التميز.

في هذا الفصل سنتناول أهم الإسهامات الأدبية المتعلقة بالتنبؤ من حيث الماهية والأنواع، الأهمية، النظريات المفسرة لأداء الأفراد داخل المؤسسات وسيتم تبني نموذج نظريتين وشرحهما بالتفصيل؛ لكون النموذجين يعدان من أبرز النماذج المعتمدة للتنبؤ في مجال العلوم السلوكية والإدارية.

أولاً: التنبؤ

1- مفهومه:

يعتمد منطق التنبؤ عموماً على افتراض أساسي وهو الاستمرارية، بمعنى أن أحداث الماضي ستستمر وفق سياق معين لتشكل المستقبل؛ حسب هذا المنطق فإن البيئة الداخلية والخارجية والمتغيرات المحيطة التي تحدد الظاهرة تبقى ثابتة نسبياً، والمستقبل هو جزء لا يتجزأ من مقومات الحاضر لذلك فالفرد له القدرة على التصرف الذي يراه صحيحاً بناءً على خبرته الماضية؛ وبهذا فهو يتعايش مع حاضره ويبني مستقبله من خلال توقع حالته المستقبلية في محاولة لرسم مساره المستقبلي، فحسب ثابتي، ح (2017) فإن الاهتمام بدراسة المستقبل بطريقة علمية بدأ مع المؤرخ الأمريكي **Ossip Fleichthien** سنة 1931، والذي ركز في دراساته على أحداث المستقبل وأطلق عليها مصطلح **Futurlogy** حيث بين أن علم التنبؤ بالمستقبل يهتم بدراسة أحداث المستقبل وتحديد احتمال وقوعها من عدمه، لهذا عرف بأنه " هو الوظيفة التي تضبط المستقبل، استناداً إلى معطيات موثوق فيها حول المتغيرات المتنبأ بها، ومختلف تطوراتها التاريخية، والتنبؤ الأكثر دقة وثقة يعتمد على الطرق الكمية" (Gauthly, M. 2005. P424) يعتمد منطق التنبؤ على اعتماد الأساليب الإحصائية والمعطيات المحددة في شكل أرقام وذلك بغرض تحديد النسب المئوية للاحتتمالات المفترضة.

من جهة أخرى نجد أنه عرف كونه " التخطيط ووضع الافتراضات حول أحداث المستقبل باستخدام تقنيات خاصة عبر فترات زمنية مختلفة وبالتالي فهو العملية التي يعتمد عليها المديرون أو متخذي القرارات في تطوير الافتراضات حول أوضاع المستقبل". (بوغازي، ف. وآخرون. 2009. ص03)، نستنتج أن بعض الباحثين يجمع في تفسيره للظاهرة بين التخطيط والتنبؤ معتمدين في طرحهم على أن كلا العمليتين تقوم بوضع أهداف مستقبلية.

يشير التنبؤ بأداء الأفراد إلى العملية التي يتم بموجبها وضع افتراضات منطقية مبنية على النتائج التي حققها الفرد في الفترات الماضية بالإضافة إلى النتائج الحالية ليتم

دراستها علميا بغية تحديد كل النتائج التي يمكن أن تتحقق مستقبلا، وهذا ما أكدته دراسة (Fleetwood, S. Hesketh, A. 2006). حين بين أن التنبؤ "يعد العملية المهمة في إدارة الموارد البشرية والتي تعول عليها من اجل ضمان مستقبل قدرات ومعارف أفرادها".

إن التنبؤ هو جزء لا يتجزأ من مقومات الفرد، حيث يبقى هذا الأخير متفردا في قدرته على التصرف في الحاضر على أساس الخبرة الماضية، وهذا ضمن شروط النتائج المستقبلية وبافتراضه المستقبل فإنه يتعايش مع حاضره؛ وبذلك يتداخل الماضي والحاضر في التنبؤ بالوضع المستقبلي.

2- أهمية عملية التنبؤ:

تعيش المؤسسات المعاصرة في بيئة تتميز بالديناميكية هذا ما يستوجب استعمال التقنيات الكمية في اتخاذ قراراتها ومن هنا تبرز أهمية ودور التنبؤ والمتمثلة في:

"-يضمن وإلى حدّ كبير الكفاءة والفعالية للمؤسسة في المرونة مع البيئة الخارجية.

-معرفة احتياجات المؤسسة في المدى القصير والمتوسط.

-تعطي صورة للمؤسسة عن توجهها المستقبلي.

-تساهم بقدر كبير في اتخاذ القرارات وترقب أثارها مستقبلا " (تومي، م. فضا،

ر. 2016. ص58).

التنبؤ عملية ضرورية تقوم بها المؤسسات من أجل ضمان تسيير فعال لرسالتها

العامة، من منطلق الحد من العشوائية في اتخاذ القرارات خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشري، نلمس هذه الأهمية في التقليل من عمليات التوظيف الخارجية؛ فمثلا إذا تحكمت المؤسسة في السمات الشخصية والعملية لطالب الوظيفة من خلال إجراء اختبارات نفسية وأدائية لمعرفة مدى قابليته مستقبلا لمواجهة مختلف الضغوط التي قد يتعرض لها، بما في ذلك مرونته مع المنصب الذي سيشغله ليكون أدائه فعالا وفي منحنى تصاعدي، كل هذا

يساعد وبشكل كبير في التقليل من عمليات التوظيف والبحث عن الكفاءات البشرية باستمرار، كما أنه قد يجنب المؤسسة مصاريف زائدة لتكوينه عدة مرات.

يتسم نشاط المؤسسات التي تعتمد على التنبؤ في معاملاتها الداخلية والخارجية بالوضوح نظرا لأنها تسير في اتجاه موضوعي يستند على دراسات وخطط تضمن لها التحكم في المستقبل.

المؤسسة التي تقوم بالتنبؤ بأداء أفرادها تجعل منهم أكثر دافعية للإنجاز وتقديم كل ما لديهم من أجل بلوغ التوقع المسطر، خاصة إذا كانت تولي أهمية كبيرة له من حيث الحوافز المادية والمعنوية والتكوين المستمر لمهاراته ومعارفه؛ فإنه سيعمل جاهدا ليصل إلى تحقيق هذا التوقع، وكما هو معروف أن الفرد يزيد من فعالية أدائه كلما أحس أن الإدارة تراقبه وتتوقع منه الأكثر.

التنبؤ الواقعي لأداء الفرد البعيد عن الخيال وتضخيم التوقعات يكون بمثابة إستراتيجية فعالة تضمن للمؤسسة السير نحو تحقيق أهدافها بشكل فعال.

إن نجاح عملية التنبؤ بالأداء الفعال لأفراد المؤسسة تمكن إدارة الموارد البشرية من عصرنة الوظائف والعمليات الأساسية التي تقوم بها، انطلاقا من التحكم في تطور متطلبات المنصب التي تفرضها البيئة الخارجية، ونظرا لتطلع جل المؤسسات لبلوغ ما يصطلح عليه بالوظيفة النموذجية، التي تعد بمثابة تجمع لوظائف متشابهة في المهام والمسئوليات في وظيفة واحدة يشغلها فرد يتمتع بصفات معينة، لذلك فإن عملية التنبؤ بأداء الفرد تساهم بشكل واضح في التقليل صراع الأدوار الذي تفرزه متطلبات الوظيفة.

3- الأبعاد الزمنية لعملية التنبؤ:

يرتبط تقسيم الأبعاد الزمنية لعملية التنبؤ بنوع النشاط أو الهدف الذي تريد المؤسسة بلوغه، فتعتمد في ذلك على كفاءة القائمين بالعملية من حيث الإلمام بكل المتغيرات ذات العلاقة بموضوع التنبؤ ووضع الافتراضات العلمية القائمة على أسس

منطقية؛ لغرض مطابقتها مع الواقع، في العنصر الموالي سوف نعرض هذه الأبعاد الزمنية
موضحين أمثلة عن مواضع استخدامها:

3-1- التنبؤ في المدى القصير و الفوري:

"التنبؤات قصيرة المدى جدًا والفورية أبسط من التنبؤات الطويلة، نظرا لوجود
أحداث ومتغيرات محددة بدقة تسمح باتخاذ القرارات في وقت قياسي، يستعمل هذا النوع
غالبًا في المواقف الطارئة وفي السير اليومي للمؤسسة، على عكس التنبؤ الطويل الذي
تكون فيه المعطيات والمعلومات متنوعة فتجعل من العملية أكثر شمولية؛ لتمس نطاق واسع
من الوظائف والأنشطة داخل المؤسسة" (Spyros, M. Wheelwright, S. 1994. P12).

3-2- التنبؤ في المدى القصير:

"تكون عادة الفترة الزمنية المرافقة للأحداث الواقعة في المدى القصير أقل من
البعد الفوري، و هي محصورة ما بين شهر إلى ثلاث أشهر، وقد يعتبر التنبؤ بالمدى
القصير أنه الفترة المرتبطة خاصة بطبيعة الظاهرة المدروسة ووحدات القياس الزمنية
المتطلبة، حيث تأخذ العملية منحى ترافقي مع الوقائع داخل المؤسسة بشكل يسمح بتتبع
مختلف التغيرات والتحكم في تأثيراتها المختلفة" (Kaufnan, H. Lgroboilot, j. 1975.
P12).

3-3- التنبؤ في المدى المتوسط:

"يأخذ بعين الاعتبار في هذا النوع الجانب الدوري للمعطيات المحصل عليها من
النشاطات التي تقوم بها المؤسسة، عن طريق تفحص أهم الثغرات والاتجاهات التي سارت
عليها طول الفترة؛ من خلال تتبع المسار التاريخي لأهم المتغيرات محل الدراسة، والتي
تحدد غالبًا بمدى أقصاها ستة أشهر إلى سنة" (Spyros, M. Wheelwright, S. 1994.
P12).

4-3- التنبؤ في المدى الطويل:

ما يميّز هذا النوع من التنبؤ أنه يكون في شكل مخططات تستهدف بها المؤسسة تحقيق غايات معينة، ويحدد على مدار السنتين أو ما فوق؛ يتركب من وجود عدة افتراضات وحالات عدم التأكد، ولذلك عامة يعتبرونه تقديرات تتطلب المراجعة الدورية، والبعض الآخر منهم يعتبر جزء من التخطيط بحكم نفس التوجه في الطرح، لذلك يتم المزج بين الاثنين في شكل برنامج تسطر فيه كل الأهداف المراد بلوغها، بحث يخضع للتعديلات الدورية التي تفرضها المتغيرات الدخيلة" (Kaufnan, H. Lgroboilot, j. 1975. P12).

يشمل البعد الزمني لعملية التنبؤ أربعة أبعاد؛ كما أشرنا سابقاً، تتمثل في المدى القصير جداً والمدى القصير، المدى المتوسط وأخيراً المدى الطويل، تختلف هذه الأبعاد باختلاف نوع المتغيرات التي تريد المؤسسة التنبؤ بها، بما في ذلك الهدف الذي تسعى إليه من وراء هذه العملية.

إن التنبؤات قصيرة المدى جداً أو كما تعرف بالفورية تكون خلال مدة أقصاها شهر وأدناها أسبوع، تتعلق غالباً بالسيرّ اليومي للمؤسسة أو تلجأ إليها في الحالات الطارئة والتي تستدعي التدخل السريع من أجل حل مشكل أو مواجهة وضع خارجي يهددها، أو حتى لاغتنام فرصة في الحصول على استثمار خارجي مثلاً، في حين يكون المدى الزمني للتنبؤ قصير المدى بين شهر إلى ثلاث أشهر كحد أقصى، يتم العمل به كإستراتيجية ترافقية للنشاطات الدورية التي تقوم به المؤسسة.

أما التنبؤ متوسط المدى فيقاس ببعد زمني محصور بين ستة أشهر إلى سنة؛ قد يستخدم في حالات مثل التحضير لعمليات تحديد احتياجات التكوين للموظفين أو عند التوظيف من خلال تحديد السمات الشخصية والأدائية التي يتوقع أن تتواجد في الفرد طالب العمل، وفي تحديد إمكانية توفر الفعالية في أداء العمال من جهة والتنبؤ بتولي نفس الأفراد لمناصب مناسبة لقدراتهم ومؤهلاتهم بما في ذلك طموحات المؤسسة أكثر.

أما التنبؤ طويل الأمد فترافقه آفاق تفوق حدود السننتين، حيث يتضمن خطط إستراتيجية تشمل أهداف متنوعة تحتاج إلى مدة طويلة لتحقيقها، فعامل الوقت والمتغيرات الخارجية يلعب دورا مهما في هذا النوع من التنبؤ، ليعطي ميزة خاصة للمتغيرات المراد التنبؤ بها بجعل مسافات زمنية متباعدة قصد التأكد من نجاح كل عنصر من عناصر هذه المتغيرات.

4- مراحل عملية التنبؤ:

يتطلب التنبؤ الدقيق الخالي من اللاتأكد المرور بالخطوات التالية:

1- "تحديد الهدف من التنبؤ.

2- تجميع البيانات اللازمة للظاهرة محل التنبؤ.

3- تحليل البيانات وانتقادها واستعمالها.

4- اختيار النموذج المناسب من أساليب التنبؤ بالظاهرة محل الدراسة.

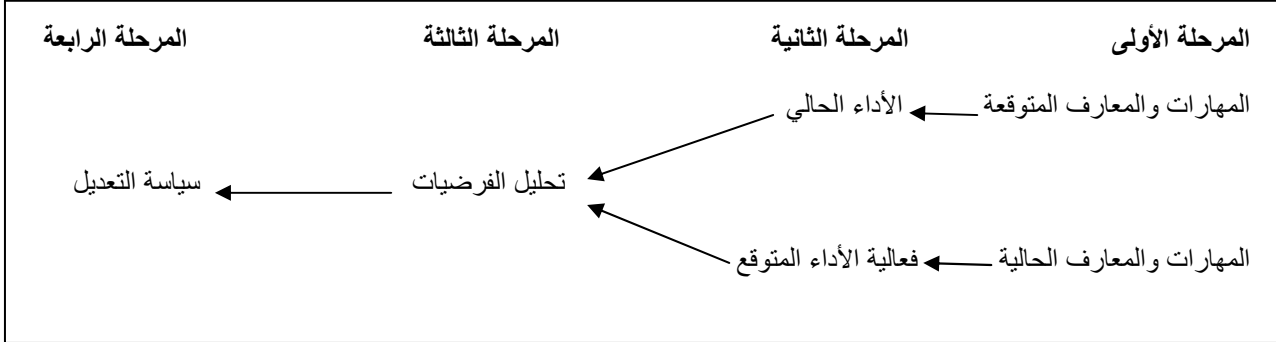
5- اتخاذ القرار المناسب". (نادرة، أ. 1997. ص 177).

إن التنبؤ بمسار ظاهرة الأداء الفردي داخل المؤسسات يحتاج بالضرورة إلى التعرف على الدواعي والأسباب التي أدت إلى هذه النتيجة حاليا استنادا إلى تحليل سلوكها في الماضي، بمعنى أن هذه العوامل لو استمرت في المستقبل فإن مسار هذا السلوك سيبقى في نفس الاتجاه، فمثلا إذا لاحظ مسير الموارد البشرية أن الفرد يتسم بصفات المبادرة في النقاشات الجماعية ويسعى لحل بعض المشاكل التي تواجهه دون المبالغة فيها؛ فإنه يتوقع منه إذا تكرر هذا السلوك لعدة مرّات أن يصبح قائدا متميّزا في المستقبل.

بعد التعرف على العوامل تشكل مؤشرات للتنبؤ بأداء الأفراد يقوم مسير الموارد البشرية أو الرئيس المباشر للفرد بوضع افتراضات منطقية ويستحسن أن تكون بعيدة عن المبالغة والخيال؛ مستندا إلى خبرته والتفكير العقلاني وكل من التقنيات المنهجية المختلفة،

ومن ثم يضع استنتاجات يحتمل أن تحدث تغييرا في أداء الفرد كالتغيير في نظم العمل وإجراءات العمل أو استخدام معدات جديدة مثلا، ليقوم بالتعديل الدوري وفقا لها.

الشكل التالي يوضح بدقة مراحل التنبؤ بأداء الأفراد:



الشكل رقم (01) يوضح مراحل وخطوات عملية التنبؤ

الإطلاع على أدبيات البحث من خلال الشكل السابق نلاحظ أن عملية التنبؤ بأداء الفرد في غالب الأحيان تشمل أربعة خطوات تتعلق الأولى بعرض المهارات والمعارف التي يتوقع أن تتواجد في أداء الفرد ومن ثم تحليل المهارات والمعارف الحالية، لتأتي الخطوة الثانية بتفحص الأداء الحالي للفرد من خلال تقييمه مثلا واستنتاج أهم المهارات والمعارف التي سوف تحقق له الفعالية، أما في الخطوة الثالثة فيتم وضع الافتراضات استنادا على نتائج الأداء الماضية والأداء الحالي، ومن ثم توضع جميع الاحتمالات التي قد تعرقل عملية التنبؤ كخطوة رابعة تتمثل في حصر أهم المتغيرات الدخيلة.

5- تقنيات وأساليب التنبؤ الكمية:

تختلف التقنيات والمناهج الخاصة بعملية التنبؤ باختلاف الأسس التي تجعل منها فعالة، فالتكلفة، الدقة، توفير البيانات اللازمة، ضبط الوقت لجمع المعلومات، توفير الإمكانيات والمعدات الضرورية للقيام بالعملية؛ كلها شروط تعتمد في عملية التنبؤ وتساهم بدرجة كبيرة في اختيار المنهج أو كما تسمى التقنية المناسبة للعملية، أغلب الدراسات قامت باستعمال المنهج الكمي للتنبؤ نظرا لمصداقية الافتراضات المطروحة:

1-5- الأساليب الكمية (الإحصائية):

تعتمد هذه النماذج على الطرق الإحصائية والمعادلات الرياضية للوصول إلى تنبؤات تكون في العادة أكثر دقة وأقل تحيزاً بالمقارنة مع المناهج النوعية، وذلك لأنها تعتمد على سلسلة زمنية من البيانات في تحديد نمط المتغيرات في شكل كمي، ومن ثم إسقاطها على المستقبل من أجل التنبؤ وفق معادلات رياضية معينة، تنقسم النماذج الكمية إلى نوعين هما:

5-1-1- أساليب الاقتصاد القياسي: تعتمد هذه الطرق حسب ما أورده الباحثين (Crépon, b. et Jacquemet, N. 2018. P04) في تفسير العلاقة السببية بين المتغيرات استناداً إلى النظرية الاقتصادية بشأن المؤشرات التي تدخل في تفسير سلوك المتغير التابع، فتهتم بعملية التنبؤ من خلال صياغة الفرضيات ومعادلات رياضية والتي يمكن اختبارها إحصائياً، متبعين مجموعة من المراحل لصياغة نموذج رياضي يجمع كل المتغيرات الاقتصادية في شكلها الكمي، ما يميز هذا النوع من طرق التنبؤ أنه يستند على بيانات ومعلومات رقمية ويعبر عن المتغيرات المستقلة والتابعة من خلال تقدير النتائج الماضية لها وتبويبها وفق نمط كمي ليتم في الأخير الاستناد على الإحصاء من أجل وضع نموذج رياضي للافتراض التنبؤي بالظاهرة.

5-1-2- السلاسل الزمنية: تقوم هذه النماذج بتفسير المتغير التابع بواسطة الزمن أو بسلوك نفس المتغير في الماضي، وترتكز هذه الطرق على الجانب العشوائي في تشكيل السلسلة، والسلسلة هي عبارة عن متتاليات رياضية تصاغ في شكل معادلة أو نموذج في نهاية التحليل، ويمكن تفسير المتغيرات قيد الدراسة إما:

-وفقاً للزمن: من خلال الاتجاه العام لحركة المتغيرات.

-سلوك المتغير في الماضي: بمعنى تفسير المتغير قيد الدراسة بنفسه في الفترات السابقة من خلال استعمال النماذج الانحدارية والمتوسطات المتحركة.

يلجأ إلى هذا النوع في حالة غياب العلاقات السببية بين المتغيرات أو عدم توفر المعطيات الكافية حول المتغيرات المستقلة، وهذا لا يعني أن النماذج غير مرغوب فيها في الحالات

الأخرى، فبسبب ضعف النماذج الانحدارية على الصعيدين الإحصائي والتنبؤي مقارنة بالإمكانات المستعملة؛ زاد من الرغبة في استعمالها، كونها لا تحتاج إلى مجهودات كبيرة في جمع المعلومات الخاصة بالظاهرة محل الدراسة، الأمر فقط يحتاج إلى جمع بيانات كمية عن المتغيرات ومن ثم تحليلها بواسطة معادلة معينة". (Py, B. 2007. PP131-133).

5-1-3- طريقة تحليل الانحدار:

يتم استخدام النماذج الانحدارية لمعرفة الاتجاه العام للسلسلة الزمنية الخاصة بالظاهرة محل التنبؤ، ومن ثم يتم التوقع مستقبلا بامتداد خط الانحدار والهدف منها توضيح العلاقة بين متغيرين فقط أحدها مستقل والآخر تابع، ويمكن أن يكون المتغير السنق متعدد كأن يتكون من خمس متغيرات. (Py, B. 2007. P134).

إن التنبؤ باستخدام الطرق الكمية يجعل منه أكثر موضوعية نظرا لحجم المصادقية التي ترافق العملية من خلال اعتمادها على مبدأ الكم والمعادلات الرياضية في تقدير الوضع المستقبلي للمتغيرات؛ الأمر الذي يجعل من احتمالية الوقوع في الخطأ في الافتراض قليلة نسبيا بحكم التحليل الدقيق للبيانات الماضية والحاضرة استنادا على المتغيرات ذات التأثير المباشر؛ كخطوة جوهرية لعدم الوقوع في اللاتأكد في القرار المتخذ بشأن العملية، الظروف الخارجية (التحولات الاقتصادية، التغيير الاجتماعي...) كلها عوامل قد تحدث دون سابق إنذار؛ لذلك فإن التقدير الصحيح للظاهرة المراد التنبؤ بها يجب أن تضع في الحسبان كل المتغيرات الدخيلة والتي تؤثر بشكل واضح على سير العملية.

كما هو معروف فإن لعلم النفس ثلاثة أهداف رئيسية؛ متكاملة تتعلق بضبط وتفسير السلوك والتحكم فيه، ثم التنبؤ به وبعدها التعميم، فإذا تم إسقاط هذه الأهداف الثلاث على الفرد العامل داخل المؤسسة؛ نجد أن ضبط سلوكه يخضع لعدة عوامل منها ما يتعلق بالمؤسسة مثل: السياسات وإجراءات القانون الداخلي للتنظيم، الحوافز المادية والمعنوية، الخضوع للسلطة، وأخرى تتعلق بشخصيته: تشمل القيم والاتجاهات التي يوليها للمؤسسة، الشعور بالفخر والانتماء لها.

إذا تم تفسير هذه العوامل بعد ضبطها بشكل صحيح، بالموازاة مع التحكم في شروط معينة كبيئة العمل، الظروف الخارجية مثلا، فإن عملية التنبؤ تصبح دقيقة إلى حد كبير، نتيجة لتوفر مسلمات مضبوطة لهذا السلوك؛ وهو جوهر عملية التنبؤ والتي تصبح سليمة ومفيدة للمؤسسة إذا ما تم تكرار نفس السلوك تحت نفس الظروف تقريبا، ليأتي التعميم كأساس منطقي لتفسير تداعيات هذا السلوك الذي يبادر به الفرد، بحكم أنه إذا ما توفرت نفس العوامل والظروف فإنه ستظهر نفس النتائج، وهو بيت القصيد في الدراسات المتعلقة بالتنبؤ.

تسليما بذلك سنعرض في العنصر الموالي أهم النماذج النظرية التي قامت بتفسير سلوك الفرد وإعطاء مجموعة من العوامل التي تساعد في عملية التنبؤ، يتعلق الأمر بنموذج نظرية السلوك المخطط لـ (Icek Ajzen(1991 ونموذج نظرية التوقع لـ porter et (Lawlar(1968).

ثانيا: النماذج النظرية المفسرة لعملية التنبؤ بأداء الأفراد:

خلال هذا العنصر سنقوم بتناول أهم نموذجين مستخدمين في التنبؤ بأداء الأفراد والذآن قمنا بالاستناد عليها في بناء النموذج التنبؤي للدراسة الحالية، يتعلق الأمر بنموذج نظرية التوقع ونموذج نظرية السلوك المخطط:

1- البعد النظري والبراديغمي لنموذج نظرية السلوك المخطط ونظرية التوقع:

أشار Kuhn من خلال تعريفه للبراديغم أنه "مجموعة من القوانين والتقنيات والأدوات المرتبطة بنظرية علمية والمسترشدة بها، والتي يمارس بها الباحثون عملهم ويديرون نشاطاتهم وحالما تتأسس تتخذ اسم العلم العادي" (كون، ت. تر حيدر، إ. 2007. ص340). ينطبق هذا على نموذجي نظرية السلوك المخطط ونظرية التوقع لبورتر ولاولر نظرا لأنهما يتألفان من مجموعة مسلمات خضعت للتجريب وأثبتت صحة مدلولاتها خلال عقود من الزمن، هذا من جهة؛ ومن جهة أخرى فإن النموذجين يحملان معاني البراديغم حيث يتضح ذلك من خلال اتخاذهما شكلا نسقيا في تفسير ظاهرة الأداء الفردي والتنبؤ به

بمداخله النفسية والتنظيمية، كما أن كل مسلمة فيهما تعطينا تفسيراً جزئياً ومستقلاً لجانب معين، ليشكل بنية تضم كل الجوانب المتكاملة للنموذجين.

إن إخضاع النموذج النظري وتحديد نتائجه للتجربة لاختبار قدرته على شرح الظواهر المتعلقة به، فإذا نجح في وظيفته في مكان ما أو ظهرت نظرية أو قانون وأيده، فمعنى ذلك أن هذا نموذج النظري وجد ما يعززه، وأنا تحققنا من صحته، يقودنا هذا للتأكيد مرة أخرى أن نموذج النظريتين المستخدم في الدراسة الحالية أثبت صحة الطرح الذي طرحه كلا الباحثين Icek Ajzen و Porter & Lawler وأن إدراجهما كدعامة سوف يزيد من قوة النموذج النهائي.

1-1- نظرية الفعل المعقول كقاعدة إبستيمولوجية لنظرية السلوك المخطط (TPB):

تعد نظرية السلوك المخطط Theory of Planned Behavior التي يرمز لها بالاختصار (TPB) امتداداً لنظرية الفعل المعقول أو كما يسميها بعض الباحثين نظرية الفعل العقلاني المبرر the theory of reasoned action (TRA) لكل من Icek Ajzen و Martin Fichbrien ، حيث بدأ العمل الفعلي على مسلمات هذه النظرية خلال سنة 1975 إلى غاية الوقت الحالي لا تزال البحوث مستمرة من طرف الباحث Icek Ajzen. (Icek, A. 1991)

بداية افترضت نظرية الفعل العقلاني (TRA) 1964 أن سلوك الفرد يتحدد من خلال نيته نحو القيام بفعل معين (Intention Behavior) ونيته تكون نابعة من الاتجاهات (Attitude) وهو رأي الفرد الشخصي حول هذا الفعل سواء كان السلوك المراد القيام به إيجابياً أو سلبياً، والمعايير الشخصية (Subjective Norms) التي تعد نظرة الفرد لهذا السلوك من منظور المجتمع أو البيئة محل نشاطه، لذلك فإن كلا من الاتجاهات والمعايير الشخصية تتحدد من الاعتقادات وتصور الفرد للنتائج التي يتوقعها من أدائه ونظرته لردة فعل بيئته الخارجية وحتى الداخلية. (Trafimow, D. 2009. P506)

وبشكل عام تبنى نظرية الفعل العقلاني إلى افتراضين هما: أن الأفراد يسيطرون على أفعالهم بشكل إرادي، وأن تصرفاتهم منطقية بحكم أن مصدرها العقل؛ مستندة في ذلك على النية من مقصد السلوك، حيث وبحسب مارتن فيشبين فإن كل سلوك يقوم به الفرد

يمكن التنبؤ به انطلاقاً من بعض العوامل والمؤشرات السلوكية الظاهرة، كلما كانت نية الفرد قوية اتجاه سلوك معين يريد أداءه فذلك سيكون بمثابة حافز يؤثر على كمية الجهد التي يبذلها لبلوغ مقصده.

وفق نموذج النظرية (TRA) فالنتنبؤ بالسلوك يتحدد من خلال الاتجاهات والمعايير الشخصية اللذان يؤثران في النية لأداء فعل معين؛ والنية مؤشر غير مرئي يستدل عليه بالسلوكيات الظاهرة وحتى الكامنة وذلك بمعرفة الجوانب المتعلقة باهتمامات الفرد عن طريق القياس باستخدام مختلف أدوات البحث العلمي، وصولاً إلى الفعل المراد القيام به في شكل نتائج يمكن ملاحظتها أو نتائج ملموسة؛ مثل نتائج أداء العامل خلال تنفيذه للمهام والمسؤوليات المكونة لمنصب عمله.

يوضح نموذج النظرية (TRA) كما أشرنا سابقاً أن السلوك الإرادي Behavior هو دلالة على النية السلوكية Behavior Intention ومؤشر للتنبؤ بسلوك / فعل الفرد، الاتجاهات Attitudes والمعيار الشخصي Subjective Norms يعبران عن توقع هذا الشخص لردة فعل البيئة الخارجية اتجاه قيامه بالفعل، فينتج عنها اعتقاد بمدى مصادقة أو تقبل الآخرين (الزملاء في المؤسسة مثلاً) لهذا الفعل؛ ودرجة دافعيته لمسايرتهم، في هذا الصدد أكد Fichbrien أن الموقف اتجاه السلوك هو وظيفة لبنية المعتقد المعرفي الذي يحدد نتائج الفعل من خلال تجارب شخصية سابقة (نتيجة الخبرة في المؤسسة مثلاً)، أو حتى معرفة مسبقة بالنتيجة نظراً لتأكد هذا الفرد من صحة وسلامة الخطوات التي اتبعها في القيام بالفعل.

1-2- السلوك كمصطلح رئيسي في النموذج:

حسب Ajzen, Fishbein 1980 "السلوك هو الاستجابة الظاهرة تجاه هدف محدد في إطار وضعية محددة" (Trafimow, D. 2009. P508) بمعنى أنه ردة فعل ملاحظة تجاه حدث أو ظاهرة معينة حيث يمكن لهذا الفعل أن يكون محدد بمؤشر واحد كالالتزام الموظف بالقانون الداخلي للمؤسسة؛ فسلوك هذا الموظف يمكن ملاحظته مثلاً من خلال احترام مواعيت العمل، أو أداء متعدد (سلوك متعدد) والذي يكون محصلة تفاعل مجموعة سلوكيات فردية غير قابلة للملاحظة المباشرة لكن يمكن الاستدلال عليها باستخراج

المتغيرات الكامنة وقياسها، الأمر الذي نجريه في الدراسة الحالية؛ فأداء الأفراد يعد محصلة ردود أفعال تظهر من خلال سلسلة من نتائج الأداء؛ لذلك التنبؤ بأداء الفرد يكون بتحديد مؤشرات الفعالية في مخرجات الأداء.

بحسب النظرية فإن قيام الفرد بفعل ما متوقف على إدراكه للمعايير المفروضة من طرف المحيط (ثقافة المؤسسة)، بالإضافة إلى ثقته في فعاليته الذاتية وإمكانياته ومهاراته الشخصية لبلوغ هدفه؛ ومدى العائد الذي يتوقعه، وبالتالي القدرة على التحكم في أدائه. بهدف ألا يحدث لبس في المصطلحات يجب الإشارة أن مصطلح 'السلوك' في نظرية السلوك المخطط ونظرية الفعل المعقول يقصد به: الاستجابة الظاهرة، ردة الفعل، الأداء، المهمة، حيث أن مصطلح Behavior في الإنجليزية يعنى به: سلوك، تصرف، استجابة، أداء؛ أما في اللغة الفرنسية فمصطلح Comportement يعنى به: عمل، مهمة، تصرف، استجابة لفعل.

نظرا لذلك نجد أن النظرية شملت مجالات عدة لأن مصطلح السلوك قابل للتطويع وفق الظاهرة المراد قياسها فمثلا في مجال التسويق نجد دراسة (George, j. 2004) حول استطلاع رأي لمعرفة مخاوف المستهلكين للشراء عبر الانترنت كذلك في مجال الاقتصاد نجد دراسة 'استخدام نظرتي الفعل المعقول والسلوك المخطط لدراسة الخدمات المصرفية عبر الانترنت في تايوان' (Kwoting, F. Ya Yueh, Sh. 2004)

1-2-1- الفرق بين السلوك والأداء:

اختلف الباحثين في تحديد الفرق بين الأداء والسلوك وكذلك الإنجاز؛ فقد عرف (Fred) الأداء بحسب نتائج السلوك الذي رافق ذلك الأداء، فيرى أن الأداء هو نتيجة السلوك، والسلوك هو نشاط وفعالية فردية؛ بينما نتائج السلوك هي التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالفرد بسبب ذلك السلوك، في حين فرق (Tomas) عند تناوله لمفهوم الأداء بين كل من السلوك والإنجاز والأداء، فعرف السلوك بأنه ما يقوم به الفرد من أعمال في المؤسسة التي يعمل بها، كعقد الاجتماعات وأداء النشاطات والمهام المكلف بها وجل الأعمال التي يمارسها في سبيل إنجاز المهام الموكلة إليه، وعرف الإنجاز بأنه ما يبقى من

أثر أو نتائج بعد إنهاء الفرد لمهامه، كالمخرجات النهائية للنشاطات التي قام بها، وعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهو مجموع السلوك والنتائج معا وليس السلوك وحده أو الإنجاز لوحده بل الأداء هو تكاملهما معا. (الحريري، م. 2016. ص 280).

في نفس السياق أشار Gilbert Thomas إلى مصطلح الأداء بقول "لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والنتائج التي تحققت معا. (بن سشمة، آ. 2018).

من جهة أخرى نجد بعض الباحثين اعتبروا الأداء داخل منظمات الأعمال هو محصلة سلوكيات يقوم بها العامل في شكل منظم تحكمه ضوابط متطلبات المنصب والقانون الداخلي للمؤسسة؛ وهو يظهر في النتائج المحققة؛ على غرار (Paradis, d. 2012. P24) الذي أكد أنه "مفهوم واسع وذنو جوانب متعددة يمكن وصفه من خلال نتائج قابلة للقياس تظهر في سلوكيات العامل" ويضيف (القرالة، ع. 2009. ص 49) الأداء بأنه مجموعة السلوكيات الإدارية ذات العلاقة والمعبرة عن قيام الموظف بمهامه، وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة والفعالية وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة، في الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية".

أما في نظرية التوقع فنجد أن فكتور فروم اعتبر أن أداء الفرد يتحدد بمجموعة سلوكيات ترتبط بدافعياته لبلوغ هدف معين، الأمر الذي يجعله يواجه جهده في سبيل تحقيق مبتغاه؛ بمعنى أنه مادام الفرد قادر على توقع نتائج أدائه فإنه سيوجه جهوده نحو أهدافه، إذا كان الفرد تحت تأثير الهدف فإن هذا معناه وجود علاقة بين السلوك والهدف المتوقع في المستقبل؛ (Paradis, d. 2012. P20) وبالتالي علاقة السلوك بالهدف هي علاقة سببية، أي أن السلوك سبب في تحقيق الهدف المطلوب وبالتالي الأداء هو الأثر الظاهر أو الاستجابة الملاحظة للعلاقة السببية بين الهدف والسلوك.

أصبح الأداء الفردي من الموضوعات الرئيسية التي شغلت إدارة الموارد البشرية خاصة والمؤسسة ككل لأنه بات واضحا بأنه لا يمكن لهذه المنظمات تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية من دون فهم لسلوك العاملين في المنظمات والذين يلعبون الدور الحاكم في هذا المجال إذ تسهم عملية دراسة السلوك البشري في المنظمات بتحقيق أهداف عدة سواء للفرد أو المؤسسة، إذ تساعدها على فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الفعل التي تصدر عن العاملين عبر فهم دوافعهم وقيّمهم التي تحكم أفعالهم؛ فضلا عن إدارة ذلك السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف من خلال التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب، إما على مستوى الفرد فتسهم في تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ والتي قد تشوه عملية التواصل وتؤدي للتوتر وعدم التفاعل والاستجابة غير الصحيحة للزملاء والإدارة.

على ضوء ما سبق يعرف سلوك الفرد داخل المؤسسة بأنه مجموعة الحركات المنتظمة التي تقوده إلى نتائج مادية ملموسة أو لامادية؛ في إطار المهام والمسئوليات المكوّنة لمنصب عمله وكذا القوانين والسياسات المعتمدة في تسيير الشؤون الداخلية والخارجية لهذه المؤسسة، وهو ما يعرف بالأداء الفردي.

1-3- نموذج نظرية السلوك المخطط:

في سنة 1985 أجرى icek ajzen توسيع لنظرية الفعل المعقول خلال محطات متقاربة ميّزها إضافة مسلمة جديدة بين كل فترة وأخرى دون الخروج عن النسق التنبؤي للنظرية المعتمد على قاعدة النية قبل الأداء، فبعد مرور عدة سنوات لاحظ (Ajzen 1991) أن مسلمة السلوك الإرادي يتخللها بعض النقائص، كون أن هناك بعض السلوكيات قد تخرج عن نطاق التحكم الإرادي لدى الفرد، وأن النية لا يمكنها أن تتجسد إلا إذا كانت تحت سيطرة إرادة هذا الأخير، لهذا السبب أضاف هذا الباحث على نموذج نظرية العمل العقلاني متغير آخر أمساه بإدراك السيطرة على السلوك Perceived behavioral control بذلك أصبح اسم نمودجه الجديد "نظرية السلوك المخطط (Theory of Planned Behavior)، التي تؤكد أن كل سلوك بشري يمكن التنبؤ به انطلاقا من نيته للقيام به، لكن

تتطرق إلى الحالات التي لا يسيطر فيها الفرد على كل العوامل التي تؤثر على الأداء الفعلي للسلوك أيضا؛

(Chiou, Shen. 1998. P299) حيث افترض أن الفرد يأخذ بعين الاعتبار عواقب

أداء الفعل قبل القيام به؛ ونتيجة لذلك، فإن النية أهم عامل في تحديد وتغيير الفعل، كنتيجة فإن النظرية الجديدة تؤكد على أن حدوث الأداء الفعلي يتناسب مع مقدار السيطرة التي يمارسها الفرد على سلوكه وقوة نوايا هذا الفرد لتنفيذ هذا الأداء، يمكن ترجمة هذه المسلمات رياضيا كما يلي:

$$B=I=(Ab+Sn+Pbc)$$

يمكن تمثيل اختصار كل متغير في النظرية وفق ما يلي:

1-3-1- أبعاد نموذج نظرية السلوك المخطط:

B (Behavior) : يمثل الفعل المراد التنبؤ به

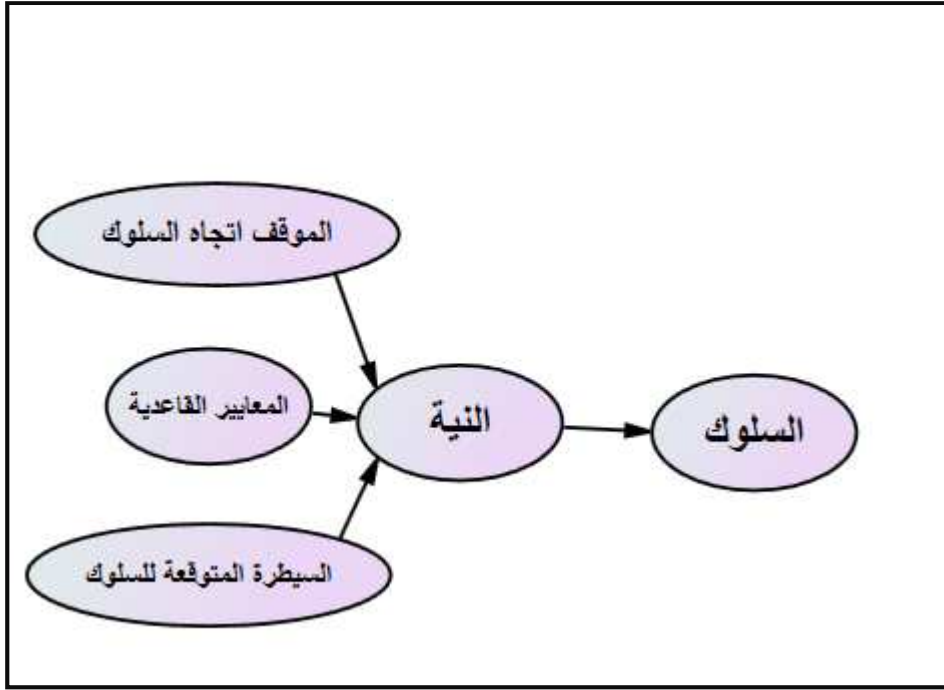
I (Intention) : النية

Ab (Attitude toward the behavior) : الموقف اتجاه السلوك

Sn (Subjective norm) : إدراك المعايير القاعدية

Pbc (Perceived behavioral control) : إدراك السيطرة السلوكية او السيطرة السلوكية المتوقعة.

خضعت النظرية لعدة تحديثات على مستوى المتغيرات بعد كل دراسة أجراها Ajzen الأمر الذي انعكس على مخطط النموذج العام للنظرية، فخلال المقالات التي نشرها سنة 1980 إلى غاية سنة 1991 لاحظنا بقاء نفس المتغيرات الخمسة: النية، السلوك أو الفعل المراد أداءه، الموقف اتجاه الفعل، إدراك المعايير القاعدية، إدراك السيطرة السلوكية المتوقعة، كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل (02) يوضح نموذج نظرية السلوك المخطط المصدر: Icek Ajzen 1991.

سمح لنا هذا النموذج بتحديد العلاقة بين المفاهيم النظرية وكذا العلاقات السببية المركبة بينها؛ باعتبار كل من $Ab+Sn+Pbc$ مستقلة نظريا لكن تأثيرها يكون مركب؛ حينما ينوي الفرد القيام بفعل معين دون غيره وهو ما سماه (1991) Ajzen مبدأ التجمع.

بالحديث عن الأثر المركب لمسلمات النموذج فقد أكد (1991) Ajzen أن التنبؤ بالسلوك يكون ممكنا إذا تم معالجة المؤشرات السلوكية والمواقف متجمعة؛ أفضل بكثير من دراسة كل موقف أو سلوك على حدة ومن ثمة تحديد المؤشرات البارزة التي تتحكم في أداء الفعل مستقبلا لأنه وكما تم الإشارة سابقا فإن دراسة الأداء الفردي والتنبؤ به لا يمكن أن يكون خارج نطاق مجموعة من العوامل مجتمعة ووفق سياق واحد؛ غير أن مبدأ التجمع لا يمكن أن يفسر التباين بين السلوكيات المتفرقة التي تشكل الأداء لكل حالات (عينة الدراسة) إلا إذا تم دمج متغيرات أخرى للنموذج كمتطلبات المنصب مثلا.

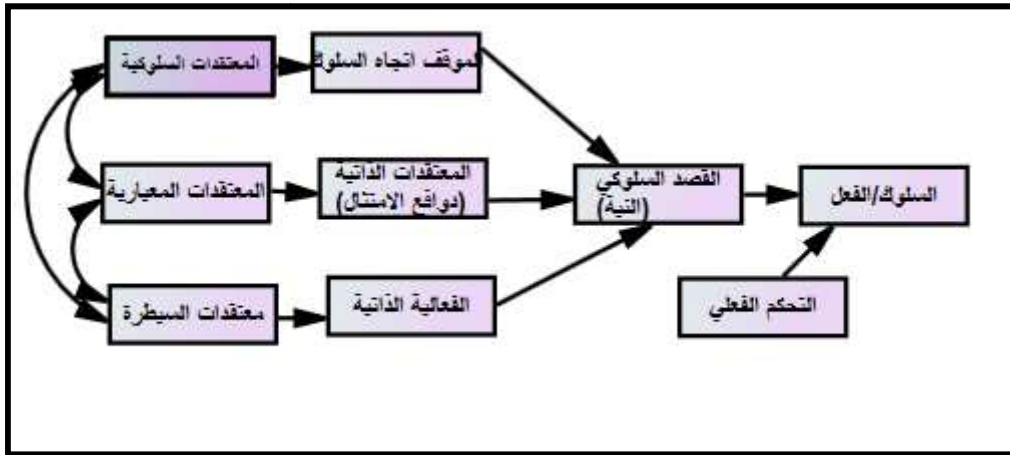
على سبيل المثال إذا كان الموظف يريد تعلم مهارة جديدة ولتكن على سبيل المثال صيانة أجهزة الإعلام الآلي التي يستخدمها في مكتبه من الإعطاب الفنية؛ وسبق له أن فشل في مرات سابقة حاول فيها تصليح حاسوبه، لكن مازال لديه إرادة قوية بما فيه الكفاية

لتجاوز فشله المتكرر والبدء في البحث عن طرق ذكية لكي يتعلم بسرعة وفعالية، هذا من شأنه أن يجعله يسعى لتكوين ذاته بكل السبل المتاحة أمامه (الاتجاه نحو الفعل) بالمقابل فإنه يعمل على تجنب جميع المشاكل التي قد تواجهه أثناء استخدامه اليومي لجهاز الحاسوب (معيار القاعدي) هذا ما يجعل التحكم الفعلي في الأداء مرتفع، كما أن إدراك السيطرة الخارجية (المعتقدات المعيارية) ومدى تأثيرها في نظرة الزملاء والمشرفين على نتائجه ستجعل أداءه في منحى إيجابي وذو فعالية، ليسهل في الأخير على مشرفيه التنبؤ بمقاصد أفعاله.

4-1- النموذج النظري المطور:

خلال سنة 2012 نشر Ajzen مقالا بعنوان Martin Fishbein's Legacy: The Reasoned Action Approach استعرض في مقدمته الجهود التي قام بها Fishbein لبناء نظرية للتنبؤ بالأفعال التي يقوم بها الأفراد خلال تأديتهم لنشاطات معينة من خلال معرفة نيتهم للخضوع بالموازاة مع الموقف، تاركا حيوية التوسع في النظرية بإدخال مسلمات حديثة أو تطوير المسلمات الأساسية عن طريق التنويع في عينات البحث لتشمل مجالات كالطب والتجارة والعلوم الإدارية.

الشكل التالي يوضح النموذج الذي استحدثه Ajzen 2012 :



الشكل (03) يوضح النموذج الذي طوره Ajzen المصدر: Icek, A. 2012

أكد Ajzen مرة أخرى أن "البنية المركزية للنظرية هي القصد السلوكي (النية)؛

وهي بناء تحفيزي يعتبر المحدد الرئيسي للفعل، تعكس النية مدى الذي من المرجح أن يخطط فيه الفرد، ويستثمر الجهد في متابعة هذا الفعل، يتم تصور النية على أنها وظيفة من بنائين قائمين على المعتقد: المواقف والمعايير الذاتية، المواقف عبارة عن تقييمات إيجابية أو سلبية لأداء الفعل في المستقبل، بينما تعكس المعايير الذاتية المعتقدات حول نظرته حول تأييده من طرف بيئته.

النية إذا تكونت لتبني فعل معين تترجم في شكل سلوكيات ملموسة أو ملاحظة (

الأداء الفردي كمتغير يراد التنبؤ به)، فهي تعبر عن الاحتمال التقديري للفرد في الشروع في الفعل وبذلك اعتبر كأهم محفز للسلوك البشري.

كما أشرنا في الفصل السابق فسيتم تبيني متغيرين فقط من نموذج نظرية السلوك

المخطط نظرا لأننا سنتعمد على نموذج آخر والمتعلق بنموذج نظرية التوقع، وقد اخترنا هذين المتغيرين بناء على عدة اعتبارات أهمها أنهما يعدان أحدث المتغيرات التي أضافها Icek Ajzen لنموذج النظرية بعد عدة دراسات قام بها؛ وفيما يلي سنعرض هذين

المتغيرين:

1-4-1- نظرة الفرد الذاتية لثقافة بيئته:

يعد أهم متغير في النموذج؛ حيث يشير إلى المعتقدات الذاتية المبنية على دوافع الامتثال للمحيط الخارجي؛ يمثل درجة المراقبة الذاتية للسلوكيات الشخصية وهو أحد أهم العوامل التي تساعد على توقع العديد من الخيارات السلوكية الفردية والجماعية، لكونه يهتم بقياس مدى اعتقاد الفرد بأنه قادر على القيام بالمهام المطلوبة منه بنجاح، باعتباره نتاج المزج بين خبرة الفرد الماضية حول هذه المهمة ومعتقداته عن قدراته للإقدام على الفعل، ومدى تأثر ذلك بالمحيط الخارجي له، (Vveinhardt, J. Gulbovaite, E. 2018. P547)

نظرة الفرد لثقافة بيئته هي معتقدات الأفراد حول المدى الذي يعتقد فيه الأشخاص الآخرون المحيطين بهم في بيئة العمل مثلاً أنه ينبغي أو لا ينبغي عليهم أداء سلوكيات وفق طريقة معينة والتي يرون أنها صحيحة في نظر الآخرين؛ سواء كانوا زملاء أو مشرفين مباشرين أو عملاء.

يقيس الباحثون الذين يجرون دراسات لنظرة الفرد لثقافة بيئته أيضاً دوافع الامتثال من خلال معرفة إلى أي مدى يرغب الأفراد في التصرف بشكل متسق مع أوامر أو ملاحظات مشرفيهم وزملائهم داخل المؤسسة وخارجها.

قوة المعتقد الذاتي للفرد تتحد بدافعية الامتثال ودرجة إقباله للقيام بالفعل نتيجة لمعاييره الذاتية؛ وهي مؤشر على نية التصرف والتي بدورها تنبئ بالأداء الفعلي، وبالتالي فإن نظرة الفرد لثقافة بيئته لها استخدامان عامان:

في المقام الأول: تساعد في التنبؤ بنية الفرد للإقدام على سلوك معين.

في المقام الثاني: بالنسبة لأولئك الذين يرغبون في إجراء دراسات وبحوث ميدانية معمقة للتنبؤ بالأداء الفعلي للأشخاص في بيئات مختلفة؛ يوفر قياس نظرة الفرد الذاتية لثقافة البيئة المحيطة معلومات حول العناصر والمؤشرات التي يجب تركيز الجهود فيها قصد جمع أكبر قدر من البيانات عن الفرد، فيجب التركيز على تلك الثقافة التي تكون سائدة لدى المجتمع الأصلي للعينة المأخوذة والتي تعد منبئات جيدة للمعايير الذاتية (والنوايا السلوكية والفعل) بدلاً من المعتقدات التي لا تنتشر على نطاق واسع في المجتمع المعني. (Ajzen, I. 2002).

1-4-2- الفعالية الذاتية المدركة:

ترجع لمعتقدات الفرد لقدرته على تنظيم وتنفيذ المخططات العملية المطلوبة لإنجاز الهدف المراد، وهذا يعني أنه إذا اعتقد الفرد بأنه يمتلك القوة لإنجاز الأهداف المطلوبة منه، فإنه يحاول جعل هذه الأشياء تحصل فعلا، بمعنى آخر أن الفعالية الذاتية تشير إلى الاعتقادات الافتراضية التي يمتلكها الفرد حول قدراته. (Schwarzer, R. 1993 Jerusalem, M.)

تشير إلى معتقدات الفرد حول أدائه المتوقع من جانبه الشخصي في مجال المهنة التي تخصص فيها ومدى رضاه وقناعته بدوره في محيط العمل.

يعرفها بندورا بأنها مفهوم يعتمد إلى حد كبير على أحكام الفرد ومعتقداته القائمة حول الذات، تحتوي على توقعات ذاتية حول قدرة الشخص في التغلب على مواقف ومهام مختلفة بصورة ناجحة، أما (Schwarz 1993) فينظر لتوقعات الكفاءة الذاتية أيضا على أنها بعد ثابت من أبعاد الشخصية تتمثل في قناعات ذاتية في القدرة للتغلب على المتطلبات والمشكلات الصعبة التي تواجه الفرد من خلال التصرفات الذاتية. (طارق، عبد الرؤوف. 2018. ص196) بمعنى أن توقع نتائج القيام بأداء معين قائم على افتراض الفرد لإمكانية تحقيق الأهداف من خلال تنفيذ الفعل بصورة سليمة، حيث تأثر هذه التوقعات التي يقدرها الفرد نفسه على طريقة ونوع التصرف، لذلك فإن تحسين الفعالية الذاتية الفردية مهم جدًا في التدريب على التحكم الذاتي لمواجهة الضغط المهني والصراع السلبي، فتكسب الفرد القدرة على حل المشاكل بصورة آنية والتكيف مع الأحداث بسرعة كما أنها تساعد في جعله أكثر مساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

تتضمن الفعالية الذاتية المدركة حسب (Morin, A. 2011. P808) أربعة أبعاد

مهمة وهي كالآتي:

-إنجاز الأداء: Performance Accomplishment وهو قناعة افرء بقدراته الذاتية على أداء المهام الصعبة وإنجازها بنجاح، مما يقتضي تنظيم تفكيره وتقييمه لأدائه ومواجهة الصعاب وتحمله المسؤولية والمثابرة في تحقيق أهدافه مع شعوره بالثقة في نفسه.

-الخبرات البديلة: Vicarious Experiences كل ما يمكن اكتسابه من خلال

ملاحظة أداء الآخرين وأنشطتهم الناجحة وكذلك ما يمر به من خبرات سابقة، مما يساعد الفرد على تكوين توقعات عن أدائه في المواقف المشابهة.

-الاقناع: Persuasion هي قدرة الفرد ومهارته للاستماع للآخرين أثناء تقديم

عمليات التشجيع والتدعيم، والتي تهدف إلى إقناعه بقدرته على إنجاز المهام بنجاح.

-الاستثارة الانفعالية: Emotional Arousal وهي حالة الفرد الانفعالية التي يشعر

بها وتؤثر على قوة فعالية الذات لديه، وتمكنه من مواجهة المواقف.

إن الفعالية الذاتية حسب هذه الأبعاد تجعل الأفراد يختارون المهام التي يشعرون فيها أنهم أكفاء وواثقين بأنفسهم، في مقابل ذلك يتجنبون المواقف التي يشعرون فيها أنهم محدودي الكفاءة والاستعداد، كما أنها تلعب دورا مهم ليس فقط في اختيار الفعل المناسب بل حتى في تحديد حجم الجهد الذي سيبدله في مواجهة العقبات، وتؤثر كذلك على أنماط التفكير ومن ثم الردود الانفعالية والسلوكية، لذلك فوعي الفرد بفعاليتيه الذاتية تجعل أدائه في منحى إيجابي حتى ولو كانت مهاراته محدودة فإنه سيقوم حتما بصقلها وبذل الجهد المناسب في سبيل إتمام المهام والمسئوليات المسندة إليه.

بعد استعراض مسلمات نظرية السلوك المخطط **the theory of reasoned**

action نلاحظ أنها من النظريات الناتجة عن التقاء عدة رؤى اجتماعية اقتصادية وصحية، فاستخداماتها على نطاق واسع جعل منها أكثر النظريات صدقا في التنبؤ بالأداء في جميع المجالات، فهي تسمح بتحليل القيمة المرجوة من القيام بالفعل عن طريق فهم مقاصد هذا الفعل وبالتالي معرفة التصرف المرتقب، وما يميّز النظرية أكثر؛ نموذجها المكيف الذي يتحكم بصفة عقلانية في الفعل الفردي مع السماح بعزل أحد المكونات في سياق متطلبات الدراسة من حيث مدى الملائمة للعينة والمجتمع ككل.

خلال التعديلات التي شهدتها النظرية فقد اعتبر **أجزيين** أن القيام بالفعل لا يتوقف

على النية فقط بل حتى العوامل الخارجية تساهم في بلورة الفعل خاصة خلال المواقف الطارئة التي يتعرض لها الفرد والتي لا تكون ضمن أهدافه المخطط لها، لذلك حظيت

النظرية بدعم كبير من قبل الأخصائيين النفسانيين والاجتماعيين والاقتصاديين نظرا لمرونة استخدامها في سياقات مختلفة.

تسمح النظرية بتنظيم المسلمات في سياق سببي مع إمكانية إدماج عوامل أخرى يتحكم فيها الفرد أو خارجه عن نطاق سيطرته وفق نموذج إجرائي يحيط بكل العناصر بداية من القرار إلى غاية تنفيذ الفعل مرورا بتصور النتيجة المحتملة.

نتيجة لهذا الطرح يعد النموذج النظري الذي وضعه أجزين مهما جدا للكشف عن الأداء الفردي والتنبؤ بفعالته مستقبلا، خاصة عندما فتح المجال لإدخال عوامل ذات صلة مباشرة بالفرد والبيئة التي ينشط فيها دون التمييز بين الفوارق الأساسية في الأداء والهدف وكذا السلوك ونتائجه المتوقعة، لذلك قامت الباحثة بتدعيم النموذج النظري لأجزين بنموذج آخر جد مهم في التنبؤ بالأداء البشري والمستخدم بكثرة في الدراسات التنبؤية للباحثين Lyman Porter و Edward Lawler المنطوي تحت نظرية التوقع للباحث Victor Vroom والتي تفترض أن الأداء البشري ناتج عن اختيارات واعية بين البدائل التي تهدف إلى تعظيم المنفعة وتقليل الضرر، حيث أدرك Vroom أن دراسة أداء الموظف يعتمد على عوامل فردية مثل: الشخصية والمهارات والمعرفة والخبرة والقدرات، وذكر أن الجهد والأداء والتحفيز مرتبط بدوافع الشخص، حيث استخدم المتغيرات "توقع" و"أداء" و"التكافؤ" للتعبير عن نظريته للأداء الفردي داخل المؤسسات.

في العنصر الموالي سنعرض كل ما يتعلق بنظرية التوقع من خلال النموذج

النظري لبورتر ولاولر (1968):

2- نموذج نظرية التوقع لـ Porter & Lawler :

كما أشرنا سابقا يستند نموذج Porter & Lawler لنظرية التوقع، حيث يعد Vroom أول من تحدث عن مفهوم التوقع أو التنبؤ خلال سنة (1964) مواصلا في الأبحاث التي قام بها Tolman (1932)، (Darren, J, E. 2005) تفترض النظرية أن قيام الفرد بفعل معين هو نابع من تصوره للعائد الذي سيحصل عليه لذلك يوجه جهده في سبيل تحقيق

النتيجة المرغوبة، بالمقابل يستخدم هذا الفرد خبراته السابقة وتجاربه في تعزيز دافعيته ليوازن بين تصوره للعائد وكمية الجهد المبذولة لتقييم ما سيحصل عليه.

اعتمادا على هذا الافتراض بين كل من Porter & Lawler ومن خلال بناء نموذجاً نظرياً لتفسير أداء العاملين، أن الأداء ينتج عنه عوائد ومكافآت داخلية وخارجية وهذه العوائد تكون ناتجة عن شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بفعالية، (غواش، س. 2008) وعندما يكون هذا الأداء بمواصفات جيدة وأهمية ترضي رغبات الفرد، أما العوائد الخارجية فهي تلك التي تمنحها المؤسسة للفرد قصد إشباع حاجاته الدنيا: الأجر، الأمان الوظيفي، الحاجات الاجتماعية.

التوقع أو التنبؤ حسب الباحثان هو الاعتقاد بأن الجهد المتزايد سيؤدي إلى زيادة الأداء، أي إذا عملت بفعالية فستحصل عائد مادي ومعنوي، ويتأثر ذلك بالعوامل التالية: -توفر الموارد المناسبة مثل: المواد الخام والأدوات ووسائل العمل وكذلك الوقت الكافي لإنجاز المهام.

-امتلاك المهارات المناسبة والمعارف والتكوين اللازم للقيام بالمهمة.
-الحصول على الدعم اللازم لإنجاز المهمة؛ على سبيل المثال: دعم المشرف، أو الحصول على المعلومات الصحيحة والضرورية عن الوظيفة.
بمعنى أن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب وبالتالي يسهل توقع الفرد لنتائج أدائه جراء قيامه وإتباعه لخطوات العمل الضرورية والتي يراها مناسبة لتحقيق طموحاته المختلفة.

أشارت غواش، س (2008) أن نظرية Porter & Lawler تجيب عن الأسئلة التالية :

لماذا يعمل الناس ؟ هل يدرك الأفراد بأن جهودهم ستؤدي إلى أداء؟ هل يدرك الأفراد بأن هناك سلوكيات محددة تؤدي إلى مخرجات محددة؟ ما هي القيم التي يرغب بها الأفراد إزاء هذه المخرجات.

انطلاقاً من ذلك اجتهدا Porter & Lawler في تفسير العلاقة بين الجهد والأداء والنتائج من خلال دراسة العلاقة بين الجهد وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، حيث يتجه

لدراسة جاذبية المكافأة بالنسبة للفرد ولكيفية إدراكه للعلاقة بين الجهد والمكافأة، حيث ترتبط هذه الأخيرة بجانبيين: المكافأة الخارجية متعلقة بالجوانب المادية المقدمة لقاء أداء العمل بصورة مباشرة حيث يشبع من خلالها الحاجات الدنيا كالترقية والأجر والعلاوات والأمن الوظيفي، والمكافأة الداخلية المرتبطة بالجانب المعنوي والشعور الذاتي بالفخر والاعتزاز وهي تشبع الحاجات العليا عنده (Zurlo, M. P, D. Sigrist, J. 2010. P268).

إن الأداء الفردي وفق نظرية التوقع Porter & Lawler يحدده الجهد المبذول في العمل متفاعلا مع قدراته ومهاراته وإمكانياته البدنية والمعرفية وإدراكه لمكونات ومتطلبات دوره الوظيفي، أما الجهد المبذول فتحدده قيمة العوائد ودرجة توقع الفرد لحصوله عليها إذا ما بذل الجهد المطلوب" (بن سشمه، أ. 2018. ص62) فهو إذن المقياس النهائي والحقيقي الوحيد لفعالية الفرد في منصبه وبالتالي لقيمته بالنسبة للمؤسسة.

استنادا على ذلك يعرف Broman الأداء بأنه يعكس مساهمة الأفراد في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال السلوكيات التي تؤدي أو تنقص من قيمة المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية.

للعوائد الخارجية علاقة مع آلية الأداء وفي بعض الأحيان تحدد بقوانين صارمة، كالتقدم في الأقدمية... إلخ بينما العوائد الخارجية فلها علاقة مع توقع الأداء مباشرة كالنجاح في مهمة صعبة في ظروف خطيرة.

2-1- توقع الجهد والجزاء المدرك:

يقصد بهذه النقطة العملية الإدراكية الذاتية التي يقوم بها الفرد عند دراسته للاحتتمالات المختلفة المتعلقة بالجزاء الذي سيحصل عليه كنتيجة للجهد المبذول، حيث أوضح Porter & Lawler أنه يترتب على هذه العملية احتمالين:

- تحسين الأداء يؤدي إلى جزاء حسن.
- إدراك الجهد يؤدي إلى تحسين الأداء.

ينتج عن هاذين الاحتمالين علاقات عديدة من ذلك، غياب الجزاء يؤثر عن احتمال الجهد الذي يصبح متقدما، مما يؤثر في دافعية الأفراد (غواش، س. 2008).

الجهد: يقصد به في إطار النموذج النظري، مقدر أو كمية الطاقة المبذولة في العمل، بغض النظر عن نوعية الأداء.

الجهد المبذول لإنجاز المهمة ليس العامل الوحيد لتحديد مستوى الأداء، حيث توجد عوامل أخرى مثل: وجود أهداف واضحة ومفهومة، توفر المعلومات والمهارات المطلوبة لتحقيق الأهداف وتوفر المعدات وكل الموارد الأخرى المطلوبة لتنفيذ المهمة بنجاح وفعالية، (Voyer, P. 2006. P91) وبذلك نجد أن الجهد المبذول يلخص درجة حماس الفرد لأداء العمل، في حين نجد أن قدرات الفرد وخبراته السابقة هي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

2-2- إدراك الدور الوظيفي:

تحديد مهام مراكز العمل وفهمها من طرف الفرد شيء أساسي في توجيه الجهد لتحقيق الأداء المطلوب (Fleetwood, S. Hesketh, A. 2006. P240)، أي يرتبط هذا الإدراك بتحديد الفرد لأداء ناجح لعمل من الأعمال.

بناء على ذلك تكمن خصائص نموذج التوقع في العناصر التالية:

2-3- خصائص نموذج التوقع:

-يميل الفرد إلى الاختيار بين بدائل عديدة للفعل، وأن الفعل الذي يختاره يحدد به مقدار عوائده.

-دافعية الفرد لأداء عمل معين هي حصيلة ثلاث عناصر:

أ-توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين = التنبؤ.

ب-توقع الفرد بأن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة = الوسيلة.

ج-توقع الفرد أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له = المنفعة.

-إن العناصر الثلاثة (التنبؤ + الوسيلة + المنفعة) تمثل عملية تقدير شخصي للفرد، وتعد عناصر إدراكية له.

- ترى هذه النظرية أن الفرد لديه القدرة والوعي وإمكانية البحث في ذاته عن العناصر الثلاثة السابقة، وإعطائها تقديرات وقيم، لذلك وجب الاهتمام بها. (غواش، س. 2008).
بناء على ما سبق تركز نظرية بورتر ولاولر على ثلاثة مسلمات رئيسية هي بمثابة الركائز التي بنيت عليها:

2-3-1- الأفكار التي تضمنتها نموذج نظرية Porter & Lawler :

حسب (Lawler, E. Suttle, L. 1973. P 490) فإنها تتمثل في النقاط التالية:

- اعتقاد الفرد أن جهده سيؤدي إلى أداء مرغوب (إدراك الجهد):

يتمثل أول عنصر من معادلة التوقع في توقعات الفرد حول العلاقة بين كمية الجهد المبذول وتحقيق أهداف الأداء،
فالفرد يستثمر في جهده على النحو اللازم إذا كان يتوقع الحصول على نتائج جيدة،
حيث إذا كانت لديه القدرات والموارد اللازمة؛ فإنه سيستثمر جهده فيه وإن لم يتوقع أن يؤدي جهده لأداء جيد موفق يرقى لتحقيق الهدف، أو انجاز جيد أو عالي المستوى،
ستنخفض دافعيته للأداء

- اعتقاد الفرد أن الأداء سيؤدي إلى ناتج مرغوب: (توقع الأداء):

يتعلق هذا العنصر بتقييم بيئة العمل ونظام الحوافز، فالفرد هنا يتوقع العلاقة بين مستوى أدائه لجهد معين وبين العائد أو الهدف الذي يسعى لبلوغه، كما هو الحال في توقع الجهد مقارنة بالأداء، فإن إدراك الفرد أن جهده لن يؤدي لنيل عائد أو حافز مرغوب ترقية أو علاوة، فلن يشعر بدافعية للعمل الجاد.

- أن تكون قيمة الناتج المتوقعة كبيرة ومؤثرة (توقع العائد):

حيث أن قيمة الإشباع المتوقع لكل سلوك يؤديه الموظف يمكن أن يؤدي لعدد من العوائد، ومع ذلك فلا تتساوى كل العوائد في جاذبيتها له؛ إذ تختلف قوة تفضيل عائد معين من فرد لآخر حسب قوة دافعيته ودرجة اهتمامه بالعائد في حد ذاته، فإذا كان الفرد يراعي تحسين مساره الوظيفي فإنه يهتم ببلوغ نتائج ذات فعالية تمكنه من بلوغ مراتب أعلى لذلك

نجده يسعى لصقل معارفه ومهاراته باستمرار، على عكس الفرد المهتم بالجوانب المادية فسيكون العائد المادي أهم بالنسبة له من نتائج أدائه وتوليه مناصب أعلى في المؤسسة. تعد الأفكار الثلاثة التي تبنتها نظرية التوقع للباحثين Porter & Lawler (إدراك الجهد، توقع الأداء، توقع العائد) بمثابة تقدير شخصي للفرد حيث أنها تتعلق بما يشعر به هذا الفرد وما ينوي القيام به انطلاقاً من إدراكه للبيئة المحيطة به؛ وهذا التقدير يختلف من فرد إلى آخر حتى ولو عملوا تحت نفس الظروف الفيزيائية والثقافية وغيرها، بغض النظر عن ذلك فإن الخبرة الشخصية وسرعة الإدراك والقيم والاتجاهات والحالة النفسية تلعب دوراً مهماً في رسم الأداء الفردي في صورته الظاهرة لذلك وجب الكشف عنها لتسهيل عملية التنبؤ أو التوقع بمستقبل هذا الأداء من حيث الفعالية.

على ضوء ما سبق يمكن تلخيص أبعاد النموذج كما جاءت في (طه، ف. 2009).

ص ص 473-480) على النحو التالي:

2-4- أبعاد نموذج Porter & Lawler:

إدراك العائد:

وهو عنصر هام يعتمد في تقدير الجزاء أو المكافأة التي يحصل عليها الفرد نتيجة تقييم ذاتي، وذلك في ظل ما يبذله من جهد ومستوى أداء، وتتوقف فعالية هذا البعد على كيفية إدراك الفرد لنفسه، وما يعتقد أنه يستحق من جزاء، وخاصة في ضوء ما يجريه من مقارنات لنفسه مع استحقاقات الآخرين المشاركين لنفس الموقف، والذين بذلوا نفس المجهود.

إدراك الدور الوظيفي (الدور الخاص به):

وهذا مكوّن ذاتي بحت، حيث يعبر عن مجموع التقييمات الخاصة من جانب الفرد لطبيعة دوره الخاص، وعلى ضوء هذا الإدراك ومن خلاله تتحدد إسهامات الفرد، فإن أحسن الفرد فهم دوره وحدوده كان أدائه عند المتوقع أو العكس.

إدراك الجهد المبذول:

هو المكوّن الثالث في النموذج، إذ يحاولان من خلاله أن يميّزا بين الجهد المبذول ومستوى الأداء، فالجهد الأكبر ليس معناه فاعلية الأداء، فقد يبذل الفرد جهداً كبيراً ولكنه لا

يحقق النجاح المتوقع، كما يمكن أن يبذل جهدا متوسطا ويحسن توجيهه نحو الهدف ومن ثم ينجز هدفه بفعالية، ولذا فالاهتمام يجب أن ينصب على فعالية الأداء لا على حجم الجهد المبذول، وهذه التفرقة بين الجهد وفعالية الأداء لم تسبق إليها النظريات الأخرى المهمة بمعالجة الأداء.

الأداء:

يشير في نطاق هذا النموذج إلى المستوى الذي ينجزه الفرد فعلا، فالأداء محصلة مجموعة من المكونات: الجهد المبذول، إدراك الفرد لطبيعة دوره وقدراته وسماته الخاصة، الظروف الفيزيائية المحيطة.

ثالثا: متطلبات المنصب كوسيلة للتنبؤ بأداء الأفراد داخل المؤسسات:

بالحديث عن التنبؤ بأداء الأفراد لابد من التطرق إلى تحديد متطلبات منصب العمل كوسيلة تساعد أكثر في التنبؤ؛ حيث تساهم هذه العملية في معرفة كل ما يتعلق بالوظيفة وشاغلها من حيث النمو المعرفي والأدائي وكل الاحتياجات المادية والمعنوية التي قد يحتاجها العامل لمواصلة بذل مجهود يشبع من خلاله رغباته المعيشية والاجتماعية ومحققا في نفس الوقت جزءا من الرسالة العامة للمؤسسة.

3- مفهوم تحليل منصب العمل:

تنوعت التعاريف الواردة بخصوص تحليل مناصب العمل حيث ذهب بعض الباحثين إلى تصنيفها إلى مفهوم تقليدي ومفهوم حديث بناء على التطور الذي شهده من خلال التحولات التي شهدتها تغير في أساليب دراسة الموارد البشرية.

(أ)- **المفهوم التقليدي:** "هو تحليل العمل المنجز في منصب ما، توصيف وتحديد سمات المهمة أو مجموعة المهام المرتبطة بالمنصب في سيره الواقعي، فهم نشاط أو نشاطات شاغل المنصب أثناء أدائه لوظائفه وشغله لوقته المهني.

(ب)- **المفهوم الحديث:** هو مجموعة العوامل المرتبطة بالعمل نفسه: المناهج المستعملة، درجة تعقد المهام، العلاقة مع نوع آخر من العمل والنشاطات الأخرى داخل المنظمة وأخيرا الارتباط بين التكنولوجيا والعامل" (ثابتي، ح. 2018. ص 32-35).

بالرجوع إلى المسار المهني الذي رافق هذا التطور نجد أنه امتد من التيارات الكلاسيكية إلى جل المقاربات الحديثة، أي من الطرح التaylorي والمعروف بتحليل مناصب العمل وفق الحركة والزمن الذي يستغرقه العمل في إتمام مهامه إلى الطرح الحديث المستند إلى المناهج المرتكزة على منطق الكفاءات.

يتضح مما سبق أن تطور تحليل مناصب العمل قد كان بالموازاة مع بداية الاهتمام بدراسة الكفاءات وتطور المناهج العلمية في التسيير عامة وفي تسيير الموارد البشرية بشكل خاص.

لقد اعتبر تحليل منصب العمل الدعامة الأساسية التي تبنى عليها عدة وظائف تتعلق بتسيير الكوادر البشرية وعلى رأسها: تقييم أداء العاملين، تسيير الكفاءات، التوظيف، التكوين، معالجة النواحي السلوكية للعامل وغيرها من الوظائف، وفيما يلي عرض لبعض التعاريف التي تخص تحليل منصب العمل:

- "هي العملية التي تسمح بملاحظة ودراسة المعلومات والبيانات المتعلقة بالمنصب محل التحليل انطلاقاً من بطاقة الوصف الوظيفي التي تحدد المهارات والمعارف والمسئوليات المطلوبة من العامل انجازها" (ghaddad, n. et Sourour, a. 2008. P05).

- "هو العملية التي يتم من خلالها بتحديد أهم النقاط المتعلقة بأداء الفرد وكل ما يتعلق بالوظيفة من تحديد لمهام ومسئوليات شاغلها، وهو العملية التي تساهم في بلورة برامج تقييم الأداء وصياغة البرامج التكوينية" (Leboyer, c. louche, c. Rolland, j. 2006. P51).

- "آلية تسمح بتفحص المعلومات ذات الصلة بالمنصب محل التحليل ومراقبته بغية توصيف المهام والمسئوليات والمعارف والقدرات المطلوبة من الموظف لأداء عمله، فضلاً أنها تسمح بتحديد الاختلافات الجوهرية بين طريقة أداء كل موظف لوظيفته التي يشغلها في إطار وصف وظيفي" (Peretti, j. 2007. P52).

- " هو إجراء تحليل للعمل المنجز من أجل تقييمه من كافة النواحي وكذلك لوضع توصيف وظيفي يشمل مختلف النشاطات التي يقوم بها العامل وفق ما تنص عليه متطلبات الوظيفة" (Moundosso, A. 2013. P336).

- جاء في قاموس الموارد البشرية وفقا لسياقين الفرنسي والجزائري أن تحليل مناصب العمل هي " إجراء يسمح بوصف مختلف مكونات المنصب: المهام، المسؤوليات، السياق، المهارات، المعارف والسلوكيات اللازمة" (بيريتي، ج. ثابتي، ح. بن عبو، ج. 2015. ص71).

كمحصلة لما سبق ذكره يمكن القول أن تحليل مناصب العمل (التحليل الوظيفي) هو عملية منظمة لجمع وتحليل وتركيب المعلومات والبيانات المتعلقة بكل وظيفة من حيث متطلباتها وخصائصها وطبيعتها، والظروف التي تؤدي فيها و المؤهلات المطلوبة لشغلها، وكذلك سلوكيات العامل ومعايير الأداء المطلوبة. حيث تستخدم لجمع هذه المعلومات أدوات كالملاحظة وبعض الطرق العلمية الحديثة المتوفرة على مستوى المؤسسة؛ هذا من جهة ومن جهة أخرى يعرف منصب العمل بأنه:

- " قائمة مكتوبة وتطويرية تتضمن وصفا (تفصيلي) للمهام والمسؤوليات المطلوب من العامل انجازها" (Touahri, O. Trachi, W. 2013. P10).

- كذلك يعرف بأنه "تعداد المهام الكتابية والواجبات والمسؤوليات التي تترتب على الموقف والتي تظهر في صورة حقيقية مجسدة في السلوك الأدائي" (Foudrait, M. 2007. P47).

المنصب إذن هو موضع يندرج تحت إطار قانوني وهيكل منظم ومصمم وفقا لمعايير تهدف لتحقيق أهداف معينة تتماشى ومتطلبات الوظيفة وتتلاءم مع شغلها من حيث القدرات والمعارف التي يتطلبها.

يتضح من خلال الطرح المفاهيمي السابق بأن تحليل مناصب العمل (التحليل الوظيفي) يشمل مدخلين الأول يتعلق بتحليل الوظيفة من حيث الواجبات والمهام التي

تحويلها في بطاقة الوصف الوظيفي، والثاني يتعلق بتحليل شاغل الوظيفة (الفرد العامل) من حيث المؤهلات والقدرات التي يحوزها ويطبق أداءه وفقا لها.

3-1- مواصفات منصب العمل:

لكل منصب خاصية تميزه عن غيره نظرا لاختلاف المهام المكونة له وكذلك الصفات البدنية والذهنية التي يتطلبها الأداء فيه فهو يتشكل "من اندماج مجموعة من العناصر: الفرد، الوسائل، المهام والظروف، وارتباطها التام بما يحيل المنصب إلى عالم مصغر يصعب تناوله أو إدراك ملابساته الذاتية، ولعل الوحيد القادر على معرفة ذلك هو شاغل المنصب، لأنه في تداخله بتلك العناصر واعتياده عليها تنمو أجواء خاصة وفريدة من نوعها تخلقها شخصية العامل بالدرجة الأولى" (ثابتي، ح. بندي، ع. 2011. ص60).

منصب العمل ذو ميزة نفسية اجتماعية بالدرجة الأولى فاحتكاك الفرد بشكل مستمر مع المهام الموكلة إليه في إطار منصبه تجعله في تشكيل عضوي يحوي مجموعة مهام تخص المنصب، وخصائص معرفية تخص شاغل المنصب، هذا التكوين المنسجم هو ما تسعى إليه إدارة الموارد البشرية من خلال عمليات التوظيف والتكوين وتقييم الأداء، فهي تحاول مطابقة مواصفات الوظيفة بشاغلها والتحكم في مستوى معين من الأداء لكي تضمن استمرارية نشاط الموظف خلال فترات زمنية لاحقة.

3-2- عناصر تحليل منصب العمل:

باعتبار تحليل منصب العمل مفهوم مركب وشامل يحمل في طياته عدة عناصر تكمن من حديد الأطر العامة للوظيفة وشاغلها، سنحاول في العنصر الموالي تحديد أهم ثلاث عناصر تقوم عليها عملية تحليل مناصب العمل والتي من شأنها توفير معلومات تساهم في إتمام العملية بنجاح؛ ويتعلق الأمر وحسب ما جاء في (زايد، ع، م. 2003) ب:

-معلومات عن الوظيفة

-معلومات عن شاغل الوظيفة

-معلومات عن السمات

(أ) - **معلومات عن الوظيفة:** تصنف هذه المعلومات الواجبات والأعباء التي ترتبط بالوظيفة ذاتها بغض النظر عن شاغلها، والهدف الأساسي لهذا النوع من المعلومات هو تحديد السلوكيات الواجب أداءها في الوظيفة ويمكن من خلال هذه المعلومات تحديد أهداف كل وظيفة من هذا المنطلق فإن هذه المعلومات تمثل أساساً جيداً للمقارنة بين أهداف الوظائف المختلفة في المنظمة.

(ب) - **معلومات عن شاغل الوظيفة:** تصنف هذه المعلومات المعارف والقدرات والمهارات والخصائص الشخصية الأخرى اللازمة لأداء الوظيفة بشكل مناسب، وفي الحياة العملية يمكن جمع هذه المعلومات من خلال قائمة تعرف باسم 'قائمة استقصاء تحليل الوظيفة' وتركز هذه القائمة على العمليات التي تؤدي من خلالها الوظيفة أكثر من اهتمامها بنتائج الوظيفة ذاتها.

(ج) - **معلومات عن السمات:** ينصب التركيز الأساسي في هذه الحالة على تحديد السمات الجسدية والعقلية والشخصية واللازمة أحياناً للتوصل إلى مستوى أداء متميز لشاغل الوظيفة وبمعنى آخر فإن هذا المدخل يحدد بشكل أكثر دقة المواصفات والخصائص التي تفرق بين الأداء المتميز لمقارنته بالأداء المتوسط ومن هذا المنطلق فإن التركيز الأساسي في هذه الحالة ينصب على الجوانب التالية:

-تحديد الأهداف الوظيفية التي يجب تحقيقها.

-تحديد الأعباء الواجب القيام بها.

-تحديد أساليب أداء الأعباء الوظيفية بشكل متميز. (زايد، ع، م. 2003. ص

(209-207)

تحليل منصب العمل يحتاج إلى تفكيك العناصر المرتبطة به والتي تحيط بالعامل والوظيفة على حدّ سواء لذلك نحد تبين بين الباحثين في تحديد هذه العناصر والمعلومات الواجب دراستها بغية الخروج بتوصيف متكامل للوظيفة وشاغلها، فمن الأهمية إدراج

العناصر النفسية والسلوكية بالدرجة الأولى باعتبارها عامل تأثير على طريقة قيام العامل بأدائه كذلك الظروف المادية وخصائص مكان العمل تلعب دورا مهما في عملية تحليل منصب العمل، فقد أشار (Prién, E. al. 2009) إلى أن "مكان العمل يعد من العناصر الضرورية لتحليل منصب العمل والتي تدخل كعامل مهم في العملية، ومن بين العناصر التي تتضمنها ظروف العمل ذكر الباحث: الثقافة التنظيمية والظروف الفيزيائية والعلاقات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة؛ كل هذا يعد خاصية مهمة وضرورية للقيام بعملية تحليل منصب العمل ومعرفة خصائص المنصب ومتطلبات شغله وتطوره مستقبلا". (Prién, E. al. 2009) .

كحوصلة لما سبق نستنتج بأن عملية تحليل مناصب العمل تمس كل الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية على نحو يمكنها من الإحاطة بكل المتطلبات التي يحتاجها العامل والمنصب سواء في الوقت الراهن أو في المستقبل باعتباره عامل مهم للتخطيط البعدي والتنبؤ لمختلف الأنشطة الضرورية لتطوير وتنمية أداء الكفاءات.

بالحديث عن مدى أهمية تحليل مناصب العمل كونها قاعدة تبنى عليها عدة وظائف وأنشطة لتسيير المؤسسة بشكل عام والكوادر البشرية بشكل خاص، ونظرا لتغيرات السريعة التي تشهدها البيئة التنظيمية والاقتصادية فقد حتم هذا الأمر على المؤسسات العمل وفق مبدأ المرونة والانفتاح على البيئة الخارجية بغية معرفة متطلباتها الحالية ما تتطلع للحصول عليه مستقبلا، انطلاقا من هذا المنظور تسعى المؤسسات وضع إستراتيجيات فعالة لدراسة مناصب العمل بما يتوافق مع تطور مختلف الأنظمة، وبشكل دقيق فإنه قد أصبح الشغل الشاغل لكبرى التنظيمات مهما كان نشاطها هو الحصول على عامل كفاء تستطيع من خلاله بلوغ الميزة التنافسية وضمان بقاءها وتطورها في المستقبل، لذلك فقد تلجأ إلى تحليل مناصب العمل كي تحافظ على كفاءاتها وتحضيرها لمواجهة المستقبل بكل ما يحمله أو الحصول على كفاءات لشغل وظائف قد تستحدث.

للتوضيح أكثر فإن تحليل مناصب العمل عملية جد مهمة وحساسة تستخدم لعدة أغراض وهي على النحو التالي:

3-3- استخدامات تحليل مناصب العمل:

حددها الباحث (Peretti, j-m. 2006) حسب ما جاء في (Khelfi, S. Idir, f. 2017) على أن عملية تحليل منصب العمل تستخدم لتحقيق الأغراض التالية:

- معرفة الصفات الأساسية للكفاءات المستهدفة من خلال عملية التوظيف.

- معرفة الكفاءات الموجودة من أجل تسهيل عملية النقل الداخلي.

- تحديد احتياجات التدريب وتنمية المهارات.

- تصميم نظام الأجور والمكافآت.

- تنظيم الأعمال والمهارات الإدارية.

- تحسين ظروف العمل المادية خاصة.

- يساهم في ضمان التسلسل الهرمي في إصدار القرارات وكذلك في دراسة الأهداف الإستراتيجية.

- يساعد في بناء برنامج تقييمي لأداء الأفراد بما في ذلك يعد عامل مهم جدًا يضمن عدم التداخل بين المهام المكونة لكل منصب.

- يساعد في الجانب القانوني من خلال كتابة عقد العمل الخاص بكل منصب"

(Khelfi, S. Idir, F. 2017. P08).

ذهب باحثين آخرين إلى تحديد استخدامات تحليل مناصب العمل لتشمل الأنشطة التالية:

- "تهيئة العمل: تحديد مواصفات ومعايير العمل وشاغل المنصب بغية تطويع هذا الأخير لتقديم الأداء بكفاءة.

-تخطيط الموارد البشرية: إن التحليل الدقيق للوظائف والمهام ومن ثم توزيع الأدوار بشكل عقلاني يجنب المؤسسة من الوقوع في فائض أو عجز في القوى العاملة على مدى زمني مستقبلي.

-إعداد نظام الأجور: تصميم شبكة أجرية تضمن العدالة بين العمال وتقوم على مبدأ التساوي ولكل منصب يتحدد الأجر القاعدي له على حسب نوعية المهام التي يحويها.

-الوقاية من المخاطر المهنية: تتم دراسة مناصب العمل بغية تحديد مختلف المخاطر التي قد يتعرض لها العامل بغية أخذ التدابير اللازمة للوقاية.

-التوظيف والترقية: تحديد مواصفات ومؤهلات الواجب توافرها في المترشح لشغل منصب شاغر لا يتأتى إلا بوجود توصيف مسبق للمنبص المعني، لتتماشى العملية مع التطورات المستقبلية.

-التكوين: تساهم دراسة مناصب العمل في تحديد المستلزمات التأهيلية للعمل، مما يشكل قاعدة فعالة لتحديد احتياجات التكوين وإعداد البرامج التدريبية.

-نظم الدافعية: على ضوء استنتاجات دراسة مناصب العمل يمكن تصميم نظام تحفيز يستجيب لحاجات الأفراد الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية، وكذلك تهيئة المناخ الاجتماعي للعمل وفق مقتضيات المناصب ومتطلبات شاغلها.

-تخصيص الوظائف: تلجأ المنظمات، إما بدافع التزامات قانونية أو مقتضيات عملية، إلى تخصيص بعض الوظائف على أساس نوعي (ذكور-إناث) أو لفئة ذوي الاحتياجات الخاصة، ولا يتأتى هذا التخصص وما يتبعه من تهيئة خاصة للمناصب إلا بواسطة تحليل المناصب وتوصيف مستلزماتها.

-تصميم هياكل تنظيمية: يستند التصميم التنظيمي على تحليل المناصب أو الوظائف، ومهما تكن نوعية الهيكل التنظيمي المزمع اعتماده، تظل دراسة مناصب العمل مرتكزا أساسيا للمسار التنظيمي.

-إدارة الجودة الشاملة: يشكل خطوة أساسية في سياق تأهيل المنظمة للحصول

على شهادة الجودة، حيث يتوجب عليها دراسة الوظائف والمهام التي يؤديها الأفراد كل في موقعه والبحث عبر ذلك عن أوجه الخلل وسبل الارتقاء بأداء الوظائف لبلوغ الجودة.

-جرد وتدوين إجراءات العمل: تبنت العديد من المؤسسات منذ مطلع التسعينات

عمليات تدوين إجراءات العمل، وذلك بهدف رسم معارفها وتكوين ذاكرة تنظيمية تسمح لها باسترجاع المعلومات عند الحاجة، واستخدامها لأغراض التسيير.

-تقييم الأداء: يركز التقييم الجاد لأداء الأفراد والوحدات الإدارية على تحديد

معايير أو مؤشرات تكون بمثابة القواعد المرجعية للتقييم، وتتحدد هذه الأخيرة بدورها على أساس عمليات تحليل وتوصيف وتقييم مناصب العمل". (ثابتي، ح. بندي، ع. 2011).

مما سبق عرضه نلاحظ بأن عملية تحليل مناصب العمل هي بمثابة القاعدة التي تقوم عليها أهم العمليات الإدارية على غرار التوظيف والتكوين وتقييم الأداء... وغيرها، لذلك وجب الاهتمام بها وتطويرها لتجسيد الأهداف المسطرة وكذلك التحكم في التغيرات الخارجية المستمرة من خلال إستراتيجيات فعالة تساير الوضع الحالي وتتطلع للمدى المستقبلي، حيث بإمكانها تحقيق عنصر الريادة وبقاء طويلا في حالة نشاط.

3-4- أدوات جمع البيانات لتحليل منصب العمل:

1-مراجعة سجلات الأرشيف: أولى الطرق التي يجب لجمع المعلومات عن

المنصب المراد تحليله، حيث تتضمن هذه السجلات نتائج التحليل وتوصيف الوظائف التي أجريت في السابق، تعد كمنطلق جديد لفهم معمق حول المنصب قبل اختيار أحد الوسائل (مقابلة، ملاحظة، استبيان) والخوض في الميدان.

2-الملاحظة: مراقبة الموظف أثناء أداءه لمهامه طريقة مفيدة جدا لجمع المعلومات

حول المهام المكونة لمنصبه، لذلك فإنها تسمح للمحلل بالذهاب إلى موقع العمل ومشاهدة الموظف مباشرة وهو يؤدي أعماله، حيث يتحكن المحلل في تقديم ملاحظات حول المعدات المستخدمة وطريقة العمل والظروف المحيطة بالعامل ومدى تفاعله مع زملاءه، تعد هذه

الأداة مفيدة جدًا عندما تستخدم جنباً إلى جنب مع المقابلة أو الاستبيان، ومن بين عيوبها أن الموظفين قد يشعرون بأنهم مراقبون لذلك قد يتصنعون في طريقة أداءهم.

3-المقابلة: هي واحدة من أكثر الطرق شيوعاً لجمع المعلومات عن الوظائف، فهناك العديد من الأشياء المهمة التي على المحلل القيام بها قبل بدء المقابلة وهي: أولاً تكوين علاقة جيدة ومريحة مع الموظف الذي سيجري معه المقابلة، ثانياً: شرح أهداف والغاية من إجراء هذه المقابلة للموظف حتى لا يرتبك أو ينزعج. يمكن أن تأخذ المقابلة شكل منظم أو غير منظم أو تكون فردية أو حتى جماعية، في المقابل فإن المعلومات المتحصل عليها من المقابلة تكون ذات جودة عالية وأفضل بحكم أنها تتدخل فيها الملاحظة.

4-الاستبيان: هو كذلك من بين الطرق شائعة الاستعمال وعادة ما يكون محددًا جدًا أو عام بشكل مطلق، ففي حالة الاستبيانات المحددة يسأل شاغلوا الوظائف عادة عن عدد المرات التي يؤديون نفس المهمة، وعن مدى أهمية المهام التي ينجزونها في بلوغ الأهداف، ومدى صعوبتها ومدى احتياجهم للتكوين، أما الاستبيانات العامة فالأسئلة تكون حول متطلبات العمل، وهي ليست مكلفة أو تستغرق وقتاً طويلاً لتطويرها وتسمح كذلك بإجراء مقارنات بين الوظائف. (Condrey, s. 2005. P534-536).

في سياق ذي صلة فقد أشار (طه، فرج عبد الله. 1988) " أن استخدام الاختبارات والمقاييس النفسية في عملية تحليل مناصب العمل يلعب دوراً مهماً في تقدير استعدادات العامل وميوله واتجاهاته النفسية وحتى الاجتماعية نحو منصب عمله ومدى رغبته في تطويره خلال مساره الوظيفي".

خلاصة:

ساهمت كل من نظرية التوقع والسلوك المخطط في تفسير السلوك البشري سواء داخل مكان العمل أو في المجتمع باعتباره عضو ينتمي إليه، حيث أنهما من النظريات الناتجة عن التقاء عدة رؤى اجتماعية واقتصادية؛ الأمر الذي ساعد الباحثين بمختلف تخصصاتهم في تبني عواملها خاصة في الدراسات التي تجمع بين كل ما هو نفسي وتنظيمي، ما يؤكد قوة النظريتين في تفسير الأداء والتنبؤ به هو صلاحية مسلمتهما رغم مرور عقود من الزمن؛ فبالرغم من أن نظرية السلوك المخطط لازالت تشهد تغييرات إلا أن جوهرها بقي محافظ على صفته التنبؤية، كما أن نظرية التوقع التي استحدثها بورتر ولاولر شهدت تغييرات طفيفة في مسلماتها لكنها لازالت هذه المسلمات تفسر الفعل البشري داخل المؤسسات وتحاول أن تتوقع نتائجه وفق مبدأ أن الفرد يبذل مجهودا مناسباً في سبيل الحصول على العائد المادي والمعنوي، في حين نجد أن معرفة متطلبات منصب العمل أيضاً يعد وسيلة هامة للتنبؤ بأداء الأفراد انطلاقاً من تحديد خصائصه والقدرات والمعارف التي يتطلبها شاغله وذلك بغية تجنب حدوث غموض وصراع الدور من جهة وتحديد إمكانية إمام الفرد بكل هذه المتطلبات لتؤهله للترقية أو تطوير من منصبه.

انطلاقاً مما سبق كان لزاماً على الباحثة تبني نموذج النظريتين لأنهما يخدمان

كثيراً الافتراضات الموضوعية للدراسة الحالية.

الفصل الثالث

الأداء الفردي داخل المؤسسات

تمهيد:

شكل العنصر البشري منذ القدم الحلقة الرئيسية في محور العملية الإنتاجية والفاصل المهم في تحديد نسبة المردودية التي تحققها المؤسسة، لكن المفارقة التي شهدتها تطور الفكر الإداري بفعل الدراسات والنظريات التي ساهمت في تغيير هذه النظرة من مجرد كونه أداة لتحقيق نسب إنتاج معينة إلى اعتباره مورد قابل للاستثمار في قدراته العملية ومؤهلاته المعرفية، من خلال توجيه الاهتمام نحو الجوانب السلوكية ومختلف التفاعلات الإنسانية بينه وبين الوسط الذي ينشط فيه، هذا التغيير في الاهتمام استوجب على القائمين بتسيير المؤسسات إعادة النظر في السياسات والإجراءات المعمول بها لتسيير فعال لمواردها البشرية.

تنتهج المؤسسات الحديثة استراتيجيات بناء على رؤية مستقبلية لتنمية وتطوير أفرادها قصد بلوغ التميز والجودة في مخرجاتها، فالتحديات التي تفرضها التحولات الاقتصادية والتوجه نحو عولمة جميع ميادين الحياة بما في ذلك الانفتاح على عصر المعرفة كانت منعرجا حاسما في تسيير الموارد البشرية وفق عدة معطيات أبرزها إعادة هندسة آليات توصيف الوظائف والعمل على الاستثمار في فعالية أداء أفرادها أكثر بحكم أنها تصنع جل القرارات داخل المؤسسة، وترجع أهمية التركيز على إبراز منطلق الأداء والتنبؤ به إلى الثورة التي عرفها نظم التحليل الوظيفي وتطور الدراسات التي تهتم بالتنبؤ بأداء الأفراد، حيث ساهمت هذه الموجة في تطور نظم تسيير الموارد البشرية، وكنتيجة لهذا التحول قد يلجأ الأفراد لتطوير قدراتهم الفكرية والعملية من خلال ما أصبح يعرف بالتكوين الذاتي؛ بمعنى أن العامل يسعى لتعلم مهارات جديدة وتطوير أداءه بما يتناسب والمستجدات الخارجية بمفرده.

على ضوء هذا التقديم الموجه للفصل النظري؛ ستقوم الباحثة بعرض مختلف الإسهامات الأدبية في مجال الأداء الفردي وفعاليتيه.

أولاً: الأداء الفردي

1- مفهومه:

مما لا شك فيه أن مفهوم الأداء واكب كغيره من المصطلحات الاقتصادية والإدارية التطور الذي شهدته المنظومة التسييرية خاصة إذا تتبعنا أهم الإسهامات النظرية وما أضافته إلى حقل تسيير الموارد البشرية؛ نجد أنها قد ركزت بشكل كبير على استخداماته كونه يعد الركيزة الجوهرية لتساهم في تحقيق الأهداف العامة والإستراتيجية للمؤسسات؛ وهذا ما أكد عليه Voyer, P 2006 حين بين أن "الأداء مصطلح يستخدم على نطاق واسع للدلالة على النتيجة المحققة في إطار ضوابط هدفها الحفاظ على مستوى معين أو تجاوزه تحت مسمى الكفاءة والفعالية" (Voyer, P. 2006. P85) ، وفي سياق مغاير فقد اتجه بعض الباحثين إلى تقسيم مفهوم الأداء إلى ثلاث اتجاهات بالموازاة مع ما جاءت به نظريات التسيير:

-الاتجاه الأول: اعتمد في تعريفه للأداء الفردي على أنه فعل أو نشاط أو سلوك.

-الاتجاه الثاني: هو نتائج ومحصلة لفعل معين.

-الاتجاه الثالث: هو عملية تفاعل بين عدة عوامل" (أرفيس، م. 2018.

ص479).

من خلال هذا التقسيم والذي حدد وفق تطور المسار النظري لدراسة مفهوم الأداء يتضح أنه في الاتجاه الأول تم التعبير عنه على أنه مجرد سلوك أو نشاط يقوم به العامل في إطار المهام الموكلة إليه، أما في الاتجاه الثاني فقد اعتبر على أنه درجة إتمام الفرد للمهام في نطاق وظيفته وإدراكه للدور والمهام الموكلة إليه كنتيجة للجهد الذي يبذله؛ في حين نجد أن الاتجاه الثالث قد أشار على أنه محصلة تفاعل بين الجهد والقدرة حيث أن الجهد يتمثل في الطاقة البدنية أو الفكرية التي يبذلها العامل للقيام بمهامه، في حين أن القدرة تتمثل في الإمكانيات المحصل عليها من خلال نشاط التعلم وهي ترتبط بالدافعية.

"يشير الأداء الفردي إلى درجة إتمام وتحقيق المهام الموكلة لوظيفة الفرد، ويعكس الكيفية التي يقوم بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الجهد والأداء، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد" (عكاشة، أ. 2008. ص33)، يتضح من خلال هذا التعريف بأن الأداء هو نتيجة للجهد الذي يبذله الفرد خلال قيامه بتأدية الأعمال المكونة لوظيفته، في حين عبر عنه (Paradis, d) بأنه " مفهوم واسع وذو جوانب متعددة يمكن وصفه من خلال نتائج قابلة للقياس تظهر في سلوكيات العامل" (Paradis, d. 2012. P24)، وجاء في قاموس الموارد البشرية أن الأداء كمصطلح "يستعمل عموما لتوصيف وضعية تتمثل بالنسبة لشخص ما في بلوغه أو تجاوز أهداف حددت له" (بيريتي، ج، وآخرون. 2015. ص30).

أما من الناحية الاقتصادية فالأداء الوظيفي هو نتاج " يظهر من خلال قيمة أو كمية الإنتاج المحصل عليها في إطار المعاملات المالية والربحية" (Balghanami, w. 2018. P 308) ، بالإضافة إلى الربح المادي فإن الأداء الجيد يعطي صورة حسنة عن المؤسسة وعن جودة تسييرها لأعمالها.

بالإضافة إلى ذلك يعد كفعل " يصدر عن المستخدم أثناء قيامه بعمله من درجة تحقيق وإتمام المهام والمسئوليات المكونة للوظيفة التي يشغلها وهو يقدر من خلال النتائج المحصل عليها إما كمية الإنتاج ونوعيته أو السرعة والدقة في العمل" (بوبرطخ، ع. 2012. ص09)، في حين أقرت المنظمة الدولية للمقاييس Iso 9000 في إصدار 2000 على أن الأداء "يشمل الكفاءة والفعالية، فالفعالية هي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، أما الكفاءة فهي الناتج المحصل عليه وفقا لنوعية الموارد المتاحة" (Iso 9000. 2000. P 04) إن الجمع بين مصطلح الكفاءة والفعالية للتعريف بالأداء الوظيفي يساهم في تقريب المعنى أكثر للباحثين في الميدان.

تقترن الفعالية "باستعمال مجموعة من المعارف والتقنيات للعلوم السلوكية من أجل تطوير المنظمات وذلك باندماج الطموحات الفردية للنمو والتطور مع أهداف المؤسسة"

(تاويريريت، ب، ن. 2009. ص195) أما الكفاءة "فهي تطابق مجموعة من التصرفات الاجتماعية والوجدانية والمهارات والمعارف النفسية والحسية والحركية في شخص واحد بحيث يتمكن من أداء أعماله على أكمل وجه" (Françoise, K. 2007. P17).

بالحديث عن الأداء في ظل التداخل بين مصطلحي الكفاءة والفعالية يجرنا للتطرق عن ما أصبح يعرف ويعد مطلب أساسي في المؤسسات المعاصرة بفعالية الأداء، ومن منطلق الحتمية التي تفرضها البيئة الخارجية والتي أصبحت تتسم بالتعقيد في ظل التحولات الاقتصادية الكبرى كذلك انفتاح التجارة العالمية التي حتمت على هذه المؤسسات التوجه نحو الرفع من مستوى فعالية أداء الأفراد لديها لتصبح قادرة على بلوغ الرسالة العامة وتحقيق الميزة التنافسية.

لقد أجمع رواد الفكر الإداري المعاصر على أن كل فرد عامل داخل المؤسسة يعد كفاءة يجب المحافظة عليها وتطوير أداءها وصلل معارفها وقدراتها لتصبح قادرة على تقديم الأفضل للمؤسسة، هذا ما ذهب إليه الكاتبان (Bornand, Leguy (2014 حين أوضحا أن مفهومي الأداء والكفاءة " قد انتشرا على نطاق واسع في الآونة الأخيرة بحكم عولمة القطاعات الاقتصادية خاصة مما جعل إدارة الموارد البشرية تنتهج سياسات متطورة لتحسين مخرجات العملية التنظيمية من خلال الاهتمام بزيادة الكفاءات البشرية لتصبح قادرة على مواجهة متغيرات البيئة الخارجية" (Bornand, s. & Leguy, c. 2014. P25).

في سياق ذي صلة فقد عبّر (McInnes, w (2012 "أنه قد تم إهمال في القرن الماضي أفضل الطرق لإنجاح المؤسسات ألا وهو ضرورة العناية بكيفية الرفع من فعالية أداء العاملين وذلك بتحديد الأهداف بشكل منطقي يسمح بالخروج من قوقعة الجمود وتجاوز ذلك إلى التحكم في كفاءات قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية خاصة الخارجية منها " (McInnes, W. 2012. P19-21).

أصبح الاهتمام بتسيير فعالية أداء الكفاءات مطلب جدّ ضروري تلجأ إليه المنظمات بغية الحصول على شهادة ISO أو ضمان المزايا التنافسية، فالجهد الذي تبذله المؤسسات المعاصرة في سبيل تحقيق ذلك ليس بالسهل خاصة إذا واجهت التغيير المستمر

في طرق ومناهج العمل التي اقتضتها التكنولوجيا الحديثة هنا يأتي دور القائمين على إدارة الموارد البشرية في تحديد كل الاحتياجات المستقبلية أو بالأحرى التنبؤ بفعالية أداء الكفاءات.

عندما نتحدث عن الأداء الفعال للكفاءات فنحن بصدد دراسة الأداء من الناحية الجيدة التي يقدم وفقها الفرد نتائج إيجابية محققا الأهداف التي ترمي المؤسسة لبلوغها، هذا ما سنتطرق إليه في العنصر الموالي:

1-1- فعالية الأداء الفردي:

ترتبط فعالية الأداء بمدى قدرة الفرد على التعامل بنجاح مع مختلف الوضعيات التي يؤدي مهامه فيها، فالأداء الفعال لا يرتبط فقط بعدد الوحدات التي ينتجها أو عدد الخدمات التي يقدمها بقدر ما يرتبط بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في حدود ما يتطلبه منصبه أو يتجاوزه لخلق تكيف مع مختلف الظروف التي قد تواجهه.

الأداء الفعال هو الجمع بين الأداء بمكوناته وأبعاده وبين الفعالية التي تعبر عن النجاح في تحقيق الأهداف، فهو "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، إدراك الدور والمهام، ويعني هذا الأداء في مواقف معينة يمكن النظر إليه على أنه نتائج العلاقة المتداخلة بين كل من:

-الجهد: الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

-القدرات: الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتنتقل هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

-إدراك الدور والمهام: الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله". (المساعد، م. 2009. ص58)، الأداء الفردي الفعال إذن هو مجمل المهارات والمعارف التي يملكها الفرد وتجعله يدرك الدور الذي يقوم به وفق الإمكانيات المادية التي توفرها المؤسسة ليحقق أهداف متوقع منه أن يبلغها.

في هذه النقطة يجب الإشارة إلى نوعين من الأهداف يتعلق النوع الأول بأهداف المؤسسة والممثلة في رسالتها العامة، أما الهدف الثاني فيتعلق بالأهداف الشخصية أو الذاتية للفرد من حيث الحصول على الراتب والمكانة الاجتماعية بما في ذلك تحقيق الذات والاستقرار النفسي، لذلك ففعالية الأداء الفردي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بشعور الفرد بفعاليتته الذاتية؛ وهو "إيمان واعتقاد الفرد بقدرته على إنجاز مهمة أو مجموعة من المهام في حدود توقعاته الايجابية عن سلوكياته" (Hornich, A. 2008. P7) أو هي "ثقة الفرد العامل في قدرته على تنظيم وتنفيذ مهامه ومسئوليته اللازمة، لإدارة المواقف المستقبلية؛ كي يكون هناك تأثير إيجابي على الطرف الآخر" (Dimopolou, E. 2012. P509) فعالية الفرد الذاتي هي إذن قدرته على تحقيق أدائه على نحو فعال.

يرتبط مفهوم الفعالية الذاتية للأداء بالعالم (bandura, A (1977-2002 حيث أشار في كتابه 'أسس التفكير والأداء' المشتق من النظرية الاجتماعية المعرفية أن الأداء هو نتاج لتفاعل ثلاثة عوامل وهي السلوك والبيئة والفرد، تتأثر هذه العوامل فيها بينها بدرجات مختلفة لتظهر في صورة معينة معبرة عن أداء الفرد، فالإمكانات المعرفية للفرد تعد مبدأ مهم في تفسير السلوك الصادر عنه.

جوهر هذه النظرية حسب ما جاء في (Mailys, R. 2003. P17-20) هي أنه كلما زاد توقع الفرد بمقدرته على أداء مهامه بشكل حسن كلما زادت دافعيته لتقديم الأكثر وبالتالي ستزيد ثقته بنفسه لتكون نتائج أدائه فعالة، قناعات الفرد بامتلاكه سلوك توافقي يؤهله لحل المشكلات التي تواجهه أو إتمام مهامه بشكل متميز بصورة عملية، ستزيد من دافعيته لتحويل هذه القناعات إلى أداء فعال.

يضيف (bandura, A (1977-2002 أن الشعور بفعالية الأداء ينبع من أربعة محددات رئيسية؛ تتمثل في:

-شعور الفرد بسيطرته على المهام التي يؤديها، من خلاله تحكمه في كل الجوانب المتعلقة بطريقة تأدية هذه المهام.

-النظر إلى الزملاء من حيث مقارنة نتائج أدائهم بالأداء الشخصي، الأمر الذي يزيد من الدافعية لتقديم الأفضل وبشكل فعال.

-التحفيز اللفظي والذي يتمكن الفرد بواسطته من تلقي الدعم المعنوي من زملائهم ومرؤوسيه أو حتى من ذاته حينما يشعر بأنه قد قدم عملاً متميزاً لمؤسسته.

-الحالة الفسيولوجية الجيدة، فكلما شعر الفرد بالراحة والاستقرار كلما زادت فعاليته.

على ضوء ما سبق يمكن استنتاج أن نجاح الفرد في توقع فعالية أدائه تنبع من ثقته بمعارفه ومهاراته الأدائية والفكرية، نظراً لوجود عوامل مساعدة على ذلك؛ أولها البيئة التي ينشط فيها ومدى توفرها على كل الإمكانيات الضرورية لأداء فعال، وتوفر فرص المبادرة والتجديد لمواكبة تطورات البيئة الخارجية، دون إهمال عنصر التحكم في الوضع الداخلي الممثل في توزيع المهام والأنشطة بشكل عادل ووفق نسق مفتوح يسمح بوجود عنصر الإبداع والتجديد المستمر.

كل هذه العوامل ستزيد من قدرة الفرد على توقع فعالية أدائه في المستقبل مما يجعله أكثر مثابرة ومواكبة للمستجدات لتقديم الأفضل.

2-1- صور الأداء الفعال:

يتشكل الأداء الفعال في ثلاثة ملامح رئيسية وهي الأداء المخطط والأداء المدعم بما في ذلك المراجعة المستمرة:

-**الأداء المخطط:** ويؤكد هذا الملمح على أهمية وجود رؤية مشتركة عن الأداء المتوقع بين المؤسسة والأفراد العاملين من خلال التوصيف الوظيفي ومعايير الأداء والأهداف المحددة.

-**الأداء المدعم:** فحواه أن الرؤساء يجب أن يقوم بتحفيز العمال وتدريبهم وتنظيم الموارد المادية بشكل صحيح لكي يتم الأداء وفق نمط مدروس مسبقاً.

-**المراجعة المستمرة:** تعتبر إحدى الإجراءات الهامة للأفراد العاملين لتنفيذها بغرض التخطيط لعملهم وتحسين أدائهم، وذلك من خلال وجود بعض المعلومات المشتركة، تهدف هذه المراجعة إلى تسهيل الأداء المستقبلي للأفراد العاملين وإتاحة الفرصة لهم للتحسين الذاتي. (المساعد، م. 2009. ص59)، تتفاوت ملامح الأداء الوظيفي الفعال بين أفراد المؤسسة الواحدة حسب القدرات والمعارف الشخصية، نظرا لاختلاف متطلبات المناصب التي يشغلونها بما في ذلك نوع التكوين الذي يتلقاه الفرد دوريا، وهو عامل مهم لجعل الفعالية في الأداء تظهر بأشكال مختلفة.

من خلال ما سبق قامت الباحثة بصياغة مجموعة من العناصر التي تشكل الأداء الفعال؛ وهي كالآتي:

1-3- العناصر المشكلة للأداء الفعال:

- التحديد الدقيق للمهام والمسئوليات ونطاق سلطة الفرد.
- إتاحة الفرصة للتجديد والإبداع من خلال تدعيم الأفكار وإعطاء فرصة لإبداء الرأي والمشاركة في صنع القرار.
- توفير الإمكانيات الحديثة والمتطورة.
- التكوين باستمرار لصقل المعارف والمهارات.
- توفير شبكات نقل المعلومات والاتصال الشبكي للسماح بوصول المعلومات في الوقت المناسب.
- فعالية الفرد العامل هي بحاجة إلى مؤسسة تقدر المورد البشري وتعمل على الاستثمار الإيجابي فيه انطلاقا من وضع سياسات وإجراءات سلسة وذات بعد مستقبلي تحقق به أهدافها، وأهداف الفرد المتمثلة أساسها في الحصول على دخل مادي مستمر، ومكانة اجتماعية يتوفر فيها الاستقرار النفسي بالدرجة الأولى.

4-1- محددات ومكونات الأداء الفردي:

إن الأداء هو من بين العمليات الأساسية التي يجب العناية بها عند بداية أي مشروع أو للتخطيط لإنجاز عمليات تطويرية حيث أن معرفة مستوى الأداء الفعلي للكوادر البشرية يساهم في بلورة الأهداف التي ترمي المؤسسة الوصول إليها ضمن خطط تستند على وفرة المعلومات عن أداء أو مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية، من هذا المنطلق حدد العالم **(Booth 2006)** " نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي والذي يتحدد بناء على هذا النموذج ثلاثة عوامل أساسية هي: الجهد المبذول، القدرات، والخصائص الفردية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي " (الحراشة، ح. 2011. ص 94)، يتمحور الجهد المبذول من طرف الفرد على درجة الدافعية لديه بحيث تتدخل عوامل نفسية واجتماعية كطبيعة الثقافة السائدة في بيئة العمل تتجلى في قيمة مادية أو معنوية حسب طبيعة نشاط المؤسسة، أما القدرات والخصائص الفردية فتكون نتاج التعلم والقدرات والمهارات والمعارف التي يحوزها الفرد حيث تسمح بالحكم على مدى فعالية أداءه من عدمه، في حين أن إدراك الفرد لدوره يعبر عن انطباعاته وتصوراته حول الكيفية التي يمارس بها دوره الوظيفي.

في سياق ذي صلة وبشرح مفصل حدد (بوخلوة، ق. 2015) أربعة متغيرات رئيسية عناصر لتحديد الأداء الفردي وهي:

"-المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية العامة عن الوظيفية وكذلك المجالات المرتبطة بها.

-نوعية العمل: وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

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

-المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في الوقت المحدد لها ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله. " (بوخلوة، ب. قمو، س. 2015. ص (215)

إن تحديد العناصر المرتبطة بمتغيرات فعالية أداء المورد البشري يساهم بشكل جيد في معرفة مستوى المهارات والقدرات التي قد يصل إليه الموظف خلال فترات زمنية لاحقة، في حين أن معرفة العناصر المؤثرة في الأداء الوظيفي بدقة وتحديدتها تسمح بحصر كل المتغيرات الأساسية والدخيلة التي قد تشكل عائق على فعالية الموظف أو العكس تكون بمثابة ورقة رابحة تجعل المؤسسة تقوم باستغلال كل الإمكانيات الموجودة لدى الموظف مقابل العمل على زيادة فعاليته من كل النواحي.

إن عرض محددات الأداء الفردي لا بد وأن يتبعه تحديد لأهم أبعاد التي تناولت الأداء الوظيفي على شكل أبعاد وفق إطار نظري وآليات مطبقة في وضعيات مختلفة، وأهم هذه النماذج نذكر:

1-5- أبعاد الأداء الفردي:

كما هو معروف أن الأداء الفردي مفهوم متعدد الأبعاد يتضمن بنية فرعية معقدة تختلف باختلاف الوظائف التي يعرف ضمنها، لذلك تم صياغة مجموعة من النماذج لتحديد أبعاد السلوكية للأداء الفردي من أجل ضبطه وتسهيل طرق قياسه، في هذا السياق طور (1990) Campbell أحد الرواد البارزين في مجال الأداء الوظيفي نموذج الأبعاد الثمانية بعدما كان منحصرا في المجال العسكري، ليعيد النظر فيه ويتم تكييفه مع سياقات مختلفة، حيث تناول الأداء من خلال تطوير ثمانية عوامل تشكل الأبعاد السلوكية للأداء، وتتميز هذه العوامل بأنها عامة وعالمية (بمعنى يمكن تعميمها على كل البيئات) ومستقلة.

الجدول (01) يوضح تقسيمات الأبعاد الثمانية للسلوك حسب ما جاء به Campbell (1990)

المعنى	البعد السلوكي
مستوى المهارة الذي يؤدي به الفرد المهام من خلال استخدام تقنيات محددة.	المهارات في مهام محددة الوظيفة
القدرة على إتقان المهام المشتركة في عدّة وظائف داخل التنظيم، يأتي هذا الاستعداد من مهارات الإبداع والقدرة على التكيف، بالموازاة مع توقعات المؤسسة.	مهارات في المهام غير محددة الوظيفة
القدرة على التواصل بشكل واضح وفعال شفهيًا أو كتابيًا.	الاتصالات المكتوبة والشفهية
القدرة على إظهار جهد إضافي والعمل بشكل فعال في الظروف الصعبة (التحفيز لتنفيذ مهام معينة مع الطاقة والمثابرة)	الجهود المبذولة في العمل
القدرة على تجنب السلوكيات السلبية (مثل انتهاك القواعد الداخلية والتغيب وعدم الالتزام بالمواعيد)	الحفاظ على الانضباط الشخصي
هذه النوعية هي قدرة الشخص على دعم ومساعدة وتطوير الزملاء في وحدة الفريق من خلال المساهمة في وحدة الجماعة، والتدعيم العمل الجماعي.	تسيير أداء فريق والزملاء
القدرة على التأثير على المرؤوسين من خلال التفاعلات أثناء العمل، تعبر هذه المهارة من صفات القائد الجيد.	الإشراف
القدرة على إتقان مهام التنظيم، التوجيه، التحكم في فعالية الفريق، التخطيط، وضع أهداف، تطوير الخدمات المالية والمادية.	الإدارة والتحكم

المصدر: Pauvers, Ch. Peyrat, C. (2007). P79

حسب ما طرحة (Campbell 1990) يمكن تقسيم هذه الأبعاد إلى اتجاهين كبيرين يفترض أن تنطبق على كل الوظائف بالمؤسسة، يتعلق الاتجاه الأول بالأداء في صورته الرسمية، من حيث العمل على إتمام المهام والمسئوليات المكونة لمنصبه، والثاني بالأداء في شكله التطوعي الذي يستهدف المشاركة في زيادة فعالية التنظيم؛ المعبر عنه ضمن القيم والاتجاهات التي يحملها الفرد لتظهر في ولائه لها.

كانت هذه النمذجة نقطة انطلاق لنماذج أخرى أهمها نموذج Motowildo, S § (2003) Borman, W. حيث يميّز في هذا النموذج بين بعدين أساسيين لتكوين الفردي يتعلق بالأداء في المهمة la performance dans la tâche والأداء السياقي la performance contextuelle حيث يعرف أداء المهمة بأنه القيمة الإجمالية المتوقع من سلوك الفرد على مدى فترة من الزمن لإنتاج سلع أو خدمات، يتعلق هذا الأداء باختلاف المهام التي يقوم بها الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة، من ناحية أخرى يشير الأداء السياقي إلى بإجمالي القيمة المتوقعة لسلوكيات الفرد على مدى فترة من الزمن للحفاظ وتحسين السياق النفسي والاجتماعي والتنظيمي للعمل، هدف البعد الثاني هو تحسين الكفاءة التنظيمية والفعالية من خلال تعزيز سلوكيات المنتجة في مكان العمل، في هذا الصدد يميّز Motowildo, S (2003) بين خمس أبعاد للأداء السياقي:

-الإصرار بحماس وبذل الجهود لإنجاز الواجبات مع النجاح.

-الانخراط بشكل طوعي في المهام والأنشطة غير الرسمية جزء من الوظيفة.

-مساعدة الآخرين والتعاون معهم.

-إتباع القواعد والإجراءات التنظيمية.

-الموافقة على الأهداف التنظيمية والدفاع عنها ودعمها بإخلاص.

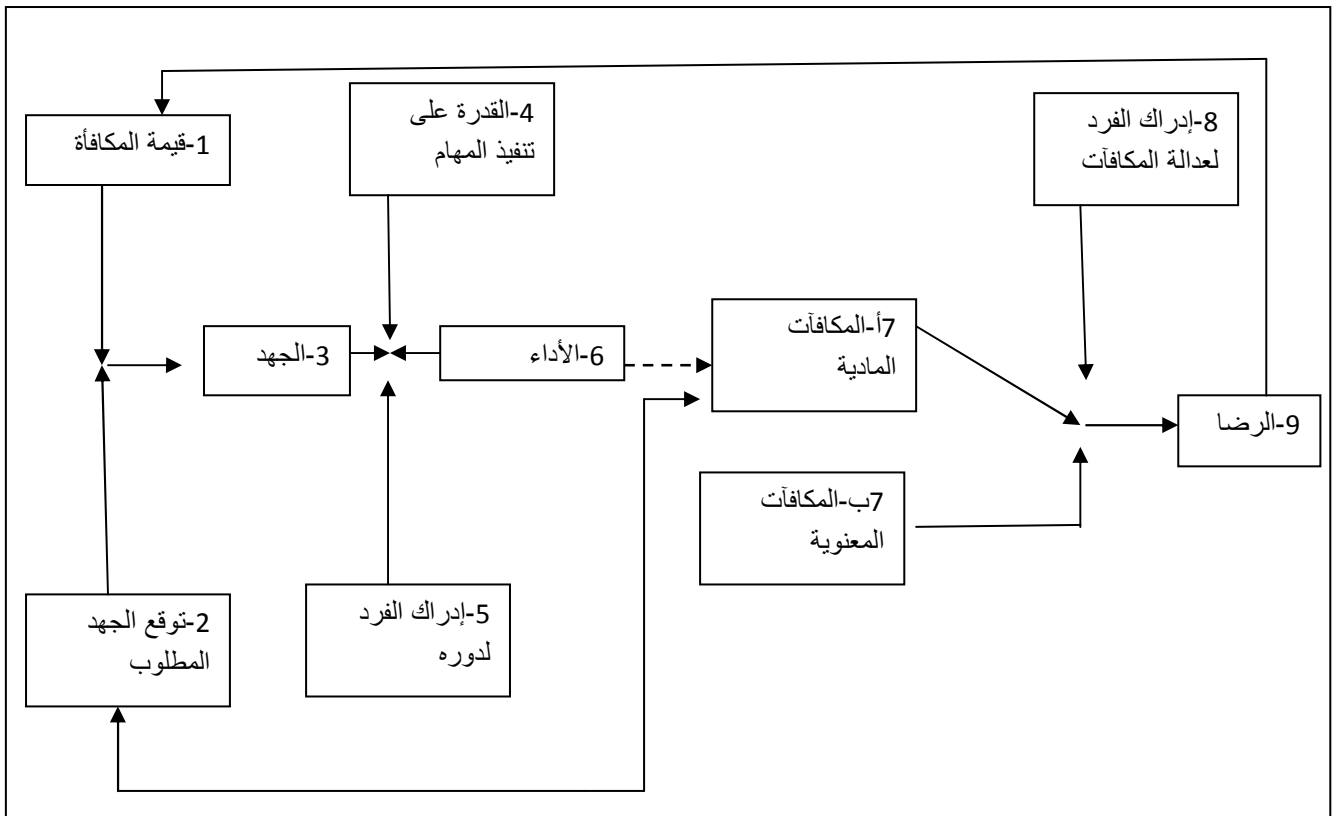
مما سبق نلاحظ أن أداء الفرد يتشكل من خلال السلوكيات التي يصدرها وفق المهام المكونة للوظيفة والجو النفسي والاجتماعي والتنظيمي الداخلي للمؤسسة، حيث اعتبرهم عامل أساسي لإنتاجية الفرد، نظرا لأن السياق النفسي والاجتماعي للعامل يلعب

دورا مهما في أداءه، فكلما توفرت الظروف الملائمة وجو يتميز بالأمان والاستقرار كلما زادت مردودية الفرد.

من جهة أخرى فقط طوّر (porter & lawlar (1968) نموذجا نظريا يقوم على مجموعة من المسلمات حول محددات الأداء الفردي، حيث جمع بين أفكار ما يسمى بنظريات المحتوى لكل من: ماسلو، هارزبرغ، ماكلياند، فروم، ليضعها في نموذج واحد سماه نموذج التحفيز

لأداء فعال، فاعتبر أن الأداء يعتمد على ثلاث متغيرات تتمثل في المهارة، تصور العائد من المهمة المطلوبة، الجهد، والدور الوظيفي.

يعتمد الجهد على درجة توقع الفرد للمكافآت التي سيحصل عليها إذا ما بذل الجهد الكافي لأداء مهامه بفعالية.



الشكل (04) يوضح النموذج الذي صاغه (porter & lawlar (1968) لمحددات الأداء الفردي

المصدر: Jenny, Adrienne. (1993). P47

حسب ما جاء في (Jenny, A. 1993. P48) ومن خلال الشكل السابق يمكن استنتاج ما يلي:

النجاح يجلب المكافآت المادية (أ7) مثل الشعور بأنه قام بعمل فعال وأنه قد اكتسب مهارة جديدة تمكنه من الحصول على مكافأة معنوية (ب7) أو كما سماها مكافأة خارجية أي تأتي من الثناء والتقدير الذي يتلقاه الفرد نظير أداءه الجيد، الخط المنقط بين الأداء والمكافأة يشير إلى أنه قد لا يوجد علاقة بين الأداء والنتائج، لكن قد يكون ثمة مكافأة للفرد لكي يبذل جهد أكبر ويحقق الفعالية، أو أنها تمثل القيادة الرشيدة التي يتميز بها الرئيس المباشر للفرد والذي يحثه على تجديد مهاراته، بالرغم من وقوع أخطاء أحيانا.

الرضا (9) هو نتيجة العدالة في توزيع المهام بالموازاة مع العائد من النتائج، فالقيمة الحقيقية للأداء هي التي تحدد نوع المكافأة؛ وهو دافع لتصور الجهد الذي سيبدله هذا الفرد في المستقبل، وهنا يمكن القول أن الأداء الحالي للفرد هو بداية للتنبؤ بأدائه في المستقبل من منطلق التعزيز الذي يتلقاها كونه مؤشر مهم لزيادة فعاليته.

وحسب (porter & lawlar (1968) فإدراك الفرد أن الجهد الذي يبذله سوف يؤدي به إلى مكافآت معتبرة (1) و(2) هو حتما سيزيد في وتيرة أدائه ليصل إلى نقطة الفعالية في تحقيق الأهداف، ويضيف الباحثان أن تحقيق الفعالية في الأداء لا يعتمد فقط على كمية الجهد المبذول وإنما على الخصائص السلوكية والمهارات الشخصية، فإذا كان الفرد يقدر حجم العوائد خاصة المعنوية من عمله فإنه سيتجه بسلوكياته ومهاراته الشخصية لاستثمارها في بذل جهد كافي لتحقيق أداء فعال.

من خلال نموذج (porter & lawlar (1968) نستنتج أن محددات الأداء الفردي تتلخص في العناصر التالية:

-إدراك الفرد لدوره الوظيفي.

-إدراك الجهد المبذول.

-المعارف والمهارات الفردية.

-إتمام المهام والمسؤوليات التي يتطلبها المنصب.

-إدراك الدوافع كعامل لتحفيز.

إذا توفرت هذه العناصر في أداء الفرد فإنه يسهل ضبطه وتفسير سلوكياته وبالتالي يسهل التنبؤ به مستقبلا، إلى جانب التحكم في مكونات البيئة الداخلية كونها مؤشر ديناميكي يجب دراسته من كافة النواحي، فالكشف وتفسير أداء الفرد تفسيراً منطقياً وموضوعياً يعتمد على شمولية كافة العناصر المحيطة به، لذلك وفي هذا السياق يجب الإشارة إلى أهم العوامل التي تؤثر في أداء الفرد.

1-6- العوامل المؤثرة في الأداء الفردي:

حدد القحطاني (2019) ثلاث عوامل تؤثر في أداء الموظف وهي:

"- المناخ التنظيمي.

-الروح المعنوية لدى الموظف.

-المقدرة على أداء العمل من خلال فهم الدور." (القحطاني، م. 2019. ص35)،

بالإضافة إلى ذلك نجد بعض الباحثين من يوسع المجال فيشمل كل من التكوين والتطوير الذي يتعلق بكيفية التعامل مع نقاط القوة والضعف في أداء الموظف، طبيعة الإشراف ومدى المرونة في التفاعل بين كل الأطراف داخل المؤسسة، السياسات والإجراءات الداخلية المعتمدة لضبط الوضع الداخلي وحتى الخارجي ومدى مساهمته في تعزيز فعالية الأداء الفردي.

في حين قدم (سلطان، م. 2003. ص220) طرحاً آخر للعوامل المؤثرة في أداء

الأفراد يشمل كل من:

-الإدارة: يتجه أغلب الباحثين في ميدان إدارة المؤسسات إلى التأكيد على أن نجاح

تسيير الموارد البشرية مرهون بأربعة واجبات أساسية تتمثل في:

-الاختيار الأمثل للعاملين: حيث يجب اختيار الموظفين ممن تتوفر لديهم المؤهلات والكفاءات الضرورية لشغل المنصب.

-محاولة تكيف مهارات ومعارف العاملين مع احتياجات المؤسسة: الخاصة بالتطوير والتقدم من خلال دراسة هادفة تمكن من تحديد الأهداف المرجوة بدقة ومن ثمة وضع برنامج يشرك فيه كل الكفاءات بغية دراسة كل ما يتعلق بتطوير وتحقيق أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية.

-دراسة أهداف المؤسسة: بشكل تنبئي مبني على الوضع الراهن والماضي من أجل محاولة استقرار المستقبل.

-الاهتمام بالكفاءات: من كل النواحي المادية والمعنوية بما في ذلك إشراكهم في صنع القرارات المتعلقة بالمؤسسة وتطوير مساهمهم الوظيفي خاصة.

من خلال ما سبق قامت الباحثة بتقسيم العوامل المؤثرة في أداء الأفراد إلى قسمين، يتعلق الأول بالمؤسسة والثاني بالعوامل الذاتية التي تخص الفرد:

أ-العوامل المتعلقة بالمؤسسة: بالحديث عن المؤسسة كتنظيم قائم يشمل جملة من النشاطات والوظائف تتعلق بالسياسات والإجراءات، ثقافة المؤسسة، العوامل الفنية المتمثلة في الإمكانيات ومعدات العمل بما في ذلك الظروف الفيزيائية داخل مكان العمل.

-السياسات والإجراءات: تعد جزء من الهيكل الداخلي للمؤسسة، حيث تشمل مجموعة القواعد واللوائح التي تنظم وتضبط أداء الفرد، تضمن المعايير التي يجب مراعاتها عند القيام بأي فعل، فهذه المؤسسة من وضعها هو التوجيه السليم لنشاطات الأفراد والوظائف من أجل اتخاذ القرارات وتصحيح الأخطاء بشكل موضوعي وعقلاني.

-ثقافة المؤسسة: كما هو معروف أن ثقافة المؤسسة عامل مهم لتوجيه أداء الأفراد نحو تحقيق الأهداف، وأن بعض المؤسسات تعتبرها ورقة رابحة للتسيير الداخلي لها؛ بحكم أنها تجمع بين القيم والاتجاهات التي يحملها العامل نحو عمله لتظهر كسلوكيات في أداءه، فكلما كانت إيجابية ساهمت بشكل واضح في زيادة فعالية أدائه.

-العوامل الفنية: تتعلق العوامل الفنية بمختلف المعدات التكنولوجية والوسائل والآلات المستخدمة من قبل الفرد لإتمام المهام الموكلة إليه، فكلما قامت المؤسسة بتوفيرها والعمل على مواكبة التغيرات الخارجية في المجال كلما زاد العامل من نشاطه وبالتالي فعالية أداءه.

ب- العوامل الذاتية: تتعلق بالخصائص الشخصية والسلوكية للعامل بمختلف جوانبها؛ وهي خصائص غير ملموسة يصعب ضبطها إلا من خلال التكرار في السلوك، تشمل: الدافعية، القيم والاتجاهات، الروح المعنوية.

-الدافعية: ترتبط دافعية الفرد لإتمام المهام الموكلة بدرجة الرضا عن عمله وعن المكافآت التي يحصل عليها، تظهر دافعية الفرد في ترشيد استخدام وسائل العمل وفي فعالية النتائج التي يحققها.

-القيم والاتجاهات: تلعب دورا مهما في التأثير على تحديد معايير أداء الفرد لكونها الموجه الأول للسلوك، فكلما حمل قيم واتجاهات ايجابية كلما زاد من توجهه نحو أدائه بفعالية.

-الروح المعنوية: تكمن الروح المعنوية لأداء الفرد في شعوره بالانتماء والولاء للمؤسسة انطلاقا من اقتناعه بأهمية المهام التي يقوم بها.

إن حاجة المؤسسات في الوقت الراهن تنبع من براعتها في إحداث تغييرات في سياساتها والأساليب المتبعة في تسيير كفاءاتها البشرية؛ مستفيدة من تطور الفكر الإداري في مجال تصميم برامج لقياس وتقييم فعالية الأداء، حيث أن عملية تقييم أداء العمال تعد مرحلة جدّ مهمة تقوم بها إدارة الموارد البشرية من أجل تحديد مدى مطابقة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف عن طريق تعيين نقاط القوة والضعف في أداء كل موظف بما في ذلك دراسة البيئة الداخلية والخارجية وما إذا كانت مناسبة لقيامه بأعماله، فمن خلال نتائج تقييم الأداء تتمكن إدارة الموارد البشرية من التخطيط للتطور في أداء كل موظف مستقبلا من

منطلق تحليل هذه النتائج ودراسة المسار الوظيفي في فترات ماضية والخروج بتقديرات عن الأداء المستقبلي لكل فرد.

تحدد فعالية تقييم الأداء بمدى توفر مقياس من المستوى الرفيع يحاكي بدقة الوضع الداخلي للمؤسسة ويتناسب مع طبيعة النشاطات الفعلية التي يؤديها الموظف، حيث يمكن بواسطته الإلمام بالمعلومات والبيانات في صورتها الطبيعية بعيدا عن الرتابة والتصنع بغية تحديد بشكل منطقي وسليم أهم الإيجابيات لدعمها والسلبيات من أجل معالجتها، من هذا المنطلق يمكن اعتبار تقييم أداء العمال بمثابة منعرج حاسم للحكم على مدى نجاعة السياسات والمناهج التي تسير وفقها مؤسسة تريد الحفاظ على نموها وتطويرها المستمر.

7-1- خصائص معدلات الأداء:

يمكن تقدير فعالية أداء المورد البشري من خلال معرفة خصائص معدلات أدائه والتي تشمل الجوانب التنظيمية والشخصية والاجتماعية وحتى الفنية منها، حيث عددها (عبد النبي، م. 2010. ص 196) في النقاط التالية:

-نوع الأداء وكميته سواء كان ممثلا بخدمة أو سلعة.

-الصفات والخصائص الشخصية ومدى توفر قيم الأمانة والصدق، الإخلاص والانتماء والولاء للمؤسسة والمصلحة العامة في التصرف والسلوك.

-احترام الوقت والالتزام بالمواعيد والخطط والجدول، وكذا مراعاة المكان والزمان المتفق عليهما.

-القدرات والمعارف ومدى تطويرها وتنميتها وتوظيفها في اتخاذ القرارات ومعالجة المشاكل، وفي الابتكار والتجديد.

-العلاقات الاجتماعية التي تنظم صلات العامل برؤسائه ومرؤوسيه وحتى العملاء.

-الرغبة والاستعداد للتضحية والعمل في الظروف الصعبة والأماكن الخطرة وحتى

العمل في أوقات إضافية.

من خلال ما قدمه الباحث يمكن القول أن خصائص الأداء الفردي يجب أن تتضمن اتجاهين يتعلق احدهما إشباع حاجاته الفردية والمتمثلة في محاولة زيادة فعاليته في أدائه لمهامه ليحصل علة التحفيز الكافي للمواصلة من جهة، ومن جهة أخرى تكوين علاقات اجتماعية طيبة مع الرؤساء والمرؤوسين من أجل تجنب الضغط النفسي والمهني جراء حدوث الصراعات السلبية مثلاً، هذا الاتجاه كما هو معروف يطلق عليه بالأداء السياقي أو الأداء التكيفي حيث تكون للفرد قدرة على التعامل مع مختلف المواقف المحيطة به بنجاح من منطلق روح المواطنة التي يتحلى بها.

الاتجاه الثاني يتعلق بإشباع حاجات المؤسسة، فباعتباره عضواً منتمي إليها بصفة رسمية فهو مطالب لتحقيق جزء من رسالتها العامة في حدود متطلبات منصب عمله.

على ضوء هذا سنتناول في العنصر الموالي أهم النقاط المتعلقة بتقييم الأداء: المفهوم، الأهمية والخصائص ثم خطوات القيام بالعملية، مقارنة بين النماذج الحديثة والتقليدية:

1-8- إشكالية قياس أداء العاملين بالمؤسسة:

تتميز عملية قياس بالصعوبة والتعقيد إلا أنها ضرورية ولا يمكن الاستغناء عنها بحكم أنها مراجعة للسياسات المنتهجة من طرف المؤسسة في تسيير فعالية أداء أفرادها، "فإدراك طبيعتها وما يكتنفها من معضلات يؤدي إلى التفكير بموضوعية في الكيفية والتدابير اللازمة للتغلب على بعض الصعوبات حتى يمكن إجراء تقييم مبني على أسس منطقية، فصلاحية تقييم الأداء في قياس مردودية الموظفين يتوقف على توفر العوامل التالية:

-أن توجد لدى المؤسسة بطاقة توصيف وظيفي لكل وظيفة أو مستوى تدرجي.

-أن تتم عملية التقييم بناء على النتائج والأداء الفعلي للعامل.

-لابد من تحديد حدّ أدنى مسموح به، فإذا لم يصل العامل إلى ذلك المستوى يجب على المقيّم ذكر التبريرات والأسباب التي أدت إلى عدم الوصول إلى ذلك المستوى المطلوب " (السواط، ع. وآخرون. 2007. ص151).

تكمن صعوبة تقييم الأداء في تحديد كل العناصر المرتبطة بالأداء الفعلي ومدى فعالية البرنامج المعتمد في التقييم ومرونته أي قابلية التعديل فيه وفقا للمؤثرات الخارجية كالوضع الاقتصادي والتحويلات الاجتماعية التي قد تؤثر بالسلب على فعالية الأداء، ولتعمق أكثر في هذا يجدر الإشارة إلى بعض المفاهيم التي جاء بها باحثين في مجال الدراسة، لكن قبل ذلك لا بد من الإشارة إلى التطور التاريخي لتقييم الأداء في العنصر الموالي حسب ما جاء في (الجبالي، ح. 2016. ص07)

ثانياً: تقييم الأداء الفردي

2- مقدمة في نظرية تقييم الأداء:

استعملت عملية قياس أداء الموظفين من قبل في الحضارات القديمة أمثال الحضارة الصينية، الرومانية، الفرعونية، حضارة بلاد الرافدين، وصولاً إلى العصر الحديث نجد أن من اهتم بهذه العملية بشكل واسع هي حركة الإدارة العلمية حيث استخدمت العملية كوسيلة لإعادة تصميم الوظائف بما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء.

في حين اهتمت مدرة العلاقات الإنسانية بهذه العملية، فدعت إلى ضرورة المزج بين المعايير الموضوعية والسلوكية عن التقييم، وصحب هذا التطور التاريخي تغييرات في استخدام المصطلح المناسب للدلالة على المعنى العلمي، وهذا ما أدى أن العملية أضحت تتضمن ثلاثة عمليات فرعية؛ وهي: قياس الأداء المحقق، تحديد مستوى الأداء المنجز ويطلق عليه التقييم أو التقرير، تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء ويطلق عليه التقويم.

2-1- ماهية تقييم الأداء:

قياس فعالية أداء الأفراد أو تقييم أداء الأفراد هي مفاهيم لعملية واحدة تعدد بشأنها التعريفات التي تصب في نفس الاتجاه وهو عملية قياس لنتائج الواجبات التي يؤديها الموظف في إطار تحديد دقيق للمهام والمسئوليات المكونة لوظيفته، أو "دراسة تحليلية لأداء العمال وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى فعاليتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسئوليات أكبر أو لترقيته لوظيفة أعلى" (عباس، ع. 2011. ص259)، بالإضافة أنها تعد "عملية مستمرة يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفعالية الفرد الأدائية، وفقا للمعايير المحددة سلفا واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية، وهي أيضا دراسة تحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى فعاليتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم في المستقبل وتحمله لمسئوليات أكبر" (حاروش، ن. 2011. ص85).

يتضح من خلال المفهومين السابقين أن عملية تقييم الأداء تتمحور في الأساس على قياس إنتاجية الموظف بغية معالجة النقائص وتعزيز النقاط الايجابية في صورة لاستقراء المستقبل وأخذ كل التدابير اللازمة لمواجهة مختلف التحديات التي قد تطرأ أو من أجل الاستمرار أكثر في النمو والازدهار.

في نفس السياق ذكر (Femi, AF (2013 أن "تقييم أداء العاملين عادة ما يكون لقياس الجوانب الكمية والنوعية في العائد من إنتاج كل موظف، حيث أن التحولات الاقتصادية السريعة والتنافس الشديد بين المؤسسات على الموارد الأولية هو ما جعل لإدارة الموارد البشرية تقوم بالتقييم المستمر للموظفين قصد زيادة قدراتهم العملية وتمكينهم من العمل بكفاءة" (Femi, AF. 2013. P89).

في خطوة أخرى للتعرف أكثر على هذه العملية يجدر الإشارة إلى أن الهدف من قيام المؤسسات باختلاف نشاطها بتقييم كفاءة العاملين لديها يكمن في كونه ضرورة تفرضها العملية التسييرية في ملمح يعد كطقس تقوم به إدارة الموارد البشرية دوريا لتدارك الوضع

والحفاظ على مستوى معين من وتيرة العمل، فأصبحت كل المؤسسات تسعى للتطوير من برامج التقييم من أجل استعمال مخرجات العملية في توقع المستقبل الأدائي للكفاءات الموجودة لديها.

من هذا المنطلق سنعرض في العنصر الموالي أهداف عملية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة والفردي:

2-3- أهداف تقييم الأداء:

- " معرفة المؤسسة لمستوى العام لأداء جميع الأفراد العاملين بها.
- استعمال نتائج عملية التقييم في تدارك الأخطاء التي قد تؤثر على أداء الموظفين.
- تحديد الأفراد الذين هم أكثر حاجة إلى التدريب لزيادة إنتاجيتهم.
- تزود الإدارة بمعلومات كاملة ومفصلة عن أداء كل فرد مما يساهم في تسهيل القيام بعمليات أخرى كالتوظيف، التدريب، النقل والترقية.
- فتح قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين كخطوة لتحسين انسيابية المعلومات بين الإدارة والعمال". (Emery, y. Gomin, f. 2009. P14)

يشكل تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسات في الوقت الراهن بمثابة القاعدة التي تبنى عليها أهدافها الإستراتيجية في محاولة هادفة لتكييف متطلبات العامل مع مؤهلاته العلمية والعملية في نظام تحكمه ضوابط داخلية تتعلق بتحسين ظروف العمل المادية والاهتمام النفسي بجوانب تتمحور بشخصيته، وخارجية تتبلور في تحقيق الميزة التنافسية مع المؤسسات ذات النشاط المشابه وضمان الحصول على المكانة في وسط المجتمع الذي يتطلع إلى الحصول على منتجات وخدمات تسهل حياته اليومية.

في سياق ذي صلة يمكن القول بأن الهدف الأساسي من تقييم فعالية أداء الموظفين هو من أجل تطوير مهاراتهم الفنية والأدائية إلى الأفضل وتدارك نقاط القوة والضعف والتي قد تشكل عائق نحو تحقيق الرسالة العامة للمؤسسة، والأمر لا يتوقف عند هذا الحد

فقد أدت الحاجة العملية والعلمية إلى ضرورة قياس أداء العامل بغية التنبؤ بأدائه المستقبلي تفاديا لوقوع أي اختلال في المنظومة التسييرية بالمؤسسة، وعليه فإن الهدف الأسمى من تقييم فعالية الأداء وتوفير معلومات أكثر عن تطور المسار المهني لكل موظف لعرض تحديد احتياجات التكوين وتحديد نظام عادل للحوافز والأجور بالإضافة إلى بلورة رؤى مستقبلية عن الأداء والمستوى الذي قد يصل إليه الفرد خلال فترات زمنية قادمة، من جهة أخرى فقد أوضح **عباس عبد الباسط (2011)** أن تقييم فعالية الأداء "يدور حول أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاية الإنتاجية وهو العنصر البشري، الذي يصعب تقييم فعالية أدائه بطريقة موضوعية، لأن القائم بالتقييم إنسان، والذي يتم تقييم إنسان ومن الصعب فصل أثر العوامل الإنسانية والمشاعر المتباينة والمتداخلة في عملية التقييم.

يضاف لذلك أن الهدف من تقييم فعالية الأداء يدور حول البحث عن إجابة موضوعية عن الأسئلة التالية:

- ما هي أفضل الطرق لتقييم فعالية أداء الأفراد؟
- ما هي أنواع التقارير (المقاييس) المستخدمة في المؤسسة لتقييم فعالية أداء الأفراد؟ وكيف يتم استخدامها؟.
- ما هي أنواع مشاكل تقييم فعالية أداء الأفراد المتكررة داخل المؤسسة؟ وما هو أسلوب العلاج المناسب؟.

- هل يقبل الأفراد القيام بعمليات التقييم الذاتي لكفاءاتهم؟ (عباس، ع. 2011. ص261)، حاول الباحث من خلال ما سبق ذكره توضيح أن عملية تقييم الأداء ضرورية للمؤسسة لكونها ذلك النظام الذي يسمح بمعالجة الفجوات التي قد تحدث بين أهداف المؤسسة والطريقة التي يؤدي بها الموظف لعمله.

تباينت الطرق والأساليب المعتمدة في قياس فعالية الأداء بتعدد المقاربات المفسرة وباختلاف الحقبة الزمنية التي أوجدت فيها نظريات التسيير، فالمتتبع لهذا التطور يلاحظ أن الأساليب في التقييم كانت تعدل في كل مرحلة بناء على التطور في الوسائل والمعدات

المستخدمة وكذلك بالموازاة مع تنوع المتطلبات المجتمع مما ساهم في حتمية البحث عن طرق أكثر تكيفا ومتطلبات البيئة الخارجية.

في العنصر الموالي سنعرض أهم الطرق المستخدمة في قياس فعالية الأداء حسب ما جاء به مازن، ع وآخرون (2019).

2-4- وضع معايير التقييم:

ذكر (عباس، أ. 2011. ص266): أن أي نظام موضوعي لتقييم الأداء يجب أن يبدأ بخطوة وضع معايير تقييم فعالية الأداء الأداء ترتبط بعناصر الوظيفة، لذلك فإن وصف تحليل الوظائف هو الأساس لوضع هذه المعايير، وبذلك يمكن تقسيم مستوى فعالية أداء العامل على أساس سلوكه في العمل وإنتاجيته، وهذا يعني أن معايير التقييم معايير وصفية إنتاجية وكمية، ولذلك عند تحديد معايير التقييم يجب على الإدارة أن تحدد الأهداف المرغوب تحقيقها، ثم تحدد مستويات الأداء التي تطلبها من العاملين بشكل واضح ومفهوم للإدارة وللعاملين، مع تفصيل كل معيار من معايير الأداء إلى أجزاء أو نواحي معينة من مستويات الأداء يجب قياسها ومعظم تقارير تقييم الأداء في الواقع العملي تستخدم لقياس بعض الصفات والخصائص الكمية والوصفية المرتبطة بالوظيفة، بجانب بعض الخصائص السلوكية، الأمر الذي يجعل هذه التقارير قاصرة على الإلمام بكل عناصر تقييم كفاءة الأداء.

إن التحديد الدقيق والسليم للمعايير المراد تجسيدها في أداء الموظفين يتطلب المعرفة شاملة بالقدرات المعرفية والبدنية التي يحوزها الفرد ومن ثمة يتم تحديد معايير تتناسب وما هو كائن، بما في ذلك يبني على أسس موضوعية لكي يتم التطلع على آفاق العمل وما هي الدرجة التي قد يصل إليها.

2-5- خصائص معايير تقييم الأداء الفعالة:

تتسم خصائص معايير التقييم بكونها تشمل العناصر التالية كما أوضحها (شعيب،

ع. 2014. ص244):

دقيقة وواضحة لكل الأفراد: بمعنى أن النظام الفعال لإدارة الأداء يجب أن يوفر للقائمين على تطبيقه إرشادات ملموسة ومفصلة حول ما هو متوقع منهم، والطرق التي يتوجب عليهم أن يسلكوها لتلبية تلك التوقعات.

الموثوقية: بمعنى أن النظام الفعال لإدارة الأداء يجب أن يحتوي على مقاييس للأداء تتسم بالانسجام والخلو من الأخطاء، بحيث لو قام اثنان من المشرفين بتقويم أداء الموظف ذاته، وطبقاً لنفس المقاييس لحصلنا على النتيجة ذاتها.

الصدق والصلاحية: بمعنى أن مقاييس الأداء الخاصة بوظيفة ما يجب أن تغطي كافة جوانب الأداء الهامة والخاصة بتلك الوظيفة، دون إغفال أيها، وذلك فضلاً عن خلوها من الشوائب، بحيث لا تشتمل على أية عوامل تقع خارج نطاق تحكم وسيطرة الموظف.

مقبولة وعادلة: إن النظام الفعال لإدارة الأداء يجب أن يحظى بقبول القائمين على تطبيقه، فضلاً عن شعورهم بعدالته. وطالما أن مدركات العدالة غالباً ما تتخذ الصفة الشخصية، فإن أفضل طريقة لمعرفة ما هي استنصاء آراء الموظفين الخاضعين لتطبيق النظام.

المرونة وإمكانية تصحيح الخطأ: إذ قد يكون من المستحيل عملياً القيام بتصميم نظام فعال لإدارة الأداء يتسم بالموضوعية الكاملة، طالما أن الأحكام الإنسانية تشكل مكوناً هاماً من عملية تقويم الأداء. وعليه، فعندما يدرك الموظفون بأن هناك خطأ ما قد تم ارتكابه، فإنه ينبغي على النظام أن يوفر الآلية الملائمة لتصحيح ذلك الخطأ، بحيث يمكن للموظفين الطعن بالقرارات الظالمة، فضلاً عن إمكانية التحقق من مدى سلامتها.

المعيارية: بمعنى أن عملية تقويم الأداء يجب أن تتسم بالاتساق، حتى مع اختلاف الأفراد والأوقات، ولا شك أن العمل على تدريب المقيمين بصورة مستمرة، يضمن إلى حد كبير تحقيق ذلك الهدف.

2-5-1- فعالية تقييم الأداء:

من خلال ما تم ذكره في العنصر السابق فإنه إلى جانب وضع معايير مناسبة للتقييم لابد أن يمتاز البرنامج التقييم بالفعالية من حيث:

- " يجب أن يبنى المعيار على حقائق علمية وموضوعية بعيدة عن الاجتهادات الشخصية.

-البساطة والمرونة: حيث يجب أن تكون صاغتها بسيطة وسهلة في القياس، قابلة للتعديل وفقا للظروف والمتغيرات.

-تصميم معدلات الأداء: التي يجب كذلك أن تكون نابعة من أهداف التنظيم والفرد أيضا لضمان الفعالية، وتشمل المعدلات على كمية الناتج وجودته وأسلوب الأداء (حاروش، ن. 2011. ص89)، إن الاختيار الأمثل للبرنامج التقييم وكذلك وجود مقيمين ماهرين وعلى دراية بكل الخصائص الأدائية والسلوكية للموظف من شأنه أن يساهم في زيادة الفعالية للعملية، حيث تكون النتائج المتوصل إليها صادقة ويمكن استعمالها لأغراض متعددة أهمها التنبؤ بالأداء المستقبلي ووضع افتراضات تقريبية عن إمكانية تطور المؤهلات العلمية والعملية للأفراد من عدمه.

من خلال مخرجات عملية تقييم الأداء تتمكن إدارة الموارد البشرية من استخدامه لتنظيم وتطوير مجموعة من السياسات والأنظمة المتعلقة بالأفراد، وهي موضحة في العنصر الموالي

2-6- استخدامات تقييم الأداء:

تستخدم نتائج تقييم الأداء في العمليات الإدارية التالية:

-التخطيط وإعادة التخطيط الإستراتيجي.

-تطوير وتنمية الأداء.

-عمليات الاختيار والتعيين.

- تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.
- تصحيح المعلومات المتعلقة بالموظفين.
- تصحيح أخطاء تصميم الوظائف.
- بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية وإتاحة الفرصة للعاملين لإبداء إبداعاتهم.
- اتخاذ قرارات النقل والترقية.
- تنظيم المكافآت ورفع دوافع الأفراد. (المحمدي، س. 2019. ص 290 – 293).

يتضح مما سبق أن استخدامات عملية تقييم الأداء تمس كل الوظائف المتعلقة بتسيير الموارد البشرية وترتبط بها من حيث أنها نقطة التقاء بين أهم هذه الأنشطة أو الوظائف خاصة فيما يتعلق بتوصيف الوظائف وتسيير الأفراد والتي لها علاقة بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فعملية التقييم تساعد القائمين على تسيير شؤون الموظفين من رسم سياسات ممنهجة وتمتاز بالدقة في ظل مخرجات العملية لتجعل من توصيف الوظائف وتسيير الكفاءات يتم بطريقة عملية تتمحور حول معطيات موضوعية كونها تستند على عملية التقييم، في هذا الصدد لا بد من أن نشير أن فعالية المؤسسات ترتبط بحسن اختيارها لبرنامج تقييم كفاءة أداءها وأداء مواردها البشرية، فالمؤسسات اليوم مطالبة بالنهوض بالكفاءات وتطويرها باستمرار في صورة تضمن تحقيق الميزة التنافسية ومواكبة العولمة الاقتصادية بما في ذلك امتلاك صورة جيّدة في البيئة الخارجية.

7-2- الطرق والأساليب المستخدمة في تقييم الأداء:

إن اختيار المؤسسات لطريقة معينة دون أخرى قد يرجع في غالب الأحيان إلى تمكن المقيمين من تنفيذ أحد الأساليب دون الآخر أو لتطابق المؤشرات التي يحويها مقياس معين، فطرق التقييم تنقسم إلى شقين تقليدي يعتمد على الأحكام والآراء الشخصية للمشرفين اتجاه أداء الموظفين، لذلك تختلف كل طريقة عن غيرها وفقا لأسلوب المقيّم ومحتوى المقياس؛ ومن الأمثلة على الطرق التقليدية نجد: طريقة التدرج البياني، طريقة الترتيب

العام، طريقة المقارنة الزوجية، طريقة القوائم، طريقة التوزيع الإجباري. في حين أن الطرق الحديثة هي الأساليب التي ظهرت بسبب التطورات المؤثرة في العملية الإدارية وزيادة وعي المدراء بأهمية الاهتمام بفعالية المورد البشري في خطوة نحو الاستثمار في قدراته الفكرية والفنية تحقيقاً للرسالة العامة للمؤسسة، فهذه الأساليب الحديثة تستخدم بالدرجة الأولى في تطوير المهارات والطاقات البشرية من أجل مواجهة التغيرات الخارجية والتي قد تحدث مستقبلاً؛ ومن الأمثلة عن الطرق الحديثة نذكر: طريقة الاختيار الإجباري، طريقة الأحداث الحرجة، طريقة التقرير المكتوب، طريقة الإدارة بالأهداف، التقييم بمقدار 360° درجة، بطاقة الأداء المتوازن.

إن تقسيم الباحثين لهذه الطرق وفق قسمين يساهم بشكل واضح في معرفة التوجه الذي تخطو فيه المؤسسة، وهي كما يلي:

2-7-1- طرق تقييم الأداء التقليدية:

تتمثل في كل من طريقة التدرج البياني، طريقة الترتيب العام، المقارنة الزوجية، طريقة القوائم، طريقة التوزيع الإجباري؛ كما هي موضحة فيما يلي:

-طريقة التدرج البياني: أو كما تسمى بطريقة الميزان والدرجات كما أوضحه (حاروش، ن. 2011. ص91)، أنها تعد من أقدم الطرق حيث يستعمل المشرف نموذج يتضمن صفات معينة (معايير) وبهذه الأخيرة يتم الحكم على أداء الموظف، فيضع المشرف أمامه كل صفة ميزان يبدأ من الصفر وينتهي بعشرين درجة كحد أقصى ثم يضع علامة على الخط عند الدرجة التي تناسب تقدير الموظف وتكوين العلاقة النهائية هو مجموع النقاط المتحصل عليها في كل الصفات. الجدول التالي يعطي لنا قائمة افتراضية لهذه الطريقة:

الجدول (02) يوضح القيم الافتراضية لطريقة التدرج البياني

المعيار	0	5	10	15	20
جودة العمل	رديئة	أقل من	متوسط	جيدة	ممتازة

			المتوسط		
الحضور في المواعيد	لا يبالي بالمواعيد	يتأخر كثيرا	يتأخر أحيانا	منتظم	منتظم دائما
العمل ضمن فريق	لا يحب التعاون	يجد صعوبة في التعاون	مناسب	مستعد للتعاون	يحب التعاون ومستعد له
حب العمل	لا يهتم بالعمل مطلقا	لا يبالي	يحب العمل ويتقبل الإرشادات	يحب عمله ويبيدي اهتمام بالأعمال الأخرى	يحب عمله ويعطي إرشادات بشأنه للعمال معه
سرعة الإنجاز	بطيء جدًا ينتج عددا قليلا من الوحدات	بطيء لا يكاد ينتج العدد المطلوب	متوسط وينتج العدد المطلوب	أسرع من المعتاد وينتج عددا يزيد قليلا عن المطلوب	سريع جدًا ينتج عدد كبير من الوحدات

تسمح هذه الطريقة من التبيويب الإحصائي وتساعد المشرف أو الرئيس على التعرف على نواحي التركيز والتشتت اتجاه الموظفين، كما أنها تسمح بإجراء مقارنة بين الموظفين والدرجات التي يحصلون عليها في كل صفة من الصفات، فإذا كان المجموع مثلا بين 70-100 فإن الأداء ممتاز، وإن كان بين 50-75 نقول أن الأداء جيد، أقل من 40 نقول أنه ضعيف يحتاج إلى التدخل من طرق إدارة الموارد البشرية.

تتناسب هذه الطريقة مع المؤسسة التي تحوي على عدد كبير من العمال كونها سهلة وتقتصد الجهد والمال.

رغم بساطة وسهولة هذا الطريقة إلا أنها انتقدت لكونها:

-ظهور أخطاء التحيز، التعميم والتساهل.

-التأثر بمركز الوظيفة والخوف من سؤال الإدارة عن أسباب تقصير العاملين.

-المقارنة بين الموظفين تكون على أساس مجموع الدرجات وهي ليست مقارنة

سليمة.

-طريقة الترتيب العام: تعتبر هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء وبموجبها

يقوم المشرف أو الرئيس المباشر بترتيب الأفراد حسب كفاءتهم من خلال مقارنة الموظفين، حيث يضع أكثرهم كفاءة على رأس القائمة وأقلهم في نهايتهم، أي يقوم بترتيب الموظفين تنازلياً مما يؤدي إلى تقدير آخر بمستوى أعلى من استحقاقهم الحقيقي.

إن هذه الطريقة لا تعطي صورة دقيقة أو محدودة عن أداء الموظفين كما أنها تفترض أن الفروق بين الرواتب مختلفة متساوية زد على ذلك حدوث الأخطاء الإنسانية مثل التحيز والتأثر بمركز الوظيفة، هذه الطريقة لا تسمح بمقارنة الموظفين في مجموعات مختلفة، لأنه لا يوجد هناك أساس واضح تستطيع أن تستخدمه لمعرفة إن كان أحسن موظف في المجموعة الأولى متساوياً في المجموعة الثانية، وهنا تكمن صعوبة استخدامها، حيث تكمن صعوبتها كذلك إذا كان العدد كبير. (سلطان، م. 2003. ص 309).

-طريقة المقارنة الزوجية: إن هذه الطريقة كما أشار (ماهر، أ. 2014. ص 297)

ترتكز على مقارنة ثنائيات من موظفين حيث يتم مقارنة كل موظف مع باقي الموظفين من نفس القسم وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب الموظفين تنازلياً حسب أدائهم.

لتحديد عدد المجموعات الثنائية تستعمل المعادلة التالية: $n(n-1)/2$ ، حيث n هي

عدد الموظفين، فإذا كانت لدينا مجموعة تتكوّن من خمسة أفراد، فالمعادلة تصبح كما يلي:

$5(5-1)/2 = 10$ أي عشرة ثنائيات ونختار واحد من كل ثنائي وفي الأخير نحسب عدد

الاختيارات التي حاز عليها كل فرد وحينها نعرف من هو الحاصل على المرتبة أولى والثانية...إلخ.

عند إجراء هذه المقارنات يقوم المشرف بتحديد الموظف الأفضل في كل مقارنة، يعاب على هذه الطريقة صعوبة استخدامها في الأقسام التي تحتوي على عدد كبير من الموظفين بحيث يكون عدد المقارنات كبيرا جدًا.

-طريقة القوائم: يستعمل المشرف في هذه الطريقة قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الموظف ووظيفته ويحب أن يكون اختلاف في الأسئلة، فالأسئلة التي توجه إلى المستشار القانوني تختلف عن الأسئلة التي توجه للمحاسب، وتستعمل هذه الطريقة للتخفيف عن الرئيس في عملية تقييم حيث يتولى فقط التبليغ عن الأداء، فإدارة الموارد البشرية هي التي تقوم بعملية التقييم والمشرف يقوم بالتقرير بوضع إجابة على كل سؤال بنعم أو لا مع وضع علامة مميزة أمام الإجابة المرغوبة وتتولى إدارة الموارد البشرية تحديد قيمة كل إجابة بموجب دليل خاص غير معلوم لدى المشرف وذلك لضمان عدم التحيز في التقديرات والحكم على درجة الدقة في التقدير، ويستحسن أن تتضمن القائمة عدد من الأسئلة المتكررة بأسلوب مختلف، ومن أمثلة الأسئلة ما يلي:

-هل يقدم الرئيس أفكار محفزة؟ نعم لا

-هل يتبع التعليمات بدقة؟ نعم لا

-هل يواظب على الحضور؟ نعم لا

وفي النهاية يتم حساب النقاط التي يحصل عليها بجدول محدد التقديرات ومن عيوب هذه الطريقة أنها تتطلب جهد ووقت كبير ودقة فائقة كما أنه ليس من السهل تجميع وتحليل ووزن العبارات وتحديد خصائص الموظف ومساهمته، ومن مميزاتها أنها توفر كثيرا من الوقت للمشرف حيث أنه يقوم بإعطاء حقائق ومعلومات فقط دون القيام بعملية التقرير. (ماهر، أ. 2014. ص 297)

-طريقة التوزيع الإجباري: في هذه الطريقة يكون الرئيس مجبرا نسيبا على توزيع موظفيه (أي توزيع مستوى الكفاءة) على درجات التوزيع الطبيعي بشكل تحدده المؤسسة

وفي هذا التوزيع يكون أغلب الموظفين قد تحصلوا على درجة تكون قريبة من الوسط الحسابي ونسبة قليلة من المتفوقين ونسبة قليلة من ضعاف الفعالية.

تصلح هذه الطريقة عندما تكون أعداد كبيرة من الموظفين وتصلح للقطاع العمومي، وهي طريقة تجبر المقيّم على دراسة موظفيه بشكل جيّد حتى يستطيع توزيعهم على النسب الإجبارية، أما ما يعاب عليها أنها لا توضح نواحي القوة والضعف لدى الفرد، كما أنها غير دقيقة وتفتقد المصداقية والموضوعية. (إبراهيم، م. 2008. ص765).

2-7-2- طرق تقييم الأداء الحديثة:

-طريقة قوائم المراجعة: يتضمن هذا النموذج الخاص بتقدير الفعالية عددا كبيرا من العبارات والتي تصف الأشكال والمستويات المختلفة للسلوك الخاص بعمل معين أو مجموعة متشابهة من الأعمال، عبارة من هذه العبارات يكون لها وزن أو قيمة مرتبطة بها، وعند تقييم فعالية الكفاءات (الأفراد) يقوم المشرف بمراجعة هذه العبارات والتي تصف بالدرجة كافية سلوك الفرد، يلي ذلك إعداد كشف خاص بالتقييم عن طريق جمع أوزان كل العبارات الوصفية والتي تمت مراجعتها عن طريق القائم بالتقييم. (إبراهيم، م. 2008. ص765).

-طريقة الاختيار الإجباري: في هذه الطريقة تضع استمارة التقييم وهذه الأخيرة تتكون من مجموعة من الجمل وتحوي كل مجموعة على أربع جمل، اثنان تمثلان الصفات المرغوبة واثنان الصفات غير المرغوبة في أداء الموظفين، ويقوم المشرف أو الرئيس باختيار جملتين فقط، واحدة تقيس الصفة المرغوبة والأخرى تقيس الصفة غير المرغوبة في أداء الموظفين، وقد وضعت هذه الطريقة أربع جمل في كل مجموعة بهدف وجود صفتان إيجابيتان وصفتان سلبيتان في أداء الموظف، ولا يعلم الرئيس مسبقا القيمة "ن" الممنوحة لهذه الجمل، معناه أنه لا يتوصل إلى الطريقة التي يقيّم فيها الموظف تقييما جيّدا أو ضعيفا حسب تفضيله الشخصي، وفيما بعد تجري إدارة الموارد البشرية عملية الحساب وتظهر التقييم.

إن لهذه الطريقة مزايا من بينها أنها تساعد على إتمام عملية تقييم الأداء بموضوعية مما يبعد الذاتية كالتحيز والتدخل الشخصي، أما ممن عيوبها أن الرئيس لا يعرف الأساس الذي يبني عليه التقييم وذلك لعدم علمه بقيمة الجمل كما أنها طريقة مكلفة لأنه من اللازم إنشاء عبارات خاصة لكل وظيفة على حدا وهذا يختلف من قسم لآخر ومن وظيفة لأخرى، وخاصة لما يشمل التقييم عددا كبيرا من الموظفين، زد على ذلك فهي لا تسمح أن يناقش الرئيس تقييم موظفيه خاصة إذا كان في حاجة إلى تحسين أدائه. (سلطان، م. 2003. ص309).

-طريقة الأحداث الحرجة: يقصد بالأحداث الحرجة حسب ما جاء في (إبراهيم، م. 2008. ص765) ذلك السلوك الصادر من المؤسسة الذي يعتبر مؤشر لحسن أداء الموظف أو فشله ولا يركز الرئيس على الحدث في حد ذاته وإنما على سلوك الفرد وكيفية التصرف لمواجهته ويقوم الرئيس في هذه الطريقة بملاحظة وتسجيل الأحداث المهمة في مذكرته، وذلك بعد تقسيمها إلى قسمين:

-قسم يشير إلى الأحداث الإيجابية.

-قسم يشير إلى الأحداث السلبية.

وفي كل قسم يحتوي على عدد من العوامل التي يتم التركيز عليها في تقييمه لموظفيه كالدقة والمبادرة وجودة العمل وغيرها من العوامل.

قد تبدو هذه الطريقة صعبة في بادئ الأمر وتستغرق وقتا كبيرا إلا أن الرئيس يعتاد عليها وتصبح جزءا من أعبائه الإشرافية.

من مزايا هذه الطريقة ما يلي:

-توفر للرئيس مقاييس موضوعية لأداء الموظفين لأنه يتركز على أحداث معينة وسلوك موظفيه في هذه الأحداث.

-تساعد على إبراز نقاط الضعف في أداء الموظف.

-تساعد الرئيس على مناقشة الموظفين بكيفية الاستفادة من نقاط القوة وتنميتها وكيفية علاج نواحي القصور لتحسين فعالية الأداء الوظيفي.

أما عيوبها:

-تسجيل الأحداث بانتظام وفق حدوثها يجعل الرئيس ملازماً لموظفيه باستمرار مما يسبب عبئاً على الرئيس.

-وجود حاجز نفسي بين الرئيس والموظفين، عندما يشعر الموظفون أن الرئيس بسجل خاص به والذي يسمونه الدفتر الأسود الصغير.

-طريقة التقرير المكتوب: في نهاية الفترة التي يجري فيها التقييم يقوم الرئيس بإعداد تقرير كتابي من خلال نموذج معين، وعادة ما يقدم الرئيس توجيهات وإرشادات عن الموضوعات التي يجب أن يتضمنها التقييم، ومن أمثلة الأسئلة التي يمكن أن يحتويها هذا النوع من تقييم الأداء ما يلي:

-صف انطباعك الشخصي عن موظفيك وفقاً لكمية وجودة الأداء، المعرفة بالوظيفة، قدرته على التكيف والتعامل مع الآخرين.

تتطلب هذه الطريقة أن يكون الرئيس ملماً بقدرات موظفيه وعنده القدرة على التحليل لكي يبرز نواحي القوة والضعف في أداء الفرد، ومن بين عيوبها فإن التقييم فيها هو تعبير عن آراء وانطباعات ذاتية كما تقتضي طول الوقت لكتابة التقارير لاسيما إذا كان هناك عدد كبير من الموظفين. (سلطان، م. 2003. ص309).

-التقييم السنوي للموظفين: تستخدم هذه الطريقة كإضافة للتقييم الدوري كل ثلاث أو أربع أشهر الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية، وهو أكثر استخداماً من طرق المؤسسات ذات العدد الكبير للموظفين، حيث يقيم أداء الموظف من ناحية الفعالية ومدى إسهامه في الأهداف العامة التي تسطر سنوياً، لا يركز هذا التقييم على إصدار الحكم أو قرار بقدر ما يركز على ما يجب فعله لتدارك الأخطاء، حيث يعمل على:

-تقييم العمل المنجز والمهارات المنفذة.

-وضع أهداف جديدة وخطط عمل مستحدثة لأداء الفرد.

-زيادة التنبؤ بالصعوبات التي يواجهها الموظفون.

-معرفة مصادر الدوافع بما في ذلك تحديد الاحتياجات التدريبية وآفاق الترقية.

-الإعداد بشكل أفضل لقابلات التقييم الدورية، بحث تهدف إلى تحديد الأداء

المستقبلي لكل موظف بناء على النتائج الحالية. (Chloé, g. 2008. P22)

-تقييم 360° درجة: تطورت هذه الطريقة بقوة في المؤسسات الكبرى حيث أن

منطق التقييم فيها يقوم على نظام المهارات الموجودة لدى كل موظف والذي يتم تقييمه ليس فقط من طرف الرئيس ولكن من قبل الزملاء والموظف نفسه، هذا النوع من التقييم سيحقق للموظف تقييماً صادقاً وموضوعياً بحكم التقييم الذي يشمل كافة الأطراف المحيطة به بسرية، ليتمكن من تحديد الفجوات في أدائه بشكل دقيق بما في ذلك معرفة نظرة زملائه له من خلال المهام التي يؤديها، تقوم الطريقة وفق المراحل التالية:

-تعريف الموظفين بأغراض النظام وكيفية عمل الطريقة، ثم وضع الاستبيان

يحتوي عبارات تتعلق بالأداء الفردي للموظف المراد تقييمه، تجرى العملية، وبعدها تجمع

الاستبيانات قد المعالجة، لتأتي آخر مرحلة لعرض النتائج وتحديد نقاط التقدم في أداء الفرد

(الفعالية) ونقاط الضعف ليتم وضع برنامج تدريبي مباشرة بعد العملية كخطوة ضرورية

لتدراك الخلل. (Chloé, g. 2008. P23)

-التقييم الذاتي: يتم إجراء التقييم الذاتي من خلال تقديم نموذج للموظف يحتوي

على أسئلة بإجابات متعددة، يطلب منه تعبئتها ثم مقارنته مع نموذج التقييم الخاص

بالمؤسسة لملاحظة الفروق، ومعرفة مواضع تعارض الفهم والعمل على تطوير الموظف

تبعاً لها، تستخدم الطريقة في المؤسسات التي لا تقوم بالتقييم السنوي، فتعتبر أنجع طريقة

للحكم على فعالية أداء الموظف. (Chloé, g. 2008. P31)

-أسلوب الإدارة بالأهداف: يصلح هذا الأسلوب بصفة خاصة لتقييم أداء الرؤساء والمشرفين في المؤسسة، ويقدم هذا الأسلوب على اشتراك الرئيس الإداري مع العاملين في تحديد أهداف معينة يلزم تحقيقها خلال فترة التقييم، فهو بمثابة تخطيط دوري للأهداف التي ترمي المؤسسة تحقيقها وتعمل على الجمع بين الأهداف الشخصية للعامل وبين الرسالة العامة للمؤسسة بما يتوافق مع الموارد المتاحة وتبعا للظروف الخارجية التي يحتمها التغيير في أنظمة العمل.(مازن، ع. وآخرون. 2019. ص03).

تقييم فعالية أداء الكفاءات في ظل تحقيق التكافؤ بين مطالب البيئة الخارجية والداخلية وكذلك بلوغ التوازن بين تقييم الأفراد والتقييم العام للمؤسسة؛ يدفعنا لعرض أهم أداة استخدمت خلال نهاية القرن الماضي والتي تعرف ببطاقة الأداء المتوازن على يد كابلان ونورتن، وذلك من أجل استعراض مدى مساهمة هذه الأداة في تقييم أداء المؤسسة والأفراد على حد سواء، فيما يلي سنطرح كل ما يتعلق بهذه الأداة:

-التقييم بواسطة بطاقة الأداء المتوازن: فانتقال المؤسسات من وضع راهن إلى وضع مستقبلي يتطلب الأخذ بعين الاعتبار كل التدابير والطرق المستحدثة في تقييم الكوادر البشرية لديها، والمتعارف عليه أن أغلب القرارات التي يتم اتخاذها تكون نتيجة لمخرجات عملية تقييم أداء الموظفين والتي تأخذ منحى استراتيجي لصنع المستقبل ضمن الاستخدامات الجيد للبيانات والمعلومات المتعلقة بفعالية كل موظف (Kaplan, R. Norton, D.p 04).

بالحديث عن مدى مساهمة عمليات التقييم في التنبؤ بفعالية الأداء الفردي سنستعرض في هذا العنصر أشهر أسلوب للتقييم والذي قدمه كل من الباحثين David norton, Robert kaplan (1996) باسم بطاقة الأداء المتوازن، وقد عرفها بأنها "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس في انجاز الأعمال، ووضع إستراتيجية الأعمال، واتصال الإستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولا إلى أهداف المنظمة" (Kaplan, R. Norton, D.p 05).

جاء هذا الأسلوب على أنقاض الطرق التقليدية التي كانت تستعمل لقياس تطور أداء الكوادر البشرية عن طريق بيانات ماضية؛ متجاهلين المعلومات المتعلقة بالوضع الراهن بما في ذلك انعدام المحاولات المبنية على استحضار المستقبل بطرق ومناهج علمية، هذا ما دفع الباحث روبرت كابلان و دافيد نورتن (1996) إلى تقديم "بطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد الموظفين، بعد الزبائن والعملاء؛ من الضروري ربط هذه البطاقة برؤية المؤسسة واستراتيجياتها ووحدات العمل الإستراتيجية منها وبناء هذه البطاقة بحيث تصمم نظام الحوافز والترقيات بحيث تعطي نسبة مئوية لكل معيار من المعايير المستخدمة وهي:

-المعايير المالية:

-العائد على الاستثمار، القيمة الاقتصادية المضافة، الربحية، معدل نمو العائد، تخفيض التكاليف.

-المعايير المرتبطة بالعملاء:

-الحصة في السوق، الاستحواذ على العملاء الجدد، مدى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، ربحية العملاء، درجة رضا العملاء.

-المعايير المرتبطة بالعمليات الداخلية:

-ابتكار عمليات جديدة في تصميم وتطوير المنتج، ابتكار عمليات الإنتاج والتسويق والبيع وخدمة ما بعد البيع.

-المعايير المرتبطة بالموظفين:

-درجة رضا الموظفين، درجة الاحتفاظ بالموظفين، إنتاجية الموظفين". (الجبالي، ح. 2016. ص33). إن ارتباط عمليات تقييم الأداء بهذه الأبعاد الأربعة يساهم في معرفة كل العناصر المرتبطة باستراتيجيات المؤسسات الرامية إلى تحقيق رسالة معينة، فمن خلال بطاقة الأداء المتوازن تستطيع إدارة الموارد البشرية التحكم في الكفاءات من كل الجوانب.

(Brilman, j. Hérard, j. 2008. P212).

من خلال ما سبق يمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن تعد من أهم الوسائل الحديثة المستخدمة في قياس الأداء سواء بالنسبة للمؤسسة ككل أو للموظفين (الكفاءات)، حيث اعتبرها الباحثين في المجال بمثابة وسيلة جوهرية تسمح بقياس الأداء في المدى القصير والطويل للتعبير عن المستوى الحقيقي للأداء.

إن الارتكاز على الطرق الحديثة والمتطورة في تقييم فعالية أداء الكفاءات أصبح ضرورة ملحة جعلت إدارة الموارد البشرية أمام خيارات مهمة لرسم خطط مستقبلية من أجل تنمية الكفاءات والحفاظ عليها وعلى القدرات التي تحوزها عن طريق التطوير المستمر لبرامج التكوين المتخصصة ولسياسات التوظيف وكذلك لطرق التحفيز المنتهجة.

يعتمد نجاح المؤسسة في تقييم فعالية أداء الأفراد على الطريقة أو الأسلوب المناسب قصد وضع برنامج شامل لجمع البيانات عن الأداء الفعلي للفرد ليتم مقارنته مع المهام والمسؤوليات المنصوص عليها في بطاقة التوصيف الوظيفي، في هذا الصدد فقط أوضح (Lévy-Leboyer, claude. 2007. P44-45) أن صحة أساليب التقييم تستند إلى مقارنة التشخيص الذي كان بمثابة أساس لاتخاذ قرار من أي نوع (توظيف، ترقية، إعادة توجيه، تدريب...) قصد التحكم في الواقع المستقبلي المنشود، ويضيف أن تقييم الأداء لا يهدف إلى التحقق من صحة أدوات الاختبار بقدر ما يهدف إلى النظر في الاتجاه الحقيقي للأداء في المستقبل، فالتقييم حسبه يقترن بإعادة النظر في توصيف مناصب العمل من أجل توضيح المسؤوليات الفردية وتحديد مساهمة كل فرد في الرسالة العامة.

بناء على ما سبق يمكن المقارنة بين الطرق الحديثة والتقليدية لتقييم فعالية الموظفين من خلال الجدول التالي:

الجدول (03) يوضح الطرق التقليدية لتقييم فعالية أداء الموظفين

طرق تقييم تقليدية	من حيث الأهداف
-التحقق من ملائمة الإستراتيجية مع النشاطات والأهداف العامة.	

<p>-تنفيذ ومتابعة العمليات التي يؤديها الفرد. -تحتاج إلى وقت طويل للتدخل بعد إجراء العملية. -تحليل وتفسير النتائج يكون من منطلق الوضع الداخلي للمؤسسة فقط. -الاعتماد على المكافآت المادية فقط</p>	
<p>-الاعتماد على معلومات كمية. -تقييم مركزي بمعنى عمودي من الإدارة العليا موجه للمستويات الدنيا.</p>	<p>من حيث الوسائل المعتمدة في العملية</p>

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على ما سبق.

الجدول (04) يوضح الطرق الحديثة لتقييم فعالية أداء الموظفين

<p>طرق تقييم حديثة</p>	
<p>-التحكم المسبق في الأهداف من خلال عمليات التخطيط والتنبؤ. -محاكاة الوضع الحالي بالاستناد على الماضي لتشكيل المستقبل. -السرعة في معالجة الثغرات. -المزج بين المعطيات الداخلية والخارجية في تفسير النتائج. -المكافآت تشمل وتركز على الجانب المعنوي.</p>	<p>من حيث الأهداف</p>
<p>-الاعتماد على مؤشرات كيفية وسلوكية. -تقييم أفقي بين المستويات من نفس الدرجة.</p>	<p>من حيث الوسائل المعتمدة</p>

الاختلاف في توجهات المؤسسة نحو اختيار الأسلوب المناسب لتقييم أفرادها يعتمد بالدرجة الأولى على الخيارات الإستراتيجية التي تبني عليها رسالتها العامة، فالمنتبع للسياسات التي تنتهجها كبرى المؤسسات العالمية في التعامل مع أفرادها يجد أنها أخذت منحى مغاير يقوم على الاستثمار في الرأس مال البشري واعتبار كل فرد بمثابة كفاءة يجدر الاهتمام بها في الجانبين المادي والمعنوي لكي تستطيع إتمام مهامها بفعالية، كل هذا بالموازاة مع مطابقة مواصفات المنصب لشاغله وهذا يعد أهم عامل لنجاح الفرد في عمله.

خلاصة:

تطرقنا خلال هذا الفصل إلى الأهمية الكبيرة التي يحتلها الأداء الفردي داخل المؤسسات باعتباره الركيزة الأساسية للعملية التنظيمية، من حيث عرض أهم التوجهات الفكرية التي تناولت الموضوع؛ إلى الأداء الفعال الذي يعد السمة الإيجابية للأداء؛ وصولاً إلى الدور الذي تلعبه عملية تقييم الأداء في التسيير الجيد للأفراد، في عدة نواحي أهمها أن الأداء يشكل الحلقة المهمة للكشف عن جودة تسيير عدة عمليات أخرى على غرار التوظيف، الترقية، التكوين، تحليل مناصب العمل؛ فكلما اهتمت المؤسسة بكفاءة وفعالية موظفيها زاد ذلك من فرص تحقيق الأهداف وبلوغ الميزة التنافسية.

كما هو متعارف عليه فإن الأداء لا يمكن الكشف عنه والتنبؤ به إلا في وجود عدة عوامل تنظيمية ونفسية، التي تساعد في الإحاطة بالظاهرة من جوانب مختلفة لتسمح بدراسة العلاقة والأثر بين مكوناته قصد الخروج بافتراضات منطقية تضمن توقع النتائج المستقبلية في حدود العوامل المدروسة.

الإطار المنهجي والتطبيقي

للدراصة

الفصل الرابع: الدراسة

الاستطلاعية

تمهيد:

تنطوي دراستنا الحالية تحت مسمى الدراسات التنبؤية؛ حيث نستهدف من خلالها وضع نموذج تنبؤي لفعالية الأداء الفردي عن طريق إتباع الأسلوب التوكيدي القائم على الدراسات السابقة والنظريات العلمية المدعمة للظاهرة المدروسة، كخطوة أولى يستلزم إجراء كشف دقيق عن طبيعة الأداء من حيث نتائجه والبيئة الداخلية للمؤسسة؛ على غرار الثقافة السائدة؛ نظم الاتصال والعلاقات الاجتماعية وغيرها، كل هذا من شأنه أن يساعدنا في توقع مستقبل الأداء الفردي بناء على الحاضر؛ أما الماضي فيمكن الاستدلال عليه من خلال تحليل برامج تقييم الأداء ونسبة بلوغ الأهداف المسطرة لكل فرد، لذلك يكمن التصور العام للدراسة في الكشف عن الأداء الفردي ومن ثم التنبؤ بفعاليتها؛ لهذا سنقوم خلال هذا الفصل بمحاولة مطابقة النموذج النظري مع بيانات العينة وذلك باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية.

أولاً: المنهج المستخدم في الدراسة:

قبل الإشارة إلى المنهج المستخدم في الدراسة لابد من التطرق لمضمون الإفتراضات المطروحة، حيث سنركز على افتراضين أساسيين مضمونهما كالآتي:

-إن الاعتماد على العوامل التوكيدية يجعلنا قادرين على الإحاطة بكل الجوانب المتعلقة به والتي تسهل فهم الظاهرة وزيادة فرص توقع مسارها خاصة إذا سارت وفق ظروف معينة، فالعوامل التوكيدية مصدرها نظرية علمية مبنية على أسس منهجية ومحصلة لدراسات تطبيقية أثبتت موضوعية طرحها؛ وعليه تمكنا نظرية السلوك المخطط ونظرية التوقع الكشف عن أداء الفرد ومن ثم التنبؤ به.

-الأداء داخل المؤسسة هو ناتج قيام الفرد بمجموعة من المهام والمسؤوليات؛ وهذه النتائج قد تحقق الأهداف المسطرة أو تتجاوزها، أو قد تكون دون المستوى المطلوب وتحتاج إلى إعادة النظر في أحد عناصر المشكلة لهذه النتيجة، انطلاقاً من هذا الطرح ارتأينا دراسة أداء الأفراد من الناحية الإيجابية -الفعالية- نظراً لعدة أسباب أهمها أن المؤسسات أصبحت تعمل وفق منطق الكفاءات؛ التي تعتبر من خلاله الموظفين موارد مهمة لزيادة نشاطها لذلك تعمل على الاستثمار فيهم بصقل معارفهم ومهاراتهم باستمرار؛ الأمر الذي يجعلهم يقدمون نتائج تحقق الأهداف العامة؛ ومنه فكل موظفين يمتلكون الفعالية في أداءهم ولكن بدرجات متفاوتة، هذا من شأنه فتح آفاق واسعة أمام أرباب المؤسسات لتقدير جهود موظفيهم وتدارك النقائص قصد ضمان استمرارية هذه الفعالية في أداءهم مستقبلاً، ومنه فدراستنا لأداء الأفراد من ناحية الفعالية يعزز بقوة هذا طموح وخاصة حين ارتكزنا على نظريتين أثبتت موضوعيتهما ومصداقيتهما على مرّ عقود من الزمن في التنبؤ بالأداء الفردي.

وعليه فإن النسق العام للدراسة يجعل من المنهج الوصفي Descriptive approach

أنسب منهج لتفسير الفرضيات والإشكالية المطروحة؛ كما أنه يدعم استخدامنا لتقنية الانحدار اللوجستي الذي يقوم على دراسة الارتباط بين المتغيرات ومن ثم التنبؤ بمسارها.

1- المنهج الوصفي:

يعرف المنهج الوصفي بأنه محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر ظاهرة ما بهدف فهم أفضل وأدق؛ لوضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها (الحمودي، أ. 2019. ص46)، إذن فالمنهج الوصفي يحاول تشخيص الظاهرة والكشف عنها وعن العلاقات القائمة بين عناصرها ومن ثم تحليل المعطيات المتحصل عليها بغية تفسير سبب حدوثها، مقارنتها وتعميم نتائجها، كذلك يعتمد المنهج الوصفي منطق التنبؤ بحدوث الظواهر مستقبلاً بناءً على تحليل الوضع الراهن والماضي لهذه الظاهرة ومن ثم تقديم توقعات وافتراسات منطقية لمسارها.

بما أن المنهج الوصفي يقوم على تحديد الارتباط بين عناصر الظاهرة؛ فإن العديد من الباحثين من يصنف هذه العملية كمنهج مستقل بحد ذاته تحت مسمى المنهج الارتباطي على عكس ذلك نجد من يصنفه كأسلوب أو نمط من أنماط المنهج الوصفي حيث يعرفه (الداهري، ص. 2011) بأنه نوع من أنواع مناهج البحث العلمي يهتم ببيان العلاقة بين متغيرين أو أكثر، وفي حالة وجود هذه العلاقة يهتم بمعرفة نوع هذه العلاقة سالبة أو موجبة، طردية أو عكسية، تهتم الدراسات الارتباطية ببيان حجم ونوع العلاقات بين البيانات بحيث تتطابق التغيرات في كلا العاملين محل الدراسة الارتباطية، ويستخدم المنهج الوصفي الارتباطي على وجه الخصوص في دراسات التنبؤ.

تبعاً لطبيعة الدراسة الحالية القائمة على الكشف عن أداء الأفراد بواسطة الوصف الذي يقوم على جمع كل المعطيات اللازمة عن العينة، بعدها يتم وضع افتراضات قصد التنبؤ؛ في حدود العوامل التوكيدية (المتغيرات المستقلة) والتي سنعمل من خلالها على دراسة العلاقة التأثيرية فيما بينها وبين المتغير التابع لإجراء اختبارات التنبؤ، وعليه فالنسق الكلي للدراسة يجعل من المنهج الوصفي والمنهج الارتباطي مناسبين لبلوغ الهدف المنشود.

1-1- وصف النموذج وأدواته:

تستهدف الدراسة الحالية كما أشرنا مسبقا إلى بناء نموذج نظري / تطبيقي للتنبؤ والكشف عن أداء الأفراد؛ الذي يركز على نموذج نظرية السلوك المخطط ونظرية التوقع لبورتر ولاولر، واللذان يفترضان أن الأداء البشري يمكن التنبؤ به انطلاقا من وجود نسق من العوامل النفسية والتنظيمية، وعليه فالنموذج الذي نسعى لتصميمه يتشكل من عوامل النموذجين اللذان قمنا بدمج البعض منها نظرا لتداخلها حيث ارتأينا ذلك كي لا نقع في التكرار ونستطيع الكشف الدقيق عن الأداء والتنبؤ به بدلالة الفعالية.

1-1-1- وصف أدوات النموذج المقترح:

يتكون النموذج النظري المعتمد في هذه الدراسة كما تطرقنا مسبقا من نموذج نظرية السلوك المخطط ونظرية التوقع لبورتر ولاولر؛ حيث يتكونان من مجموعة من العوامل التي بدورها تحتوي على عدة مؤشرات سلوكية، ومن أجل قياسها قمنا بتكييف المقاييس وذلك بضبط بعض الكلمات والعبارات لإزالة الغموض عنها وتوضيح المقصود أكثر، كما تم دمج بعض العوامل مع بعض لتشابه مضمونها كذلك قمنا بترجمة بعض المقاييس من لغته الأصلية إلى اللغة العربية؛ لعدة اعتبارات أهمها:

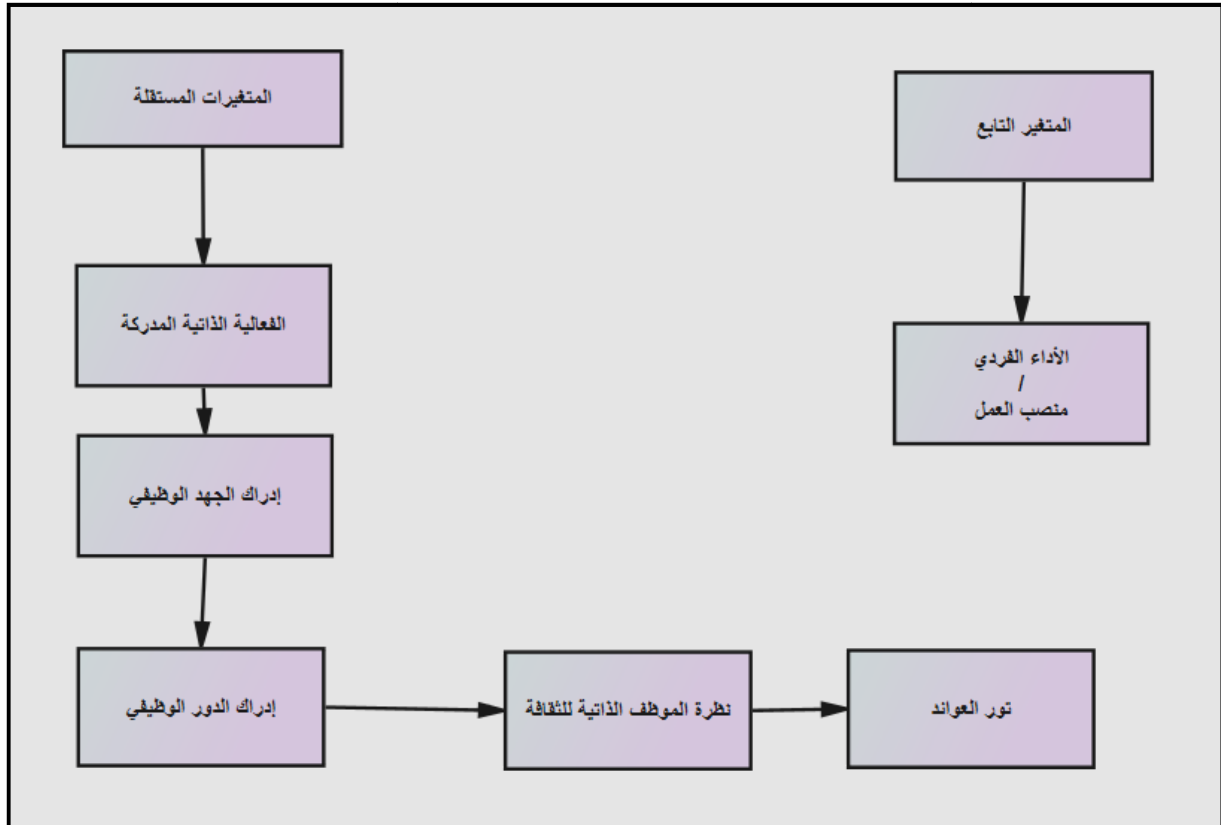
-أن هذه العوامل تركز على إطار نظري قوي أثبت مصداقية طرحه خلال

الدراسات التي استخدمته في عملية التنبؤ وفي دراسة ظاهرة الأداء عموما.

تم دمج بعض العوامل في النظريتين لتشابهها في الطرح قصد تجنب التكرار وللوصول إلى نموذج نهائي يحمل فقط العوامل الأساسية للكشف والتنبؤ عن أداء الأفراد، كما أن وجود بعض العوامل المهمة في النموذج دون الآخر كان وراء استخدامنا لنموذجين اثنين؛ فمثلا عامل الفعالية الذاتية المدركة يعد ضروري لمعرفة مدى وعي الفرد بطاقاته الداخلية وهو ما سيساعدنا في الكشف عن الأداء ولا يمكن الاستغناء عنه، لهذا لجأنا إلى عملية الدمج.

-كل العوامل التي استعملت لها مقاييس عالمية معدة مسبقا لذلك قمنا بتكييفها لأن إعادة بناء مقاييس الأخرى يضيع الوقت خاصة في عملية التحكيم.

في الشكل الموالي نوضح كل المقاييس التي تنطوي تحت المتغير المستقل بالإضافة إلى مقياس المتغير التابع:



الشكل رقم (05) يوضح عوامل النموذج المقترح لدراسة من طرف الباحثة

يتكون النموذج ككل من سبعة (05) مقاييس موزعة على المتغيرات المستقلة (المفسرة) والتابع حيث يحمل كل متغير مجموعة من المؤشرات السلوكية.

1-1-2- وصف مقياس الفعالية الذاتية العام:

حسب باندورا فإن الفعالية الذاتية المدركة تنبع من إيمان الفرد بمهاراته وقدراته

ليتشكل لديه شعور الثقة في النتائج التي يصل إليها، الأمر الذي تجسد في المقياس المعد

لدراسة الفعالية الذاتية المتوقعة أو كما يصطلح عليه بمقياس الفعالية العام؛ حسب Jian Xin

Zhang (1997) فإن المقياس General self- efficacy تم تطويره من طرف الباحث Ralf

SchwarLer Jerusalem, M. (1995) سنة 1989 ليشمّل عشرة (10) بنود بعدما كان يشمل عشرين (20) بندا خلال سنوات سابقة، تحمل البنود أنماط سلوكية مختلفة تتسم بصفات التنبؤ والتفسير للسلوك الفردي، استخدم في مجالات عدة أبرزها مجالات الطب والاقتصاد والتربية وعلم النفس؛ تم ترجمته إلى أكثر من 20 لغة حول العالم؛ حيث تراوحت قيمة ألفا كرونباخ بين 0.75 و0.90 في المقياس الأصلي -المكون من 20 بند- "يعتبر سامر جميل رضوان أول باحث عربي نقله إلى اللغة العربية ليطبقه في البيئة السورية وحاول تكيفه؛ حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ 0.85 على عينة تفوق 300 فرد" (خلفي، ع. بوشامي، ع. 2018).

أما في البيئة الجزائرية فحاول كل من 'منصور بوقصارة' و'سامر زياد' تكيفه مع المجتمع الجزائري وإعادة مراجعته على عينة مكونة من 339 تلميذ وتلميذة؛ 111 ذكور و228 إناث من مجتمع الأصلي لتلاميذ المرحلة الثانوية، وقاما الباحثان بطرح التساؤل الرئيسي على النحو التالي: هل يحتفظ مقياس توقعات الفعالية الذاتية العامة المعدّل للبيئة الجزائرية بمؤشرات سيكومترية مقبولة على عينة من تلاميذ المرحلة الثانوية؟.

قام الباحث بحساب الخصائص السيكومترية من صدق وثبات بأربعة طرق هي: ألفا كرونباخ، والثبات وإعادة التطبيق، معامل جيتمان، معامل سبيرمان؛ كما تم التحقق من الصدق من خلال: الصدق الظاهري، الصدق التمييزي للبنود، الصدق التلازمي، وصدق التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، غير أننا اكتفينا بتوضيح صدق التحليل العاملي بنوعيه من خلال النمذجة بالمعادلات البنائية كما هو مبين في الشكل رقم 06

الجدول (05) يوضح معاملات الثبات لمقياس الفعالية الذاتية العام

العينة	ألفا كرونباخ	سبيرمان	جيتمان
ذكور ن=111	0.72	0.75	0.75
إناث ن=228	0.71	0.75	0.75
المجموع ن=339	0.72	0.75	0.75

المصدر: دراسة دعيش أمين، ص 113

يوضح الجدول السابق قيم مؤشرات الثبات للمقياس المكيف على البيئة الجزائرية
المأخوذة من دراسة (بوقصارة، م وزيايد، س) حيث يتبين أن القيم مقبولة وفق المعايير
المتعارف عليها وهو ما يؤكد ثبات المقياس في البيئة الجزائرية.

الصدق العاملي الاستكشافي:

الجدول (06) يوضح تشبع بنود مقياس إدراك الفعالية الذاتية

البند	البند 1	البند 2	البند 3	البند 4	البند 5	البند 6	البند 7	البند 8	البند 9	البند 10
التشبعات	0.53	0.32	0.49	0.53	0.53	0.50	0.61	0.53	0.63	0.64

المصدر: دراسة دعيش أمين، ص 113

يوضح الجدول قيم تشبع بنود المقياس بالعامل المستخلص حيث أن جميع تشبعات
العامل مرتفعة تزيد عن القيمة (0.30)، مما يشير أن فقرات المقياس تقيس السمة ذاتها.
بناء على نتائج التحليل العاملي الاستكشافي استخدم الباحثان التحليل العاملي
التوكيدي من خلال النمذجة بالمعادلات البنائية SEM والذي يعد كافيا لمطابقة بين المقياس
الأصلي مع توقعات الفعالية الذاتية للنسخة الجزائرية.

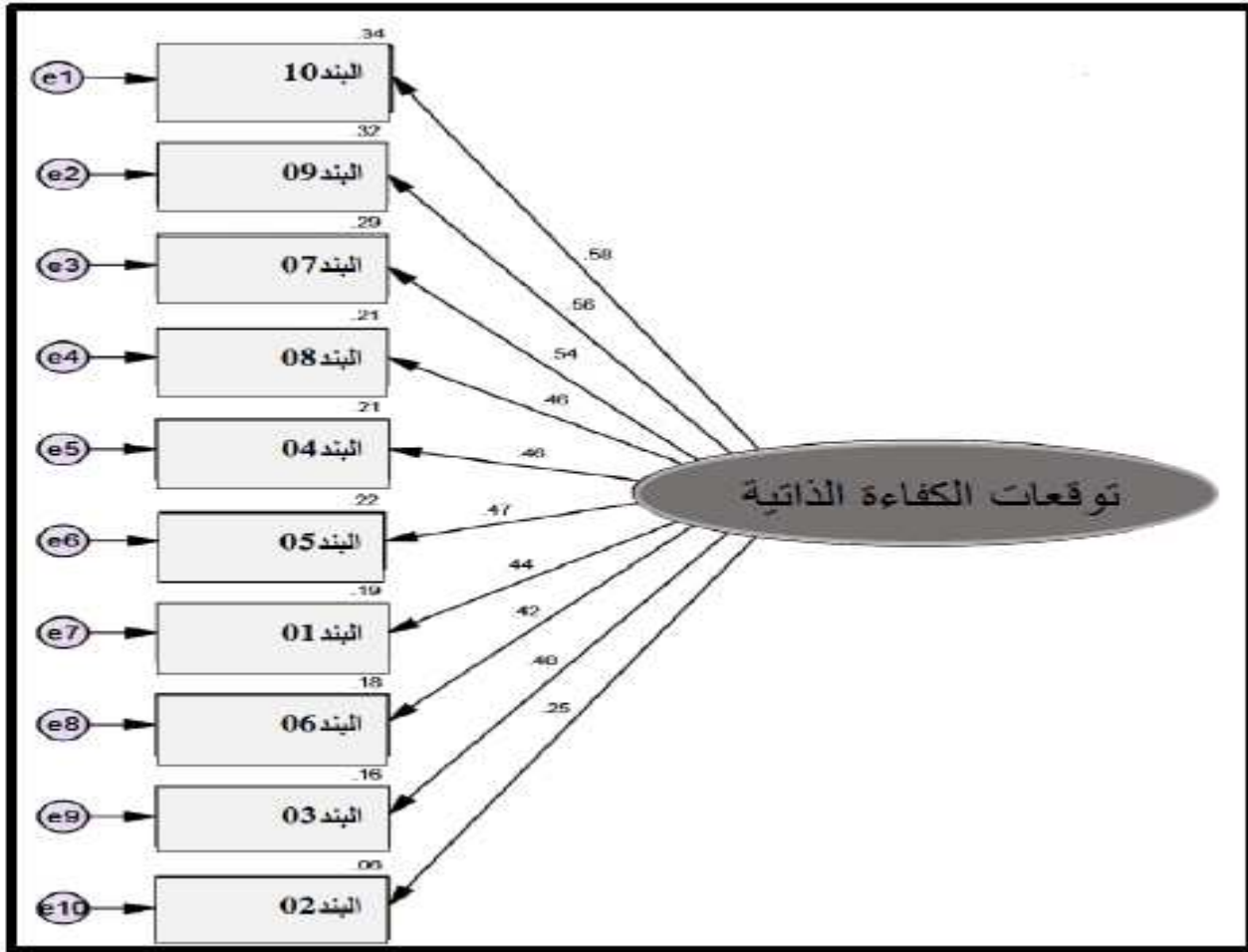
الجدول (07) يوضح مؤشرات مطابقة مقياس إدراك الفعالية الذاتية المدركة

مؤشرات حسن المطابقة	قيمة المؤشر	المدى المثالية للمؤشر
النسبة الاحتمالية لمربع كاي (x^2)	$X^2=62.028$ $Df=35$ دال إحصائيا $P=0.003$	أن تكون غير دالة
مؤشر نسبة درجة الحرية لمربع كاي x^2/df	1.772	أقل من 2 تطابق تام

أقل من 0.05 مطابقة جيّدة	0.047	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتران (RMSEA)
القيمة القريبة من 0.95	0.93	مؤشر المطابقة المقارن CFI
أكبر من القيمة 0.90	0.93	مؤشر المطابقة التزايدية (IFI)
أكبر من القيمة 0.90	0.90	مؤشر تاكر-لويس TLI
تساوي أو أعلى من 0.50	0.59	مؤشر المطابقة المقارن الاقتصادي PCFI

المصدر: دراسة دعيش أمين، ص 113

تم الاعتماد على مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتران RMSEA والذي يعتبر من أفضل المؤشرات والتي أظهرت حسب الباحثان تفوقه وأدائه الجيد، ليوضح الشكل التالي المسار التخطيطي للنموذج العاملي مستقطعا من نتائج Amos محتويا على البارمترات المقدرة بوحدات معيارية.



الشكل (06) يوضح قيم البرامترات لمقياس الفعالية الذاتية المصدر: دعيش، ص 114

يوضح الشكل السابق قيم البرامترات (التشبعات، تباين الخطأ) باستعمال الوحدات الأصلية لقياس المتغيرات، حيث يرى الباحثان أن البند 02 رغم أن قيمته منخفضة إلا أنها تعد دالة عند مستوى الدلالة 0.01، لذلك خُص إلى نتيجة فحواها مطابقة المقياس للنسخة الجزائرية ويمكن استخدامه في دراسات بصيغته المكيفة دون الحاجة لإعادة حساب الصدق والثبات.

من منطلق ما سبق ارتأت الباحثة الاعتماد على المقياس المكيف للنسخة الجزائرية على حسب ما استخدم في دراسة **دعش محمد الأمين** بحكم أنه قام بإعادة صياغة بعض المصطلحات ليسهل فهمها على العينة؛ كما هو موضح فيما يلي:

-في البند الأول غير كلمة "مبتغاي" إلى "ما أريده" لتصبح العبارة (عندما يقف شخص ما في طريق تحقيق هدف أسعى إليه، فإنني قادر على إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيق

ما أريده)، بعدما كانت (عندما يقف شخص ما في طريق تحقيق هدف أسعى إليه، فإني قادر على إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيق مبتغاي).

-في البند الثالث فقد استبدل كلمة "رغباتي" بدلا من "نواياي" بنفس الترتيب السابق.

-في البند الخامس قام بتغيير الصياغة من (أعتقد بأني قادر على التعامل مع الأحداث حتى ولو كانت هذه مفاجأة لي) إلى (أعتقد بأني قادر على التعامل مع الأحداث، حتى ولو أتت هذه الأحداث بشكل مفاجئ)؛ بسبب الغموض في الطرح السابق.

أعاد الباحث حساب الخصائص السيكومترية للمقياس نظرا للتعديلات الطفيفة التي أجراها عليه؛ على عينة قدرت ب 241 عامل في مصانع الاسمنت والمحاجر؛ ليحصل على معاملات ارتباط مرتفعة تراوحت ما بين 0.443 و 0.81 حيث كانت جميعها عند مستوى الدلالة 0.05، كما قام باستعمال التحليل العاملي بنوعيه ليتم التأكد مرة أخرى من وجود قيم مرتفعة وتؤكد مجددا على توافق المقياس مع البيئة الجزائرية بالخصوص والعربية بوجه عام.

1-1-3- وصف مقياس إدراك الدور الوظيفي

قام الباحث (Darren James Elding 2005) باختبار مجموعة من النماذج المندرجة تحت نظريات التحفيز والتي درست الأداء الفردي كعامل مؤثر على السلوك العام داخل المؤسسات، بالموازاة مع تأثير الحوافز على الهيكل التنظيمي؛ وبعض الوظائف المهمة للموارد البشرية كالتوظيف، الترقية، التكوين وغيرها من خلال تحليل نماذج نظريات المحتوى.

اعتمد في بناء الاستبيان إلى كل من: استبيان مينوسيتا للرضا، استبيان مؤشر الرضا Brayfield-Rothe، استبيان الاغتراب للباحث Miller's .

ثم أضيف قسمان جديان إلى الاستبيان بعد أن تبين أن الحوافز تؤثر بشكل واضح على الأداء الفردي والذي يتأثر بالعوامل الشخصية والتنظيمية؛ في مقدمتها مدى إدراكه ووعيه بمهامه ومسئوليته والدور الذي يمثله كعضو في تنظيم ليظهر الرضا ونتائج فعالة؛ ليقوم بعدها بإعادة صياغة العديد من الأسئلة الفردية الواردة في الاستبيانات الأصلية وكذلك حذف وإضافة العديد من الأسئلة الجديدة، وبعد التعديل النهائي تحصل على مقياس يجمع محورين؛ قام بسمية البعد الأول بتنوع المهارات في مقابل هوية المهمة أما الثاني فسمي الاستقلال الذاتي مقابل التغذية الراجعة، يستجيب العامل على الاستبيان الناتج وفق البدائل التالية:

معارض	معارض	موافق	موافق
بشدة		قليلا	بشدة
1	2	3	4
5	6	7	8
9	10		

استخدم الباحث سلم من 01 إلى 10 لكي يحدد المستجيب درجة موافقته أو معارضته بدقة للعبارة.

أجريت الدراسة على عينة من أربعة مؤسسات في المملكة البريطانية وهي:

مؤسسة NIG ومؤسسة Halifax Plc ومؤسسة Assurance Pearl ومؤسسة Elster

Jeavons Ltd للتأمين، اختيرت العينة بطريقة الحصر الشامل وتم إجراء الدراسة

الاستطلاعية للتأكد من صدق وثبات المقياس المعد حيث خلصت النتائج إلى ما يلي:

الجدول (08) يوضح معامل الارتباط لمقياس إدراك الدور الوظيفي

العينة	Halifax	Jeavons	NIG	Pearl
معامل الارتباط	0.71	0.65	0.63	0.66

المصدر: Elding, d. 96

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الارتباط مرتفع حيث بلغ أعلى قيمة 0.71 في مؤسسة هاليفاكس، أما أدنى قيمة فقد بلغت 0.63، وهو ما يؤكد صدق وثبات المقياس المعد من قبل الباحث، كما أنه استخدم أساليب إحصائية متعددة أخرى.

بناء على استجابات المفحوصين وعلى دراسة نقدية لنماذج نظريات التحفيز قام ببناء نموذج معدل يحمل صيغة التنبؤ بمستويات أداء العمال من ناحية التحفيز والرضا عن المكافآت المقدمة من طرف المؤسسات محل الدراسة؛ من خلال كما أشرنا سابقاً اعتبار إدراك الدور الوظيفي عامل رئيسي لنتائج الأداء.

الجدول (09) يوضح مستويات الارتباط بين النموذج المتوقع والقيم الفعلية لمقياس إدراك الدور الوظيفي

الأداء	الجهد	إدراك الدور الوظيفي	
0.81	0.79	0.85	Halifax
0.85	0.85	0.73	Jeavons
**0.52	0.87	**0.38	NIG
*0.66	*0.67	0.88	Pearl
0.85	0.85	0.82	المجموع

المصدر: Elding, d. 96

يوضح الجدول السابق مستوى الارتباط بين النموذج المتوقع والقيم الفعلية حيث أظهرت النتائج قيم عالية جداً، كما أن جميع الارتباطات كبيرة على مستوى 1% باستثناء الجهد والأداء في مؤسسة Pearl، والتي وجدت أكبر على مستوى 5% أما الدافع الجوهري والأداء لمؤسسة NIG، والتي وجدت كبيرة على مستوى 10%، المتغير الوحيد الذي لم يحقق النموذج ارتباطاً كبيراً له كان الدافع الكلي لمؤسسة Pearl.

قامت الباحثة بترجمة بنود مقياس إدراك الدور الوظيفي والمكون 18 بند مقسمة بالتساوي على محورين؛ من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية بمساعدة أساتذة مختصين في

الترجمة، ومن ثم أعيد ترجمته من اللّغة العربية إلى اللّغة الانجليزية ومقارنة بين لغته الأصلية والترجمة الثانية، إلا أننا قمنا بتغيير بعض المصطلحات كما هو موضح فيما يلي:

-في البند العاشر تم إعادة صياغة البند بالكامل؛ ليصبح على النحو التالي "لديّ

الفرصة للقيام بمهام مختلفة وذلك باستخدام كل معارفي ومهاراتي"، بعدما كان "لديّ

الفرصة للقيام بمهام مختلفة استنادا إلى معارفي ومؤهلاتي"

-في البند الثالث تم تغيير كلمة "التوقع" بكلمة "التنبؤ" حيث كان البند كما يلي: "إن

متطلبات وظيفتي روتينية ويمكن توقع نتائجها" إلى "إن متطلبات وظيفتي روتينية ويمكن

التنبؤ بنتائجها"، بحكم أن كلمة التنبؤ أقوى من حيث المعنى من كلمة التوقع.

-في البند الثاني عشر تم إعادة صياغة العبارة بالكامل ليسهل فهمها بحيث كانت

على النحو التالي: "أتمكن من إنهاء أي عمل أقوم به من البداية إلى النهاية لوحدي" لتصبح

" أقوم بمهمة كاملة من البداية حتى نهايتها ونتائج جهودي واضحة ويمكن التعرف عليها".

نظرا للتغييرات الطفيفة التي أجريت على المقياس ارتأيت الباحثة إعادة حساب

الخصائص السيكومترية بإجراء الدراسة ميدانيا

1-1-4- وصف مقياس إدراك الجهد المبذول

قدمت الباحثة (غواش، س. 2008) دراسة حول استخدام نموذج بورتر ولاولر

في مجال الرضا الوظيفي على عينة من عمال البنوك في قطاع غزة وفق نظريات التوقع

على رأسها نظرية فكتور فروم، حيث بلغ حجم العينة 252 عامل موزعين على 13 بنك

بطريقة عشوائية.

تم الاعتماد على أداة الإستبانة بعدما تم تطوير المؤشرات السلوكية التي يحويها

نموذج بورتر ولاولر، حيث بلغ المقياس ككل 54 بند وقد كانت الاستجابات وفق مقياس

ليكرت الخماسي؛ وكخطوة أولية للتأكد من صدق وثبات المقياس قامت الباحثة بعرضه على

مجموعة من المحكمين في الاختصاص من ثم توزيعه على عينة تجريبية مكونة من 30

فرد ليتم حساب الصدق والثبات بالطرق الإحصائية المعروفة، بحيث تحصلت على النتائج التالية لثبات الاستبيان لمقياس إدراك الجهد المبذول:

الجدول (10) يوضح معامل الارتباط ألفا كرونباخ لمقياس إدراك الجهد المبذول

معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	
	0.86	ألفا كرونباخ
0.85	0.75	التجزئة النصفية

المصدر: غواش، س. 78

من خلال الجدول السابق نلاحظ ارتباط قوية لمعاملات الثبات وهو ما يؤكد صحة المقياس من أجل ما وضع لقياسه، بلغت قيمة R الجدولية 0.32 عند مستوى الدلالة 0.05 حيث أظهرت النتائج كذلك وجود ارتباطات في كل البنود.

قامت الباحثة باختبار التوزيع الطبيعي لفقرات كل المقياس بأبعاده الثلاث حيث استخدمت (اختبار كولمجروف - سمرنوف) Sample K-S1 - لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؛ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً؛ حيث أظهرت نتائج المعالجة الإحصائية ما يلي:

الجدول رقم (11) يوضح قيم اختبارات التوزيع الطبيعي للبيانات العينة لمقياس إدراك

الجهد المبذول

مقياس إدراك الجهد المبذول	النتائج
عدد الفقرات	12
قيمة Z	0.301
قيمة مستوى الدلالة	0.068

المصدر: غواش، س 81

ويوضح الجدول السابق نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم أكبر من 0.05 (Sig. > 0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب

استخدام الاختبارات المعلمية، بعدما تم التأكد من صدق وثبات المقياس قامت الباحثة بإجراء الدراسة الأساسية على عينة مكونة من 252 فرد.

في الدراسة الحالية قامت الباحثة بالاعتماد على مقياس إدراك الجهد المبذول المكون من 12 بند؛ إلا أنه قمنا بإعادة صياغة كل بنوده نظرا لأن الباحثة في طرحها لم تستعمل صيغة المتكلم بل استعملت صيغة المخاطب وهو ما ارتأينا أنه قد يشكل لبس للعينة؛ حيث أن استعمال صيغة المتكلم في طرح البنود يكون له تأثير كبير على نفسية العامل أكثر من صيغة المخاطب صيغة، كل ذلك موضح في الجدول التالي:

الجدول (12) يوضح التعديلات التي أجريت على مقياس إدراك الجهد المبذول

الصياغة الأصلية	الصياغة الحالية
يمكنك بذل الجهد الملائم لانجاز العمل الموكل لك	يمكنني بذل الجهد الملائم لانجاز العمل الموكل لي
لديك القدرة على انجاز ما يوكل إليك من مهام بإتقان	لدي القدرة على انجاز ما يوكل إلي من مهام بإتقان
تتوفر الفرص والتسهيلات اللازمة لتعزيز قدراتك في العمل	تتوفر الفرص والتسهيلات اللازمة لتعزيز قدراتي في العمل
يتوافق العمل الذي تقوم به مع ميولك واهتماماتك	يتوافق العمل الذي أقوم به مع ميولي واهتماماتي
يتوافق العمل الذي تقوم به مع تخصصك الأكاديمي	يتوافق العمل الذي أقوم به مع تخصصي الأكاديمي
خطوات العمل واضحة لك بشكل كاف	خطوات العمل واضحة لي بشكل كاف
دورك في البنك واضح بالنسبة لك	دوري في المؤسسة واضح بالنسبة لي
مكونات العمل واضحة بالنسبة لك	مكونات العمل واضحة بالنسبة لي
تتطلب مهام ومسئوليات العمل استخدام ما لديك من قدرات	تتطلب مهام ومسئوليات العمل استخدام ما لدي من قدرات

مدى تناسب المهام التي تكلف بها مع مؤهلاتك وخبراتك	تناسب المهام التي أكلف بها مع مؤهلاتي وخبراتي
الإمكانات المتاحة لك تساعدك على إنجاز الأشياء المهمة	الإمكانات المتاحة لي تساعدني على إنجاز الأشياء المهمة
أهداف العمل الذي تقوم به واضحة لك	أهداف العمل الذي أقوم به واضحة لي

المصدر: من اعداد الباحثة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن التغيير في البنود لم يكن جوهرياً بل مس فقط ناحية أن البند في المقياس الأصلي كان موجه للعامل أما في التعديل فقط استخدمت الباحثة ضمير المتكلم لضرورة مفادها أن البدائل كانت تشمل (راض جداً، راض، محايد، غير راض، غير راض جداً) بكون أن الرضا الوظيفي استخدم كمتغير مستقل، لذلك ارتأينا تغيير البدائل في الدراسة الحالية إلى ليكرت الخماسي على النحو التالي:

الجدول (13) يوضح بدائل مقياس إدراك الجهد المبذول

أوافق	أوافق بشدة	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	02	03	04	05

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على دراسة غواش،س.

1-1-5- وصف مقياس نظرة الموظف الذاتية والثقافة:

في دراسة نشرتها مجلة (2018) OeconomiA Copernicana في عددها التاسع (09) بعنوان "موثوقية الخصائص المنهجية والنفسية لاستبيان تطابق القيم الشخصية والتنظيمية" قام الباحثين Jolita Vveinhardt و Evelina Gulbovaite بدراسة القيم الشخصية للعمال ومدى تطابقها مع مختلف القيم التنظيمية لعينة الدراسة، يتكون من أربعة مقاييس فرعية مقسمة على 116 بنداً، بالإضافة إلى الخصائص الاجتماعية والديمغرافية. حسب الباحثين فإن تطابق القيم الشخصية والتنظيمية للموظفين يعني أن الموظف الذي يعمل في مؤسسة ما لا يتفق مع قيمها ومعتقداتها فحسب، بل يحافظ عليها ويعتز بها، ويتابعها في الأنشطة اليومية للمؤسسة، من منظور أشكال مختلفة من القيم والمعتقدات،

والتي تستمد من ثلاثة مواضيع (الموظفين والمديرين، والمؤسسة ككل)، يحدث الانسجام عندما تتطابق القيم والمعتقدات الشخصية للعامل مع القيم التنظيمية، والتي تدعمها الإدارة العليا للمؤسسة وتكون مقبولة من قبل الجميع كونها تدخل في الجانب الثقافي للمؤسسة.

يدرك المنظرون والممارسون الفوائد المقدمة، والتي يتم الحصول عليها من خلال جذب الموظفين الذين تتوافق قيمهم مع القيم والمعتقدات التنظيمية؛ ولذلك فإن التطابق القيمي في المؤسسات يكتسب أهمية متزايدة، لأنه يؤكد سلوكا مركزا ومرغوبا فيه من أعضاء المؤسسة ويؤدي إلى نجاحها، وموقف الموظفين الإيجابي من العمل والمناخ التنظيمي، ومع ذلك يصبح هدف التطابق بين القيم والمعتقدات الشخصية والتنظيمية مشكلة عملية معقدة ويجري العلماء المزيد والمزيد من البحوث النظرية والتجريبية، التي تهدف إلى تحديد أثر التطابق القيمي على الشخص والمؤسسة؛ وعلى الرغم من أن أثر التطابق بين القيم والجوانب الشخصية والتنظيمية الأخرى يجري بحثه، فإن الاهتمام ينصب على بحوث الظاهرة نفسها والبحث عن سبل الوصول إلى التطابق بين القيم والمعتقدات اتجاه المؤسسة.

أجريت الدراسة الاستقصائية للموظفين في 15 مؤسسة، منها 11 مؤسسة خاصة و04 مؤسسات تابعة للقطاع العام، حيث بلغ حجم العينة (ن = 374 فرد) اختيرت العينة باستخدام منهجية أخذ العينات الطبقيّة لتحديد الخصائص المتعددة الأبعاد والقياسات النفسية له، وعلى أساس نتائج البحوث الإحصائية والتحليل النفسي للبيانات، كذلك من خلال تطوير أداة التطابق بين القيم والمعتقدات الشخصية والتنظيمية لإجراء الدراسة الميدانية تم الاستعانة بخبراء من أجل تحديد صحة ملائمة البنود للأبعاد ومدى ضبط الصياغة اللغوية؛ فأظهرت نتائج تقييمهم أن الاستبيان الذي تم إعداده فيما يتعلق بالمحتوى عالي الجودة وكامل ومرجع للبحث في ظاهرة التطابق بين الشخص والقيم والمعتقدات التنظيمية؛ بعد جمع البيانات من المبحوثين تم استخدام أساليب إحصائية متنوعة بغية التحقق من الخصائص السيكومترية للأداة ومدى التطابق المتصور للقيم الشخصية والتنظيمية، والقيم الشخصية للموظفين، والقيم السائدة في المؤسسة ومناخ المؤسسة، وتم حساب وشرح

معاملات كرونباخ ألفا وسبيرمان براون، وأوزان العوامل، كما طبقت أساليب إحصائية متعددة المتغيرات: تحليل الارتباط والعوامل، وما إلى ذلك.

يتكون الاستبيان من 5 أجزاء:

1. رأي العامل الذاتي حول التطابق بين قيمه وقيم المؤسسة التي يعمل بها.

2. تقييم القيم والمعتقدات الشخصية.

3. تقييم القيم والمعتقدات داخل المؤسسة.

4. نظرة الموظف الذاتية للثقافة.

5. معلومات شخصية.

نظرا لأننا في الدراسة الحالية نهدف إلى معرفة مدى توجه العامل نحو قيم ومعتقدات المؤسسة لغرض التنبؤ بالأداء المستقبلي له، فقد ارتأينا استخدام الجزء الأخير من المقياس والمتعلق بنظرة الموظف الذاتية للثقافة بحكم أنه يخدم البحث والذي يحمل محورين هما توجهات الفرد نحو ثقافة مؤسسته ومحور موقف الفرد من ممارسات مؤسسته} ولكون المقياس كذلك يتمتع بخصائص سيكومترية موثوقة بشهادة الباحثين والخبراء الذين تم الاستعانة بهم في التحكيم.

قامت الباحثة بترجمة بنود المقياس؛ من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية بمساعدة أساتذة مختصين في الترجمة، ومن ثم أعيد ترجمته من اللغة العربية إلى اللغة الانجليزية ومقارنة بين لغته الأصلية والترجمة الثانية.

إلا أننا قمنا بتغيير بعض المصطلحات بغية تقوية المعنى أكثر وليسهل فهمها من طرف عينة الدراسة؛ كما هو موضح فيما يلي:

-في البند السابع غيرنا العبارة إلى (أقوم ببعض الأنشطة طوعا خارج نطاق مهام منصب عملي لمساعدة زملائي) بعدما كانت (في المؤسسة التي أعمل فيها أقوم طوعا بأنشطة لا تتوافق مع وصف وظيفتي)، حيث قمنا بهذا التعديل من أجل تبسيط المعنى أكثر.

-في البند الثامن تم تغيير مصطلح (مدونة الأخلاق) إلى (قواعد السلوك)، حيث كانت العبارة (يلتزم الموظفون في مؤسستي بمدونة الأخلاق)؛ لتصبح (يلتزم الموظفون في مؤسستي بقواعد السلوك الجيد)، لنفس السبب السابق الذكر.

-أما في البند العاشر فقد تم تغيير صيغة العبارة من (في مؤسستي هناك جو اجتماعي إيجابي على سبيل المثال: يتفاعل الموظفون مع بعضهم البعض)، إلى (هناك جو اجتماعي إيجابي في مؤسستي يدعو للتفاعل)، وكان سبب التغيير هو تقريب المعنى أكثر ليسهل فهمها.

-كذلك كان الحال في البند الحادي عشر فقد تم تغيير كلمة (خلافات) إلى (صراعات) بغية تقوية المعنى أكثر.

نظرا للتغييرات التي مست الاستبيان ارتأينا إعادة قياس الخصائص السيكومترية من جديد لهدفين رئيسيين؛ يتعلق الأول بتكيفه مع البيئة الجزائرية، أما الثاني فإنه بحكم التغييرات التي حدثت فلا بد من إعادة القياس؛ وهذا لا يعني أن مصداقية المقياس ضعيفة وإنما لتقويته أكثر على عينة من بيئة مختلفة وذات خصائص ثقافية مغايرة.

يستجيب العامل على الاستبيان وفق سلم تدرجي من 01 إلى 05 حسب درجة اختلافه / اتفاهه للبعد؛ كما هو موضح فيما الجدول التالي:

أما نص التعليمه فقد كان على النحو التالي: " يرجى القراءة بعناية البيانات التالية والإجابة عليها وفق السلم من 1 "نتفق بشدة" إلى 5 "لا اتفق بشدة" حسب مطابقة البند عليك".

الجدول (14) يوضح بدائل مقياس نظرة الموظف الذاتية للثقافة

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على ما جاء في E, Gulbovaite . Vveinhardt

النتائج والقيمة المضافة للمقياس: تم إثبات موثوقية وصحة الاستبيان تجريبيًا ويوصى بأن يستخدمه الباحثين الذين يبحثون في اتجاهات القيم والمعتقدات التنظيمية في المؤسسات وكذلك البحوث الخاصة بالتصور التطابق بين القيم الشخصية والتنظيمية للموظفين.

أظهرت النتائج أن قيم معامل ألفا كرونباخ مرتفعة بالنسبة للأداة ككل حيث بلغت 0.93، في حين تباينت قيم ألفا كرونباخ للمقاييس الفرعية للقيم الشخصية من 0.65 إلى = 0.84 (القيم المهنية)، على المقاييس الفرعية لقيم المؤسسة من 0.75 (القيم الاجتماعية)، من المقاييس الفرعية للتأثير على الشخص والمؤسسة من 0.82 (النشاط التنظيمي) إلى 0.93 (موقف الموظفين تجاه العمل)، وقيمة مقياس تطابق القيمة الذاتية والمعتقدات هي 0.83. والموثوقية الداخلية الموجودة في المقاييس الفرعية للقيم والمعتقدات الشخصية أقل قليلًا بالمقارنة مع موثوقية المقاييس الفرعية للقيم المؤسسة؛ ومع ذلك تشير القيم ألفا العالية لكرونباخ التي تم الحصول عليها فيما يتعلق بالاستبيان بأكمله إلى أن بنود المقاييس الفرعية للقيم والمعتقدات الشخصية والقيم التنظيمية وتطابق القيم المتصورة ذاتيًا والتأثير على الشخص والمنظمة المدرجة في الاستبيان أنه صالح للتطبيق.

قامت الباحثة بترجمة بنود مقياس إدراك الدور الوظيفي والمكون 18 بند مقسمة بالتساوي على محورين؛ من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية بمساعدة أساتذة مختصين في الترجمة، ومن ثم أعيد ترجمته من اللغة العربية إلى اللغة الإنجليزية ومقارنة بين لغته الأصلية والترجمة الثانية.

1-1-6- وصف مقياس تصور العوائد

قدم كل من Zurlo Maria clelia and Pes Daniela and Sigrist johannes (2010) دراسة بعنوان "صحة ومصداقية اختلال التوازن بين الجهد والمكافأة -استبيان في عينة من 673 مدرسًا إيطاليًا- " حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن إمكانية كل من الجهد والمكافأة وعدم التوازن في تفسير الإجهاد الذي يتعرض له المدرس، من منطلق الصفة التنبؤية للعائد المادي والمعنوي الذي سيحصل عليه خلال مدة عمله، تم اختيار 673 معلم من المدارس الإيطالية بطريقة عشوائية.

استندت الدراسة على عوامل عدة تتمحور حول انعدام الاستقرار وظروف العمل السيئة كذلك انعدام الخيارات البديلة؛ كلها تعد خصائص بيئة عمل مجهدة، وهو ما أدى إلى اعتبار التعليم وظيفة غير آمنة بسبب كثرة التغيرات في المهام والنقل المستمر نتيجة الإصلاحات التعليمية؛ بما في ذلك ضغط العمل الناتج عن التقييم الصارم، فغالبا ما تقابل الجهود بمكافآت غير كافية وبالتالي تصور سلبي للعائد، مما أدى إلى وجود علاقات غير المرضية من ناحية الدعم الاجتماعي بين المعلمين فيما بينهم وبين الإداريين؛ بالإضافة إلى أولياء التلاميذ.

كل هذه العوامل كانت المحور الذي استند عليه الباحثين في صياغة أداة البحث الأساسية التي تم بناءها انطلاقا من دراسة معمقة شمل الجانب النظري المتمثل في دراسات سابقة لموضوعي تصور المكافأة والإجهاد النفسي، كذلك الجانب الميداني والذي كان عبارة عن مقابلات استكشافية لغرض جمع أكبر قدر من البيانات والمعلومات عن عينة الدراسة.

تصميم الأداة:

كما أشرنا سابقا أجريت الدراسة الميدانية في مجموعة من المدارس الإيطالية، حيث هدفت الأداة إلى تحليل الخصائص النفسية وارتباطها بمؤشرات محددة، تمثلت في الإجهاد المهني الذي يمثله الضغط النفسي، والنية لمغادرة المهنة، قدم الاستبيان مباشرة إلى المعلمين نظرا لأنه تم تطبيقه في دراسة سابقة تحمل نفس خصائص العينة في هذه الدراسة، بحيث قدرت بـ 750 مدرس إيطالي، وقد تم إعادة التأكد من الخصائص السيكومترية للأداة من خلال ألفا كرونباخ والاتساق الداخلي وكذلك التكرارات والنسب المئوية.

الاستبانة مقسمة إلى ثلاثة محاور رئيسية: المحور الأول يشمل البيانات الشخصية والمهنية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية)، أما المحور الثاني فشمّل بعد الإفراط في الالتزام (الإجهاد النفسي، النية في ترك الوظيفة، ظروف العمل)، في حين شمل المحور الثالث تصور المكافأة والجهد (مكافأة الأمن الوظيفي، مكافأة التقدير).

تكوّن الاستبيان ككل من 23 عبارة، أما مقياس تصور المكافأة فتكوّن من 11 عبارة تشير إلى جوانب الإشباع من بيئة العمل من المكافأة المالية، والاحترام (مكافأة معنوية) والمكافأة المرتبطة بتوقعات الترقية، بما في ذلك الأمن الوظيفي.

تصور العائد في هذه الدراسة لم يشمل فقط الحصول على مكافأة مالية أو الحصول على راتب مرتفع؛ لكنه شمل جوانب نفسية يطمح أي إنسان يشغل منصب عمل معين الحصول عليها وهي الاحترام من طرف الزملاء والرؤساء وكذلك الترقية والتطور نحو الأفضل لشغل مناصب أعلى.

نتائج التحليل الإحصائي:

بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس ككل (23 عبارة) 0.89، في حين بلغ معامل الارتباط لمقياس تصور المكافأة $\alpha = 0.84$ ، أما الارتباطات الإجمالية لكافة العبارات فقد بلغت بين 0.30 و 0.80 ($p < 0.01$)، متوسط الارتباط بين الأصناف هو 0.26، تحليل العامل حددت أربعة عوامل ثابتة تمثل 44.8 في المائة من مجموع الفرق والتي أكدت صدق بنية من الدراسات السابقة المعتمد عليها في التأصيل النظري بعد تسليط الضوء على اثنين بدلا من ثلاثة مكونات مختلفة للمكافأة، ($T = -3.82$ ، $p < 0.001$) وكلاهما أقل ($T = 3.23$ ، $p < 0.001$) والمكافآت غير المادية ($T = 3.17$ ، $p < 0.005$) وصف مجموعة من المعلمين، التي ذكرت أنها تعاني من الآلام الجسدية. جهود أعلى ($T = -5.26$ ، $p < 0.001$)، أعلى زيادة في التجاوز ($T = -3.15$ ، $p < 0.005$)، والمواد الأقل ($T = 4.63$ ، $p < 0.001$) والمكافآت غير المادية ($T = 4.00$ ، $p < 0.001$)

فيما يتعلق بهدف الثاني، ودراسة بناء صدق وثبات المقياس، تم إجراء تحليل العامل استكشافي على أساس جميع عناصر الاستبيان، تم حساب ألفا كرونباخ لكل من العوامل المستخرجة حيث أظهرت النتائج مرة أخرى صدق وموثوقية المقياس ككل بأبعاد وصلاحيته لإجراء الدراسة الأساسية.

طلب من العينة الاستجابة وفق أربعة خيارات هي:

الجدول (15) يوضح بدائل مقياس تصور العوائد

موافق بشدة	'موافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة
4	3	2	1

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على ما جاء في دراسة Zurlo, M. Pes, D. Sigrist j.

قمنا بترجمة بنود مقياس إدراك الدور الوظيفي والمكوّن 18 بند مقسمة بالتساوي على محورين؛ من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية بمساعدة أساتذة مختصين في الترجمة، ومن ثم أعيد ترجمته من اللغة العربية إلى اللغة الانجليزية ومقارنة بين لغته الأصلية والترجمة الثانية؛ فيما يلي نوضح كل التغييرات التي طرأت على العبارات:

-في العبارة الثانية تم تغيير العبارة بأكملها والإبقاء على المعنى الأصلي لها، حيث كانت كما يلي: "بالنظر إلى كل ما لدي من جهود وإنجازات فإني أحظى بالاحترام والمكافآت"، فأصبحت "أحصل على المكافآت التشجيعية إذا أتقنت العمل"؛ سبب التغيير في العبارة كان من أجل تقوية المعنى وكذلك ارتأينا الاختصار في العبارة لكي يتمكن العامل من استيعابها بسرعة ولا يحدث له لبس.

-في العبارة الثالثة تم استبدال مصطلح "أتصور" بمصطلح "أتوقع"، حيث كان نص العبارة "أتصور أن تحدث تغييرات مهمة في عملي"؛ هدف تغيير المصطلح هو تقوية المعنى.

-في العبارة التاسعة تم تغيير نصها بعدما كان "أتمتع بالدعم المادي الكافي في الحالات الحرجة"، فأصبحت "أتمتع بدعم مادي كافي من طرف مؤسستي"، حيث تم هذا التغيير لنفس السببين السابقين.

ارتأينا إعادة حساب الخصائص السيكومترية بإجراء الدراسة ميدانيا على عينة من مؤسسة نقل وتوزيع الكهرباء والغاز لولاية معسكر، من جديد لهدفين رئيسيين؛ يتعلق الأول بتكيفه مع البيئة الجزائرية، أما الثاني فيكمن في ضرورة اختبار مطابقة هذا النموذج مع بيانات العينة المختارة.

بالإضافة إلى هذه المقاييس يحتوي النموذج على مجموعة من البنود المكملّة، والتي قمنا بتوظيفها كمتغيرات معدّلة (Moderators Variables) لأننا ارتأينا أن وجودها سيحدث تغيير في المتغيرات المستقلة؛ وتنقسم إلى نوعية: المستوى التعليمي، الفئة المهنية؛ وكمية: السن، الخبرة المهنية، وتم إعطاء قيمة كل متغير حسب الهدف من وضعه نظراً لأنها تؤثر على الاتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابع.

2-1- الأدوات وأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة:

قصد معالجة موضوعية للبيانات والمعطيات المحصل عليها من عينة الدراسة؛ كان لابد لنا من تحليلها وفق أدوات (برامج) وأساليب إحصائية مناسبة لطبيعة الظاهرة والمتغيرات، نظراً للدور المهم الذي أضحت تلعبه البرمجيات الإحصائية في تسهيل عمليات إجراء المعادلات المختلفة بدقة، ومن بين هذه البرامج والأساليب قمنا بتوظيف:

1-2-1- البرامج الإحصائية:

-برنامج (spss v.26) Statistical Package for the social sciences الذي

استخدمناه في عديد العمليات الإحصائية على غرار حساب الخصائص السيكومترية للمقاييس والانحدار اللوجستي وكذا التحليل العائلي التوكيدي

-برنامج 'Statistical Package for the Analysis of moment structures'

social sciences المعروف باسمه المختصر amos v.24 الذي دمج مع برنامج spss v.26

للولوج إلى البيانات مباشرة، الهدف من استخدامنا لبرنامج amos v.24 هو المعالجة النمذجية للبيانات Structural Analysis باعتباره برنامج مختص في النمذجة بالمعادلات البنائية SEM Structural equation modeling.

-برنامج G power 3.1 الذي يستخدم لحساب حجم العينة المناسب للاختبارات

الإحصائية كذلك حساب حجم التأثير والقوة الإحصائية للمتغيرات المنبئة، اعتمدنا عليه لتحديد حجم العينة المناسب لإجراء الانحدار اللوجستي Logistic regression .

-برنامج Excel الذي استخدمناه في حساب حجم العينة وحساب معادلة الصدق التمايزي والتقاربي، وذلك لسهولة تطبيق المعادلات فيه.

1-2-2-1- الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات:

قمنا بتقسيم الأساليب الإحصائية في دراستنا إلى قسمين حسب مرحلتين من المعالجة الإحصائية؛ حيث شملت أساليب المرحلة الأولى اختبار الصدق وثبات المقاييس والبنية الكامنة للنموذج وهي مرحلة ممهدة للمرحلة الثانية التي نستخدم خلالها أساليب لتقدير وقياس النموذج الكلي ومدى قدرته على التنبؤ والكشف عن أداء الأفراد داخل المؤسسات من ناحية الفعالية.

1-2-2-1- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الاستطلاعية:

-معامل ألفا كرونباخ Alpha cronbach coefficient: استخدم لحساب معاملات الموثوقية في تقدير ثبات اختبارات النموذج من خلال الاتساق الداخلي للبنودها؛ تقدير أوزان البنود كذلك تقدير صدق الاتساق الداخلي لمقاييس النموذج.

-تقدير الثبات وفق معادلة الثبات المركب Composite reliability: تسمى أيضا Construct reliability، ويرمز لها (cr)، وكذلك عن طريق معامل أوميغا ماكدونالد McDonal's Omega reliability.

-التحليل العاملي التوكيدي للمجموعات المتعددة: استخدم لتقدير ثبات المقاييس كل على حدة ومدى تشبع بنود المقياس الواحد على مفهومها الكامن، كذلك لتقدير مدى مطابقة البيانات للنموذج المفترض الكلي للدراسة.

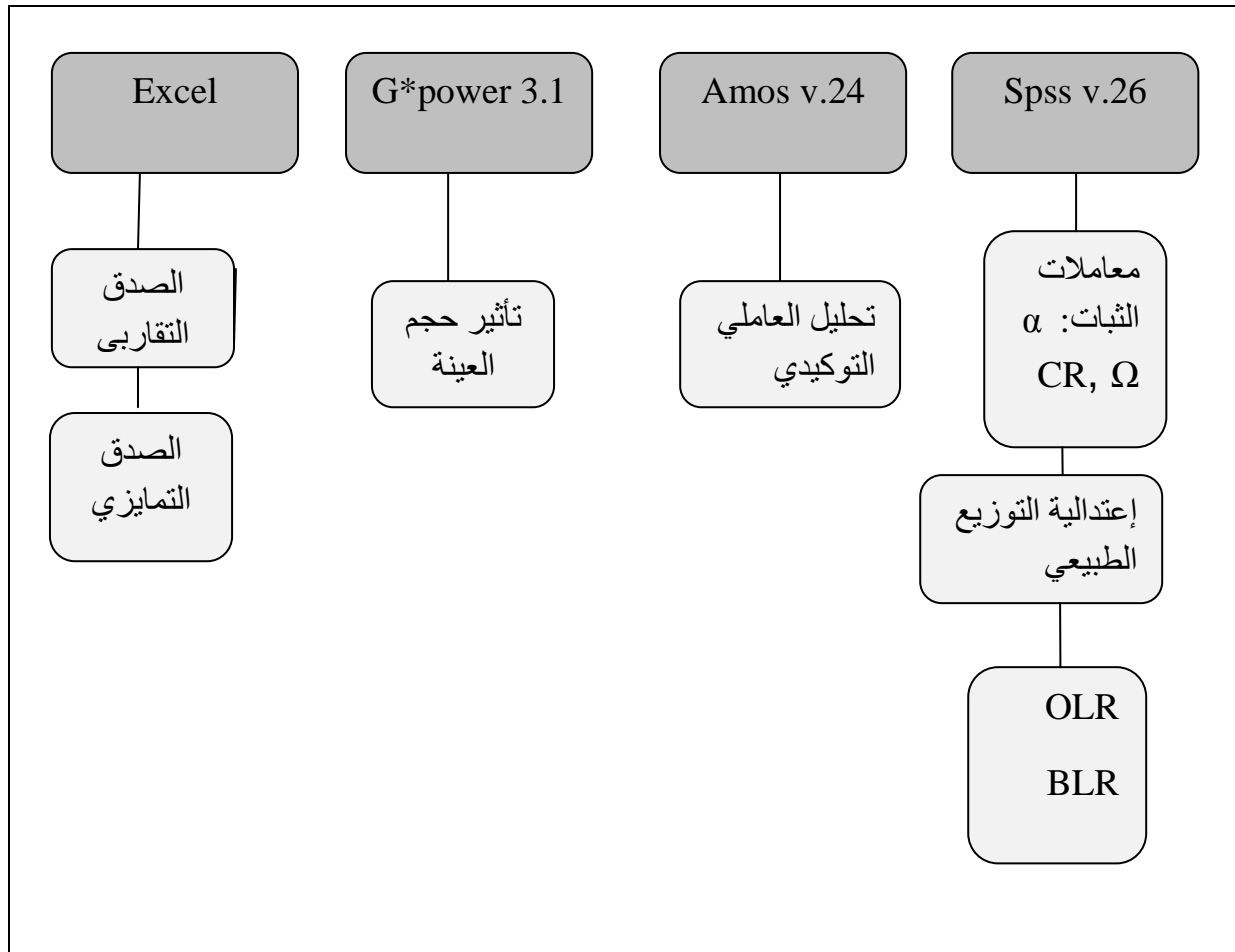
1-2-2-2-1- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الأساسية:

-الانحدار اللوجستي Logistic regrission: يستخدم الانحدار اللوجستي الذي يدعى كذلك بالنموذج اللوجستي للتنبؤ في ضوء تحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة (المفسرة) والمتغير التابع، من خلال احتمال وقوع الحدث من عدمه (Sperandei, S. 2013. P13)، هو

نوع من أنواع الانحدار يكون فيه المتغير التابع نوعي، قد يأخذ قيمتين (0-1) على سبيل المثال يستخدم لحساب توقعات ميل الموظف لتعلم مهارات رقمية باستمرار أو امتناعه عن ذلك؛ وهنا تعطى قيمة 1 نعم يسعى لتعلم مهارات رقمية وقيمة 0 لا يسعى لتعلم مهارات رقمية، يسمى في هذه الحالة الانحدار اللوجستي الثنائي؛ وقد يأخذ أكثر من قيمتين ويسمى انحدارا لوجستيا متعددًا، كما ان هناك نوع ثالث يسمى الانحدار اللوجستي الرتبي أو الترتيبي Ordinal Regression Logistic الذي يستخدم في الحالات التي يكون فيها المتغير التابع متغير رتبي (عباس، خ. 2012. ص 238)، يكون هدفنا ليس تفسير التغيرات في قيم المتغير التابع فقط وإنما تفسير احتمال حدوث الظاهرة محل الدراسة، على سبيل المثال احتمالية إدراك الفرد لدوره الوظيفي من عدمه يمكن التنبؤ به من خلال معرفة معلومات عن مستواه التعليمي ودرجة استيعابه لمتطلبات منصبه ووضوح الأهداف لديه؛ لنتمكن من تقدير احتمالية بلوغ أداء هذا الفرد لمستوى الفعالية مستقبلاً.

تعد تقنية الانحدار اللوجستي أهم أسلوب إحصائي في دراستنا لكونه يهدف إلى التنبؤ؛ وباعتباره أنسب أسلوب إحصائي في الدراسات التي تسعى لبناء نماذج تنبؤية في مجالات عدة: المجال الاقتصادي، الصحي، العلوم الاجتماعية وغيرها، وقد استخدمنا الانحدار اللوجستي المتعدد Multinomial Logistic regression نظراً لان متغير الأداء الفردي متعدد القيم Nominal (categorical) variable.

على ضوء ما سبق يوضح المخطط التالي البرامج والأساليب الإحصائية المستعملة في دراستنا الحالية:



الشكل (07) يوضح البرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة

1-3-3- مجتمَع الدراسة وعينتها:

1-3-3-1- مجتمَع الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للكشف والتنبؤ بأداء الأفراد داخل المؤسسات عن طريق اختبار قابلية النموذج النظري لتفسير والتنبؤ بفعالية الأداء الفردي مستقبلاً؛ لذلك يتشكل مجتمَع الدراسة من الأفراد العاملين في المؤسسات بمختلف نشاطها، وهو ما يتضح من العنوان، شمل مجتمَع الدراسة كل العاملين بشركة نقل وتوزيع الكهرباء والغاز لولاية معسكر والمقدر عددهم 606 عامل موزعين عبر كامل بلديات الولاية المقدرة بـ 16 بلدية، تسير 10 وكالات تجارية: حيث توظف هذه الأخيرة 223 عامل موزعة على: معسكر غرب،

معسكر شرق، معسكر الأمير، تيغنيف شرق، تيغنيف غرب، المحمدية، غريس؛ بالإضافة إلى 05 مقاطعات تقنية للكهرباء والغاز: معسكر، سيق، المحمدية، غريس، تيغنيف.

بذلك يبلغ المجتمع الأصلي للدراسة 606 عامل من مختلف الفئات المهنية دون احتساب العمال غير الدائمين (المتعاقدين) وحتى المتربصين.

الجدول(16) يوضح توزيع الموظفين بالمديرية حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية	عدد الأفراد	النسبة المئوية
مدراء الوكالات التجارية	10	1.65%
رؤساء المقاطعات التقنية	15	2.47%
رؤساء المصالح	16	2.64%
الإطارات	112	18.48%
المتحكمين	213	35.14%
المنفذين	240	39.60%
المجموع	N=606	100%

المصدر: بناء على المعلومات المعطاة من طرف مصلحة تسيير الموارد البشرية.

1-3-2- حساب حجم العينة:

بعد الحصول على المعلومات الكافية عن عدد الموظفين بمديرية نقل وتوزيع الكهرباء والغاز بولاية معسكر من طرف مصلحة تسيير الموارد البشرية وتقدير حجم المجتمع الأصلي للدراسة سيتم حساب حجم العينة وفق معادلة كل من Arken Herbert و Stephen Thompson باستخدام برنامج Excel، كما أنه سيتم حساب حجم العينة اللازمة لتطبيق الانحدار اللوجستي والنمذجة بالمعادلات البنائية عن طريق البرنامج الإحصائي .G*POWER 3.1

-علاقة هيربرت أركين Arken Herbert وفق المعادلة التالية:

$$n = \frac{p(1-p)}{(SE \div t) + [p(1-p) \div N]}$$

حيث يمثل:

N: حجم المجتمع.

t: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96.

SE: نسبة الخطأ وتساوي 0.05.

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 0.50.

بتطبيق المعادلة على برمجية Excel ووفق المعطيات التالية:

الجدول: (17) يوضح معطيات علاقة Arken Herbert وقيمة n

N=606	حجم المجتمع الأصلي	
P= 0.50	t= 1.96	Chi-square= 3.8416
SE=0.05		
n= 235.1144865	حجم العينة	

المصدر: مخرجات برمجية Excel.

تحصلنا على قيمة n=235.1144865.

كما تحصلنا على نفس قيمة n عند تطبيق معادلة ستيفين ثامبسون:

-علاقة ستيفين ثامبسون Stephen Thompson وفق المعادلة التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

حيث يمثل:

N: حجم المجتمع.

z : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.95.

d : نسبة الخطأ وتساوي 0.05.

P : نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 0.50.

تم تطبيق المعادلة وفق المعطيات التالية:

الجدول (18) يوضح معطيات علاقة Stephen Thompson وقيمة n

N=606	حجم المجتمع الأصلي	
P= 0.50	Z= 1.96	Chi-square= 3.8416
$d^2=0.0025$	d= 0.05	
$n= 235.3521776$	حجم العينة	

المصدر: مخرجات برمجية Excel.

نلاحظ أن اختلاف في قيمة n بين المعادلتين طفيف حيث بلغت القيمة 235 من

أصل 606، والاعتماد على جدول المعاينة لكل من Krejcie, R & Morgan, D وعند مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.05$ ، بحصر مجتمع الدراسة بين: $N = 600$ والتي عينتها $n=234$ و $N=650$ عينتها 242 فرد.

إن تحديد حجم العينة ما هو إلاّ تحديد للحد الأدنى من المفردات التي يجب على الباحث الحصول عليها، فإذا تمكن الباحث من الحصول على حجم عينة أكبر من العدد الذي تحصل عليه عن طرق أحد المعادلات فلا بأس بذلك؛ وهنا يقترح بعض الباحثين ما نسبته 10% إلى 30% على حجم العينة المحسوب وهذا بهدف رفع مستوى الثقة والدقة في النتائج، إضافة إلى ذلك فإن اختبار حجم العينة يتحدد بمجموعة من العوامل كالمجتمع المستهدف سواء كان محدد أو غير محدد، الاختبار الإحصائي المستخدم فقد يتطلب مثلاً التحليل العاملي الاستكشافي حجم عينة أكبر مقارنة باختبارات أخرى، كذلك نجد أن تجانس

التباين الخاص بالمجتمع من عدمه يؤدي إلى التأثير على حجم العينة؛ فكلما ارتفع تجانس التباين سيؤدي إلى انخفاض حجم العينة والعكس صحيح.

بناء على هذا سنقوم بتحديد حجم العينة المناسب وقوة الاختبار بناء على المنبئات عن طريق برنامج **G*power** لإجراء اختبار التحليل اللوجستي الرتبي (Ordinal (OLR Logistic Regression والثنائي Binary Logistic Regression (BLR، يتطلب ذلك اختبار مربع معامل الارتباط R^2 (R-squared عند المستوى المطلوب لقوة الاختبار؛ حيث يشير إلى نسبة التباين في المتغير التابع الذي يمكن التنبؤ به من خلال المتغيرات المستقلة وهو يستخدم في النماذج الإحصائية التي يكون فيها الهدف الرئيسي هو التنبؤ بالنتائج المستقبلية أو اختبار الفرضيات على أساس دراسات سابقة ذات الصلة، بالاستناد على نظرية التوقع ونظرية السلوك المخطط افتراضنا وجود فروقات بين الأفراد العاملين بالمؤسسة من حيث فعالية أدائهم ما نسبته 80% والذي يمكننا من الكشف والتنبؤ بنتائج أدائهم في المستقبل.

بالرجوع إلى حساب حجم العينة المناسب سنقوم بإدراج المعطيات التي يتطلبها

البرنامج؛ وهي:

- مستوى الدلالة الإحصائية ألفا ($\alpha=0.05$).

- عدد المتغيرات المنبئة في النموذج المطبق (05 متغيرات في الدراسة الحالية).

- القوة الإحصائية المطلوبة للاختبار: المقدر بـ 0.80 حسب المعيار الذي وضعه Cohen.

- تقدير حجم التأثير Effect size conventions للمجتمع الإحصائي بـ f^2 أو R^2 ويتم بناء على البحوث والدراسات السابقة والإطار النظري والممثل في البرنامج بالقيم التالية: 0.02 بالنسبة لحجم تأثير صغير و 0.15 بالنسبة لحجم تأثير متوسط و 0.35 بالنسبة لحجم تأثير كبير أو مرتفع.

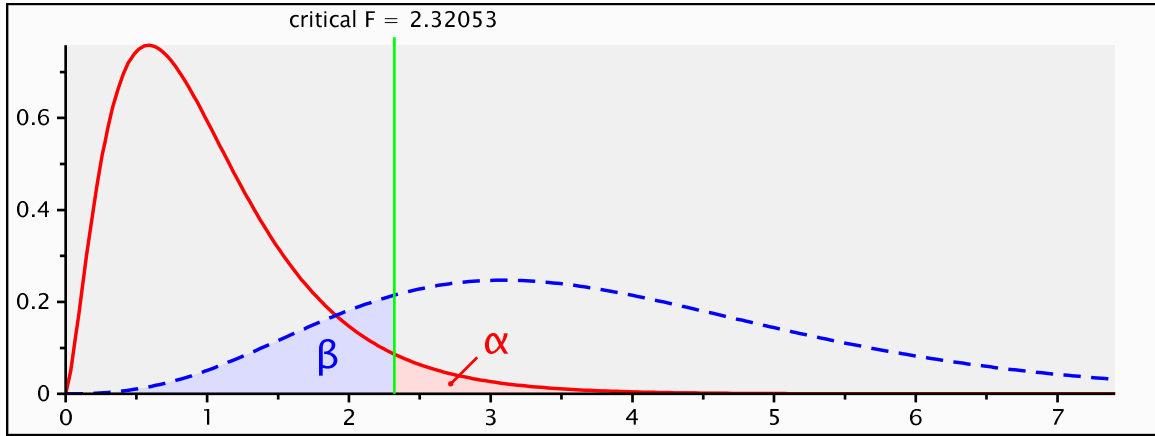
بلغت القيمة الحرجة f critical 2.32 بين المجموعات والتي تعني احتمالية أن

يكون هناك فروقات بين الأفراد من حيث الفعالية في أدائهم؛ وكما هو موضح في الشكل

أدناه فإن منطقة الرفض α ومنطقة القبول β متقاربتان نوعاً ما من حيث قبول الفرضية

البديلة أو رفض الفرضية الصفرية مما يجعل احتمالية الرفض والقبول واردة: "يوجد

فروق بين عمال مؤسسة توزيع ونقل الكهرباء والغاز من حيث الفعالية في أدائهم"،
وعليه كلما كانت قوة الاختبار مرتفعة أدت إلى رفض الفرض الصفري وقبول الفرض
البديل.



الشكل (08) مستقطع من برنامج G*Power يوضح منطقتي الرفض والقبول

بلغ حجم العينة بالنسبة لحجم التأثير الصغير 647 مفردة أما بالنسبة لحجم تأثير متوسط بلغت 67 مفردة في حين بلغت 43 مفردة لحجم تأثير مرتفع، ومن هنا نستنتج أنه كلما انخفض حجم التأثير كلما زاد عدد المفردات؛ لذلك وبما أننا بصدد بحثنا عن العلاقة والارتباط بين المتغيرات (المستقلة والتابع) وتأثيرها في النموذج وبحسب مخرجات البرنامج إذا أردنا حجم تأثير كبير للمتغيرات المنبئة كلما قللنا من حجم العينة نظراً للإسهام النسبي للمتغيرات المنبئة (المستقلة) في تفسير المتغير التابع؛ فإنه لا داعي لزيادة حجم العينة مادام أن عدد هذه المتغيرات المنبئة محدود وقد تتسم بدرجة عالية من الثبات -في انتظار نتائج التطبيق الميداني لنثبت ذلك-

كما هو معلوم فإن حجم العينة يؤثر تأثيراً كبيراً على ثبات معالم النموذج ومطابقتها وقوته الإحصائية، فكلما زاد حجمها كلما زادت دقة التغيرات بين المتغيرات وبالتالي الحصول على نتائج صادقة وثابتة ويمكن تعميمها بموضوعية على المجتمع الكلي، في هذا الموضع يجدر الإشارة إلى اختلاف الباحثين في تحديد حجم العينة اللازم خاصة في مجال النمذجة بالمعادلات البنائية والتي تتطلب حجم عينة كبيرة نظراً لاستنادها على المعطيات لنظرية؛ حيث "يرى Bentlor & chou أن يمثل كل معلم في النموذج من 05 إلى 10 أفراد

إذا كان التوزيع اعتدالياً، أو من 10 إلى 20 فرداً حسب kline ومن 03 إلى 05 أفراد حسب Bollen أو كحد أدنى 20 فرداً، وينبغي تأكيد هذه القواعد تحت شرط مسلمة الاعتدالية للبيانات" (عامر، ع. 2018).

حسب نفس المرجع السابق فقد أكد أن المختصين في التحليل باستخدام المعادلات البنائية يرون عدم قبول البحوث التي تكون عينتها أقل من أو يساوي 200 مفردة إلا في حالة صغر حجم المجتمع الأصلي، وأن الحجم الشائع في الدراسات يتراوح بين 200 إلى 400 مفردة وينصحون باستخدام حجم عينة من 300 إلى 1000 فرد عند التعامل مع نماذج معقدة وتبتعد البيانات عن الاعتدالية (عامر، ع. 2018. ص146).

1-3-3- عينة الدراسة الكلية:

بلغ عدد مفردات عينة الدراسة الحالية $n=309$ فرد؛ ما نسبته 50.99% من حجم المجتمع الأصلي، وهي قيمة أكبر من القيمة المحسوبة $n=235$ ؛ يرجع ذلك لتوزيع الاستبانات على عدة مراحل خلال الفترة الممتدة بين ديسمبر 2020 إلى غاية شهر فيفري 2021 على مستوى المديرية العامة وبعض الوكالات التجارية، حيث وزعت بطريقة عشوائية؛ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (19) يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والمفقودة

الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة	الاستبانات المفقودة
112	111	01
65	65	00
74	70	04
66	63	03
317	309	08

المصدر: من اعداد الباحثة

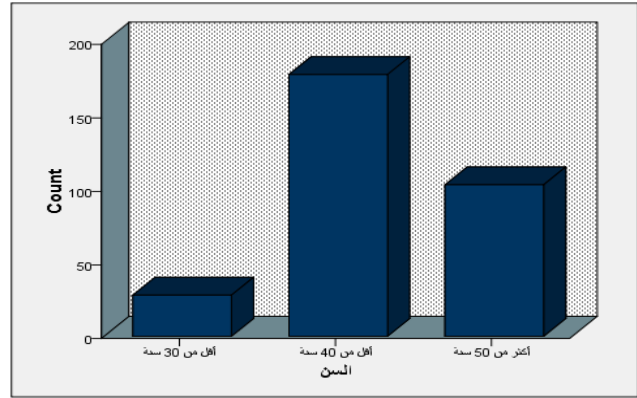
تم توزيع أداة البحث فقط على مستوى المديرية العامة وكل من وكالة: معسكر غرب ومعسكر شرق ومعسكر الأمير؛ دون باقي الفروع نظرا للأوضاع الصحية الراهنة وما شهدته فترة النصف الأول من سنة 2020 من تفشي فيروس كورونا covid-19 وتأزم الأوضاع على جميع الأصعدة مما كان لزاما علينا إجراء الدراسة الميدانية فقط بالفروع التي تقع في محيط الولاية والقريبة من مقر السكن لاستحالة التنقل للمقاطعات البعيدة.

1-3-4- وصف عينة الدراسة حسب الخصائص السيكومترية:

-توزيع عينة الدراسة حسب السن:

الجدول(20) يوضح لتوزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
9.1%	28	30 سنة فأقل
57.6%	178	40 سنة فأقل
33.3%	103	50 سنة فأكثر
100%	309	المجموع



الشكل(09) تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة حسب السن

المصدر: مخرجات برنامج spss v.26.

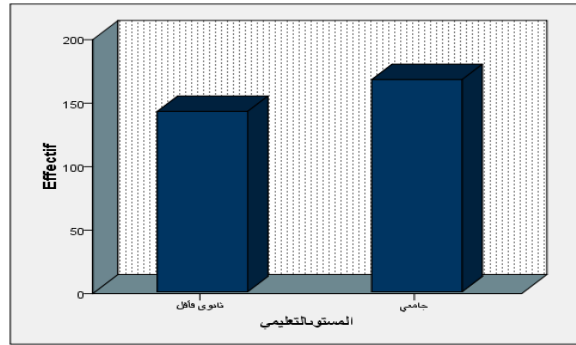
يتضح من خلال التمثيل البياني والجدول أن أكبر نسبة بلغت 57.6% وكانت من نصيب فئة 40 سنة فأقل تليها فئة 50 سنة فأكثر، أما أصغر نسبة فقط بلغت 9.1% لفئة 30 سنة فأقل، يرجع هذا التباين لعدة عوامل من بينها أن الشركة تعتمد على سياسات التوظيف الداخلي أكثر فالتكوين الذي يتلقاه الموظف في كافة النواحي يؤهله للتدرج في المناصب بكل مرونة وبحسب الحاجة للتقليل من نفقات التوظيف الخارجي؛ وبذلك تستثمر في مواردها البشرية التي تكون على إطلاع جيد بمستويات أدائها؛ الأمر الذي سيسهل علينا

الكشف والتنبؤ بفعالية الأداء، في مقابل ذلك وبما أن نشاط الشركة الرئيسي يكمن في توصيل، صيانة، توزيع، ربط المواطنين بشبكة الكهرباء والغاز؛ فإن اعتمادها على عنصر الشباب أمر ضروري لتلبية وإتمام هذه المهام.

-توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول(21) يوضح توزيع العينة ا حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
46%	142	ثانوي فأقل
54%	167	جامعي
100%	309	المجموع



الشكل(10) تمثيل بياني لتوزيع العينة حسب المستوى التعليمي

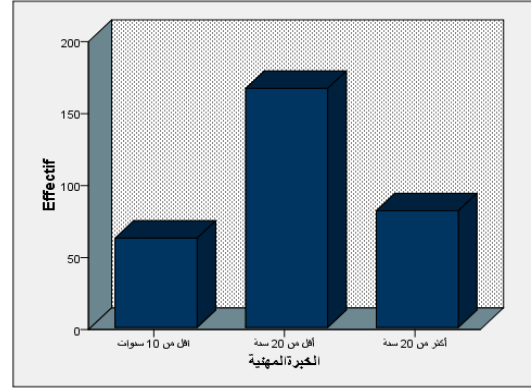
المصدر: مخرجات برنامج spss v.26.

يتضح من خلال التمثيل البياني والجدول أن نسبة الجامعيين بلغت 54% أما فئة الثانوي فقد بلغت 46% وهذا يشير إلى أن الشركة لا تعتمد على أفراد يمتلكون مؤهل جامعي فقط بل توظف ما دون ذلك ممن يمتلكون مهارات وقدرات تمكنهم لشغل مناصب مناسبة، وبما أن الشركة تزاوّل نشاطها منذ عقود فهي حتماً تملك عمال من مختلف المستويات التعليمية خاصة أنها كانت توظف في بداياتها أصحاب الخبرة في مجال الكهرباء والغاز من الذين قد لا يمتلكون مؤهل علمي، فالحاجة لأشخاص يحوزون الخبرة والقدرة على التعامل مع مختلف الوضعيات والظروف جعل القائمين على الشركة يبحثون عن عامل ذو خبرة ومعرفة جيّدة بكيفية القيام بمهامه بفعالية عالية بغض النظر عن المستوى التعليمي.

-توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

الجدول(22) يوضح توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
20.1%	62	أقل من 10 سنوات
53.7%	166	أقل من 20 سنة
26.2%	81	أكثر من 20 سنة
100%	309	المجموع



الشكل(11) تمثيل بياني لتوزيع العينة حسب الخبرة المهنية

المصدر: مخرجات برنامج spss v.26.

يتضح من خلال بيانات الجدول والتمثيل البياني أن أغلب عمال مؤسسة سونلغاز من ذوي خبرة تقل عن 20 سنة حيث بلغت نسبتهم حسب العينة 53.7%، في حين تقاربت النسب بين فئة أقل من 10 سنوات وفئة أكثر من 20 سنة بنسب قدرت بـ 20.1% و26.2% بالترتيب.

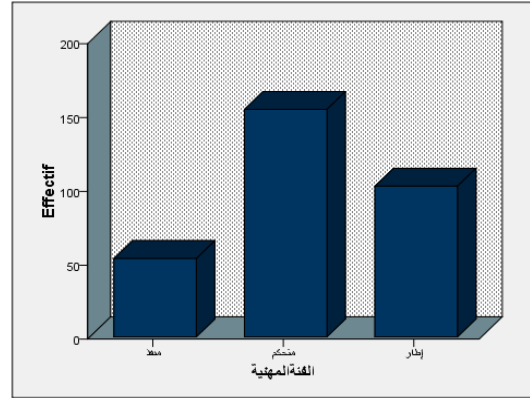
هذا التفاوت يدعم النسب التي تحصلنا عليها في توزيع العينة حسب السن، بذلك

نستنتج أن المؤسسة تعمل للحفاظ على موظفيها الأكفاء وتقوم بكل التدابير اللازمة للاستثمار فيهم، وهو ما لمسناه أثناء الزيارات المتكررة لمقر المديرية العامة.

-توزيع عينة الدراسة حسب الفئة المهنية:

الشكل(23) تمثيل بياني لتوزيع العينة حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
إطار	53	17.2%
متحكم	154	49.8%
منفذ	102	33%
المجموع	309	100%



الشكل(12) تمثيل بياني لتوزيع العينة حسب الفئة المهنية

المصدر: مخرجات برنامج spss v.26.

تم تقسيم عمال المؤسسة إلى ثلاث فئات كان بحسب التقسيم الذي أفادنا به مدير الموارد البشرية؛ كما هو موضح في الجدول والتمثيل البياني السابق كما أنه أشار إلى استعانة المؤسسة في ظروف وفترات معينة ببغض الموظفين الخارجين على غرار المستشارين القانونيين والمدققين؛ أما التقسيم الأساسي فيشمل ثلاث فئات: إطار، متحكم، منفذ؛ بنسب مختلفة كما تم التوصل إليه حسب العينة المحصل عليها.

تعمل المؤسسة على تحديد مهام ومسئوليات كل فئة مهنية بدقة عن طريق توصيف وظيفي متكامل يشمل كل ما يجب على العامل القيام به تفاديا لغموض الدور أو حدوث تداخل في الأدوار؛ كما أن تقييم الأداء الدوري ساهم بشكل فعال في جعل الأداء الفردي ذو فعالية ووفق المعايير المنصوص عليها في القانون الداخلي للمؤسسة.

البناء والخصائص السيكومترية

للنموذج المقترح

ثانياً: البناء والخصائص السيكومترية للنموذج المقترح

كما أوضحنا سابقاً أن الهدف الرئيسي من دراستنا الحالية هو محاولة بناء نموذج تنبئي لأداء الأفراد العاملين بالمؤسسات بدلالة الفعالية؛ يكون صادق وقادر أن يقيس ما أعد لقياسه، تطلب الأمر الاستناد على نظرية السلوك المخطط ونظرية التوقع لبورتر ولاولر لأجل تحديد العوامل التفسيرية وصولاً للنموذج ككل، في هذا الصدد وفي حديثه عن عملية تقدير الصدق أكد تيغزة "أن الباحث يدرس بناء على نظرية التي يقوم عليها المقياس، ما هي طبيعة التوقعات أو التنبؤات التي يمكن استنتاجها، من معاينة اختلاف الدرجات وتباينها من فرد لآخر، أو من موقف لآخر. وثانياً فإن الباحث يجمع البيانات عن ذلك لتوكيد هذه التوقعات أو التنبؤات" (تيغزة، م. 2008. ص 08) مثلت العوامل التوكيدية في مقاييس معدة مسبقاً حيث قمنا بترجمة بعضها من لغتها الأصلية إلى اللغة العربية في حين قمنا بإعادة صياغة عبارات ومفردات ارتأينا أنها صعبة الفهم وغامضة نوعاً ما، تقديراً لهذا لا يمكن اختبار الفرضيات والنموذج الافتراضي ككل قبل قياس الخصائص السيكومترية لكل المقاييس المعدلة حتى يتسنى توظيفها في النموذج الكلي، فصدق وثبات المقياس عامل مهم لإثبات موضوعية الطرح العام للنموذج.

يشير الصدق إلى مدى دقة المقياس أو الاختبار في قياس ما أعد لقياسه، والصدق كمفهوم يدل على "مدى قدرة أو كفاية البيانات والأدلة التي تم تجميعها على تعزيز عمليات تأويل درجات المقاييس وتفسيرها للأغراض أو الاستعمالات المنشودة" (تيغزة، م. 2008. ص 12) ينقسم الصدق بحسب النظرية الكلاسيكية إلى أربعة أجزاء: صدق المحتوى، الصدق التنبؤي، الصدق التلازمي، الصدق البنائي أو كما يسمى صدق المفهوم أو التكوين الفرضي؛ غير أن نظرية الصدق الحديثة غيرت بعض هذه التصورات تغييراً جذرياً وقلصت من هذا التصنيف الرباعي لتركز على مدى ملائمة عملية تأويل درجات المقياس ونبذت تصور الصدق باعتباره صفة أو خاصية لتشكل جوانب وليس أنواعاً، وقسمت جوانبه إلى: صدق المضمون، صدق المحك (يجمع الصدق التنبؤي والصدق التلازمي)، صدق المفهوم؛ وهنا أصبح الباحث أمام حتمية إعطاء أكبر قدر من الأدلة وتحقيق جوانب

الصدق حتى يبرهن صدق مقياسه، ولكي يحقق هذا الشرط لابد من توفر أدلة على صدق المقياس؛ وقد حددها الدليل الإرشادي الخامس في خمسة جوانب حسب ما جاء في (تيغزة، م. 2008. ص 21):

1-البيانات القائمة على محتوى المقياس Evidence based on test content: يقوم على التحليل المنطقي وعلى أحكام الخبراء وتقويمهم لمحتوى فقرات المقياس من مراجعة وتدقيق.

2-البيانات القائمة على عمليات أو سيرورات الاستجابة Evidence based on processes response: يدل هذا النوع من البيانات على مدى توافق ما يقوم به المفحوص من نشاط ذهني وانفعالي وأدائي الذي يتطلبه المقياس، مع العمليات الذهنية والانفعالية التي تحدد تعريف المفهوم المقاس.

3-البيانات القائمة على البنية الداخلية لأدوات القياس Evidence based on structure internal: يركز هذا النوع على قوة العلاقات الارتباطية وطبيعتها بين فقرات المقياس أو بين فقرات المقياس والاختبار ككل.

4-البيانات القائمة على العلاقات بمتغيرات أخرى بينة البنية الخارجية Evidence based on relations to other variables or external structure evidence: تشتق البيانات الدالة على البنية الخارجية للمقياس على دراسة علاقة درجات الأداة بدرجات متغيرات خارجية (سواء كانت هذه المتغيرات الخارجية مقاييس أو محكات أو غيرها) ودراسة ما إذا كان مستوى هذه العلاقات وطبيعتها أو اتجاهها ينسجم ودلالة المفهوم المقاس.

5-البيانات القائمة على نتائج القياس ومترتباته أو تبعاته Evidence based on test consequences of testing: يدعى أحيانا صدق النتائج أو المترتبات Consequential Validity يدل على صدق نتائج ما ترتب بالفعل وما يمكن أن يترتب عن استعمال المقياس من نتائج أو مترتبات أو عواقب.

بناء على الأدلة السابقة قمنا بتوظيفها ما عدا الدليل الأول والثاني لأنها تخدم السياق العام للدراسة وتساهم في تقدير صدق المقاييس المستخدمة، أما عدم استخدامنا للدليل الأول القائم على صدق المحتوى فقد كان لسبب أن المقاييس معدة مسبقا ولم نقم بتغييرات جذرية في عبارتها حتى تعرض على لجنة خبراء لتقييمها، في حين أن الدليل الثاني القائم على سيرورات الاستجابة يصعب تطبيقه لأنه قائم على جملة بروتوكولات حيث يطلب من المفحوصين كما أوضح (تيغزة 2008) أن يفكروا بصوت مسموع خلال إجابتهم على المقياس، أو يطلب منهم عقب انتهائهم أن يصفوا الطرق والإستراتيجيات والعمليات التي استعملوها للوصول إلى الحل، وذلك للوقوف على المهارات التي وظفوها... تطبيق هذا النوع من الصدق على عينة مقدره بـ309 فرد سيكون مرهقا جدا ويضيع الكثير من الوقت والجهد؛ كما أن المقياس الكلي يحوي على 67 بند لذلك سيصعب تطبيقه.

التحقق من صدق المقياس يتبعه دائما تقدير الثبات الذي يقصد منه استقرار إجابات المفحوصين عند تكرار الاختبار لمرات عدة؛ وفي الدراسة الحالية استعملنا نوعين من الثبات:

-الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha: هو عبارة عن أحد المقاييس العالمية التي تستخدم في قياس مستوى الاتساق الداخلي لبند الاستبانة، حيث تقوم المعادلة على "مجموع قيم التغيرات بين فقرات المقياس على تباين الدرجة الكلية للمقياس؛ ويقصد بتباين درجة الاختبار ككل مجموع قيم التغيرات (العلاقات) بين فقرات المقياس مضاف إلى هذا المجموع مجموع قيم تباين الفقرات كلها للمقياس" (تيغزة، أ. 2017. ص10) إن معامل (ألفا) يعكس مستوى الارتباط بين فقرات المقياس ممثلا الاتساق الداخلي للفقرات فيما بينها وبين البعد ككل.

-تقدير الثبات وفق معادلة الثبات المركب Composite reliability: تسمى أيضا Construct reliability، ويرمز لها (cr)، وكذلك عن طريق معامل أوميغا ماكدونالد McDonal's Omega reliability تعتمد على التحليل العاملي التوكيدي وتتطلب تساوي

تشبعت البنود وتراعي كذلك الاختلافات فيما بينها لتقدير ثبات النموذج القياسي. (تيغزة، أ. 2017. ص15).

2- تقدير الخصائص السيكومترية:

تتكوّن المتغيرات المستقلة من خمسة مقاييس تم الاستعانة بها من دراسات عالمية سابقة إلا أننا قمنا بتعديل طفيف في بعض عباراتها لذلك ارتأينا إعادة تقدير خصائصها السيكومترية لهدفين أساسيين؛ يتعلق الأول بضرورة حساب صدق وثبات المقياس نظرا للتغير الذي مسّ العبارات أما الهدف الثاني فيتعلق بتكييفها مع بيئة المؤسسة الجزائرية ليسهل تعميم النتائج على باقي المؤسسات خاصة الناشطة في نفس سياق المؤسسة محل الدراسة.

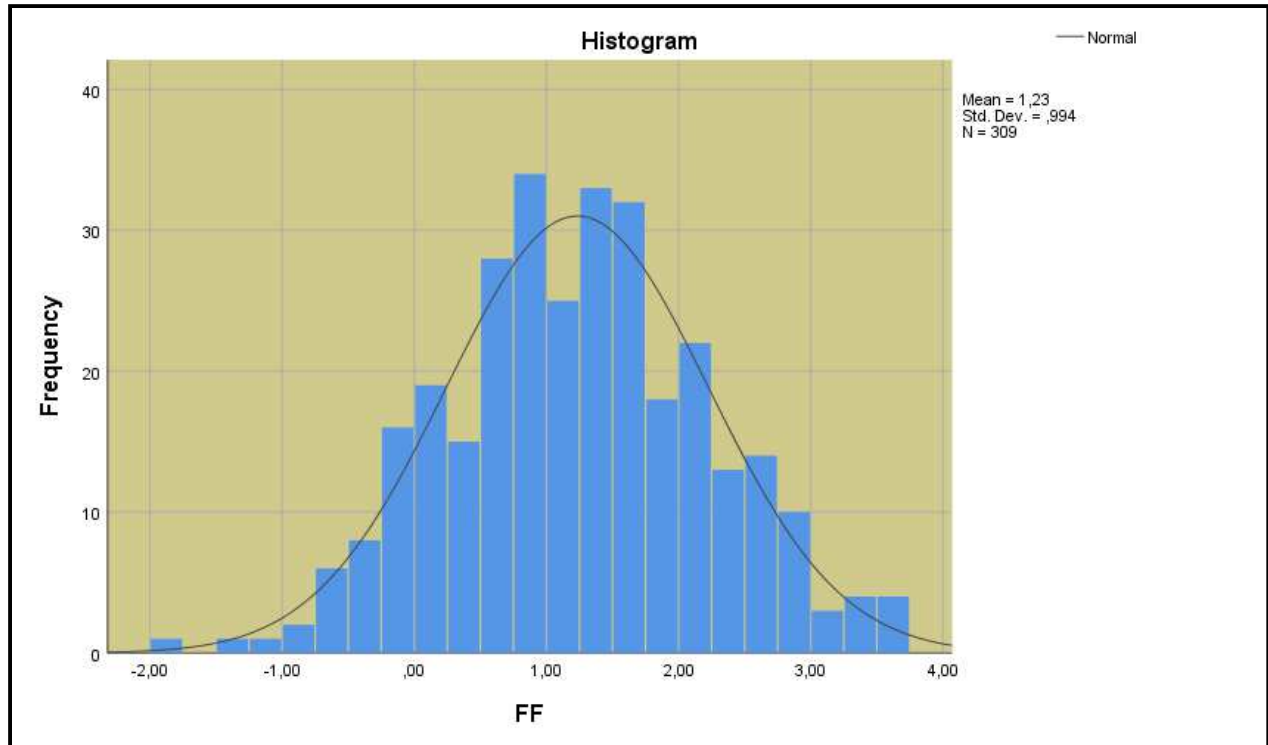
2-1- تقدير الخصائص السيكومترية لمقياس إدراك الجهد المبذول:

يتكون المقياس من 12 بند وهو المقياس المعد من طرف الباحثة (غواش سلامة سالم هبة، 2008) حيث تم تقدير صدق المقياس من خلال 'الاتساق الداخلي' و'الصدق البنائي' و'الصدق التمايزي' و'الصدق التقاربي' بطريقة التحليل العاملي التوكيدي والمقارنة الطرفية بين متوسطات درجات الأفراد الدنيا والعليا.

كخطوة أولى يجب التأكد من إعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات وتم ذلك من خلال المدرج التكراري للبيانات، واختبار كولموجوروف وسميرنوف Kalmogorov-Simirnov واختباري التقلطح والإلتواء، في ما يلي عرض للنتائج:

2-1-1- إعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات:

-المدرج التكراري:



الشكل رقم (13) يوضح المدرج التكراري لتوزيع بيانات مقياس إدراك الجهد المبذول يتبين من خلال المدرج التكراري أعلاه أن بيانات العينة تتوزع على طرفي المحور الأفقي للمدرج وهو ما يعني أنها تتبع توزيعاً طبيعياً، بعد التأكد من هذا نقوم بإجراء اختبار كولموجوروف وسميرنوف كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (24) يوضح نتائج اختبار كولموجوروف وسميرنوف

اختبار كولموجوروف وسميرنوف	
0.732	
0.510	الدلالة

المصدر: مخرجات برنامج spss v.26.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار كولموجوروف وسميرنوف بلغت 0.732 ولم تكن دالة إحصائياً ($p=0.510$) وهذا يعني رفض الفرض البديل وقبول الفرضية الصفرية القائلة بأن بيانات مقياس إدراك الجهد المبذول تتوزع توزيعاً طبيعياً.

كخطوة ثانية نقوم بإجراء اختباري الالتواء والتفطح Skewness & Kurtosis كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (25) يوضح نتائج اختباري الالتواء والتفطح

اختبار Skewness & Kurtosis	
المتوسط	1.2334
الوسيط	1.2141
معامل الالتواء	-0.167
معامل التفطح	1.110

المصدر: مخرجات برنامج spss v.26.

من خلال الجدول السابق والذي يوضح قيم معاملات الالتواء والتفطح نجد أن قيمة الالتواء بلغت -0.167 وبلغت قيمة معامل التفطح 1.110 حيث أن القيمتين تدعمان الاختبارين السابقين في تأكيدهما على توزع البيانات توزيعاً طبيعياً وهو أمر يسمح لنا بالاستمرار في معالجة مقياس إدراك الجهد المبذول؛ وقبل أن نباشر في عرض بنتائج التحليل العاملي التوكيدي لابد من عرض معاملات الارتباط لبنود المقياس والدرجة الكلية كما هو موضح في العنصر الموالي:

2-1-2- صدق الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (26) يوضح معاملات الارتباط لبنود مقياس إدراك الجهد المبذول

الرقم	البند	قيمة الارتباط	الدلالة
1	يمكنني بذل الجهد الملائم لانجاز العمل الموكل لي	0.597**	0.00
2	لدي القدرة على انجاز ما يوكل إلي من مهام بإتقان	0.621**	0.00
3	تتوفر الفرص والتسهيلات اللازمة لتعزيز قدراتي في العمل	0.506**	0.00
4	يتوافق العمل الذي أقوم به مع ميولي واهتماماتي	0.586**	0.00
5	يتوافق العمل الذي أقوم به مع تخصصي الأكاديمي	0.619**	0.00
6	خطوات العمل واضحة لي بشكل كاف	0.388**	0.00

7	دوري في المؤسسة واضح بالنسبة لي	0.601**	0.00
8	مكونات العمل واضحة بالنسبة لي	0.483**	0.00
9	تتطلب مهام ومستويات العمل استخدام ما لدي من قدرات	0.548**	0.00
10	تناسب المهام التي أكلف بها مع مؤهلاتي وخبراتي	0.631**	0.00
11	الإمكانات المتاحة لي تساعدني على انجاز الأشياء المهمة	0.525**	0.00
12	أهداف العمل الذي أقوم به واضحة لي	0.517**	0.00

المصدر: مخرجات برنامج spss v.26.

من نتائج الجداول أعلاه نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين بنود المقياس والدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.388 فيما كان الحد الأعلى 0.669، وعليه فإن جميع بنود المقياس متسقة داخلياً مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المقياس وهو صادق لما وضع لقياسه.

2-1-3- الصدق البنائي بطريقة التحليل العاملي التوكيدي:

جدول رقم (27) يوضح معايير المطابقة للنموذج العاملي التوكيدي لمقياس إدراك الجهد المبذول

المؤشر	القيمة المحسوبة	محك القبول
مؤشرات المطابقة المطلقة Model Fit Summary		
مربع كاي x ²	124.688	أن لا يكون دالا عند 0.000.
Pv	.000	
مربع كاي المعياري Df / x ²	2.34	ما بين 1 و 3
متوسط مربعات البواقي المعيارية RMR	0.079	ينبغي أن تكون دون 0.1
الجذر التربيعي لمؤشر	0.066	من 0.05 إلى 0.08 يعد

خطأ الاقتراب RMSEA	مطابقة جيّدة. حدود الثقة يجب أن تتراوح بين 0 و 0.08
متوسط جودة المطابقة GFI	0.939 ينبغي أن لا تقل عن 0.90
مؤشرات الافتقار إلى الاقتصاد Parcimony correction indices	
مؤشر الصدق التقاطعي المتوقع ECVI	-النموذج الحالي: 0.567 -النموذج المشبع: 0.506 -النموذج المستقل: 2.687
محك المعلومات الأيكن AIC	-النموذج: 174.688 -النموذج المشبع: 827.563
مؤشرات المطابقة المقارنة comparative fit indices	
مؤشر المطابقة المقارن CFI	0.923 يجب أن تكون بين $0.90 \leq 1$
مؤشر المطابقة المعياري (مؤشر تاكر - لويس) TLI	0.909 يجب أن تكون بين $0.90 \leq 1$

المصدر: مخرجات برنامج amos v.24.

من خلال نتائج التحليل المعروضة في الجدول السابق نلاحظ أن نموذج إدراك الجهد المبذول يحتفظ بمؤشرات مطابقة جيّدة تكفي لاعتماده كمتغير منبئ، فمعظم مؤشرات المطابقة كانت جيّدة ولم تكن بحاجة لإجراء تعديلات عليه قصد تحسينه، وقوة المؤشرات دليل للحكم على أن النموذج المفترض يطابق إلى حد ما بيانات أو سلوك الأفراد في إدراكهم للجهد الذي يبذلونه، بتفصيل أدق سنقوم في العنصر الموالي تفسير دلالة كل مؤشر على حدة:

2-1-3-1- مؤشرات المطابقة المطلقة:

مربع كاي (x): يستهدف هذا المؤشر اختبار الدلالة الإحصائية للفرضية الصفرية القائلة "لا يوجد فروق بين النموذج المفترض والنموذج الحقيقي الموجود في الواقع، ويجب أن تكون قيمته غير دالة حسب (تيغزة، 2011)" فالدلالة الإحصائية باستعمال مربع كاي في سياق النمذجة بالمعادلة البنائية تدل على أن النموذج المفترض (مصفوفة التباين القائمة على النموذج المفترض تختلف عن مصفوفة التباين والتغاير لبيانات العينة) أما قيمة مربع كاي غير الدالة وهي ما يريدنا أو يتطلع إليها الباحث، فتدل على عدم وجود فروق جوهرية بين المصفوفتين، أي أن النموذج يتطابق مع البيانات" لكن ما يعاب على هذا المؤشر أنه يتأثر بحجم العينة فكلما زاد حجم العينة كلما زادت احتمالية دلالاته وهو ما تحقق في دراستنا حيث بلغت قيمته (124.688) وكانت دالة إحصائياً عند (0.000). مع عينة قدرت بـ 309 فرد وبحسب (تيغزة، 2011) فإنه ينصح باعتماد مؤشرات الأخرى خاصة إذا كانت جيدة وهو ما قمنا به.

جذر متوسط المربعات RMR: كلما انخفضت قيمة هذا المؤشر دلت على مطابقة جيدة لنموذج الدراسة بينما كلما ارتفعت دلت على مطابقة سيئة، وقد بلغت قيمته في دراستنا 0.079 وهي قيمة جيدة تعبر عن حسن المطابقة للنموذج المفترض مع البيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة.

متوسط جودة المطابقة GFI: يعتبر دليلاً على القدرة التفسيرية للنموذج، بمعنى نسبة التباين التي يقدر النموذج على تفسيرها، وقد بلغت 0.939 مما يدل على المطابقة الحسنة، وهي نسبة جيدة نستنتج من خلالها أن النموذج له القدرة على تفسير نسبة كافية من التباين والخصائص المنطوية في مفهوم إدراك الجهد المبذول لدى عمال مؤسسة نقل وتوزيع الكهرباء والغاز لولاية معسكر.

الجذر التربيعي متوسط خطأ الاقتراب RMSEA: يعد أهم مؤشر وأفضلهم للحكم على مدى مطابقة النموذج المفترض بالبيانات وقد أثبتت العديد من الدراسات تفوقه على باقي مؤشرات المطابقة وقد بلغ ما قيمته 0.066 وهي قيمة جيدة تدل على جودة المطابقة.

2-3-1-2- مؤشرات المطابقة المقارنة (المتزايدة):

تقوم هذه المؤشرات على مقارنة بين النموذج المفترض (الحالي) بالنموذج القاعدي (المستقل) آخذة في عين الاعتبار مقدار التحسن النسبي في المطابقة، حيث يتم ذلك من خلال المؤشرين التاليين:

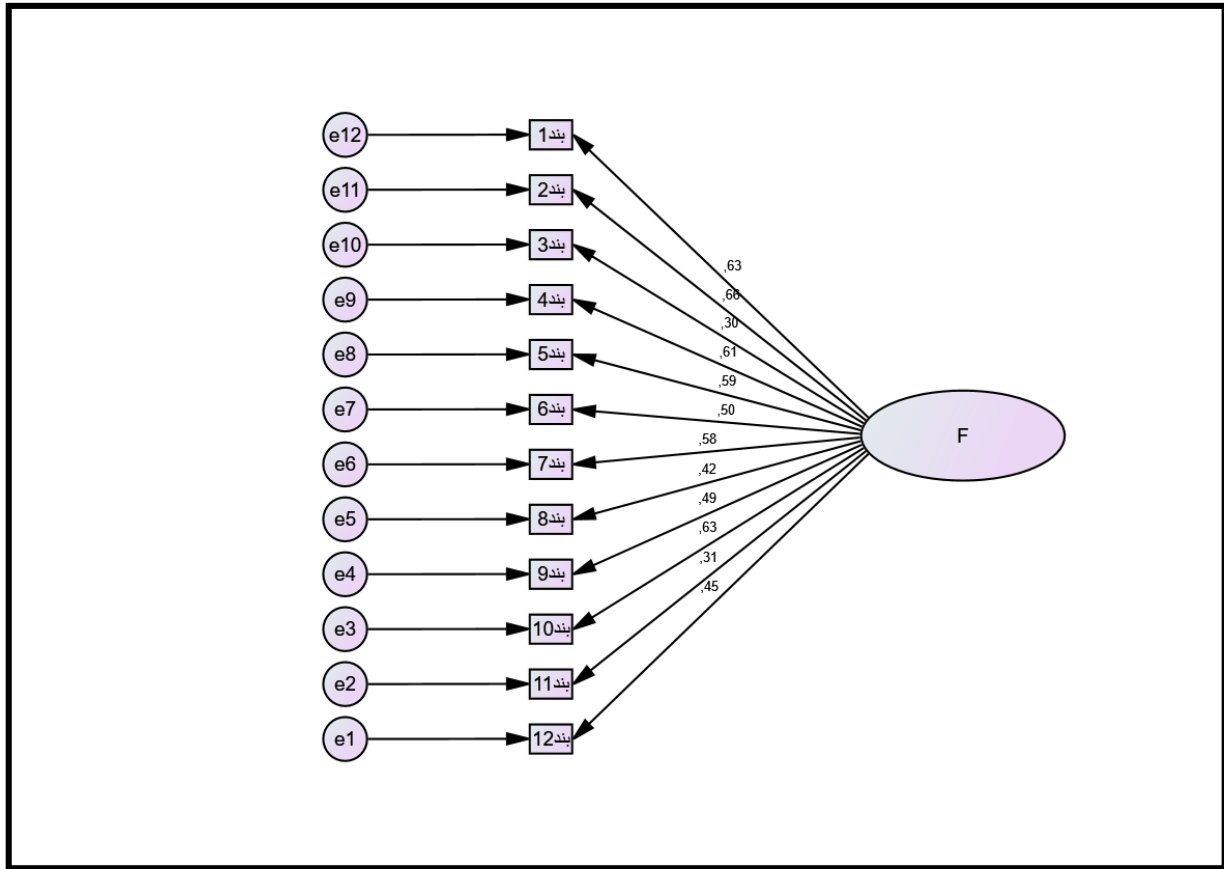
مؤشر المطابقة المقارن CFI: يجب أن تفوق قيمته 0.90 لكن نحكم على مطابقة مقبولة، بمعنى أن النموذج المفترض يختلف عن النموذج المستقل وقد بلغت 0.903 وهي قيمة جيدة تمكننا من الحكم بأن مربع كاي لنموذج إدراك الجهد المبذول يختلف عن ربع كاي للنموذج المستقل (نموذج العدم)، حيث "يعتبر هذا المؤشر أفضل المؤشرات في مجال المقارنة ويقوم منطقه على مقارنة مربع كاي (χ^2) لنموذج البحث المفترض بقيمة مربع كاي للنموذج المستقل" (سويسي، د. 2019).

مؤشر تاكر لويس (مؤشر المطابقة المعياري) TLI: سيسمى أحيانا مؤشر المطابقة غير المعياري (NNFI) ويتم تأويله على شاكلة المؤشر TLI، بحسب (تيغزة، 2011) فإن هذا المؤشر يحتوي فضلا عن منطق المقارنة بين النموذج المفترض والنموذج المستقل (نموذج العدم أو النموذج القاعدي) على دالة عقابية عند تعقيد النموذج، فإضافة برامترات حرة بدون جدوى، أي بدون أن تؤدي هذه الإضافة إلى تحسين في مستوى جودة المطابقة للنموذج المفترض، ويجدر الإشارة أن هذا المؤشر ليس لديه قاعدة مضبوطة للحكم على مطابقتها مثل المؤشر السابق لكن تتفق أغلب الدراسات أنه يجب أن تفوق قيمته 0.90 وهو ما تحقق في الدراسة الحالية حيث بلغت قيمته 0.909 وهي قيمة جيدة تعبر عن حسن الطابقة.

3-مؤشر الافتقار للاقتصاد: من بين أهم المؤشرات كذلك للحكم على المطابقة الجيدة يعد مؤشر الاقتصاد في التنظير أو كما يعرف بمحك الأيك (الأيك) AIC والذي يتعلق بإضافة أو تحرير بعض البرامترات المقيدة بقيمة ثابتة في النموذج "وجوهر هذا المؤشر أنه يختار النموذج الذي يتمتع بجودة مطابقة مع البيانات بأقل عدد من البرامترات، أي بأقل جهد في التنظير" (سويسي، 2019) يتم اللجوء إليه للحكم على أفضلية نموذج واحد من بين النموذجين المشبع والقاعدي (الحالي) حيث يجب أن تكون قيمة هذا الأخير

أصغر من قيمة النموذج المستقل والمشبع حيث بلغت قيمته 174.688 وهي أصغر من نظيرتها للنموذج المشبع.

بعد عرض مؤشرات جودة مطابقة نموذج إدراك الجهد المبذول والتي أثبتت حسن مطابقتها من خلال المؤشرات التي جاءت كلها ضمن المحك المقبول سنقوم في العنصر الموالي بتقدير قيم البرامترية وتشبع البنود على عواملها والارتباطات من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (14) يوضح قيم البرامترات المعيارية للنموذج العاملي التوكيدي لمقياس إدراك الجهد المبذول

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن جميع بنود المقياس تنتسب على عواملها بقيم مقبولة تراوحت بين 0.31 و0.68 عند مستوى الدلالة 0.05، ومنه يمكن الحكم على أن نموذج إدراك الجهد المبذول يحقق مؤشرات حسن مطابقة كافية لاعتماده؛ ومنه يمكن القول أن النموذج المقترض لإدراك الجهد المبذول لدى عمال مؤسسة نقل وتوزيع الكهرباء

والغاز يتطابق مع النموذج الحقيقي المناظر له في الواقع والممثل في العينة المستقاة من المؤسسة محل الدراسة.

فيما يلي نقوم بعرض قيم البرامترات اللامعيارية للنموذج العاملي لمقياس إدراك الجهد المبذول كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (28) يوضح قيم البرامترات اللامعيارية للنموذج العاملي التوكيدي لإدراك

الجهد المبذول

المسارات			التشبعات	النسبة الحرجة C.R.
F12	<---	F	1,000	
F11	<---	F	,921	7,449
F10	<---	F	,951	6,785
F9	<---	F	,960	5,978
F8	<---	F	,876	5,573
F7	<---	F	,768	6,558
F6	<---	F	,615	6,358
F5	<---	F	,628	6,523
F4	<---	F	,569	6,554
F3	<---	F	,656	5,244
F2	<---	F	,317	6,661
F1	<---	F	,445	6,594

المصدر: مخرجات برنامج amos v.24.

يتضح من خلال الجدول السابق الخاص بالتقديرات اللامعيارية لبرامترات النموذج أن جميع تشبعات البنود على عواملها دالة عند مستوى 0.05 هذا وتدل قيم النسبة الحرجة على قدرة العامل الكامن على التنبؤ بكل بند من بنوده، وهي نسب جيدة تختلف عن الصفر الذي يعني عدم قدرة النموذج على التنبؤ.

2-1-4-4- ثبات مقياس إدراك الجهد المبذول:

تم تقدير الصدق والثبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos .24) و برنامج (spss.26) من خلال الصدق التمايزي والصدق التقاربي كما هو موضح في ما يلي:
-الثبات:

تم التحقق من الثبات بثلاثة طرق، الأولى هو معامل ألفا لكرونباخ والثانية معامل أوميغا والثالثة معامل الموثوقية المركبة أو كما يسمى الثبات المركب:

2-1-4-1- حساب معامل أوميغا:

الجدول (29) يوضح قيم معامل الثبات أوميغا لمحوري مقياس إدراك الجهد المبذول

Ω	
0.750	إدراك الجهد المبذول

المصدر: مخرجات برنامج spss v.26.

تؤكد نتائج الجدول السابق أن النموذج يمتاز بثبات مرتفع حيث قيمة معامل أوميغا ماكدونالد 0.750.

2-1-4-2- حساب معامل ألفا لكرونباخ:

جدول رقم (30) يوضح معامل الثبات ألفا لكرونباخ لمقياس إدراك الدور الوظيفي

α	
0.749	إدراك الجهد المبذول

المصدر: مخرجات برنامج spss v.26.

يتضح من خلال نتائج الجدول أن قيم معامل ألفا لكرونباخ مقبولة وتؤكد ثبات النبئية العملية للمقياس الذي بلغت قيمته 0.749 وهي قيمة جيدة.

من خلال الجدولين السابقين نجد أن معاملي الثبات جاء ضمن المستوى الجيد مما يؤكد على ثبات مقياس إدراك الجهد المبذول وهو ما تؤكد ذلك نتائج اختبار معامل الثبات المركب فيما يلي:

2-1-4-3- حساب الثبات المركب:

تم حسابه في برنامج الاكسل عن طريق توظيف مخرجات التحليل العاملي التوكيدي باستخدام المعادلة التالية:

حيث تمثل $(\sum \lambda)^2$ مجموع تربيع

$$CR = \frac{(\sum \lambda)^2}{((\sum \lambda)^2 + \sum \text{var}(\theta))}$$

البرامترات المعيارية Std Ioding أما $\sum \text{var}(\theta)$ فتمثل مجموعة الأخطاء المعيارية للنموذج بكامله بما أنه غير مقسم لمحاور، وبعد تطبيق المعادلة تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (31) يوضح معامل الثبات المركب لمقياس إدراك الجهد المبذول

C.R	
0.844	إدراك الجهد المبذول

2-1-5- الصدق التمايزي MSV:

تم تقديره من خلال برنامج spss بالاعتماد على المقارنة الطرفية بين أدنى قيمة وأعلى قيمة لاستجابات العينة، وأسفرت النتائج عن ما يلي:

الجدول رقم (32) يمثل نتائج اختبار 'ت' لتقدير الصدق التمايزي

	N	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	اختبار Levene's لتجانس البدائل	قيمة F	الدلالة Sig	اختبار T	الدلالة Sig(tailed)
الدرجات الدنيا	103	46.34	6.277	0.619		0.77	0.38	26.9	.000
الدرجات العليا	103	25.60	4.666	0.466				26.9	

المصدر: مخرجات برنامج spss v.26.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الدلالة قد بلغت 0.38 وهي أكبر من 0.05 فإن هناك تجانس بين المجموعتين وعليه سنأخذ قيمة اختبار 'ت' للمجموعة الدنيا 26.9، ونركز على قيمة الدلالة Sig(tailed) ذات الذيلين والتي جاءت قيمتها 0.000. أقل من 0.05 ومنه نقول أن هناك فروق بين متوسط درجات الأفراد الدنيا والعليا بمعنى أن مقياس إدراك الجهد الوظيفي يتميز بالصدق التمايزي (صدق المقارنة الطرفية) وهو صادق لما وضع لقياسه.

2-1-6- الصدق التقاربي Convergent validity:

يحسب الصدق التقاربي بهدف تقدير مدى نجاح المقياس في تفسير السمة التي يريد قياسها؛ يتم التأكد منه عن طريق التشعب البنود وقد أكدنا من ذلك في الجدول الخاص بقيم البرامترات اللامعيارية للنموذج العاملي التوكيدي أين تجاوزت نسبة 0.5 ما عدا عاملين جاء تشبعهما منخفض نوعاً ما، كما قمنا بحساب متوسط التباين المستخرج Average variance extracted (AVE) المتعلق بمقدار التباين الذي تفسره البنود في المقياس؛ بمعنى أنه مؤشر على علاقة بالمقياس الذي تنتمي إليه، حيث يجب أن تكون قيمته قوية كي تقيس المفهوم بدقة عالية، وقيمة متوسط التباين المستخرج يجب أن تساوي أو تتعدى 0.50، تحقق هذا الشرط حيث قدر بـ 0.507 وتعد هذه القيمة في المستوى المقبول.

-مقارنة قيمة متوسط التباين المستخرج AVE بقيمة الثبات المركب C.R:

جدول (33) يوضح قيمة متوسط التباين المستخرج AVE وقيمة الثبات المركب C.R

C.R	AVE	
0.844	0.507	إدراك الجهد الوظيفي

يجب أن تقل قيمة متوسط التباين المستخرج للمقياس عن قيمة ثباته المركب، وهو ما تحقق بالفعل في الجدول السابق، فنلاحظ أن قيم الثبات المركب قد تجاوزت قيم متوسط تباينها المستخرج.

من خلال نتائج اختبارات الصدق والثبات لمقياس إدراك الجهد المبذول نجد أن المقياس صادق وثابت بالمستوى الجيد ويمكن اعتماده كمتغير مفسر للأداء الفردي قصد التنبؤ به.

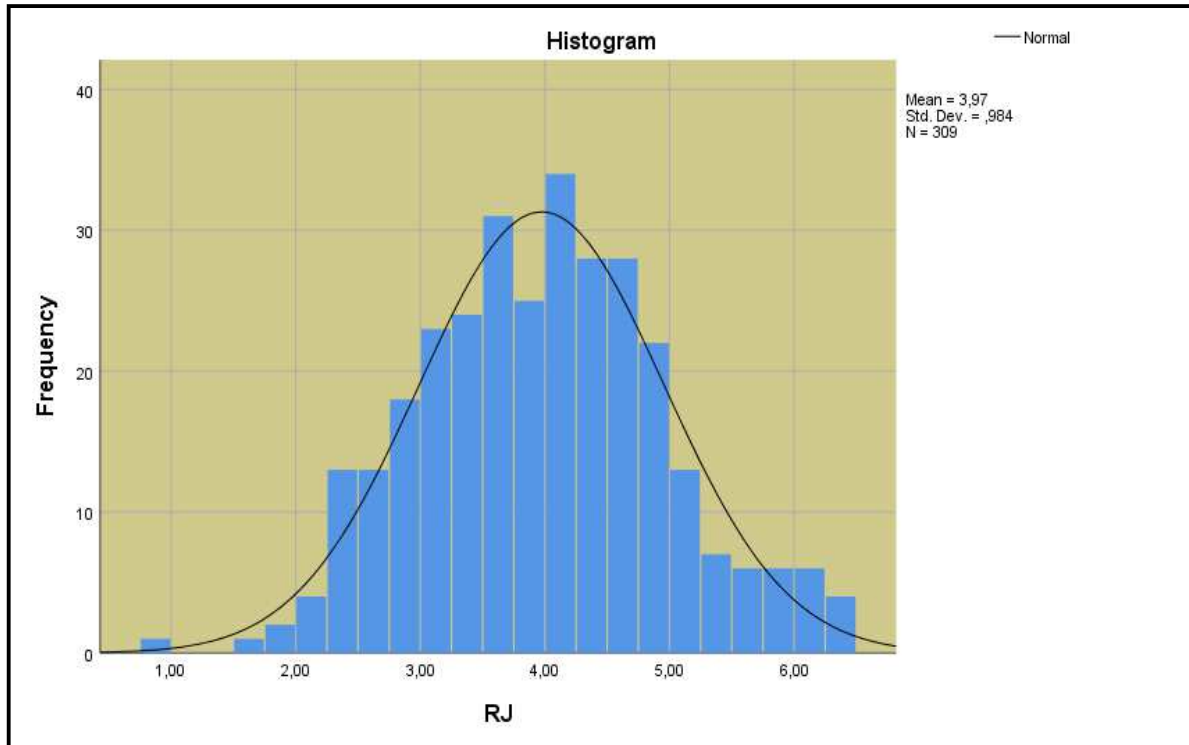
2-2- تقدير الخصائص السيكومترية لمقياس إدراك الدور الوظيفي:

يتكون المقياس من 18 بند موزعة على محورين هما: تنوع المهارات مقابل هوية المهمة ومحور الاستقلال الذاتي مقابل التغذية الراجعة؛ وهو المقياس المعد من طرف الباحث (Darren James Elding 2005) حيث تم تقدير صدق المقياس من خلال 'الاتساق الداخلي' و'الصدق البنائي' والصدق التمايزي والصدق التقاربي بطريقة التحليل العاملي التوكيدي.

في البداية يجب التأكد من إعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات وتم ذلك من خلال المدرج التكراري للبيانات، واختبار كولموجوروف وسميرنوف Kalmogorov-Simirnov واختباري التفلطح والإلتواء، في ما يلي عرض للنتائج:

2-2-1- اعتدالية التوزيع الطبيعي:

1-المدرج التكراري:



الشكل رقم (15) يوضح المدرج التكراري لتوزيع بيانات مقياس إدراك الدور الوظيفي
المصدر: مخرجات برنامج spss v.26.

يتبين من خلال المدرج التكراري أعلاه أن بيانات العينة تتوزع على طرفي
المحور الأفقي للمدرج وهو ما يعني أنها تتبع توزيعاً طبيعياً، بعد التأكد من هذا نقوم بإجراء
اختبار كولموجوروف وسميرنوف كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (34) يوضح نتائج اختبار كولموجوروف وسميرنوف

اختبار كولموجوروف وسميرنوف	
0.509	
0.213	الدلالة

المصدر: مخرجات برنامج spss v.26.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار كولموجوروف وسميرنوف بلغت
0.509 ولم تكن دالة إحصائية ($p=0.213$) وهذا يعني رفض الفرض البديل وقبول
الفرضية الصفرية القائلة بأن بيانات مقياس إدراك الدور الوظيفي تتوزع توزيعاً طبيعياً.

كخطوة ثانية نقوم بإجراء اختباري الالتواء والتفطح Skewness & Kurtosis كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (35) يوضح نتائج اختباري الالتواء والتفطح

اختبار Skewness & Kurtosis	
المتوسط	3.973
الوسيط	3.987
معامل الالتواء	-0.109
معامل التفطح	0.167

من خلال الجدول السابق والذي يوضح قيم معاملات الالتواء والتفطح نجد أن قيمة الالتواء بلغت -0.109 وبلغت قيمة معامل التفطح 0.167 حيث أن القيمتين تدعمان الاختبارين السابقين في تأكيدهما على توزع البيانات توزيعاً طبيعياً وهو أمر يسمح لنا بالاستمرار في معالجة مقياس إدراك الدور الوظيفي؛ وقبل أن نباشر في عرض بنتائج التحليل العاملي التوكيدي لابد من عرض معاملات الارتباط لبنود المقياس والدرجة الكلية كما هو موضح في العنصر الموالي:

2-2-2- صدق الاتساق الداخلي:

نسعى من خلال صدق الاتساق الداخلي إلى تقدير مدى ارتباط الفقرات فيما بينها عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون وبما أن كل المقاييس المنتمية للمتغيرات المستقلة أحادية البعد فسنقوم بحساب ارتباط البنود مع الدرجة الكلية للمقياس.

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط لمتغير 'إدراك الدور الوظيفي' مع الدرجة الكلية للمقياس عند مستوى الدلالة 0.01.

1- محور تنوع المهارات مقابل هوية المهمة:

يوضح الجدول التالي معاملات ارتباط بنود محور 'تنوع المهارات مقابل هوية المهمة' عند مستوى الدلالة 0.01.

الجدول رقم (36) يوضح معاملات الارتباط لمحور تنوع المهارات مقابل هوية المهمة

الرقم	البند	قيمة الارتباط	الدلالة
10	لدي فرصة للقيام بعدد من المهام المختلفة وذلك باستخدام كل معارفي ومهاراتي.	0.488**	0.00
11	يمكنني استخدام عدد من المهارات المعقدة في هذه المهمة	0.382**	0.00
04	عملي ينطوي على القيام بعدد من المهام المختلفة.	0.375**	0.00
03	إن متطلبات وظيفتي روتينية ومتوقعة إلى حدّ كبير.	0.571**	0.00
13	مهامي بسيطة جدا ومتكررة.	0.648**	0.00
12	أقوم بمهمة كاملة من البداية حتى نهايتها ونتائج جهودي واضحة ويمكن التعرف عليها.	0.392**	0.00
01	أقدم مساهمة مهمة في المنتج / الخدمة التي تقدمها مؤسستي	0.461**	0.00
02	يتم ترتيب عملي بشكل لا يسمح لي بالقيام بمهام خارج مناصبي	0.460**	0.00
17	متطلبات وظيفتي واضحة ويسهل القيام بها	0.430**	0.00

المصدر: مخرجات برنامج spss v.26.

من خلال الجدول السابق يتبين أن كل معاملات الارتباط دالة عند مستوى 0.01 حيث تمثلت أعلى قيمة 0.648 لصالح البند الثالث عشر أما أدنى قيمة فكانت 0.375، وهذا يدل أن المحور صادق لما وضع لقياسه حسب حساب صدق الاتساق الداخلي لبنوده.

2- محور الاستقلال الذاتي مقابل التغذية الراجعة:

الجدول التالي يوضح معاملات ارتباط محور 'الاستقلال الذاتي مقابل التغذية الراجعة' عند مستوى الدلالة 0.01.

الجدول رقم (39) يوضح معاملات الارتباط لمحور الاستقلال الذاتي مقابل التغذية الراجعة

الرقم	البند	قيمة الارتباط	الدلالة
15	لديّ مسؤولية كاملة تقريبا في تقرير كيف ومتى أنهى عملي.	0.669**	0.00
06	لديّ حرية ضئيلة جدًا في تقرير كيفية القيام بعملتي.	0.433**	0.00
18	عملي يسمح لي بفرصة استخدام السلطة في المشاركة في اتخاذ القرارات.	0.607**	0.00
16	تمنحني وظيفتي قدرا كبيرا من الحرية في القيام بالعمل.	0.395**	0.00
05	يقدم لي مديري معلومات حول مستوى أدائي.	0.437**	0.00
08	أخضع للتقييم المستمر قصد تطوير جودة أدائي.	0.582**	0.00
09	مجرد القيام بالعمل يوفر لي فرصا لمعرفة مدى تأثير نتائج أدائي على باقي المؤسسة.	0.556**	0.00
14	نادرا ما أتلقي ملاحظات سلبية بشأن أدائي من طرف مديري وزملائي.	0.465**	0.00
07	دائما ما يثني مديري على أدائي.	0.528**	0.00

المصدر: مخرجات برنامج spss v.26.

يتبين من الجدول أن كل معاملات الارتباط دالة عند 0.01 وهذا يشير أن بنود المحور صادقة لما وضعت لقياسه حسب صدق الاتساق الداخلي؛ ولقياس صدق الاتساق الداخلي للقياس ككل قمنا بتقدير الارتباطات درجة كل محور مع المقياس ككل كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (37) يوضح معاملات الارتباط لمحوري مقياس إدراك الدور الوظيفي

الرقم	المحور	قيمة الارتباط	الدلالة المعنوية
1	تنوع المهارات مقابل هوية المهمة	0.665**	0.000
2	الاستقلال الذاتي مقابل التغذية الراجعة	0.724**	0.000

من نتائج الجداول السابقة نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين بنود المقياس والدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.375 فيما كان الحد الأعلى 0.669، بما في ذلك قيمة ارتباط المحورين حيث قدرت بالنسبة للمحور الأول بـ 0.665 و 0.724 بالنسبة للمحور الثاني عند مستوى الدلالة 0.01 وهي تعتبر جيدة وتعزز الموثوقية، وعليه فإن جميع بنود المقياس الأول متسقة داخلياً مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المقياس وهو صادق لما وضع لقياسه.

2-2-3-الصدق البنائي بطريقة التحليل العاملي التوكيدي:

إن الصدق بواسطة التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory factor analysis (CFA) يعد إجراء إحصائي يستخدم لاختبار جودة تمثيل مجموعة من المتغيرات المشاهدة لعدد من المتغيرات الكامنة وهو يرتبط باختبار النظريات والمقاييس القائمة على دراسات سابقة؛ لذلك ينطوي اختبار المقاييس من خلاله تحت مسمى اختبار صدق التكوين الفرضي Construct Validity أي مدى قياس المقياس النفسي لتكوين فرضي أو مفهوم نفسي معين عن طريق التحقق التجريبي من مدى تطابق درجاته مع المفاهيم أو الافتراضات التي استند إليها الباحث في بناء المقياس.

استناداً لذلك تم تقدير صدق وثبات مقياس إدراك الدور الوظيفي والذي يفترض أن بنوده تنتظم تحت عامل واحد لتشكل البناء العام للمفهوم، بحسب ما أكده (Darren James Elding 2005) خلال دراسته لعلاقة الأداء بالتحفيز معتبراً إدراك الدور الوظيفي عاملين

كامنين، ومنه تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية Second order confirmatory factor analysis، باستخدام برنامج AMOS v.24 للنمذجة بطريقة الأرجحية العظمى (ML) maximum likelihood ويتم تقدير جودة مطابقة النموذج التوكيدي من خلال أربعة مراحل حسب ما جاء به (عثماني، ع. 2019. 34):

-إعداد النموذج النظري: اعتماداً على أدبيات الموضوع من نماذج نظرية ودراسات سابقة يقوم الباحث بتصميم النموذج النظري، وبالاعتماد على تقنية النمذجة بالمعادلات

البنائية يتمكن الباحث من تحديد طبيعة المتغيرات التي تشكل بنية النموذج البحثي الذي يعتمد عليه.

-تحديد النموذج (توصيف): يقصد به توظيف النظريات، والأطر النظرية، والدراسات السابقة، من أجل دراسة صلاحية النماذج، أو تطوير النماذج، أو فحص التماثل البنائي للنماذج، ومن الضروري أن تعزز عملية تحديد النموذج برسم تخطيطي للنموذج، والذي يعمل على توضيح العلاقات باستعمال الأشكال والرموز.

-تعيين النموذج: تعيين النموذج يحدد كفاية المعلومات المتوفرة في بيانات العينة للتوصل إلى حل وحيد ومحدد لمعالم النموذج المفترض، فإذا افتقر النموذج إلى التعيين يستحيل تقدير قيمة واحدة ومحددة لكل معلم، والنموذج غير المعين هو النموذج الذي يكون عدد معالمه أكبر من المعلومات المتاحة في بيانات العينة.

-تقدير النموذج: تتطلب عملية تقدير النماذج التأكد من مدى تأييد بيانات العينة للنموذج النظري المفترض، وبالطبع يحتمل أن يكون هناك تباين بينهما، لأنه من الصعب أن توجد مطابقة تامة بين التصور النظري والواقع الميداني، وهذا التباين هو ما يعرف اصطلاحاً بالأخطاء، ويتم تقدير النموذج من خلال المرور بمرحلتين:

تقدير نموذج القياس: يتطلب تقدير نموذج القياس المرور عبر مرحلتين تتمثل الأولى في تقدير ثبات البنية العاملية بطريقتين عن طريق الثبات المركب أو معامل رو لجورسكوك لكل متغير كامن، ثم تأتي مرحلة التأكد من صدق البنية العاملية لهذا المتغير عن طريق الصدق العملي، وعليه سيتم تقدير البنية العاملية للنموذج كأول خطوة في التحليل العملي التوكيدي للمقياس.

2-2-3-1- مؤشرات المطابقة المطلقة:

جدول رقم (38) يوضح معايير المطابقة للنموذج العملي التوكيدي لمقياس إدراك الدور

الوظيفي

المؤشر	القيمة المحسوبة	محك القبول
مؤشرات المطابقة المطلقة Model Fit Summary		

نسبة درجة الحرية لمربع كاي Df / x^2	2.483	ما بين 1 و 3
جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية RMR	0.093	ينبغي أن تكون دون 0.1
الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الاقتراب RMSEA	0.069	من 0.05 إلى 0.08 يعد مطابقة جيدة. حدود الثقة يجب أن تتراوح بين 0 و 0.08
متوسط جودة المطابقة GFI	0.910	ينبغي أن لا تقل عن 0.90
مؤشرات الافتقار إلى الاقتصاد Parcimony correction indices		
مؤشر الصدق التقاطعي المتوقع ECVI	-النموذج الحالي: 1.313 -النموذج المشبع: 1.110 -النموذج المستقل: 5.061	يجب أن تكون قيمة النموذج الحالي أصغر من قيمة النموذجين المشبع والمستقل
محك المعلومات الأيك AIC	-النموذج: 404.275 -النموذج المشبع: 1558.678	يجب أن تكون قيمة النموذج أصغر من قيمة النموذج المشبع.
مؤشرات المطابقة المقارنة comparative fit indices		
مؤشر المطابقة المقارن CFI	0.911	يجب أن تكون بين $0.90 \leq 1$
مؤشر المطابقة المعياري (مؤشر تاكر - لويس) TLI	0.901	يجب أن تكون بين $0.90 \leq 1$

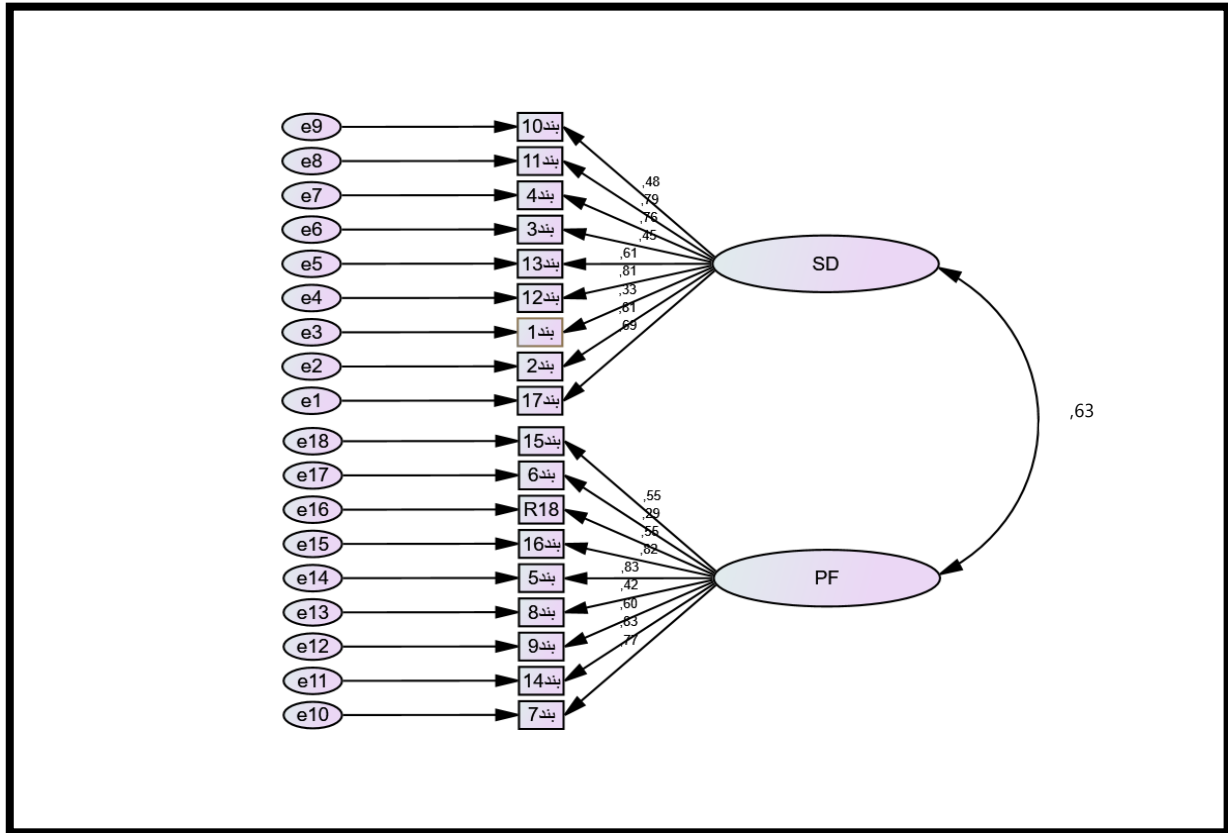
المصدر: مخرجات برنامج amos v.24.

بلغت قيمة مربع كاي 2.483 وهي أقل من 3 مما يدل على قبول النموذج المفترض، في حين بلغ محك المعلومات AIC الأيكن للنموذج المشبع 342 وهي أصغر من النموذج المستقل.

2-3-2-2 مؤشرات المطابقة المقارنة (المتزايدة):

مقابل ذلك نجد أن أغلب مؤشرات المطابقة وقعت ضمن المدى المثالي لكل مؤشر ما عدا مؤشر المطابقة المعياري TLI ومؤشر المطابقة المقارن CFI اللذان كانا ضمن المؤشر المثالي بنسبة كبيرة وهي مقبولة بالنظر إلى الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الاقتراب RMSEA الذي يعد أهم مؤشر للحكم على جودة مطابقة النموذج والذي أظهرت الدراسات تفوقه على باقي المؤشرات (دعيش، أ. 2017. ص 147) حيث قدرت قيمته بـ 0.069 وهي أقل من المحك 0.08 وبذلك تدل على مطابقة جيدة.

بعد تقدير نسب المطابقة بين النموذج المفترض والبيانات نقوم بتقدير قيم البرامترية وتشبع البنود على عواملها والارتباطات من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (16) يوضح قيم البرامترات المعيارية للنموذج العملي التوكيدي لمقياس إدراك الدور الوظيفي

يتبين من خلال مخطط قيم البرامترات المعيارية Standardized regression weight أن جميع بنود المقياس تتشبع على عواملها بقيم مقبولة رغم أن بعض البنود جاءت بقيم تشبعها ضعيفة نسبياً إلا أنها كانت دالة عند 0.05 وهو ما يوضحه جدول قيم البرامترات اللامعيارية Unstandardized regression weight ودلالاتها باستعمال الوحدات الأصلية؛ كما هو موضح فيما يلي:

الجدول رقم (39) يوضح قيم البرامترات اللامعيارية للنموذج العاملي التوكيدي لمقياس إدراك الدور الوظيفي

المسارات		التشبعات	النسبة الحرجة C.R.	
R17	<---	SD	1,000	
R2	<---	SD	1,183	9,118
R1	<---	SD	1,131	8,750
R12	<---	SD	1,024	7,968
R13	<---	SD	,600	5,463
R3	<---	SD	1,120	4,854
R4	<---	SD	1,138	8,741
R11	<---	SD	1,291	5,417
R10	<---	SD	1,178	9,170
R7	<---	PF	1,000	
R14	<---	PF	,880	7,095
R9	<---	PF	,951	8,095
R8	<---	PF	,845	7,409
R5	<---	PF	1,074	8,264
R16	<---	PF	,789	3,418

SD محور تنوع المهارات مقابل هوية المهمة
PF الاستقلال الذاتي مقابل التغذية الراجعة
*** دالة جدًّا عند 0.05

R18	<---	PF	,591	3,564
R6	<---	PF	,935	7,896
R15	<---	PF	,946	7,690

من خلال الجدول المقابل نلاحظ أن جميع البنود أظهرت تشبعها على عواملها عند مستوى الدلالة 0.05، هذا وتدل النسبة الحرجة (C.R) critical ration على قدرة

العامل الكامن على التنبؤ بكل بند من بنوده وهي نسب جيّدة، إضافة لهذا فقد أظهر مخطط البرامترات المعيارية أن قيمة الارتباط بين محور تنوع المهارات مقابل هوية المهمة ومحور الاستقلال الذاتي مقابل التغذية الراجعة تساوي 0.63 عند مستوى الدلالة 0.05، في حين بلغت التقديرات اللامعيارية لمصفوفة التغير بينالعاملين الكامنين 0.50 كما يظهره الجدول التالي:

الجدول رقم (40) يوضح قيم البرامترات اللامعيارية لمصفوفة التغير لمحوري مقياس إدراك الدور الوظيفي

	التقدير	الخطأ S.E. المعياري	النسبة الحرجة C.R.
SD<--> PF	,505	,075	6,732

المصدر: مخرجات برنامج amos v.24.

يتضح من الجدول السابق أن القيم اللامعيارية لعامل الارتباط أظهرت ارتباط دال عند 0.05.

بعد تقدير مؤشرات المطابقة لنموذج مقياس 'إدراك الدور الوظيفي' وفحص برامترات النموذج من خلال تشبعات البنود على عواملها الكامنة، كذلك ارتباطات العوامل فيما بينها يتضح أن النموذج الافتراضي مطابق للبيانات المأخوذة من عينة مقدره بـ 309 عامل من مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية معسكر، وبالرغم من أن تشبعات بعض البنود جاءت ضعيفة إلا أنها دالة ولا يمكن حذفها من المقياس باعتبار أن المقياس الأصلي جاءت تشبعاتها مرتفعة، ومنه فإن النتائج المتحصل عليها تشير إلى تطابق جيّد بين المقياس الحالي والمقياس الأصلي.

2-2-4- ثبات مقياس إدراك الدور الوظيفي:

تم التحقق من الثبات بثلاثة طرق، الأولى هو معامل ألفا كرونباخ والثانية معامل أوميغا والثالثة معامل الموثوقية المركبة أو كما يسمى الثبات المركب:

2-2-4-1- حساب معامل أوميغا:

الجدول (41) يوضح قيم معامل الثبات أوميغا لمحوري مقياس إدراك الدور الوظيفي

Ω	
0.847	تنوع المهارات مقابل هوية المهمة
0.869	الاستقلال الذاتي مقابل التغذية الراجعة
0.934	المقياس ككل

المصدر: مخرجات برنامج spss v.26.

تؤكد نتائج الجدول السابق أن عاملي النموذج يمتازان بثبات مرتفع حيث بلغ بالنسبة للعامل الأول 0.847 و 0.869 بالنسبة للعامل الثاني، في حين بلغت قيمة معامل أوميغا للمقياس ككل 0.934 وهي قيم مرتفعة تدل على ثبات البنية العاملية لمقياس إدراك الدور الوظيفي.

2-2-4-2- حساب معامل ألفا كرونباخ:

جدول رقم (42) يوضح معامل الثبات ألفا لكرونباخ لمقياس إدراك الدور الوظيفي

α	
0.665	تنوع المهارات مقابل هوية المهمة
0.724	الاستقلال الذاتي مقابل التغذية الراجعة
0.907	المقياس ككل

المصدر: مخرجات برنامج spss v.26.

يتضح من خلال نتائج الجدول أن قيم معامل ألفا كرونباخ مقبولة وتؤكد ثبات النبية العاملية للمقياس الذي بلغت قيمته 0.907 وهي قيمة جيّدة.

2-2-4-3- حساب الثبات المركب:

تم حسابه في برنامج الاكسل عن طريق توظيف مخرجات التحليل العاملي التوكيدي باستخدام المعادلة التالية:

$$CR = \frac{(\sum \lambda)^2}{((\sum \lambda)^2 + \sum \text{var}(\theta))}$$

حيث تمثل $(\sum \lambda)^2$ مجموع تربيع البرامترات المعيارية Stading أما $\sum \text{var}(\theta)$ فتمثل مجموعة الأخطاء المعيارية لكل محور في النموذج، وبعد تطبيق المعادلة تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (43) يوضح معامل الثبات المركب لمقياس إدراك الدور الوظيفي

C.R	
0.864	تنوع المهارات مقابل هوية المهمة
0.862	الاستقلال الذاتي مقابل التغذية الراجعة

2-2-5- الصدق التقاربي Convergent validity:

يحسب الصدق التقاربي بهدف تقدير مدى نجاح الأبعاد في تفسير بنودها؛ يتم التأكد منه عن طريق التشبع كل العوامل على بنودها وقد تأكدنا من ذلك في الجدول الخاص بقيم البرامترات اللامعيارية للنموذج العاملي التوكيدي أين تجاوزت نسبة 0.05 ما عدا بعض العوامل التي جاء تشبعها منخفض نوعاً ما، كما قمنا بحساب متوسط التباين المستخرج $Average\ variance\ extracted\ (AVE)$ المتعلق بمقدار التباين الذي تفسره البنود في البعد الذي تنتمي إليه؛ بمعنى أنه مؤشر على علاقة البنود بالبعد الذي تنتمي إليه، حيث يجب أن تكون قيمته قوية كي تقيس المفهوم بدقة عالية، وقيمة متوسط التباين المستخرج

يجب أن تساوي أو تتعدى 0.50، تحقق هذا الشرط في كلا البعدين حيث بلغت قيمته في بعد تنوع المهارات مقابل هوية المهمة 0.5352 أما بعد الاستقلال الذاتي مقابل التغذية الراجعة فقدت بـ 0.5311، تعد هذه القيم في المستوى المقبول.

-مقارنة قيمة متوسط التباين المستخرج AVE بقيمة الثبات المركب C.R:

الجدول (43) يوضح قيمة متوسط التباين المستخرج AVE وقيمة الثبات المركب C.R

C.R	AVE	
0.864	0.5352	تنوع المهارات مقابل هوية المهمة
0.862	0.5311	الاستقلال الذاتي مقابل التغذية الراجعة

يجب أن تقل قيمة متوسط التباين المستخرج للبعد عن قيمة ثباته المركب، وهو ما تحقق بالفعل في الجدول السابق، فنلاحظ أن قيم الثبات المركب للبعدين قد تجاوزت قيم متوسط تباينها المستخرج.

2-2-6- الصدق التمايزي Discriminant validity:

يتم تقديره من خلال محكات فورنيل ولاركر Fornell & Larcker (سويسي، د. 2019. ص 146) وذلك بمقارنة قيم متوسط التباين المستخرج AVE مع قيم أقصى مربع التباين المشترك (MSV) Maximum shared variance نظرا لأنه تم استعمال برنامج Amos لحسابه، حيث بلغت قيمة AVE 0.535 للبعد الأول و 0.531 للبعد الثاني أما قيمة MSV فقد بلغت 0.4969 وهي أقل منها مما يدل على وجود الصدق التمايزي أو كما يسمى صدق المقارنة الطرفية بين أبعاد المقياس وبنوده.

2-3- تقدير الخصائص السيكومترية لمقياس نظرة الموظف الذاتية للثقافة:

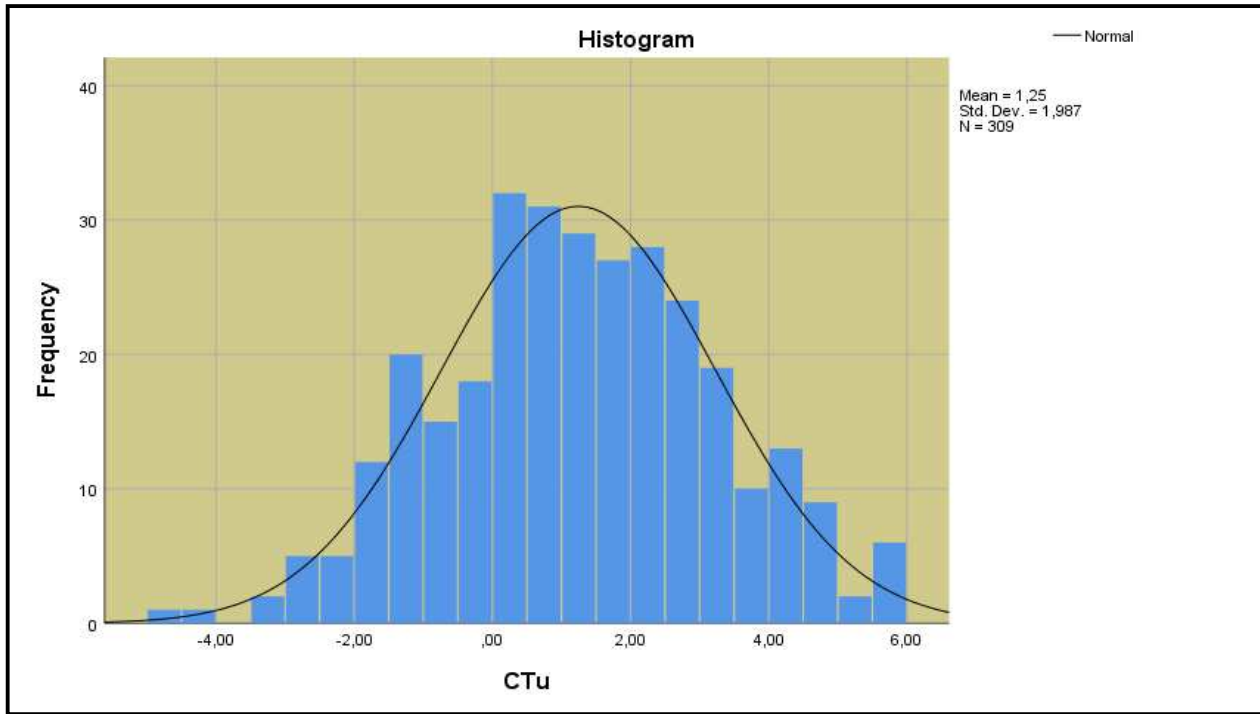
يتكون المقياس من 16 بند؛ معنون بـ "نظرة الموظف الذاتية للثقافة" للباحثين Jolita Vveinhardt و Evelina Gulbovaite كان ضمن أربعة مقاييس هدفت لقياس مدى

التطابق بين القيم الشخصية والتنظيمية، مقسم على 116 بندا، بالإضافة إلى الخصائص الاجتماعية والديمغرافية؛ وقد تم اختيار الجزء الأخير من المقياس والمتعلق بنظرة الموظف الذاتية للثقافة نظرا لأن يقيس السمة التي نريد التنبؤ بها بناء على نموذجي نظرية السلوك المخطط ونموذج نظرية بورتر ولاولر للتوقع ويجدر الإشارة أن المقياس يحوي محورين هما: محور توجهات الفرد نحو ثقافة مؤسسته ومحور موقف الفرد من ممارسات مؤسسته، وعليه يتم تقدير صدق المقياس من خلال 'الاتساق الداخلي' و'الصدق البنائي' والصدق التمايزي والصدق التقاربي بطريقة التحليل العاملي التوكيدي، أما الثبات فيتم وفق معامل أوميغا ومعامل الثبات المركب ومعامل ألفا كرونباخ.

كخطوة أولى يجب التأكد من إعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات وتم ذلك من خلال المدرج التكراري للبيانات، واختبار كولموجوروف وسميرنوف Kalmogorov-Simirnov واختباري التقلطح والإلتواء، في ما يلي عرض للنتائج:

2-3-1- اعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات:

1-المدرج التكراري:



الشكل رقم (17) يوضح المدرج التكراري لتوزيع بيانات مقياس نظرة الموظف الذاتية للثقافة

يتبين من خلال المدرج التكراري أعلاه أن بيانات العينة تتوزع على طرفي المحور الأفقي للمدرج وهو ما يعني أنها تتبع توزيعاً طبيعياً، بعد التأكد من هذا نقوم بإجراء اختبار كولموجوروف وسميرنوف كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (44) يوضح نتائج اختبار كولموجوروف وسميرنوف

اختبار كولموجوروف وسميرنوف	
0.692	
0.322	الدلالة

المصدر: مخرجات برنامج spss v.26.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار كولموجوروف وسميرنوف بلغت 0.692 ولم تكن دالة إحصائياً ($p=0.322$) وهذا يعني رفض الفرض البديل وقبول الفرضية الصفرية القائلة بأن بيانات مقياس نظرة الموظف الذاتية للثقافة تتوزع توزيعاً طبيعياً.

كخطوة ثانية نقوم بإجراء اختباري الالتواء والتفطح Skewness & Kurtosis كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (45) يوضح نتائج اختباري الالتواء والتفطح

اختبار Skewness & Kurtosis	
المتوسط	1.2520
الوسيط	1.2853
معامل الالتواء	-0.164
معامل التفطح	1.126

المصدر: مخرجات برنامج spss v.26.

من خلال الجدول السابق والذي يوضح قيم معاملات الالتواء والتفطح نجد أن قيمة الالتواء بلغت -0.164 وبلغت قيمة معامل التفطح 1.126 حيث أن القيمتين تدعمان الاختبارين السابقين في تأكيدهما على توزع البيانات توزيعاً طبيعياً وهو أمر يسمح لنا بالاستمرار في معالجة مقياس نظرة الموظف الذاتية للثقافة؛ وقبل أن نباشر في عرض بنتائج التحليل العاملي التوكيدي لابد من عرض معاملات الارتباط لبنود المقياس والدرجة الكلية كما هو موضح في العنصر الموالي:

2-3-2- صدق الاتساق الداخلي:

1- المحور الأول: توجهات الفرد نحو ثقافة مؤسسته

الجدول رقم (46) يوضح معاملات الارتباط لمحور توجهات الفرد نحو ثقافة مؤسسته

الرقم	البند	قيمة الارتباط	الدلالة
07	أقوم ببعض الأنشطة طوعاً خارج نطاق مهام منصب عملي لمساعدة زملائي	0.682**	.000
02	أشعر أنني ملتزم بالمؤسسة التي أعمل فيها	0.726**	.000
03	أنا متحمس للعمل بالمؤسسة الحالية	0.799**	.000

01	أنا راض عن عملي في المؤسسة التي أعمل فيها	0.780**	.000
08	يلتزم الموظفون في مؤسستي بقواعد السلوك الجيد	0.620**	.000
09	يثق الموظفون في مؤسستي ببعضهم البعض	0.533**	.000
10	هناك جو اجتماعي إيجابي في مؤسستي يدعو للتفاعل	0.782**	.000

المصدر: مخرجات برنامج spss v.26.

من خلال الجدول السابق يتبين أن كل معاملات الارتباط دالة عند مستوى 0.01 حيث تمثلت أعلى قيمة 0.799 لصالح البند الثالث أما أدنى قيمة فكانت 0.533، وهذا يدل أن المحور صادق لما وضع لقياسه حسب حساب صدق الاتساق الداخلي لبنوده.

2- المحور الثاني: موقف الفرد من ممارسات مؤسسته

الجدول رقم (47) يوضح معاملات الارتباط لمحور موقف الفرد من ممارسات مؤسسته

الرقم	البند	قيمة الارتباط	الدلالة
15	مؤسستي تهتم بجودة المنتجات والخدمات	0.664**	.000
13	الإجراءات في مؤسستي يتم تحسينها باستمرار	0.647**	.000
06	أريد أن أواصل / مواصلة العمل في هذه المؤسسة	0.741**	.000
11	في مؤسستي يتم حل الصراعات بطريقة بناءة	0.785**	.000
12	مستويات الإجهاد التي تسبب التوتر في مؤسستي منخفضة جدًا	0.677**	.000
05	مؤسستي منتجة	0.753**	.000
14	أشعر أنني جزء من هذه المؤسسة	0.637**	.000
04	أظهر مبادرة في المؤسسة التي أعمل فيها	0.775**	.000
16	في مؤسستي أعمل على تحقيق النتائج المتوقعة مني بسهولة	0.713**	.000

المصدر: مخرجات برنامج spss v.26.

من نتائج الجدول السابق نجد أن كل معاملات الارتباط لبنود محور ' موقف الفرد من ممارسات مؤسسته' دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا يدل على أن المحور

صادق لما وضع لقياسه، حيث بلغت أعلى قيمة 0.785 أما أدنى قيمة فكانت 0.637 وهي قيم مقبولة لتفسير أن الارتباط دال؛ كذلك قمنا بتقدير صدق الاتساق الداخلي لكل محور على حدة كما هو موضح فيما يلي:

الجدول رقم (48) يوضح معاملات الارتباط لمحوري مقياس نظرة الموظف الذاتية للثقافة

المحور	قيمة الارتباط	الدالة
توجهات الفرد نحو ثقافة مؤسسته	0.957	.000
موقف الفرد من ممارسات مؤسسته	0.972	.000

المصدر: مخرجات برنامج spss v.26.

من نتائج الجداول السابقة نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين بنود المقياس والدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.533 فيما كان الحد الأعلى 0.799، بما في ذلك قيمة ارتباط المحورين حيث قدرت بالنسبة للمحور الأول بـ 0.957 و 0.972 بالنسبة للمحور الثاني عند مستوى الدلالة 0.01 وهي تعتبر جيدة وتعزز الموثوقية، وعليه فإن جميع بنود المقياس متسقة داخلياً مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقراته وهو صادق لما وضع لقياسه.

2-3-3- الصدق البنائي بطريقة التحليل العاملي التوكيدي:

جدول رقم (49) يوضح معايير المطابقة للنموذج العاملي التوكيدي لمقياس نظرة

الموظف الذاتية للثقافة

المؤشر	القيمة المحسوبة	محك القبول
Model Fit Summary مؤشرات المطابقة المطلقة		
مربع كاي x ²	278.205	أن لا يكون دالا عند 0.000.
Pv	.000	
مربع كاي المعياري Df / x ²	2.701	ما بين 1 و 3

متوسط مربعات البواقي المعيارية RMR	0.080	ينبغي أن تكون دون 0.1
الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الاقتراب RMSEA	0.074	من 0.05 إلى 0.08 يعد مطابقة جيّدة. حدود الثقة يجب أن تتراوح بين 0 و 0.08
متوسط جودة المطابقة GFI	0.908	ينبغي أن لا تقل عن 0.90
مؤشرات الافتقار إلى الاقتصاد Parcimony correction indices		
مؤشر الصدق التقاطعي المتوقع ECVI	-النموذج الحالي: 1.118 -النموذج المشبع: 1.883 -النموذج المستقل: 4.509	يجب أن تكون قيمة النموذج الحالي أصغر من قيمة النموذجين المشبع والمستقل
محك المعلومات الأيك AIC	-النموذج: 344.205 -النموذج المشبع: 1388.745	يجب أن تكون قيمة النموذج أصغر من قيمة النموذج المشبع
مؤشرات المطابقة المقارنة comparative fit indices		
مؤشر المطابقة المقارن CFI	0.958	يجب أن تكون بين $0.90 \leq 1$
مؤشر المطابقة المعياري (مؤشر تاكر- لويس) TLI	0.935	يجب أن تكون بين $0.90 \leq 1$

المصدر: مخرجات برنامج amos v.24.

من خلال نتائج التحليل المعروضة في الجدول السابق نلاحظ أن نموذج 'نظرة الموظف الذاتية للثقافة' يحتفظ بمؤشرات مطابقة جيّدة تكفي لاعتماده كمتغير منبئ، فمعظم

مؤشرات المطابقة كانت جيّدة ولم تكن بحاجة لإجراء تعديلات عليه قصد تحسينه، وقوة المؤشرات دليل للحكم على أن النموذج المفترض يطابق إلى حد ما بيانات أو سلوك الأفراد في نظرهم لثقافة المؤسسة وموقفهم من ممارساتها، بتفصيل أدق سنقوم في العنصر الموالي تفسير دلالة كل مؤشر على حدة:

2-3-3-1- مؤشرات المطابقة المطلقة:

فقد بلغت قيمة مربع كاي (x) 278.205 وكانت دالة عند المستوى 0.000. مع

عينة قدرت بـ 309 فرد وهي غير دالة مما يفسر أنه لا توجد فروق جوهرية بين المصنوفتي (النموذج المفترض والنموذج الحقيقي الموجود في الواقع) أي أن النموذج يتطابق مع البيانات، وكما ذكرنا سابقا بالنسبة للنموذج السابق -مقياس إدراك الجهد المبذول- فإن هذا المؤشر يتأثر بحجم العينة فكلما زاد حجم العينة كلما زادت احتمالية دلالاته وهو ما تحقق في الدراسة الحالية، لذلك تقوم معظم الدراسات بتفسير جودة المطابقة على باقي المؤشرات على غرار جذر متوسط المربعات RMR كلما انخفضت قيمة هذا المؤشر دلت على مطابقة جيّدة لنموذج الدراسة بينما كلما ارتفعت دلت على مطابقة ضعيفة، وقد بلغت قيمته في النموذج 0.080 وهي قيمة جيّدة تعبر عن حسن المطابقة للنموذج المفترض مع البيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة، أما مؤشر متوسط جودة المطابقة GFI يعتبر دليلا على القدرة التفسيرية للنموذج، بمعنى نسبة التباين التي يقدر النموذج على تفسيرها، وقد بلغت 0.908 مما يدل على المطابقة الحسنة، وهي نسبة جيّدة نستنتج من خلالها أن النموذج له القدرة على تفسير نسبة كافية من التباين والخصائص المنطوية تحت المفهوم المقاس، في حين بلغ الجذر التربيعي متوسط خطأ الاقتراب RMSEA 0.074؛ وهي قيمة جيّدة حيث يعد أهم مؤشر وأفضلهم للحكم على مدى مطابقة النموذج المفترض بالبيانات وقد أثبتت العديد من الدراسات تفوقه على باقي مؤشرات المطابقة.

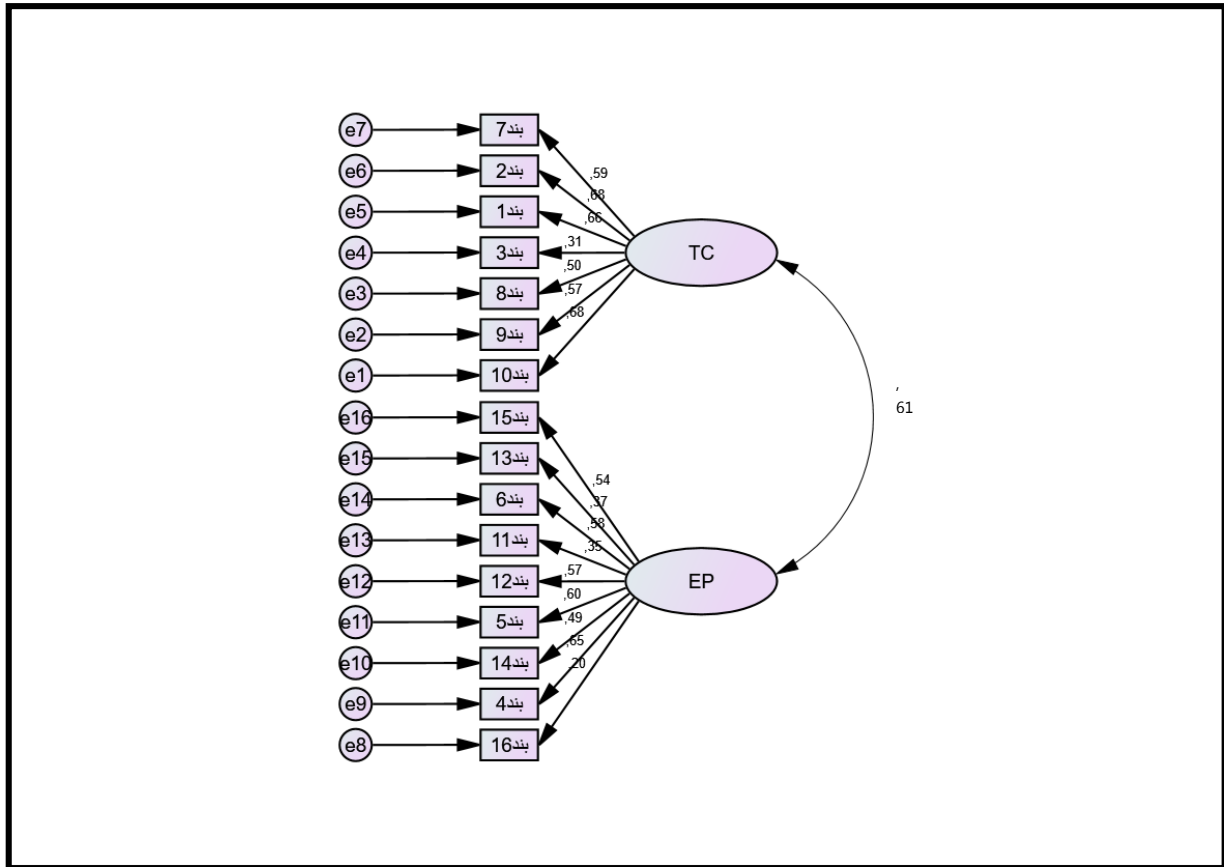
2-3-3-2- مؤشرات المطابقة المقارنة (المتزايدة):

تقوم هذه المؤشرات على مبدأ المقارنة بين النموذج المفترض (الحالي) والنموذج القاعدي آخذة في عين الاعتبار مقدار التحسن النسبي في المطابقة، حيث يتم ذلك من خلال مؤشر المطابقة المقارن CFI والذي يجب أن تفوق قيمته 0.90 لكي نحكم على مطابقة

مقبولة، بمعنى أن النموذج المفترض يختلف عن النموذج المستقل وقدرت قيمته بـ 0.958 وهي قيمة جيّدة تمكننا من الحكم بأن مربع كاي لنموذج نظرة الموظف الذاتية للثقافة يختلف عن مربع كاي للنموذج المستقل (نموذج العدم)، هو أفضل مؤشر من حيث المقارنة كما أثبتته عديد الدراسات، أما المؤشر الثاني فهو مؤشر تاكر لويس (مؤشر المطابقة المعياري) TLI (مؤشر المطابقة غير المعياري NNFI)، وقد بلغت قيمته 0.935 وهي قيمة متفق عليها ومقبولة تعبر عن جودة المطابقة.

-مؤشر الافتقار للاقتصاد من بين أهم المؤشرات كذلك للحكم على المطابقة الجيّدة وقد تم تقديره من خلال مؤشر الأيك (الأيك) AIC والذي بلغت قيمة النموذج المستقل 344.205 وهي أصغر من قيمة النموذج المشبع 1388.745 أما مؤشر الصدق التقاطعي المتوقع ECVI فقد جاءت قيمة النموذج الحالي أقل من قيمة النموذجين المشبع والمستقل مما الشرط المطلوب لمطابقة جيّدة.

بعد عرض مؤشرات جودة مطابقة نموذج نظرة الموظف الذاتية للثقافة والتي أثبتت حسن مطابقتها من خلال المؤشرات التي جاءت كلها ضمن المحك المقبول سنقوم في العنصر الموالي بتقدير قيم البرامترية وتشبع البنود على عواملها والارتباطات من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (18) يوضح قيم البرامترات المعيارية للنموذج العاملي التوكيدي لمقياس نظرة الموظف الذاتية للثقافة

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن جميع بنود المقياس تنتسب على عواملها بقيم مقبولة رغم أن بعض البنود جاءت قيم تشبعها على عواملها منخفضة إلا أن كل القيم دالة عند مستوى الدلالة 0.05، ومنه يمكن الحكم على أنه يحقق مؤشرات حسن مطابقة كافية لاعتماده؛ ومنه يمكن القول أن النموذج المفترض نظرة الموظف الذاتية للثقافة، لدى عمال مؤسسة نقل وتوزيع الكهرباء والغاز يتطابق مع النموذج الحقيقي المناظر له في الواقع والممثل في العينة المستقاة من المؤسسة محل الدراسة.

فيما يلي نقوم بعرض قيم البرامترات اللامعيارية للنموذج العاملي للمقياس كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (50) يوضح قيم البرامترات اللامعيارية للنموذج العاملي التوكيدي لنظرة الموظف الذاتية للثقافة

المسارات			التشبعات	النسبة الحرجة C.R.
T10	<---	TC	1,000	
T9	<---	TC	,826	9,179
T8	<---	TC	,706	7,992
T3	<---	TC	,954	4,993
T1	<---	TC	,991	9,250
T2	<---	TC	,988	9,136
T7	<---	TC	,883	9,440
T16	<---	EP	1,000	
T4	<---	EP	,677	6,168
T14	<---	EP	,745	6,115
T5	<---	EP	,878	5,182
T12	<---	EP	,430	6,169
T11	<---	EP	,818	7,922
T6	<---	EP	,763	8,153
T13	<---	EP	,813	7,895
T15	<---	EP	,809	8,094

TC محور توجهات الفرد نحو ثقافة مؤسسته.
EP محور موقف الفرد من ممارسات مؤسسته.
*** دالة جدًا عند 0.05

يتضح من خلال الجدول المقابل الخاص بالتقديرات اللامعيارية لبرامترات النموذج أن جميع تشبعات البنود على عواملها دالة عند مستوى 0.05 هذا وتدلل قيم النسبة الحرجة على قدرة العامل الكامن على التنبؤ بكل بند من بنوده، وهي نسب جيّدة تختلف عن الصفر الذي يعني عدم قدرة النموذج على التنبؤ.

كذلك يحتوي النموذج على القيم المعيارية واللامعيارية لمعاملات الارتباط بين المحورين كما أشرنا في الجدول الخاص بقيم الارتباط، وفيما يلي نعرض مصفوفة التباين للتقديرات اللامعيارية بين العوامل الكامنة كما يظهرها الجدول التالي:

المسار	التقدير	الخطأ المعياري
TC<-->EP	,245	,040

يتضح أن القيم اللامعيارية لمحوري مقياس 'نظرة الموظف الذاتية لثقافة المؤسسة دالة عند مستوى 0.05.

بعد تقدير مؤشرات مطابقة النموذج وفحص قيم

البرامترات من تشبعات بنود على عواملها إلى ارتباط العوامل فيما بينها؛ يتضح لنا أن النموذج الافتراضي مطابق لبيانات العينة المقدره بـ309 عامل بمؤسسة نقل وتوزيع الكهرباء والغاز، رغم أن تشبعات بعض البنود جاء منخفضة نوعا ما إلا أنها دالة عند 0.05 ولا يمكننا حذفها واستبعادها نظرا لأنها موجودة في المقياس الأصلي؛ وكحكم نهائي تشير النتائج إلى وجود مطابقة بين مقياس 'نظرة الموظف الذاتية لثقافة المؤسسة' الحالي والمقاس في صورته الأصلية.

2-3-4- ثبات مقياس نظرة الموظف الذاتية للثقافة:

تم التحقق من الثبات بثلاثة طرق، الأولى هو معامل ألفا كرونباخ والثانية معامل أوميغا والثالثة معامل الموثوقية المركبة أو كما يسمى الثبات المركب:

2-3-4-1- حساب معامل أوميغا:

الجدول (51) يوضح قيم معامل الثبات أوميغا لمقياس نظرة الموظف الذاتية للثقافة

Ω	
0.709	محور موقف الفرد من ممارسات مؤسسته.
0.657	محور توجهات الفرد نحو ثقافة مؤسسته.
0.801	المقياس ككل

المصدر: مخرجات برنامج spss v.26.

تؤكد نتائج الجدول السابق أن عاملي النموذج يمتازان بثبات جيد حيث بلغ بالنسبة للعامل الأول 0.709 و 0.657 بالنسبة للعامل الثاني، في حين بلغت قيمة معامل أوميغا للمقياس

ككل 0.801 وهي قيم مرتفعة تدل على ثبات النبية العاملية لمقياس نظرة الموظف الذاتية للثقافة وموقفه من ممارسات المؤسسة.

2-4-3-2- حساب معامل ألفا لكرونباخ:

جدول رقم (52) يوضح معامل الثبات ألفا لكرونباخ لمقياس نظرة الموظف الذاتية للثقافة

α	
0.718	محور موقف الفرد من ممارسات مؤسسته.
0.745	محور توجهات الفرد نحو ثقافة مؤسسته.
0.896	المقياس ككل

المصدر: مخرجات برنامج spss v.26.

يتضح من خلال نتائج الجدول أن قيم معامل ألفا لكرونباخ مقبولة وتؤكد ثبات النبية العاملية للمقياس الذي بلغت قيمته 0.896 وهي قيمة جيّدة.

2-4-3-3- حساب الثبات المركب:

تم حسابه في برنامج الاكسل عن طريق توظيف مخرجات التحليل العاملي التوكيدي باستخدام المعادلة التالية:

$$CR = \frac{(\sum \lambda)^2}{((\sum \lambda)^2 + \sum \text{var}(\theta))}$$

حيث تمثل $(\sum \lambda)^2$ مجموع تربيع البرامترات المعيارية Stad loding أما $\sum \text{var}(\theta)$ فتمثل مجموعة الأخطاء المعيارية لكل محور في النموذج، وبعد تطبيق المعادلة حصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (53) يوضح معامل الثبات المركب لمقياس نظرة الموظف الذاتية للثقافة

C.R	
0.7409	محور موقف الفرد من ممارسات مؤسسته.
0.7348	محور توجهات الفرد نحو ثقافة مؤسسته.

2-3-5- الصدق التقاربي Convergent validity:

يحسب الصدق التقاربي بهدف تقدير مدى نجاح الأبعاد في تفسير بنودها؛ يتم التأكد منه عن طريق التشبع كل العوامل على بنودها وقد تأكدنا من ذلك في الجدول الخاص بقيم البرامترات اللامعيارية للنموذج العاملي التوكيدي أين تجاوزت نسبة 0.05 ما عدا بعض العوامل التي جاء تشبعها منخفض نوعاً ما، كما قمنا بحساب متوسط التباين المستخرج (AVE) المتعلق بمقدار التباين الذي تفسره البنود في البعد الذي تنتمي إليه؛ بمعنى أنه مؤشر على علاقة البنود بالبعد الذي تنتمي إليه، حيث يجب أن تكون قيمته قوية كي تقيس المفهوم بدقة عالية، وقيمة متوسط التباين المستخرج يجب أن تساوي أو تتعدى 0.50، تحقق هذا الشرط في كلا البعدين حيث بلغت قيمته في المحور الأول (محور موقف الفرد من ممارسات مؤسسته) 0.540 و 0.529 بالنسبة للمحور الثاني (محور توجهات الفرد نحو ثقافة مؤسسته) حيث تعد هذه القيم في المستوى المقبول.

-مقارنة قيمة متوسط التباين المستخرج AVE بقيمة الثبات المركب C.R:

جدول (53) يوضح قيمة متوسط التباين المستخرج AVE وقيمة الثبات المركب C.R

C.R	AVE	
0.740	0.540	محور موقف الفرد من ممارسات مؤسسته.
0.734	0.529	محور توجهات الفرد نحو ثقافة مؤسسته.

يجب أن تقل قيمة متوسط التباين المستخرج للبعد عن قيمة ثباته المركب، وهو ما تحقق بالفعل في الجدول السابق، فنلاحظ أن قيم الثبات المركب للبعدين قد تجاوزت قيم متوسط تباينها المستخرج.

2-3-6- الصدق التمايزي Discriminant validity:

يتم تقديره من خلال محكات فورنيل ولاركر Fornell & Larcker (سويسي، د. 2019. ص146) وذلك بمقارنة قيم متوسط التباين المستخرج AVE مع قيم أقصى مربع التباين المشترك (MSV) Maximum shared variance نظرا لأنه تم استعمال برنامج Amos لحسابه، حيث بلغت قيمة AVE 0.540 للمحور الأول و 0.529 للمحور الثاني أما قيمة MSV فقد بلغت 0.372 وهي أقل منها مما يدل على وجود الصدق التمايزي أو كما يسمى صدق المقارنة الطرفية بين محوري المقياس وبنوده.

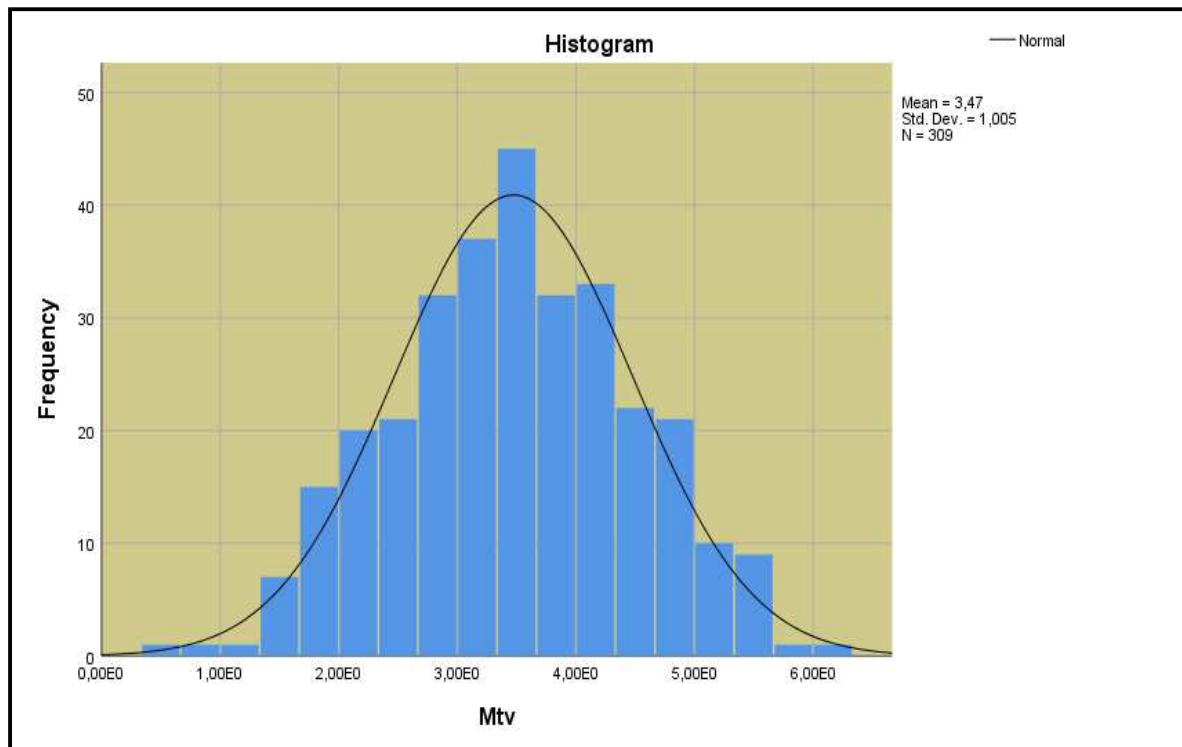
2-4- تقدير الخصائص السيكومترية لمقياس تصور العوائد:

يتكوّن مقياس تصور العوائد الذي كان ضمن دراسة قدمها كل من Zurlo Maria (2010) clelia and Pes Daniela and Sigrist johannes بعنوان "صحة ومصداقية اختلال التوازن بين الجهد والمكافأة -استبيان في عينة من 673 مدرسا إيطاليا- " من 11 بند موزعة على محورين هما: محور مكافأة الأمن الوظيفي ومحور مكافأة التقدير حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن إمكانية كل من الجهد والمكافأة وعدم التوازن في تفسير الإجهاد الذي يتعرض له المدرس، من منطلق الصفة التنبؤية للعائد المادي والمعنوي الذي سيحصل عليه خلال مدة عمله، وعليه سيتم تقدير صدق المقياس نظرا للتعديلات التي أجريت عليه من خلال 'الاتساق الداخلي' و'الصدق البنائي' والصدق التقاربي بطريقة التحليل العاملي التوكيدي، أما الثبات فيتم وفق معامل أوميغا ومعامل الثبات المركب ومعامل ألفا كرونباخ.

للتأكد من إعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات تم ذلك عن طريق المدرج التكراري، واختبار كولموجوروف وسميرنوف Kalmogorov-Simirnov واختباري التفلطح والإلتواء، وفي ما يلي عرض للنتائج:

2-4-1- اعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات:

1-المدرج التكراري:



الشكل رقم (19) يوضح المدرج التكراري لتوزيع بيانات مقياس تصور العوائد يتبين من خلال المدرج التكراري أعلاه أن بيانات العينة تتوزع على طرفي المحور الأفقي للمدرج وهو ما يعني أنها تتبع توزيعاً طبيعياً، بعد التأكد من هذا نقوم بإجراء اختبار كولموجوروف وسميرنوف كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (54) يوضح نتائج اختبار كولموجوروف وسميرنوف

اختبار كولموجوروف وسميرنوف	
0.723	
0.301	الدلالة

المصدر: مخرجات برنامج spss v.26.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار كولموجوروف وسميرنوف بلغت 0.723 ولم تكن دالة إحصائية ($p=0.301$) وهذا يعني رفض الفرض البديل وقبول الفرضية الصفرية القائلة بأن بيانات مقياس تصور العوائد تتوزع توزيعاً طبيعياً. كخطوة ثانية نقوم بإجراء اختبائي الالتواء والتفلطح $Skewness \& Kurtosis$ كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (55) يوضح نتائج اختبائي الالتواء والتفلطح

اختبار $Skewness \& Kurtosis$	
المتوسط	3.473
الوسيط	3.465
معامل الالتواء	-0.29
معامل التفلطح	0.35

المصدر: مخرجات برنامج spss v.26.

من خلال الجدول السابق والذي يوضح قيم معاملات الالتواء والتفلطح نجد أن قيمة الالتواء بلغت -0.29 وبلغت قيمة معامل التفلطح 0.35 حيث أن القيمتين تدعيان الاختبارين السابقين في تأكيدهما على توزع البيانات توزيعاً طبيعياً وهو أمر يسمح لنا بالاستمرار في معالجة مقياس تصور العوائد؛ وقبل أن نباشر في عرض بنتائج التحليل العاملي التوكيدي لابد من عرض معاملات الارتباط لبنود المقياس والدرجة الكلية كما هو موضح في العنصر الموالي:

2-4-2- صدق الاتساق الداخلي:

1- المحور الأول: مكافأة الأمن الوظيفي

الجدول (56) يوضح معاملات الارتباط لمحور مكافأة الأمن الوظيفي

الرقم	البند	قيمة الارتباط	الدالة
01	بالنظر إلى جهودي وإنجازاتي فإن آفاق عملي كافية	0.621**	.000

03	أتوقع أن تحدث تغييرات مهمة في عملي	0.554**	.000
05	يعكس مناصبي الحالي تعليمي وتدريبى على نحو ملائم	0.644**	.000
07	بالنظر إلى كل ما بذلته من جهود وإنجازات فإن راتبي كاف	0.622**	.000
09	أتمتع بدعم مادي كافي من طرف مؤسستي	0.561**	.000

المصدر: مخرجات برنامج spss v.26.

من خلال جدول الارتباطات أعلاه نلاحظ أن كل بنود المحور الأول (مكافأة الأمن الوظيفي) ذات ارتباط جيد مما يعبر عن صدق الاتساق الداخلي لهذا المحور وهو صادق لما وضع لقياسه، كذلك نجد في الجدول التالي أن ارتباط البنود في المحور الثاني جاء دالة مما يعبر عن صدق المحور الثاني وبالتالي المياس ككل يمتاز بالصدق وهو يقيس ما وضع لقياسه.

2- المحور الثاني: مكافأة التقدير

الجدول (57) يوضح معاملات الارتباط لمحور مكافأة التقدير

الرقم	البند	قيمة الارتباط	الدالة
02	أحصل على المكافآت التشجيعية إذا أتقنت العمل	0.593**	.000
04	فرص ترقية مناسبة لي	0.606**	.000
06	أشعر بالأمان في عملي	0.618**	.000
08	أحظى بالاحترام الذي أستحقه من زملائي	0.473**	.000
10	أحصل على التقدير من قبل رؤسائي	0.655**	.000
11	أعامل بشكل عادل في بعض المرات	0.551**	.000

المصدر: مخرجات برنامج spss v.26.

في العنصر الموالي سنقوم بتقدير صدق الاتساق الداخلي لمحوري مقياس تصور العوائد بعدما تأكدنا من امتلاك بنودهما لخصائص الصدق.

الجدول رقم (58) يوضح معاملات الارتباط لمحوري مقياس تصور العوائد

المحور	قيمة الارتباط	الدلالة
مكافأة الأمن الوظيفي	0.905	.000
مكافأة التقدير	0.889	.000

المصدر: مخرجات برنامج spss v.26.

من نتائج الجداول السابقة نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين بنود المقياس والدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.00. حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.473 فيما كان الحد الأعلى 0.655، بما في ذلك قيمة ارتباط المحورين حيث قدرت بالنسبة للمحور الأول بـ 0.905 و 0.889 بالنسبة للمحور الثاني عند مستوى الدلالة 0.00. وهي تعتبر جيدة وتعزز الموثوقية، وعليه فإن جميع بنود المقياس متسقة داخلياً مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقراته وهو صادق لما وضع لقياسه.

بعد تقدير صدق الاتساق الداخلي لبنود المقياس ومحاوره سنقوم باختبار جودة مطابقة النموذج النظري المفترض للبيانات المستقاة من عينة الدراسة كما يوضحها الجدول التالي:

2-4-3- الصدق البنائي بطريقة التحليل العاملي التوكيدي:

جدول رقم (59) يوضح معايير المطابقة للنموذج العاملي التوكيدي لمقياس تصور

العوائد

المؤشر	القيمة المحسوبة	محك القبول
مؤشرات المطابقة المطلقة Model Fit Summary		
مربع كاي x^2	98.045	أن لا يكون دالاً عند 0.00.
Pv	.000	
مربع كاي المعياري Df / x^2	2.451	ما بين 1 و 3

متوسط مربعات البواقي المعيارية RMR	0.085	ينبغي أن تكون دون 0.1
الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الاقتراب RMSEA	0.069	من 0.05 إلى 0.08 يعد مطابقة جيّدة. حدود الثقة يجب أن تتراوح بين 0 و 0.08
متوسط جودة المطابقة GFI	0.947	ينبغي أن لا تقل عن 0.90
مؤشرات الافتقار إلى الاقتصاد Parcimony correction indices		
مؤشر الصدق التقاطعي المتوقع ECVI	-النموذج الحالي: 0.429 -النموذج المشبع: 0.487 -النموذج المستقل: 2.642	يجب أن تكون قيمة النموذج الحالي أصغر من قيمة النموذجين المشبع والمستقل
محك المعلومات الأيكن AIC	-النموذج: 150.045 -النموذج المشبع: 813.670	يجب أن تكون قيمة النموذج أصغر من قيمة النموذج المشبع
مؤشرات المطابقة المقارنة comparative fit indices		
مؤشر المطابقة المقارن CFI	0.921	يجب أن تكون بين $0.90 \leq 1$
مؤشر المطابقة المعياري (مؤشر تاكر- لويس) TLI	0.932	يجب أن تكون بين $0.90 \leq 1$

المصدر: مخرجات برنامج amos v.24.

من خلال نتائج التحليل المعروضة في الجدول السابق نلاحظ أن نموذج 'تصور العوائد' يحتفظ بمؤشرات مطابقة جيّدة تكفي لاعتماده كمتغير منبئ، فمعظم مؤشرات

المطابقة كانت جيّدة ولم تكن بحاجة لإجراء تعديلات عليه قصد تحسينه، وقوة المؤشرات دليل للحكم على أن النموذج المفترض يطابق إلى حد ما بيانات أو سلوك الأفراد في توقعهم للعوائد التي سيحصلون عليها جراء قيامهم بفعل معين داخل مؤسسة نقل وتوزيع الكهرباء والغاز، بتفصيل أدق سنقوم في العنصر الموالي تفسير دلالة كل مؤشر على حدة:

2-4-3-1- مؤشرات المطابقة المطلقة:

فقد بلغت قيمة مربع كاي (x) 98.045 وكانت دالة عند المستوى 0.000. مع عينة قدرت بـ 309 فرد وهي غير دالة مما يفسر أنه لا توجد فروق جوهرية بين المصنفين (النموذج المفترض والنموذج الحقيقي الموجود في الواقع) أي أن النموذج يتطابق مع بيانات العينة، أما مؤشر جذر متوسط المربعات RMR كلما انخفضت قيمة هذا المؤشر دلت على مطابقة جيّدة لنموذج الدراسة بينما كلما ارتفعت دلت على مطابقة ضعيفة، وقد بلغت قيمته في النموذج 0.085 وهي قيمة جيّدة تعبر عن حسن المطابقة للنموذج المفترض مع البيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة، أما مؤشر متوسط جودة المطابقة GFI يعتبر دليلاً على القدرة التفسيرية للنموذج، بمعنى نسبة التباين التي يقدر النموذج على تفسيرها، وقد بلغت 0.947 مما يدل على المطابقة الحسنة، وهي نسبة جيّدة نستنتج من خلالها أن النموذج له القدرة على تفسير نسبة كافية من التباين والخصائص المنطوية لتصور أفراد المؤسسة للعوائد، في حين بلغ الجذر التربيعي متوسط خطأ الاقتراب RMSEA 0.069؛ وهي قيمة جيّدة حيث يعد أهم مؤشر وأفضلهم للحكم على مدى مطابقة النموذج المفترض بالبيانات وقد أثبتت العديد من الدراسات تفوقه على باقي مؤشرات المطابقة.

2-4-3-2- مؤشرات المطابقة المقارنة (المتزايدة):

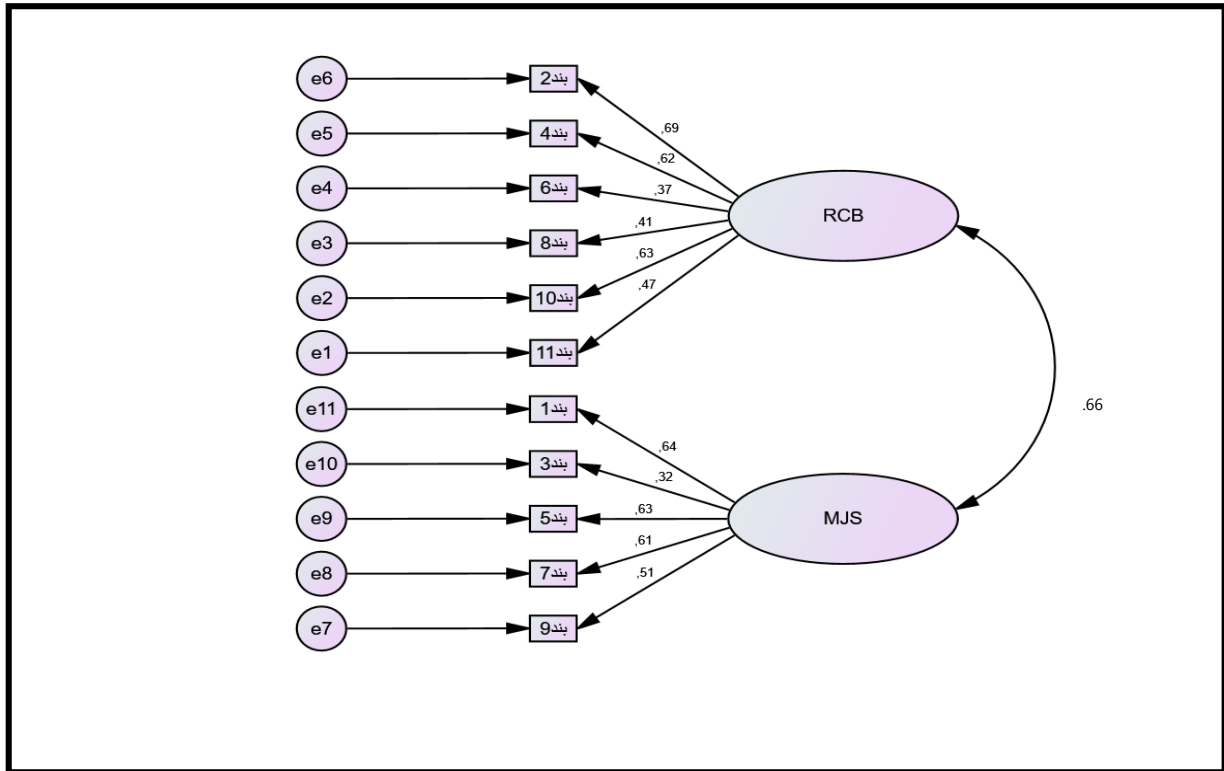
تقوم هذه المؤشرات على مبدأ المقارنة بين النموذج المفترض (الحالي) والنموذج القاعدي آخذة في عين الاعتبار مقدار التحسن النسبي في المطابقة، حيث يتم ذلك من خلال مؤشر المطابقة المقارن CFI والذي يجب أن تفوق قيمته 0.90 لكي نحكم على مطابقة مقبولة، بمعنى أن النموذج المفترض يختلف عن النموذج المستقل وقدرت قيمته بـ 0.921 وهي قيمة جيّدة تمكننا من الحكم بأن مربع كاي للنموذج يختلف عن ربع كاي للنموذج

المستقل (نموذج العدم)، هو أفضل مؤشر من حيث المقارنة كما أثبتته عديد الدراسات، أما المؤشر الثاني فهو مؤشر تاكر لويس (مؤشر المطابقة المعياري) TLI (مؤشر المطابقة غير المعياري NNFI)، وقد بلغت قيمته 0.932 وهي قيمة متفق عليها ومقبولة تعبر عن جودة المطابقة.

-مؤشر الافتقار للاقتصاد من بين أهم المؤشرات كذلك للحكم على المطابقة الجيدة

وقد تم تقديره من خلال مؤشر الأيك AIC والذي بلغت قيمة النموذج المستقل 150.045 وهي أصغر من قيمة النموذج المشبع 813.670 أما مؤشر الصدق التقاطعي المتوقع ECVI فقد جاءت قيمة النموذج الحالي أقل من قيمة النموذجين المشبع والمستقل مما الشرط المطلوب لمطابقة جيدة.

بعد عرض مؤشرات جودة مطابقة نموذج تصور العوائد والتي أثبتت حسن مطابقتها من خلال المؤشرات التي جاءت كلها ضمن المحك المقبول سنقوم في العنصر الموالي بتقدير قيم البرامترية وتشبع البنود على عواملها والارتباطات من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (20) يوضح قيم البرامترات المعيارية للنموذج العاملي التوكيدي لمقياس تصور العوائد

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن جميع بنود مقياس 'تصور العوائد' تنتسب على عواملها بقيم جيدة عند مستوى الدلالة 0.05، ومنه يمكن الحكم على أنه يحقق مؤشرات حسن مطابقة كافية لاعتماده؛ ومنه يمكن القول أن النموذج المفترض يتطابق مع النموذج الحقيقي المناظر له في الواقع والممثل في العينة المستقاة من مؤسسة نقل وتوزيع الكهرباء والغاز لولاية معسكر.

فيما يلي نقوم بعرض قيم البرامترات اللامعيارية للنموذج العاملي للمقياس كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (60) يوضح قيم البرامترات اللامعيارية للنموذج العاملي التوكيدي تصور العوائد

المسارات			التشبعات	النسبة الحرجة C.R.
M11	<---	RCB	1,000	
M10	<---	RCB	,991	6,820
M8	<---	RCB	,860	5,371
M6	<---	RCB	,524	3,767
M4	<---	RCB	,782	6,575
M2	<---	RCB	,368	6,832
M9	<---	MJS	1,000	
M7	<---	MJS	,699	6,870
M5	<---	MJS	,780	6,904
M3	<---	MJS	,508	4,445
M1	<---	MJS	,472	7,005

RCB محور مكافأة التقدير.
MJS محور مكافأة الأمن الوظيفي.
*** دالة جدًا عند 0.05

يتضح من خلال الجدول المقابل

الخاص بالتقديرات اللامعيارية

لبرامترات النموذج أن جميع

تشبعات البنود على عواملها

دالة عند مستوى 0.05 هذا

وتدل قيم النسبة الحرجة على قدرة

العامل الكامن على التنبؤ بكل بند من

بنوده، وهي نسب جيدة تختلف عن

الصفير الذي يعني عدم قدرة النموذج على التنبؤ.

كذلك يحتوي النموذج على القيم المعيارية واللامعيارية لمعاملات الارتباط بين المحورين كما أشرنا في الجدول الخاص بقيم الارتباط، وفيما يلي نعرض مصفوفة التغيرات للتقديرات اللامعيارية بين العوامل الكامنة كما يظهرها الجدول التالي:

يتضح أن القيم اللامعيارية لمحوري مقياس تصور العوائد دالة عند مستوى 0.05.

المسار		التقدير	الخطأ المعياري
RCB	<-->	MJS	,300
			,063

بعد تقدير مؤشرات مطابقة النموذج وفحص قيم البرامترات من تشبعات بنود على عواملها إلى ارتباط

العوامل فيما بينها؛ يتضح لنا أن النموذج الافتراضي مطابق لبيانات العينة المقدره بـ309، عند مستوى الدلالة 0.05، كحكم نهائي يمكننا القول أنه يوجد مطابقة بين مقياس 'تصور العوائد' و النموذج الحقيقي المناظر له في الواقع، والممثل ببيانات العينة المستقاة من أفراد مؤسسة نقل وتوزيع الكهرباء والغاز.

2-4-4-4- ثبات مقياس نظرة الموظف الذاتية للثقافة:

تم التحقق من الثبات بثلاثة معاملات: الأول هو معامل ألفا لكرونباخ والثاني معامل أوميغا والثالث معامل الموثوقية المركبة أو كما يسمى الثبات المركب.

2-4-4-1- حساب معامل أوميغا:

الجدول (61) يوضح قيم معامل الثبات أوميغا لمقياس تصور العوائد

Ω	
0.592	مكافأة الأمن الوظيفي
0.684	مكافأة التقدير
0.773	المقياس ككل

المصدر: مخرجات برنامج spss v.26.

تؤكد نتائج الجدول السابق أن عاملي النموذج يمتازان بثبات جيّد حيث بلغ بالنسبة للعامل الأول 0.592 و 0.684 بالنسبة للعامل الثاني، في حين بلغت قيمة معامل أوميغا للمقياس ككل 0.773 وهي قيم مرتفعة تدل على ثبات النبية العاملية لمقياس تصور العوائد.

2-4-4-2- حساب معامل ألفا لكرونباخ:

جدول رقم (62) يوضح معامل الثبات ألفا لكرونباخ لمقياس تصور العوائد

α	
0.590	مكافأة الأمن الوظيفي
0.676	مكافأة التقدير
0.770	المقياس ككل

يتضح من خلال نتائج الجدول أن قيم معامل ألفا كرونباخ مقبولة وتؤكد ثبات النبية العاملية للمقياس الذي بلغت قيمته 0.770 وهي قيمة جيّدة.

2-4-4-3- حساب الثبات المركب:

تم حسابه في برنامج الاكسل عن طريق توظيف مخرجات التحليل العاملي التوكيدي باستخدام المعادلة التالية:

$$CR = \frac{(\sum \lambda)^2}{((\sum \lambda)^2 + \sum \text{var}(\theta))}$$

حيث تمثل $(\sum \lambda)^2$ مجموع تربيع البرامترات المعيارية Stading أما $\sum \text{var}(\theta)$ فتتمثل مجموعة الأخطاء المعيارية لكل محور في النموذج، وبعد تطبيق المعادلة حصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (63) يوضح معامل الثبات المركب لمقياس تصور العوائد

C.R	
0.730	مكافأة الأمن الوظيفي
0.721	مكافأة التقدير

2-4-5- الصدق التقاربي Convergent validity:

يحسب الصدق التقاربي بهدف تقدير مدى نجاح الأبعاد في تفسير بنودها؛ يتم التأكد منه عن طريق التشبع كل العوامل على بنودها وقد تأكدنا من ذلك في الجدول الخاص بقيم البرامترات اللامعيارية للنموذج العاملي التوكيدي أين تجاوزت نسبة 0.05، كما قمنا بحساب متوسط التباين المستخرج (AVE) المتعلق بمقدار التباين الذي تفسره البنود في البعد الذي تنتمي إليه؛ بمعنى أنه مؤشر على علاقة البنود بالبعد الذي تنتمي إليه، حيث يجب أن تكون قيمته قوية كي تقيس المفهوم بدقة عالية، وقيمة متوسط التباين المستخرج يجب أن تساوي أو تتعدى 0.50، تحقق هذا الشرط في كلا البعدين حيث بلغت قيمته في المحور الأول 0.520 و 0.501 بالنسبة للمحور الثاني حيث تعد هذه القيم في المستوى المقبول.

-مقارنة قيمة متوسط التباين المستخرج AVE بقيمة الثبات المركب C.R:

جدول (64) يوضح قيمة متوسط التباين المستخرج AVE وقيمة الثبات المركب C.R

C.R	AVE	
0.730	0.520	مكافأة الأمن الوظيفي
0.721	0.501	مكافأة التقدير

يجب أن تقل قيمة متوسط التباين المستخرج للبعد عن قيمة ثباته المركب، وهو ما تحقق بالفعل في الجدول السابق، فنلاحظ أن قيم الثبات المركب للبعدين قد تجاوزت قيم متوسط تباينها المستخرج.

2-4-6- الصدق التمايزي Discriminant validity:

يتم تقديره بمقارنة قيم متوسط التباين المستخرج AVE مع قيم أقصى مربع التباين المشترك (MSV) Maximum shared variance نظرا لأنه تم استعمال برنامج Amos لحسابه، حيث بلغت قيمة AVE 0.520 للمحور الأول و 0.501 للمحور الثاني أما قيمة MSV فقد بلغت 0.291 وهي أقل منها مما يدل على وجود الصدق التمايزي أو كما يسمى صدق المقارنة الطرفية بين محوري المقياس وبنوده.

خلاصة

خلال هذا الفصل تم جمع البيانات من عينة الدراسة وفق النموذج المقترح وباستخدام مقاييس جاهزة وقد أسفرت عملية المعالجة الإحصائية لهذه البيانات عن مطابقة جيدة لبيانات العينة مع النموذج النظري وهذا ما يؤكد ملائمته لموضوع الدراسة من حيث المساعدة في بناء نموذج تنبؤي، فمؤشرات المطابقة جاءت كلها ضمن المعيار المقبول في كل المتغيرات المستقلة مما يقودنا لتنبئ النموذج ومواصلة الدراسة الأساسية والتي ستتضمن اختبار الفرضيات المطروحة عن طريق معادلتني الانحدار اللوجستي: النائي والترتيبي.

الفصل الخامس: عرض النتائج

ومناقشة صحة فرضيات الدراسة

تمهيد:

خلال هذا الفصل سنقوم بمحاولة الإجابة عن التساؤلات والفرضيات المطروحة، بتحليل وعرض النتائج المتوصل إليها؛ وبما أن الهدف الرئيسي من الدراسة هو بناء نموذج للكشف والتنبؤ عن أداء الأفراد داخل المؤسسات، فإن الفرضيات عبارة عن نماذج افتراضية اعتمدنا في صياغتها على نظريتين تشكل كل واحدة منهما نسق متكامل لتفسير سلوك الأفراد ومن ثم توقع نتائجه في إطار بيئة تنظيمية.

إن خصوصية بناء نموذج تنبؤي تعتمد على مبدأ التكامل في اختبار المتغيرات المفسرة لظاهرة الأداء الفردي، لذلك كان لزاماً علينا إجراء اختبار مطابقة النموذج الافتراضي مع النموذج الواقعي المعتمد على بيانات العينة المأخوذة من عمال مؤسسة نقل وتوزيع الكهرباء والغاز لولاية معسكر؛ وفق النمذجة بالمعادلات البنائية والتي أثبتت نتائجها مطابقة جيدة تعبر عن صحة الطرح؛ لكن بالمقابل وقصد استكمال خطوات بناء النموذج وجب الاستعانة بمعادلات الانحدار اللوجستية لاختبار الافتراضات بحكم أنها تتيح إمكانية تنبؤ بمتغير تابع يكون في المستوى الرتبي Ordinal variable كما في دراستنا الحالية (غير محتمل جداً / محتمل إلى حد ما / محتمل / محتمل جداً) مع وجود عدة متغيرات مفسرة له.

يشترط هذا النوع من الانحدار اللوجستي (OLR) ordinal logistic regression ما

يلي:

-أن يكون المتغير المتنبأ به في المستوى الرتبي بمعنى يتبع المقياس الترتيبي كما هو الحال في دراستنا الحالية (كما ذكرنا في الفقرة السابقة).

-الشرط الثاني والذي يعد اهم شرط لتطبيق الانحدار سواء كان خطي أو اللوجستي بكل أنواعه وهو التحقق من عدم وجود التعددية الخطية Multicollinearity بين المتغيرات ككل.

1- اختبار التعددية الخطية:

بما أن الشرط الأول متحقق فسنقوم في العنصر الموالي من التحقق من الشرط الثاني المتمثل في اختبار التعددية الخطية، وقبل التحقق من ذلك يجدر الإشارة أنه يمكننا الاكتفاء بمعاملات الارتباط بين المتغيرات؛ كلما جاءت أقل من 0.5 كان هذا مؤشر قوي على عدم وجود تعددية خطية بين المتغيرات وهو ما تحقق فعلا؛ فالرجوع إلى جدول الارتباطات نجد أن أغلب المتغيرات جاءت قيم ارتباطها ≥ 0.5

الجدول (65) يوضح قيم اختبار التعددية الخطية

Model	VIF
1 إدراك الدور الوظيفي	1,559
إدراك الجهد المبذول	1,9751
نظرة الموظف الذاتية للثقافة	1,5511
تصور العوائد	1,6161
الفعالية الذاتية المدركة	2,777

يعد Variance Inflation Factor (VIF) مؤشر إحصائي يستخدم للكشف عن أهم مشاكل الانحدار اللوجستي والمعروفة بالتعددية الخطية (الازدواج الخطي) ومن خلال الجدول المقابل نلاحظ أن قيم VIF جاءت كلها أقل من 03 وهو ما يؤكد عدم وجود تعددية خطية بين المتغيرات وهو ما يمكننا من إجراء التحليل باستخدام الانحدار اللوجستي.

1-1- اختبار المكوّن القياسي للنموذج:

بعد تقدير الخصائص السيكمترية في الفصل السابق لأدوات الدراسة من صدق وثبات ومن ثم اختبار إعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات، اختبار كولموجوروف وسميرنوف Kalmogorov-Simirnov واختباري التفلطح والالتواء؛ والتي أثبتت النتائج وجود مطابقة حسنة، نأتي الآن لاختبار مدى ارتباط عوامل مع بعضها؛ تحت افتراض مفاده أنه كلما كان هناك ارتباط قوي بين العوامل كلما اعتبرت ذات دلالة في نموذج الانحدار اللوجستي، الأمر الذي يمكّن زيادة قوة التنبؤ بالمتغير التابع، في العنصر الموالي نستعرض نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الارتباط حسب الفرضيات والذي تم بعد تكييف المقاييس وتقديرها على نفس عينة الدراسة الاستطلاعية والمقدرة بـ 309 عامل:

2- المعالجة الإحصائية للبيانات واختبار صحة الفرضيات**2-1- اختبار الفرضيات الجزئية للافتراض الرئيسي الأول:**

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين المتغيرات: **الفعالية الذاتية** و**متغير إدراك الدور الوظيفي** و**متغير إدراك الجهد المبذول** و**متغير نظرة الموظف الذاتية للثقافة** و**متغير تصور العوائد (المتغيرات المفسرة)**.

تنقسم هذه الفرضية المركبة إلى عدة فرضيات جزئية؛ وهي:

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متغيري **الفعالية الذاتية** و**المدركة وإدراك الدور الوظيفي**.

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متغيري **الفعالية الذاتية** و**المدركة وإدراك الجهد المبذول**.

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متغيري **الفعالية الذاتية** و**المدركة ونظرة الموظف الذاتية للثقافة**.

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متغيري **الفعالية الذاتية** و**المدركة وتصور العوائد**.

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متغيري **إدراك الدور الوظيفي** و**إدراك الجهد المبذول**.

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متغيري **إدراك الدور الوظيفي** و**نظرة الموظف الذاتية للثقافة**.

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متغيري **إدراك الدور الوظيفي** و**تصور العوائد**.

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متغيري إدراك الجهد المبذول ونظرة الموظف الذاتية للثقافة.

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متغيري إدراك الجهد المبذول وتصور العوائد.

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متغيري نظرة الموظف الذاتية للثقافة وتصور العوائد.

بما أننا تحققنا من إعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات خلال الفصل السابق وقد كانت كل المتغيرات تتبع توزيعاً طبيعياً، فأناسب اختبار لفرضيات الارتباط هو معامل بيرسون Pearson Correlations نظراً لأن أهم شرط لتطبيقه هو أن تتبع البيانات توزيعاً طبيعياً. الجدول التالي يظهر قيم ارتباط بين المتغيرات؛ وقد اخترنا جمع القيم في جدول واحد كي يسهل قراءتها ولا نفع في التكرار:

جدول (66) يوضح مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المفسرة في النموذج

تصور العوائد	نظرة الموظف الذاتية للثقافة	إدراك الجهد المبذول	إدراك الدور الوظيفي	الفعالية الذاتية المدركة
0.519**	0.178**	0.552**	0.400**	الفعالية الذاتية المدركة
0.377**	0.344**	0.570**		إدراك الدور الوظيفي
0.383**	0.513**			إدراك الجهد المبذول
0.701**				نظرة الموظف الذاتية للثقافة

المصدر: مخرجات برنامج spss v.26.

من خلال النتائج المستعرضة في الجدول السابق سنحاول تفسير قيمة كل فرضية من الفرضيات الجزئية السابقة على حدة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متغيري الفعالية الذاتية المدركة وإدراك الدور الوظيفي.

للإجابة على هذه الفرضية نلاحظ في الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط بين متغير الفعالية الذاتية المدركة وإدراك الدور الوظيفي بلغت 0.400 عند مستوى الدلالة 0.05 ومنه يمكن القول أنها قيمة جيّدة تعبر عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين.

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متغيري الفعالية الذاتية المدركة وإدراك الجهد المبذول.

للإجابة على هذه الفرضية نلاحظ في الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط بين متغير الفعالية الذاتية المدركة وإدراك الجهد المبذول بلغت 0.552 عند مستوى الدلالة 0.05 هي قيمة جيّدة تعبر عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين.

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متغيري الفعالية الذاتية المدركة ونظرة الموظف الذاتية للثقافة.

من الجدول أعلاه نجد أن قيمة الارتباط بين متغير الفعالية الذاتية المدركة ونظرة الموظف الذاتية للثقافة قد بلغت قيمة 0.178 وهي قيمة منخفضة إلا أنها أتت دالة عند 0.05 لذلك نعتبر أن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت.

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متغيري الفعالية الذاتية المدركة وتصور العوائد.

للإجابة على هذه الفرضية نلاحظ في الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط بين متغير الفعالية الذاتية المدركة وتصور العوائد قد بلغت 0.519 عند مستوى الدلالة 0.05 وهي قيمة جيّدة تعبر عن وجود علاقة بين متغير الفعالية الذاتية المدركة ومتغير تصور العوائد.

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متغيري إدراك الدور الوظيفي وإدراك الجهد المبذول.

للإجابة على هذه الفرضية نلاحظ في الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط بين إدراك الدور الوظيفي ومتغير إدراك الجهد المبذول قدرت بـ 0.570 وهي قيمة جيّدة حيث جاءت جد

دالة عند 0.05 مما يعبر عن وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين و عليه نقول أن الفرضية تحققت.

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متغيري إدراك الدور الوظيفي ونظرة الموظف الذاتية للثقافة.

للإجابة على هذه الفرضية نلاحظ في الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط بين متغير إدراك الدور الوظيفي ومتغير نظرة الموظف الذاتية للثقافة حيث بلغت قيمة الارتباط 0.344 عند مستوى الدلالة 0.05 وهي قيمة جيدة تبت صحة الطرح؛ و عليه فإنه توجد علاقة ارتباطية بين المتغيرين.

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متغيري إدراك الدور الوظيفي وتصور العوائد.

للإجابة على هذه الفرضية نجد أن قيمة الارتباط بين متغير إدراك الدور الوظيفي ومتغير تصور العوائد قد بلغت 0.377 وهي قيمة جيدة، كما انها جاءت عند مستوى 0.05 ومنه نعتبر أن الفرضية قد تحققت ويوجد ارتباط بين المتغيرين.

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متغيري إدراك الجهد المبذول ونظرة الموظف الذاتية للثقافة.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط بين متغير إدراك الجهد المبذول ومتغير نظرة الموظف الذاتية للثقافة قد بلغت 0.513 وهي قيمة جيدة، وأنت عند مستوى الدلالة 0.05 لتعبر عن وجود ارتباط بين المتغيرين.

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متغيري إدراك الجهد المبذول وتصور العوائد.

للإجابة على هذه الفرضية نلاحظ في الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط بين متغير إدراك الجهد المبذول وتصور العوائد قدرت بـ 0.383 عند مستوى الدلالة 0.05 وهي تعبر عن وجود ارتباط بين المتغيرين وعليه فقد تحققت الفرضية.

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متغيري نظرة الموظف الذاتية للثقافة وتصور العوائد.

للإجابة على هذه الفرضية الجزئية الأخيرة نلاحظ في الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط بين نظرة الموظف الذاتية للثقافة ومتغير تصور العوائد بلغت 0.701 وهي أعلى قيمة للارتباط بين كل المتغيرات السابقة، وجاءت عند مستوى الدلالة 0.05 لتؤكد وجود ارتباط قوية بين المتغيرين.

بعد اختبار الفرضيات الجزئية المكونة للفرضية الجزئية العامة المركبة 'توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين المتغيرات: الفعالية الذاتية ومتغير إدراك الدور الوظيفي ومتغير إدراك الجهد المبذول ومتغير نظرة الموظف الذاتية للثقافة ومتغير تصور العوائد (المتغيرات المفسرة) والتي تم التحقق من وجود ارتباط جيد بين المتغيرات الخمس فيما بينها عند مستوى الدلالة 0.05 ، وقد كان هذا شرط أساسي لقبول المتغير التابع ضمن نموذج الانحدار الوجداني الرتبتي نأتي الآن لاختبار الفرضية الرئيسية العامة الأولى المحددة في الصيغة التالية:

تساهم العوامل التوكيدية لنموذج porter et Lawlar(1968) ونموذج Icek (1991) (إدراك الدور الوظيفي، إدراك الجهد المبذول، تصور العوائد، الفعالية الذاتية المدركة، نظرة الموظف الذاتية للثقافة) في الكشف والتنبؤ عن فعالية أداء الأفراد العاملين بمؤسسة نقل وتوزيع الكهرباء والغاز لولاية معسكر، (غير محتمل جدًا / محتمل / محتمل إلى حد ما / محتمل جدًا).

2-1-1- اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى (النموذج الافتراضي الأول) للدراسة:

من الملاحظ أن الفرضية الرئيسية الأولى عبارة عن فرضية مركبة تجمع كل العوامل التوكيدية التي لها القدرة على التنبؤ بأداء الأفراد وفق البدائل (غير محتمل جدًا / محتمل / محتمل إلى حد ما / محتمل جدًا)، ومنه فإن المتغير التابع يتبع المستوى الترتيبي لذلك لا بد من إجراء اختبار للنموذج ككل دون اللجوء إلى تقسيم الفرضية ومن ثم اختبار كل واحدة على حدة؛ ونرجع هذا إلى أننا نهدف إلى بناء نموذج تنبؤي كلي بما يتوافق ومنطق الانحدار اللوجستي الذي يقوم على اختبار بارامترات كل متغير منبئ ومدى مساهمته في التنبؤ بالأداء الفردي، وقبل القيام بذلك نستعرض مكونات النموذج من متغير منبئ ومتغيرات مفسرة (متنبأ بها):

المتغير التابع:

الأداء الفردي.

المتغيرات المستقلة:

-الفعالية الذاتية المدركة.

-إدراك الدور الوظيفي.

-إدراك الجهد المبذول.

-نظرة الموظف الذاتية لثقافة المؤسسة.

-تصور العوائد.

كخطوة أولى من الاختبار لابد من تفسير قيم التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة على الاختيارات كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (67) يوضح التكرارات والنسب

المئوية لاستجابات العينة

	التكرار	النسبة المئوية
الأداء الفردي		
غير محتمل جداً	45	14,6%
محتمل	61	19,7%
محتمل إلى حد ما	106	34,3%
محتمل جداً	97	31,4%
Valid	309	100,0%
Missing	0	
Total	309	

من خلال الجدول المقابل نلاحظ أن أعلى نسبة مئوية كانت لصالح البديل (محتمل إلى حد ما) بقيمة %34.3 في حين تليها نسبة %31.4 لصالح البديل (محتمل جداً) أما أدنى قيمة فبلغت %14.6 للبديل غير محتمل جداً.

كتفسير أولي قبل استكمال باقي اختبار يمكن القول أن النموذج له القدرة على التنبؤ بأداء الأفراد نظراً لأن الاستجابات كانت لصالح الاختيارات الموجبة

(محتمل ومحتمل جداً ومحتمل إلى حد ما) وهو ما يعبر عن مساهمة العوامل التوكيدية في التنبؤ بأداء الفرد داخل المؤسسة بنسب مرتفعة.

2-1-2- اختبار النموذج:

تعرف المرحلة الأولى من قراءة نتائج (التحليل الإحصائي) الانحدار اللوجستي بمرحلة اختبار مطابقة النموذج أو اختبار النموذج، للحكم على مدى قوته التنبؤية والتفسيرية من خلال المقارنة بين النموذج الانحدار اللوجستي المتضمن للحد الثابت constant بدون إجراء تحليل للمتغيرات المتنبا بها، حيث يتم التنبؤ باستجابة أفراد العينة من خلال متوسط الدرجات على المتغير التابع (الأداء الفردي)، فيتم التعامل مع القيمة الأكثر تكراراً (المنوال) وهو ما يعرف بـ 'Intercept Only'.

الجدول (73) يوضح قيم المقارنة بين نموذج المرحلة الأولى (Intercept Only) ونموذج المرحلة الثانية (Final) بالاعتماد على تقدير قيمة دالة الإمكان الأعظم:

النموذج	قيمة دالة الإمكان الأعظم Likelihood	مربع كاي Chi-Square	درجة الحرية Df	الدلالة Sig.
المرحلة الأولى Intercept Only	697,113			
المرحلة الثانية Final	668,500	28,613	5	,000

المصدر: مخرجات برنامج spss v.26.

الجدول السابق يقارن بين نموذج افتراضي لا يحتوي على المتغيرات المنبئة كما هو موضح في خانة Intercept Only المرحلة الأولى ونموذج ثان يحوي المتغيرات المنبئة في المرحلة الثانية Final ، ويتم تقدير قيم النموذجين بواسطة قيمة دالة الإمكان الأعظم Likelihood ، وقيمة الدلالة Sig التي قدرت بـ (0.000) وهي دالة؛ تعبر عن المساهمة الجيدة لوجود المتغيرات المستقلة في النموذج، أما مقدار التباين بين المتغير التابع والمتغيرات المتنبأ بها فيفسر من خلال قيمة اختبار Nagelkerke R Squar واختبار Cox & Snell R Square اللذان يهدفان إلى تحديد نسبة التباين المفسرة التي تعتمد معادلتها على اختبار كاي chi-square كما هو في الجدول التالي:

جدول (69) يمثل اختبار Nagelkerke R Squar واختبار Cox & Snell R Square

Nagelkerke	Cox and Snell
,075	,058

المصدر: مخرجات برنامج spss v.26.

أهم قيمة تفسر مقدار التباين بين المتغيرات هي قيمة اختبار Nagelkerke وقد بلغت

0.075 وهي قيمة جيّدة تعبر عن مقدار

التباين المفسر، في حين نجد أن الفرق بين المتغير المنتبأ به والمشاهد من حيث الدلالة Sig.

كما يظهرها الجدول المقابل الخاص بجودة المطابقة للنموذج قد جاءت قيمته غير دالة إحصائياً مما يزيد من قوة واحتمالية النموذج الحالي في التنبؤ بالأداء الفردي، حيث يقوم

هذا اختبارين: اختبار الارتباط Pearson

واختبار الانحراف Deviance لجودة المطابقة

الجدول (70) يمثل اختبار جودة المطابقة

	الدلالة Sig.	درجة الحرية df	مربع كاي Chi-Square
الارتباط Pearson	,797	348	621,542
الانحراف Deviance	,802	348	615,476

أين يوظف كلا الاختبارين مربع كاي، ويتضح من الجدول أن قيمته بالنسبة لاختبار

بيرسون بلغت 621.542 و615.476 بالنسبة لاختبار الانحراف وهما قيمتان غير دالة إحصائياً وهذا يعني أن النموذج مطابق للبيانات ويصف بدقة توزيع البيانات في العينة وأنه لا يوجد فروق بين النموذج التصوري والبيانات وكذلك كما أشرنا سابقاً قدرته التنبؤية الجيدة.

أما في الجدول الموالي سيتم عرض اختبار Paralle Lines الذي يهدف إلى توضيح تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع:

الجدول (71) يوضح اختبار Paralle Lines

قيمة دالة الإمكان الأعظم Log Likelihood	مربع كاي Chi-Square	درجة الحرية df	الدلالة Sig.
فرضية العدم	668,500		
المجموع	664,723	4,077	,261

من خلال استقراء الجدول السابق نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية لتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع جاء غير دالة (Sig=0.261) ومنه يتم رفض فرضية العدم null hypothesis ويعني ذلك تحقق الفرضية الرئيسية التي تعتبر أنه يوجد تأثير للمتغيرات المفسرة في التنبؤ بالمتغير التابع وعليه ترفض فرضية العدم لأنها لم يكن لها أي أثر، كما أن قيمة الدلالة تعبر أن معاملات الانحدار ثابتة وواحدة عبر فئات (غير محتمل جدًا / محتمل / محتمل إلى حد ما / محتمل جدًا) المتغير التابع.

2-1-3- تقدير معاملات النموذج:

استنادا على ما سبق وبعد تقدير تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع مما يعني قدرتها على التنبؤ به نأتي الآن إلى عرض معاملات النموذج وفق التقديرات لاستجابة الأفراد حول البدائل (الفئات):

الجدول (72) يمثل التقديرات لاحتمالية استجابة الأفراد حول البدائل الأربعة

		التقديرات	Std. Error	اختبار Wald	df	Sig
العتبات Threshold	[1 = الأداء الفردي]	1,194	,111	5,464	1	,052
	[2 = الأداء الفردي]	1,870	,514	13,260	1	,030
	[3 = الأداء الفردي]	2,126	,122	11,290	1	,000
التأثيرات Location	الفعالية الذاتية المدركة	, 506	,112	6,845	1	,028
	إدراك الدور	,342	,127	2,923	1	,080
	إدراك الجهد	,659	,117	12,547	1	,000
	نظرة الموظف الذاتية للثقافة	,320	,312	2,742	1	,098
	تصور العوائد	,293	,229	10,612	1	,001

تمثل العتبات Threshold قيمة الانتقال من فئة إلى الفئة الموالية أو التي تسبقها، باستقراء الجدول السابق نجد أن قيمة العتبة الأولى [1=الأداء الفردي] بلغت 1.194 وهذا يعني أن أي فرد السمة الكامنة لديه أقل من هذه القيمة قد اختار الفئة الأولى 'غير محتمل جدًا' أما القيمة المحصورة بين 1.194 والقيمة 1.870 فقد اختار الفئة 'محتمل' في حين تعبر القيمة المحصورة بين 1.870 و2.126 فقد اختار الفرد الفئة الثالثة 'محتمل إلى حد ما' أما القيمة 2.126 فأكثر فهي تعبر عن اختيار الفرد للفئة الأخيرة 'محتمل جدًا'.

تأتي الآن إلى تحليل التأثيرات (Location) لكل متغير (السمة الكامنة) في النموذج فنجد قيمة التأثير لمتغير الفعالية الذاتية المدركة بلغت 0.506 وهذا يعني أنه كلما زادت الفعالية الذاتية المدركة بدرجة سيزداد احتمال أن الفرد سيختار الفئة الموجبة (محتمل إلى حد ما / محتمل جدًا) وما يثبت هذا أكثر قيمة الدلالة التي بلغت 0.028 وهي دالة إحصائياً (أقل من 05%) تعبر عن قدرة فعالية الذاتية للفرد كسمة كامنة في الكشف والتنبؤ عن الأداء الحالي والمستقبلي، ينطبق ما سبق ذكره على باقي المتغيرات التي جاءت كلها دالة إحصائياً الأمر الذي عزز من قوة تأثيرها في النموذج.

لتفسير دلالة نسب التقديرات السابقة أكثر نلجأ إلى قراءة قيم اختبار 'والد Wald' فإذا كانت قيمة الاختبار معنوية أو دالة فإن هذا يعني أن المتغيرات المستقلة لها تأثير جوهري في ترجيح احتمال التنبؤ بأداء الأفراد، وكما نلاحظ فقد جاءت على النحو التالي 6.845 لمتغير الفعالية الذاتية المدركة و2.923 لمتغير إدراك الدور الوظيفي و12.547 بالنسبة لمتغير إدراك الجهد الوظيفي أما متغير نظرة الموظف الذاتية للثقافة وموقفه من ممارسات المؤسسة قدر بـ2.742 وقدرة متغير تصور العوائد بقيمة 10.612، وكل هذا القيم دالة أيضاً؛ كما هو موضح في خانة (Sig) مما يدل على قوة التأثير للمتغيرات المفسرة في التنبؤ بالمتغير التابع، ويمكن كتابة معادلة الانحدار اللوجستي الرتبي بالنسبة للنموذج كما يلي:

$$Y = b_0 + b_1 + b_2 + b_3 + b_4 \dots b_n$$

وبتعويض معلمات المعادلة في النموذج نحصل على:

الأداء الفردي = 0.506 الفعالية الذاتية المدركة + 0.342 إدراك الدور + 0.659 إدراك الجهد + 0.320 نظرة الموظف للثقافة + 0.293 تصور العوائد.

يتم تقدير معلمات النموذج من خلال عدة مؤشرات انطلاقاً من تحليل العتبات والتأثير وصولاً إلى اختبار 'والد' ودلالته الإحصائية، فنقرأ النتائج وفق المفتاح التالي:

الجدول (73) يوضح مفتاح قراءة تقدير معلمات النموذج بالنسبة لقيمة التأثير

الترميز	قيمة التأثير Location
زيادة بدرجة واحدة في المتغير المستقل يرفع من احتمالية أن الفرد سيختار الفئة الموجبة	قيمة موجبة
نقصان بدرجة واحدة في المتغير المستقل يرفع من احتمال أن تكون استجابة الفرد لصالح الفئة السالبة	قيمة سالبة

تطبيقاً لذلك على المتغيرات يجعلنا نقوم بترتيبها على حسب درجة أهميتها في

النموذج وحسب قدرة كل متغير في التنبؤ بأداء الأفراد:

1- إدراك الجهد المبذول: بلغت قيمة اختبار 'والد' 0.659 وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند 0.05 وهذا يعني احتمالية أن الفرد قد اختار الفئة الموجبة (محتمل / محتمل إلى حد ما / محتمل جداً) ليعبر أن إدراكه لجهد المبذول يساهم بدرجة كبيرة في معرفة مدى نتائج أدائه مستقبلاً.

2- الفعالية الذاتية المدركة: قدرت قيمة اختبار 'والد' بالنسبة لهذا المتغير 0.506 عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني احتمالية أن الفرد قد اختار الفئة الموجبة (محتمل إلى حد ما / محتمل جداً) ليعبر أن إدراكه لفعاليتها الذاتية يساهم بدرجة كبيرة في معرفة مدى نتائج أدائه مستقبلاً.

- 3- إدراك الدور الوظيفي: قدرت قيمة اختبار 'والد' بـ 0.342 عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني احتمالية أن الفرد قد اختار الفئة الموجبة (محتمل / محتمل إلى حد ما / محتمل جدًا) ليعبر أن إدراكه لدور الوظيفي يساهم بدرجة كبيرة في معرفة مدى نتائج أدائه مستقبلاً.
- 4- نظرة الموظف الذاتية للثقافة: قدرت قيمة اختبار 'والد' بالنسبة لهذا المتغير 0.320 عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني احتمالية أن الفرد قد اختار الفئة الموجبة (محتمل / محتمل إلى حد ما / محتمل جدًا) ليعبر أن المتغير يساهم بدرجة مقبولة في معرفة مدى نتائج أدائه مستقبلاً.
- 5- تصور العوائد: قدرت قيمة اختبار 'والد' بالنسبة لهذا المتغير 0.293 عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني احتمالية أن الفرد قد اختار الفئة الموجبة (محتمل / محتمل إلى حد ما / محتمل جدًا) يعبر ذلك أن تصوره للعوائد (المادية والمعنوية) يساهم بدرجة أقل من باقي المتغيرات في التنبؤ بالأداء الفردي.
- بعد ترتيب العوامل حسب أهميتها في النموذج؛ من خلال دلالتها الإحصائية واختبار 'والد' الذي يقدر احتمالية استجابة للفئات الأربعة، لنلاحظ أن بعض المتغيرات رغم أهميتها في النموذج إلا أنها أتت في المراتب الأخيرة على غرار متغير تصور العوائد ومتغير نظرة الموظف الذاتية للثقافة ويعود هذا إلى ارتفاع نسب الخطأ المعياري في المتغيرين مما يدل على ارتفاع نسبة الفارق في التقدير بين العينة والمجتمع الكلي للدراسة.
- بعد الإطلاع على نتائج نموذج الانحدار اللوجستي الترتيبي للنموذج الافتراضي الأول وفرضيته الأساسية؛ نأتي الآن للحكم على صحته:
- تساهم العوامل التوكيدية لنموذج (porter et Lawlar(1968 ونموذج Icek (1991) Ajzen (إدراك الدور الوظيفي، إدراك الجهد المبذول، تصور العوائد، الفعالية الذاتية المدركة، نظرة الموظف الذاتية للثقافة) في الكشف والتنبؤ عن فعالية أداء الأفراد العاملين بمؤسسة نقل وتوزيع الكهرباء والغاز لولاية معسكر، (غير محتمل جدًا / محتمل / محتمل إلى حد ما / محتمل جدًا).

بعد اختبار جودة مطابقة النموذج وتحليل القيم وتفسيرها تفسيراً منطقياً وفق المعايير المتعارف عليها يمكننا أن نحكم عليه أنه يتمتع بمطابقة جيدة ويحقق الفرضية الأساسية الأولى (النموذج الافتراضي الأول)، تدل هذه المطابقة على قدرة النموذج في التنبؤ بأداء الأفراد انطلاقاً من توفرهم على الخصائص النفسية والتنظيمية التي مثلت في العوامل الخمسة؛ لاسيما تلك السمات المتعلقة بالجانب التنظيمي على غرار إدراك الجهد والدور الوظيفي، كما أظهرت النتائج فإن هذان العاملين لهما أثر كبير في التنبؤ بالأداء الفردي، وإدراك الموظف لأهميتها سيساهم حتماً في زيادة قدرته على أداء عمله بالشكل الذي يمكنه من الحفاظ على وتيرة نشاط متصاعدة، كذلك نجد أن إدراك الفعالية الذاتية كان له الأثر البارز في تقدير النموذج أما بالنسبة لمتغير نظرة الموظف الذاتية للثقافة وبتغيير تصور العوائد فقد كانت مساهمتها مقبولة نسبياً، كحكم كلي فإن العوامل التوكيدية لنظريتي التوقع والسلوك المخطط تساهم في التنبؤ بأداء الأفراد من خلال الفئات الاحتمالية الأربعة.

استخلاصاً لما سبق فقد ساهمت كل العوامل التوكيدية في إثبات صحة الفرضية بنسب متفاوتة وقدرتها على التنبؤ بالمتغير التابع 'الأداء الفردي' حيث قمنا بالحكم على جودة المطابقة بالاعتماد على قيم الدلالة الإحصائية ونسب الاحتمالات (قيم العتبات والتأثير ضمن الفئات) واختبار 'والد' وقيم دالة الإمكان الأعظم Log Likelihood، كل هذه الاختبارات أظهرت نسب تنبؤية مقبولة ومختلفة عن 0 الذي يعني عدم قدرة النموذج في التنبؤ بالأداء الفردي، لذلك فقد ساهمت العوامل الخمسة للنموذج بنسب مختلفة في بناء النموذج التنبؤي لأداء الأفراد العاملين بمؤسسة توزيع ونقل الكهرباء والغاز.

2-2- اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية (النموذج الافتراضي الثاني) للدراسة:

يقوم اختبار الافتراض الرئيسي الثاني على مبدأ التنبؤ بمدى بلوغ الأفراد أو استمرارية الفعالية في أدائهم مستقبلاً الأمر الذي يسمح لهم بشغلهم مناصب مناسبة أكثر لقدراتهم ومعارفهم أو تطورهم في المنصب الحالي؛ ضمن الصياغة التالية:

تساهم العوامل التوكيدية لنموذج (1968) porter et Lawlar ونموذج Icek

(1991) Ajzen (إدراك الدور الوظيفي، إدراك الجهد المبذول، تصور العوائد، الفعالية

الذاتية المدركة، نظرة الموظف الذاتية للثقافة) في التنبؤ باحتمالية تولي عمال مؤسسة نقل وتوزيع الكهرباء والغاز لولاية معسكر لمنصب مناسبة لهم أكثر من حيث قدراتهم ومؤهلاتهم العملية والعلمية، (نعم تساهم/ لا تساهم).

تختبر هذه الفرضية وفق الانحدار اللوجستي الثنائي Binomial logistic regression (BLR) الذي يستخدم تفسير أثر المتغيرات المستقلة على الاستجابات الثنائية كما في هذه الفرضية أين يحمل المتغير التابع استجابتين (نعم تساهم العوامل التوكيدية في التنبؤ بفعالية أداء الأفراد لشغل مناصب مناسبة مستقبلاً / لا تساهم العوامل التوكيدية في التنبؤ بفعالية أداء الأفراد لشغل مناصب مناسبة مستقبلاً) حيث تأخذ الاستجابة الأولى 'نعم' قيمة 1 وتأخذ الاستجابة الثانية 'لا' قيمة 0، ، وقبل القيام باختبار النموذج الثنائي نستعرض مكوناته من متغير منبئ ومتغيرات مفسرة (متنبأ بها):

المتغير التابع:

فعالية الأداء الفردي لشغل منصب مناسب.

المتغيرات المستقلة:

-الفعالية الذاتية المدركة.

-إدراك الدور الوظيفي.

-إدراك الجهد المبذول.

-نظرة الموظف الذاتية لثقافة المؤسسة.

-تصور العوائد.

2-2-1- اختبار النموذج:

تعرف المرحلة الأولى من قراءة نتائج (التحليل الإحصائي) الانحدار اللوجستي بمرحلة اختبار مطابقة النموذج أو اختبار النموذج، للحكم على مدى قوته التنبؤية

والتفسيرية من خلال المقارنة بين النموذج الانحدار اللوجستي المتضمن للحد الثابت constant بدون إجراء تحليل للمتغيرات المتنبأ بها، حيث يتم التنبؤ باستجابة أفراد العينة من خلال متوسط الدرجات على المتغير التابع (الأداء الفعال لشغل منصب مناسب مستقبلاً)، فيتم التعامل مع القيمة الأكثر تكراراً (المنوال) وهو ما يعرف بـ 'Block0'، لكي تتم المقارنة بين النموذجين Block0 و Block1 سنعرض أولاً قيمة دالة الإمكان الأعظم لتقديم النموذج، كما هو موضح فيما يلي:

جدول (74) يمثل قيمة دالة الإمكان الأعظم لمرحلة Block0

التكرار	قيمة دالة الإمكان الأعظم Log likelihood		معاملات
			الثابت
Step 0	1	327,063	-,840
	2	327,063	-,838
	3	327,063	-,838
	4	327,063	-,838

المصدر: مخرجات برنامج spss v.26.

تقوم هذه الطريقة أو المعادلة على البحث عن أقصى تقليص بالاعتماد على التكرارات للمراحل التي تولدت عن التباين والارتباطات للعينة ومعادلات التباين والارتباط بعد المعالجة الإحصائية، لنلاحظ استقرار قيمة الإمكان الأعظم عند القيمة 327.063 على مستوى المراحل الأربع، عند مستوى الثابت قدر بـ 0.840 في المرحلة الأولى، أما في المراحل الموالية فقدرت بـ -0.834 وهي قيمة سالبة تعبر على أن التعثر الحاصل في القيمة أقل من 0.01.

قبل التطرق إلى نسب القيم المتنبأ بها لابد من الإشارة أولاً إلى متغيرات معادلة

الانحدار اللوجستي قبل إدخال العوامل المتنبئ بها:

جدول (75) يمثل نتائج معادلة الانحدار اللوجستي لمرحلة Block 0

		قيمة الثابت	الخطأ المعياري	Wald اختبار قيمة	(df) درجة الحرية	الدلالة	Exp(B) نسبة الترجيح
Block 0	Constant (الثابت)	-,838	,129	60.456	1	,000	2,768

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة الحد الثابت قدرت بـ -0.838 وقيمة اختبار 'والد' بلغت 60.456 وهي دالة إحصائية، ليعني ذلك قدرة هذا النموذج على التنبؤ بفعالية أداء الأفراد من خلال استجاباتهم بـ "نعم" و"لا"، بدليل أن قيمة الترجيح تعبر عن ذلك حيث قدرت بـ 2.768 وهي قيمة مرضية؛ لكن بما أن العوامل التوكيدية ستزيد حتماً من قوته التنبؤية سنقوم بإدخالها في المرحلة الثاني 'Blok 1'.

في الجدول الموالي سيتم عرض نسب التصنيف الصحيحة بالنسبة للاستجابات (نعم

/ لا) لنموذج 'Block0':

جدول (76) يمثل نتائج التصنيف الصحيحة لمرحلة Block0

	القيم المشاهدة		القيم المتنبأ بها		
			فعالية الأداء الفردي		نسبة التصنيف الصحيحة
			لا	نعم	
Step 0	فعالية الأداء الفردي	لا	0	82	,0
		نعم	0	227	100,0
	النسبة المئوية الكلية				73,5

تبين نتائج الجدول أن نسبة التصنيف الصحيحة Percentage Correct بالنسبة لفئة

استجابات "نعم" و"لا"، حيث أن هذا النموذج لا يحتوي على المتغيرات المتنبأ بها، فنلاحظ أن كل المشاهدات صنفت في فئة 'نعم' ليعني أن هذا النموذج قادر على التنبؤ بفعالية الأداء ، فمجموعة 'نعم' التي تعبر عن وجود الفعالية هي مجموعة مرجعية لذلك مثلت كل المشاهدات في حين المجموعة الثانية لم تمثل أي مشاهدة.

في العموم يعتبر النموذج دال Constant is included in the model وسيزيد من قوته بإضافة المتغيرات الأخرى.

في الخطوة الثانية من المرحلة الأولى 'Block0' يتم ادخال المتغيرات المتنبأ بها قبل إدخال معادلة الانحدار اللوجستي: الفعالية الذاتية المدركة، إدراك الدور الوظيفي، نظرة الموظف الذاتية للثقافة وموقفه من ممارسات المؤسسة، تصور العوائد، إدراك الجهد المبذول.

لتظهر النتائج على النحو التالي:

الجدول (77) يمثل قيمة المتغيرات المتنبأ بها

		العلامة	درجة الحرية	الدلالة
Step 0	المتغيرات	الفعالية الذاتية المدركة	47.916	1,000
		إدراك الجهد المبذول	34.867	1,000
		إدراك الدور الوظيفي	14.793	1,000
		الموظف الذاتية لثقافة المؤسسة	2,302	1,034
		تصور العوائد	8.565	1,007
	الإحصاءات العامة	108.443	5,000	

من خلال جدول المتغيرات المتنبئة (المستقلة) نلاحظ أن الدلالة المعنوية

الإجمالية بلغت 0,000، وهي قيمة مرضية بالنسبة لجميع المتغيرات بدرجات متقاربة، حيث بلغت 0.00 بالنسبة للمتغيرات: الفعالية الذاتية المدركة، إدراك الجهد الوظيفي، إدراك الدور الوظيفي؛ في حين بلغت 0.034 لمتغير نظرة الموظف الذاتية لثقافة المؤسسة و0.007 لمتغير تصور العوائد، يعني هذا قدرة النموذج على التنبؤ بالفعالية الأداء في ظل وجود المتغيرات المفسرة (05).

بعد عرض المرحلة الأولى التي تأكدنا من خلالها قوة النموذج في التنبؤ بأداء الأفراد العاملين بمؤسسة نقل وتوزيع الكهرباء والغاز دون إدخال المتغيرات المفسرة تأتي

الآن للمرحلة الثانية التي تعرف باسم 'Block1' ل يتم إضافة هذه المتغيرات بهدف زيادة القوة التنبؤية للنموذج، كما هو موضح فيما يلي:.

سيتم في هذه الخطوة اختبار قيمة دالة الإمكان الأعظم أو كما تسمى قيمة اللوغارتمي الترجيحي، حيث تستخدم في حالة المقارنة بين نموذجين؛ على شكل مراحل تكرارية كما ذكرنا سابق، الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (78) يمثل قيمة دالة الإمكان الأعظم لمرحلة Block1

مرحل التكرار	قيمة دالة الإمكان الأعظم Log likelihood	Coefficients						
		الثابت Constant	الفعالية الذاتية المدركة	إدراك الدور الوظيفي	إدراك الجهد الوظيفي	نظرة الموظف الذاتية لثقافة المؤسسة	تصور العوائد	
Step 1	1	255,345	,444	,011	,012	,001	,024	,040
	2	254,758	,432	,012	,015	,002	,030	,051
	3	254,757	,427	,012	,015	,002	,030	,051
	4	254,757	,427	,012	,015	,002	,030	,051

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة دالة الإمكان الأعظم استقرت عند

254.757 بالنسبة للمرحلة الرابعة والثالثة أما المرحلة الأولى فبلغت القيمة 255.345 و 254.758 للمرحلة الثانية، بمقارنة بين قيمة دالة الإمكان الأعظم في المرحلة الأولى (نموذج Block0) التي بلغت 327.063 وهي أكبر من نظيرتها في النموذج الذي يحتوي على المتغيرات المفسرة ليدل هذا على وجود علاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، وقد ساهمت بشكل ملحوظ في زيادة تحسين النموذج وقدرته على التنبؤ بهذه المتغيرات.

كذلك يتم تقدير جودة المطابقة من خلال معاملات جودة التوفيق goodness of

fit التي تعبر عن القوة التنبؤية للنموذج عن طريق اختباري Nagelkerke R Square و Cox & Snell R Square .

جدول (79) يوضح قيمة معاملات جودة التوفيق للنموذج

Blok1	Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
	54,7572	,519	,723

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل Cox & Snell R Square بلغت 0.519 وهي قيمة جيدة تعبر أن النموذج يتمتع بالقوة التفسيرية، أما قيمة معامل Nagelkerke R Square فقد جاءت 0.723 وهي أعلى من قيمة المعامل الأول وهي جيدة تدل على أن النموذج قادر على تفسير 72% من التباين المحسوب، لتعبر هذه النسبة أن النموذج ككل يتمتع بقوة تنبؤية معتبرة.

نأتي الآن لاختبار جودة المطابقة الكلية للنموذج الكلي من خلال معيار مربع كاي تربيع للمطابقة بين النموذج المفترض والبيانات:

جدول (80) يمثل اختبار كاي مربع تربيع

Step1	Chi-square مربع كاي	درجة الحرية	الدالة
	9,301	8	,318

يعتمد هذا الاختبار على معدل اختبار كاي مربع للحكم على جودة مطابقة النموذج للبيانات، حيث بلغت قيمة هذا الاختبار 9.301 عند درجة الحرية 8 بدلالة 0.318 وهي غير دالة إحصائياً، يعني هذا قدرة النموذج على التنبؤ بفعالية أداء الأفراد.

كذلك تتضح قدرة النموذج التنبؤية من خلال التمييز بين مجموعة الأفراد الذي كانت استجاباتهم أن العوامل التوكيدية تساهم في التنبؤ بأدائهم والمجموعة التي استجابت بـ 'لا' من خلال اختبار Hosmer and Lemeshow الذي أتت نتائجه كالاتي:

الجدول (81) يوضح القيم المشاهدة والمتوقعة للنموذج في اختبار

Hosmer and Lemeshow

	المجموع	فعالية الأداء الفردي = لا يساهم		فعالية الأداء الفردي = يساهم		
		المشاهدة	المتوقعة	المشاهدة	المتوقعة	
Step 1	1	0	,214	18	19,786	30
	2	0	,236	19	,76402	31
	3	0	,617	26	,38362	30
	4	1	,4641	23	,53622	30
	5	2	,2622	22	21,738	30
	6	8	8,490	24	23,510	32
	7	7	,0396	25	23,961	32
	8	19	,52319	22	24,477	32
	9	20	,07320	26	,92752	31
	10	25	,08224	22	24,918	31
المجموع	82		227		309	

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن القيم المتوقعة تتقارب كثيرا والقيم المشاهدة لمتغير وهذا يؤكد قدرة النموذج على التنبؤ بفعالية الأداء الفردي من حيث مساهمة العوامل التوكيدية الخمسة، وهو ما يؤكد الجدول التالي الخاص بنسب التصنيف الصحيح للنموذج في المرحلة الثاني Block1 .

جدول (82) يمثل التصنيف الصحيح لمرحلة Block1

	القيم المشاهدة		القيم المتنبئ بها		
			فعالية الأداء الفردي		نسبة التنبؤ الصحيحة
			نعم	لا	
Step 1	فعالية الأداء الفردي	نعم	126	28	73.8%
		لا	227	69	81.2%
	النسب المئوية الكلية				82.4%

يبين الجدول النسب المئوية لقدرة النموذج على التنبؤ الصحيح لمجموعتي (نعم 'يساهم' / 'لا يساهم') حيث استطاع أن يتنبأ بمقدار 120 فرد من فئة يساهم في المجموعة الصحيحة بنسبة تنبؤ بلغت 73.8% وهي نسبة ممتازة، في حين صنف 28 فرد في المجموعة الخاطئة 26.2%، أما في فئة لا يساهم فقد استطاع أن يصف مقدرًا 69 فرد في المجموعة الصحيحة بنسبة 81.2% في حين صنف 227 فرد في المجموعة الخاطئة بنسبة 18.8%، أما قدرة النموذج العامة على التنبؤ بفعالية الأداء فقد بلغت نسبتها 82.4% وهي نسبة جيّدة ومقبولة تدل على أن النموذج له القدرة التنبؤية بالمتغير التابع.

2-2-2- تقدير معاملات النموذج:

في الخطوة الثانية من المرحلة الثانية Block1 يتم قراءة قيم اللوجيت Logit أو كما يسمى المصنف العام للأنترابية Logistic regression كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (83) يمثل نتائج معادلة الانحدار اللوجستي لمرحلة Block 1

المتغيرات المتنبئة	B قيمة لوجيت	الخطأ المعياري	اختبار Wald	درجة الحرية	الدلالة	نسبة الترجيح Exp(B)	
الفعالية الذاتية المدركة	,075	,042	5,082	1	,008	1,088	
Step 1	إدراك الجهد المبذول	,487	,015	36,037	1	,000	1,589
	إدراك الدور الوظيفي	,279	,033	11,002	1	,019	1,378
	نظرة الموظف الذاتية للثقافة	,626	,024	1,565	1	,003	,770
	تصور العوائد	,170	,058	2,790	1	,073	1,752
	الحد الثابت	,627	1,045	9,360	1	,010	,873

المصدر: مخرجات برنامج spss v.26.

يوضح الجدول السابق قيم اختبار لوجيت لمعادلة الانحدار اللوجستي، حيث بلغت قيمته 0.627، أما تقدير النموذج فيتم وقف عدة مؤشرات أهمها اختبار Wald ونسبة الترجيح، وفق الترميز التالي بالموازنة مع اعتبار فئة 'نعم' هي المجموعة المرجعية:

الجدول (84) يمثل الترميز لتوضيح قيم نسب الترجيح ومعادلة لوجيت

الترميز	EXP(B) نسبة الترجيح	B قيمة لوجيت
زيادة بدرجة واحدة في المتغير التابع يرفع من احتمالية على أن لا تساهم العوامل التوكيدية في التنبؤ بفعالية الأداء الفردي وشغلهم لمناصب أعلى.	EXP(B)>1	B>0
تتساوى احتمالات أن تساهم العوامل في التنبؤ مع أن لا تساهم في التنبؤ.	EXP(B)=1	B=0
نقصان درجة واحدة في متغير الأداء ينقص من احتمالية مساهمة العوامل في التنبؤ بفعالية الأداء شغل مناصب أعلى.	EXP(B)<1	B<0

قصد تسهيل قراءة قيم لوجيت يتم تحويلها إلى نسب مئوية للمقارنة بين الفئتين (تساهم / لا تساهم) بإجراء المعادلة التالية التي تصلح عندما تكون قيمة الترجيح بين (2 / 0):

$$\text{النسبة المئوية للترجيح} = (\text{نسبة الترجيح} - 1) \times 100$$

بعد تطبيق المعادلة على النتائج المتحصل عليها وجدنا:

- **الفعالية الذاتية المدركة:** قدرت قيمة اختبار wald 5.082 وهي دالة إحصائياً عند 0.05 وهذا يدل على أن المتغير قادر على التنبؤ بمساهمة باقي العوامل الأخرى في فعالية الأداء الفردي؛ بينما بلغت قيمة اللوجيت 0.075 وبعد تحويلها لنسبة ترجيح بلغت 1.088 وهذا يعني أنه أي زيادة بدرجة واحدة في متغير الفعالية الذاتية المدركة سيرفع من احتمالية أن لا

يساهم في التنبؤ بفعالية الأداء الفردي للعمال على أن يساهم بمقدار 1.088 مرة أو بنسبة 8.8%.

-إدراك الجهد المبذول: قدرت wald 36.037 وهي قيمة جدّ دالة إحصائياً عند المستوى 0.05 ليعبر ذلك على أن المتغير قادر على التنبؤ بمساهمة باقي العوامل الأخرى في فعالية الأداء الفردي؛ بلغت قيمة لوجيت 0.487 وبعد تحويلها لنسبة ترجيح بلغت 1.589 وهذا يعني أي زيادة في درجة واحد سيزيد من احتمالية أن لا يساهم متغير إدراك الجهد المبذول في التنبؤ بفعالية الأداء الفردي للعمال على أن يساهم بمقدار 1.589 مرة، أو بنسبة مقدرة بـ 58.9%.

-إدراك الجهد الوظيفي: قدرت wald 11.002 وهي قيمة دالة إحصائياً عند المستوى 0.05 ليعبر ذلك على أن المتغير قادر على التنبؤ بمساهمة باقي العوامل الأخرى في فعالية الأداء الفردي؛ بلغت قيمة لوجيت 0.279 وبعد تحويلها لنسبة ترجيح بلغت 1.378 وهذا يعني أي زيادة في درجة واحد سيزيد من احتمالية أن لا يساهم متغير إدراك الدور الوظيفي في التنبؤ بفعالية الأداء الفردي للعمال على أن يساهم بمقدار 1.378 مرة أو بنسبة مئوية مقدرة بـ 37.8%.

-نظرة الموظف الذاتية للثقافة: قدرت قيمة wald 1.565 وهي قيمة دالة إحصائياً عند المستوى 0.05 ليعبر ذلك على أن المتغير قادر على التنبؤ بمساهمة باقي العوامل الأخرى في فعالية الأداء الفردي؛ بلغت قيمة لوجيت 0.626 وبعد تحويلها لنسبة ترجيح بلغت 0.770 وهذا يعني أي زيادة في درجة واحد سيزيد من احتمالية أن لا يساهم متغير نظرة الموظف الذاتية للثقافة في التنبؤ بفعالية الأداء الفردي للعمال على أن يساهم بمقدار 0.770 مرة أو بنسبة مئوية مقدرة بـ 23%.

-تصور العوائد: قدرت قيمة wald 2.790 وهي قيمة دالة إحصائياً عند المستوى 0.05 ليعبر ذلك على أن المتغير قادر على التنبؤ بمساهمة باقي العوامل الأخرى في فعالية الأداء الفردي؛ بلغت قيمة لوجيت 0.170 وبعد تحويلها لنسبة ترجيح بلغت 1.752 وهذا يعني أي زيادة في درجة واحد سيزيد من احتمالية أن لا يساهم متغير تصور العوائد في التنبؤ

بفعالية الأداء الفردي للعمال على أن يساهم بمقدار 1.752 مرة أو بنسبة مئوية مقدرة بـ 75.2%.

وبعد قراءة المصنف العام للأنتروبية Logistic regression سوف نقوم بترتيب النسب حسب درجة أهميتها في النموذج وقدرتها في المساهمة في التنبؤ بفعالية الأفراد العاملين بمؤسسة توزيع ونقل الكهرباء والغاز؛ من خلال مقارنة النسب مع الفرضيات المطروحة:

الجدول (85) يمثل نسب قيم التنبؤ

الرتبة	المتغير المنبئ (المستقل)	النسبة المئوية للتنبؤ	الدلالة المعنوية
1	تصور العوائد	75.2%	0.05
2	إدراك الجهد المبذول	58.9%	0.05
3	إدراك الدور الوظيفي	37.8%	0.05
4	نظرة الموظف الذاتية للثقافة	23%	0.05
5	الفعالية الذاتية المدركة	8.8%	0.05

المصدر: مخرجات برنامج spss v.26.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسب التنبؤ جاءت متقاربة نوعاً ما ماعداً متغير الفعالية الذاتية المدركة التي جاءت نسبته المئوية (8.8%) أقل بكثير من باقي المتغيرات، وبعد الإطلاع على نتائج الافتراض الثاني وفرضيته الأساسية نأتي الآن للحكم على صحته:

تساهم العوامل التوكيدية لنموذج (1968) porter et Lawlar ونموذج Icek

(1991) Ajzen (إدراك الدور الوظيفي، إدراك الجهد المبذول، تصور العوائد، الفعالية الذاتية المدركة، نظرة الموظف الذاتية للثقافة) في التنبؤ باحتمالية تولي عمال مؤسسة نقل وتوزيع الكهرباء والغاز لولاية معسكر لمنصب مناسبة لهم أكثر من حيث قدراتهم ومؤهلاتهم العملية والعلمية، (نعم تساهم/ لا تساهم).

نقوم بالحكم على هذا الافتراض مثلما قمنا بالحكم على الافتراض السابق، بحيث

يخضع إلى العديد من المعايير؛ على غرار جودة المطابقة القائمة على فحص قيم

بارامترات كل عامل على حدة، لكن الاختلاف بين الانحدار اللوجستي الرتبي والانحدار الثنائي هو أن الرتبي يقوم على التنبؤ باحتمالية استجابة الفرد على إحدى الفئات ومن ثم يقوم بتقدير أثر الفئة في النموذج ككل، أما الثاني فيقوم بفحص بارامترات تخص استجابتين اثنتين فقط تأخذان قيمة إما الصفر أو الواحد.

بعد تقدير قيم المطابقة كما لاحظنا في الجداول السابقة نجد أنها أتت مرتفعة لتدل على مطابقة جيدة بين النموذج الافتراضي وبيانات العينة، كذلك هذه المطابقة تدل على قدرة النموذج في التمييز بين فئة العمال التي تعي أهمية الفعالية في أدائها والفئة التي لا تعي ذلك، بما في ذلك التنبؤ بدرجة مساهمة كل عامل من العوامل المنبئة؛ ومن خلال هذه النتائج نعتبر أن المتغيرات الخمسة تتطابق والنموذج التصوري الذي يهدف إلى التنبؤ بمدى مساهمة عوامل نظريتي التوقع والسلوك المخطط في التنبؤ بفعالية أداء الأفراد داخل المؤسسة.

استخلاصا لما سبق فقد ساهمت كل العوامل التوكيدية في إثبات صحة الافتراض الثاني وأهمية كل عامل في مساهمته في التنبؤ بفعالية الأداء الفردي، والنتائج أكدت ذلك حيث تفاوتت النسب المئوية لكل عامل وكذا دلالاتها الإحصائية، وبالنظر إلى كل العوامل فكلها أثبتت قيمة تنبؤية معتبرة، وكما هو متعارف عليه فإنه لا يكفي الاعتماد على الدلالة الإحصائية للحكم على مساهمة كل عامل في بناء النموذج العام، وعليه يمكننا الاعتماد على النسب المئوية لأنها تختلف عن الصفر الذي يعني عدم قدرة العامل في التنبؤ بالمتغير التابع، فكل العوامل ساهمت في بناء النموذج التنبؤي لمساهمة العوامل الخمسة في التنبؤ بفعالية الأداء الفردي.

3- مناقشة عامة لنتائج الدراسة:

أظهر النموذج الافتراضي الأول قدرة جيّدة على التنبؤ بمتغير الأداء الفردي بحجم تأثير كلي بلغ 2.12 وهي قيمة مرتفعة؛ واستطاع النموذج تصنيف ما نسبته 85.4% في الفئة الموجبة و 14.6% في الفئة السالبة، حيث ترجع قوة النموذج في التنبؤ إلى قوة كل عامل في تفسير السمة التي يقيسها كذلك إلى النسق الاحتمالي الذي يجمع بين المتغيرات وقدرته على التمييز بين الفئات الأربعة (محتمل / محتمل إلى حدّ ما / غير محتمل جدًّا / محتمل جدًّا)، فوجود دلالة إحصائية بين العوامل المنبئة كان له الأثر في تأكيد هذا النسق لاسيما ووجود عدّة دراسات أكدت ذلك؛ على غرار **Darren James Elding, 2005** حيث استطاع خلال دراسته إثبات أهمية كل من صور العوائد وإدراك الجهد المبذول وإدراك الدور الوظيفي في تكوين نسق عام يساهم بشكل ملحوظ في الكشف على الأداء الفردي والتنبؤ به.

لعب الأسلوب التوكيدي دورا مهما في جودة النموذج، نظرا لأننا قمنا باختبار جميع العوامل بالاستناد على أهم نظريتين درست الأداء والسلوك البشري بصفة عامة وحاولت التنبؤ به؛ ولا تزال البحوث والدراسات قائمة على مبدأ عواملها الأساسية، سمح لها هذا مناقشة نتائج الدراسة الحالية في ظل الإطار النظري والدراسات السابقة الرصينة، حيث تظهر نتائج النموذج التنبؤي الأول أن متغير إدراك الجهد المبذول أظهر قوة تنبؤية أعلى من باقي المتغيرات؛ ويمكن إرجاع ذلك حسب التفسير المنطقي إلى:

-إن إدراك الفرد لجهد المبذول عامل ضروري في توجيه الأداء، حيث كلما أدرك هذا الفرد مقدار الجهد الذي يبذله في كل مهمة كلما زاد وعيه بالدور الذي يقوم به؛ وإدراك الجهد آلية تأثير مهمة في باقي الخصائص السلوكية والمعارف فإذا كان الفرد يدرك فعاليته الذاتية ويقدر حجم العوائد المادية والمعنوية من عمله فإنه سيتجه بسلوكياته ومهاراته المختلفة نحو بذل الجهد المناسب لتحقيق النتائج المنشودة، وهذا ما أثبتته دراسة (غواش، 2008 ودراسة **Aubin, S, 2008**).

-كذلك نفسر القوة التنبؤية لمتغير إدراك الجهد المبذول من خلال البناء النظري القوي؛ فنظرية التوقع جعلت منه العامل الجوهرى لشعور الفرد بالرضا عن وظيفته، وقد أكدت أن امتلاك الأفراد لهذه السمة دليل على الحماس للعمل؛ بمعنى أن زيادة جهده تعني أنه مندفع للعمل بشكل كبير ويبدل كل ما في وسعه لتحقيق مبتغاه (إدراك الجهد المبذول تعبير عن درجة دافعية الفرد للأداء)، وقد نال المفهوم حظه من الدراسة والاهتمام منذ أن تحدث عنه **vroom (1964)** وهو ما أدى إلى فهم أدق وأعمق لمختلف المؤشرات السلوكية والعوامل القابضة وراء إدراك الفرد للجهد الذي يبذله؛ الأمر الذي ساهم في تصميم تصور متكامل لآلية تأثير المفهوم في باقي العوامل.

احتل عامل الفعالية الذاتية المدركة المرتبة الثانية من حيث التأثير في النموذج التنبؤي أين قدرت قيمة تأثيره بـ **0.506** وهي قيمة جيّدة وذات دلالة إحصائية، وهي تعني أن أي نقصان بدرجة واحدة سيرفع من احتمالية أن تكون استجابة الفرد لصالح الفئة السالبة وبالتالي لا يمكن للمتغير أن يتنبأ بالأداء الفردي، يتوافق هذا مع عديد الدراسات التي تعتبر إدراك الفعالية الذاتية سمة ضرورية للكشف عن مدى إيمان الفرد بأن لديه الإمكانيات لتنظيم وتنفيذ إجراءات العمل المطلوبة قصد تحقيق إنتاج وإنجازات معينة، كما جاء في دراستنا الحالية؛ كما أن المتغير كان له ارتباط جيّد مع متغير إدراك الجهد المبذول؛ حيث تم تقدير الارتباط بين المتغيرين بـ **0.400** وهي قيمة دالة جدًّا عند مستوى الدلالة **0.05** وهو ما يؤكد صحة الطرح السابق، فارتفاع درجة الفعالية الذاتية لدى الفرد يزيد من إدراك الفرد للجهد الذي يبذله، حتى ولو كانت نسبة تأثير الفعالية الذاتية أقل من نسبة تأثير إدراك الجهد وكنتا النسبتين تؤكد على قدرة المتغيرين المرتفعة في التنبؤ بأداء الأفراد، وهو ما يتوافق مع التنظير القائل بأن "المستويات المرتفعة من الفعالية الذاتية يلازم المستويات المرتفعة من إدراك الجهد المبذول لأداء المهام المختلفة" معظم الدراسات التنظيمية والإدارية اعتبرت الفعالية الذاتية متغير مؤثر من منطلق اعتقاد الفرد بأنه يتمتع باستقلالية معينة (اتخاذ القرارات) وبحرية مهينة في عمله (مرونة التوقيت، تنوع المهام) بالإضافة إلى إدراك الدور الوظيفي والذي يعد مكمل لإدراك الفعالية الذاتية والجهد المبذول فكلما أدرك العامل إمكانياته ومهارات الذاتية كلما أدرك قيمة المهام؛ ليقوم ببذل الجهد المناسب

في سبيل بلوغ نتائج معينة وفق مدى إدراكه لمتطلبات منصبه، كذلك تلعب الثقافة التنظيمية دوراً جوهرياً في تشكيل الأداء الفردي حيث أنه كلما كانت نظريته إيجابية لمؤسسته ولزملائه كلما ساهم ذلك في تعزيز ميوله واتجاهاته نحو تقديم الأفضل للوصول إلى تحقيق الرسالة العامة للمؤسسة، بالمقابل نجد أن اهتمام المؤسسة (محل الدراسة) بالعوائد المعنوية والمادية يجعل من العامل راض عن عمله؛ الأمر الذي يساعده على توجيه تفكيره نحو تطوير نظم العمل وتقديم الاقتراحات والحلول لمشاكل قد تقع، بينما إذا حدث العكس فإن العامل سيوجه تفكيره حتماً نحو إشباع حاجاته المادية على حساب اهتمامه بعمله بالدرجة الأولى، إذن فنسبة تأثير المتغيرات الخمس جاءت متسلسلة وفق افتراضنا بأن هذه العوامل تساهم بشكل كبير في الكشف والتنبؤ عن الأداء الفردي، ووفق خصائص العينة؛ حيث احتتمل متغير إدراك الدور الوظيفي المرتبة الثالثة بحجم تأثير بلغ 0.342 وهي قيمة جيدة تدل على أن أي نقصان بدرجة واحدة في المتغير سيزيد من احتمال أن تكون استجابة الفرد نحو الفئة السالبة على أن يساهم في التنبؤ بالأداء، كذلك هو الحال بالنسبة لمتغير نظرة الموظف الذاتية للثقافة الذي بلغ حجم تأثيره 0.320 وهي قيمة دالة إحصائياً تعبر كذلك على أن المتغير قادر على التنبؤ بالأداء في ظل الفئات الاحتمالية الأربعة، في حين قدر حجم تأثير متغير تصور العوائد بـ 0.293 وهي كذلك قيمة دالة إحصائياً تعبر أن أي نقصان بدرجة واحدة في المتغير ستزيد من احتمالية أن يواجه الفرد استجابته نحو الفئة السالبة، وقد أرجعنا احتلال هذا المتغير رغم أهمية للمرتبة الأخير ضمن الباقي المتغيرات إلى الدرجة الكبيرة التي توليها مؤسسة نقل وتوزيع الكهرباء والغاز لجانب التحفيز بنوعيه لهذا السبب فالعامل ينصب اهتمامه نحو تحقيق حاجات أخرى كتطوير كفاءاته الشخصية وزيادة مهارات العمل.

عموماً فقد ساهم النموذج الافتراضي الأول في إظهار قدرة جيدة في التنبؤ بالأداء الفردي من خلال الفئات الاحتمالية الأربعة بحجم تأثير مرتفع واستطاع تصنيف نسبة كبيرة من الاستجابات في الفئة الموجبة وهو ما يخدم الافتراض؛ وقد زدنا بمعلومات أكثر عن أهمية كل عامل ودرجة تأثيره وترتيبه بالنسبة للمتغيرات ككل؛ حيث جاء الترتيب منطقي وفق الطرح التصوري وكذا بيانات العينة، كل هذا ساعد تفسير نتائج الانحدار اللوجستي

الثنائي الذي افترضنا خلاله بأن العوامل التوكيدية لنظريتي التوقع والسلوك المخطط تساهم في التنبؤ بمدى فعالية أداء الأفراد لشغلهم مناصب أعلى مستقبلاً (نعم تساهم / لا تساهم).

جاءت قدرة النموذج الثاني (الانحدار اللوجستي الثنائي) في التنبؤ بمدى فعالية

أداء الأفراد لشغل منصب أعلى مستقبلاً، أنت متقاربة مع النموذج الافتراضي الأول (الانحدار اللوجستي الرتبي) بنسبة كئيّة بلغت 82.4% كنسبة تصنيف صحيحة لمدى قدرة العوامل التوكيدية في التنبؤ بمتغير فعالية الأداء الفردي لشغل منصب عمل أعلى، حيث استطاع النموذج أن يتنبأ بمقدار 120 فرد من فئة 'يساهم' في المجموعة الصحيحة بنسبة تنبؤ بلغت 73.8% وهي نسبة جيّدة، في حين صنف 28 فرد في المجموعة الخاطئة 26.2%، أما في فئة 'لا يساهم' فقد استطاع أن يصف مقدراً 69 فرد في المجموعة الصحيحة بنسبة 81.2% في حين صنف 227 فرد في المجموعة الخاطئة بنسبة 18.8%، أما قدرة النموذج العامة على التنبؤ بفعالية الأداء فقد بلغت نسبتها 82.4% وهي نسبة جيّدة ومقبولة تدل على أن النموذج له القدرة التنبؤية بالمتغير التابع.

ترتكز عملية تأويل النسب الصحيحة والخاطئة في تصنيف الفئات على قدرتنا على فهم مساهمة كل عامل من العوامل الخمسة في بناء النموذج ككل، من خلال الاعتماد على الجانب النظري والدراسات السابقة، حيث أتى ترتيب العوامل مختلف نوعاً ما من حيث القدرة التنبؤية عن النموذج الأول؛ وقد أرجعنا هذا إلى إدراجنا لمساهمة العوامل في التنبؤ بالأداء من حيث إمكانية شغل منصب أعلى من عدمها، الأمر الذي جعل من متغير تصور العوائد يحتل المرتبة الأولى بنسبة تنبؤ بلغت 72.2% وهي نسبة مرتفعة؛ يمكن إرجاعها إلى التنظير الذي جاء به (Porter & lawler (1968) بخصوص تقسيم متغير تصور العوائد إلى قسمين: عوائد داخلية وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع، وهذه تشبع الحاجات العليا عنده، والعوائد الخارجية التي يحصل عليها الفرد من المؤسسة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية، والأجور والأمن الوظيفي، يتوافق هذا ودراسة Jenny, Adrienne 1993 وكتفسير منطقي لتبرير ارتفاع نسبة تنبؤ متغير تصور العوائد بفعالية الأداء الفردي لشغل منصب أعلى، يعود ذلك إلى طبيعة نظام العمل داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

الذي يركز بالدرجة الأولى بلوغ العامل لمستوى معيّن من الكفاءة ليستطيع شغل منصب أعلى ولكي يحدث ذلك تقوم المؤسسة بتحفيز العمال (ماديا ومعنويا) الذين يملكون روح المبادرة للتعلم وتقديم الاقتراحات والحلول وبالتالي فإن هذه الفئة من العمال تعي جدًا قيمة العوائد ودورها في بلوغهم لشغل مناصب أعلى؛ لذلك فعادة ما يتوقع العامل مكافأة مناسبة لأدائه، وبالتالي فإنه يجب على كل مدير أن يربط وبشكل كبير بين قيمة المكافأة، ومستوى الأداء الذي يقوم به العامل؛ كذلك فإن المكافأة المناسبة يجب اختيارها بما يتفق مع الحاجات غير المشبعة، والتي قد تكون مثل الترقيّة أو الاعتراف أو التقدير.

أما متغير إدراك الجهد المبذول فقد قدرت نسبة تنبئه بـ 58.9% وهي نسبة مرتفعة تتقارب مع نسبة التنبؤ لهذا المتغير في النموذج الافتراضي السابق، وهي تدل على أن إدراك العامل بالمؤسسة لكمية الجهد التي يبذلها ترفع من احتمالية أن يكون أداءه فعال ليساهم ذلك في شغله لمناصب عليا أو حتى أن يتطور في منصبه من حيث زيادة معارفه ومهاراته المختلفة؛ وهذا ما أكده **Richard Dorr Scott 1971** حين اعتبر 'فعالية الأداء نابعة من إدراك الفرد للجهد الذي يبذله بالمقابل تصوره للعوائد (الترقية مثلا) التي سيحصل عليها جراء هذا الجهد' وبالتالي فإن نسبة التنبؤ لهذا المتغير واحتلاله للمرتبة الثانية جاء منطقي ويتوافق مع نظرية التوقع التي اعتبرته عامل مؤثر على الأداء من خلال تصور العائد، بالمقابل فإن متغير إدراك الدور الوظيفي فقد أنت نسبة التنبؤ به 37.8% وهي قيمة جيّدة، حيث أن ارتفاع نسبة إدراك العامل لدوره الوظيفي سيرفع من احتمالية أن يكون أداءه فعالا ليشغل منصب عمل أعلى مستقبلا وهي نتيجة تتوافق مع دراسة **Almohtasib, Tarik** وآخرون، حيث خلصت الدراسة إلى أن إعطاء العامل الحرية في أداء مهامه سيزيد من احتمال أن يدرك تفاصيل كل مهمة يقوم بها دون أن يلجأ إلى الاستفسار من زملائه مثلا؛ وبالتالي سيدرك دوره في جماعة العمل الرسمية وغير الرسمية؛ وهو ما يساعده في تحقيق مخرجات ذات فعالية، وبالنسبة لمتغير نظرة الموظف الذاتية للثقافة فقد أنت نسبة تنبئه بالمتغير التابع متقاربة مع متغير إدراك الدور الوظيفي حيث بلغت 23% وهي كذلك نسبة جيّدة ومقبولة، حيث يعد متغير نظرة الموظف الذاتية للثقافة وموقفه من ممارسات العمل عامل مهم في دراسة الأداء بشكل عام لأن ثقافة المؤسسة تؤثر على درجة

ونوعية مخرجات الفرد العامل؛ فكلما كانت قيمه واتجاهاته تتلاءم مع القيم والاتجاهات والمعتقدات السائدة بالمؤسسة كلما زاد من دافعيته لتحقيق الرسالة العامة لمؤسسته، يتفق هذا مع دراسة **Ajibola O. Ogunyemi 2014** وآخرون أين خلصت إلى أهمية التوجه الإيجابي للفرد نحو القيم والمعايير والمتقدات السائدة بالمؤسسة لبلوغ الفعالية في تحقيق الأهداف وبالتالي يمكن توقع نتائج سلوك أي عامل بسهولة، أم ما يبرر وجود ثقافة إيجابية بالمؤسسة هو دراستنا "الموضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية -مذكرة ماستر-" لدى نفس العينة حيث التمسنا وجود علاقات جيدة بين العمال والرؤساء وهو ما عزز الثقافة الإيجابية التي ساهمت في تطويرها، وكذا نظم تسيير الموارد البشرية مما زاد من فعالية أداء الأفراد الذين يفتخرون بانتمائهم لها، يعني هذا أن العامل بالمؤسسة محل الدراسة له نظرة إيجابية نحو مؤسسته لأنها تشبع حاجاته المادية (الأجر الجيد، العلاوات والمكافآت المستمر) والمعنوية المتمثلة في: أنه يحظى بالمكانة الاجتماعية الجيدة نظرا لأن المؤسسة تعد من أهم المؤسسات في الجزائر، أما متغير الفعالية الذاتية المدركة فقد أنت نسبة التنبؤ به 8.8% تعد نسبة منخفضة مقارنة بالنسب المئوية لباقي المتغيرات، وهي قيمة دالة إحصائيا، ونعتبرها مقبولة نظرا لأن إدراك الفعالية الذاتية ذات تأثير غير مباشر على التنبؤ بمدى فعالية أداء الفرد لشغل منصب أعلى من حيث أن مستويات الفعالية الذاتية لدى العمال تتشكل بالموازاة مع مقدار الجهد الذي يبذلونه مقابل إدراكهم لدورهم؛ الأمر الذي جعل هذا المتغير يحتل المرتبة الأخير في نسب التنبؤ، وقد يرجع هذا إلى ما أكده **Bandura** على أن الفعالية الذاتية تتعلق بطبيعة تقييم الفرد لقدراته على تحقيق مستويات من الانجاز وبالمقدرة على التحكم في المواقف، ويؤثر ذلك على الأهداف التي يسعون لتحقيقها ومقدار الجهد الذي سيبذلونه في سبيل ذلك وبالتالي لديهم قدرة عالية على أداء المهام الصعبة ' لهذا جاء تأثيره غير مباشر على المتغير التابع.

بعد مناقشة نتائج الدراسة في ظل الجانب النظري والدراسات السابقة؛ نخلص إلى

مجموعة من النتائج:

-نلاحظ أن نتائج متغير إدراك الدور الوظيفي ومتغير إدراك الجهد المبذول جاءت

مقاربة في النموذجين (الافتراضي الأول والثاني) وهذا ما يفسر لنا نسبة التصنيف الصحيحة للفئات، أين يتضح أن معظم أفراد العينة لديهم معرفة دقيقة وكافية بمتطلبات العمل وهو ما جعلهم يقدرّون جيّدا دورهم ومقدار جهدهم من جهة؛ ومن جهة أخرى ساهم المتغيرين في التنبؤ بالأداء بصورة جيّدة تعكس مدى استيعاب العمال لأسئلة المقاييس.

-متغير الفعالية الذاتية المدركة جاءت نسبة تنبئه مختلفة تماما بين النموذجين ولا

يمكننا تفسير نتائج التصنيف بأنها خاطئة نظرا لأن النموذج الافتراضي الثاني افترض مساهمة هذا العامل في التنبؤ بفعالية أداء الفرد لشغل منصب أعلى مستقبلا وهذا ما قد يفسر بأن رأي أفراد المؤسسة يختلف نوعا ما عن ما جاءت به الدراسات السابقة في اعتبار الفعالية الذاتية عنصر مهم لتوجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف التي يؤمنون بأنهم قادرين على أدائها وبالتالي نحو بلوغ مناصب أعلى أو حتى تطورهم في منصبهم الحالي، لذلك جاء تأثيرها ضعيف مقارنة بباقي المتغيرات من منطلق أنهم ما داموا يدركون أدوارهم وجهدهم ووجود توجه إيجابي نحو الثقافة السائدة بشكل جيّد فإن ذلك سيكون كاف لبلوغ الفعالية في الأداء والوصول إلى مناصب أعلى.

-إن نتائج التنبؤ الصحيحة جاءت مرتفعة بالنسبة لتصور العوائد مقارنة بباقي

متغيرات النموذج الافتراضي الثاني، في حين جاء تأثيره منخفض في النموذج الافتراضي الأول ويرجع هذا إلى القوة التوكيدية للعامل في تفسير فعالية الأداء من خلال الدراسات المنجزة حول المكافآت.

إن كل هذه الاستنتاجات تخولنا إلى اعتبار أن نموذج الدراسة نموذجا متكامل موجه للتنبؤ بأداء الأفراد وفعاليتها هذا الأداء الذي يؤهلهم لشغل مناصب مناسبة مستقبلا وتحقق طموحات المؤسسة، نظرا لأن النتائج أظهرت قدرته على ذلك وبجدارة؛ رغم أن متغير الفعالية الذاتية المدركة لم يظهر نسب جيّدة مقارنة بالناحية النظرية.

كحكم كلي؛ نعتبر أن العوامل الخمسة (الفعالية الذاتية المدركة، إدراك الدور

الوظيفي، إدراك الجهد المبذول، نظرة الفرد الذاتية لثقافة المؤسسة، تصور العوائد) هي

عوامل تكشف عن الأداء الفردي ومن ثم تتنبأ به كما جاءت به نموذجي نظرية التوقع لبورتر ولاولر ونموذج نظرية السلوك المخطط لإيزيك أجزين، وكما هو متعارف عليه فظاهرة الأداء يمكن الكشف عنها وذلك بالارتكاز على الإطار النظري والدراسات السابقة جعلنا نرفع من احتمالية أن هذه العوامل ستساهم في التنبؤ بفعالية الأداء الفردي باعتبارها عوامل مباشرة ومتصلة بالفردي؛ تتشكل من الجوانب النفسية والاجتماعية والتنظيمية، وتفسيرها كان في إطار النموذج النظري وطبيعة بيئة المؤسسة لا غير.

4- مقترحات وتوصيات الدراسة:

قبل تناول التوصيات والمقترحات، ارتأينا التطرق إلى النقائص الإستمولوجية والمنهجية والإجرائية للدراسة، بالرغم من أن النموذجين أظهرنا قدرة تنبؤية جيدة في المطابقة بين المتصور والواقع إلا أنها تحتوي على نقائص؛ التي لو استوفاهما لكانت النتائج أدق وأحسن:

-عامل الفعالية الذاتية المدركة كان سيضيف قيمة علمية جيدة للدراسة لو جمعت بياناته من العينة بطريقة المقابلة حتى تكون النتائج أكثر مصداقية.

-النموذج النظري يفتح المجال أمام طرح العديد من الفروض البحثية، والتي تعجز دراسة واحدة عن تغطيتها والتحقق منها ميدانياً.

-المتغيرات المعدلة لم توظف في الدراسة، بالرغم من أننا قمنا بجمع بياناتها، يرجع ذلك لعدم توفر الطرق الإحصائية لاختبار المتغيرات المعدلة بالنسبة لنموذج الانحدار اللوجستي ككل، وكذا تشبع النموذج بالعوامل المدروسة واكتفائه بها دون الحاجة لهذا النوع من المتغيرات.

-صدق الأداة المثالي سيكون أفضل لو قمنا بدراسة طولية تتبعية عبر فترة زمنية معينة (محددة) لنكون قادرين على التحقق أكثر من مساهمة العوامل في التنبؤ، وإن كان المنهج الوصفي وتحليل الانحدار اللوجستي قادرين على إعطاء تنبؤات أنية وموضوعية بناء على بيانات العينة.

-بالرغم من إظهار النموذج لمطابقة جيدة إلا أن حدود الثقة تبقى ذات موثوقية متوسطة بالنسبة لنا لذلك وجب إعادة تطبيقه وفق المنهج الطولي وإدراج عوامل أخرى.

-من بين النقائص كذلك نجد ضعف النسب التنبؤية لبعض العوامل، والنسبة التنبؤية المرتفعة للنماذج ككل تعود لقوة بعض العوامل لا غير لذلك وجب تطوير النموذج باعتباره نموذج مبدئي من خلال اقتراح تصورات أخرى أو حتى حذف العوامل التي جاءت نسبها ضعيفة.

من خلال نتائج الدراسة نوصي بـ:

-وجب التعامل مع النتائج بحذر لعدة اعتبارات منها حاجة مثل هذه الدراسات المتعلقة بالفرد مباشرة إلى دلالات إكلينيكية بالإضافة إلى الدلالات الإحصائية ومعالجة البيانات بأدوات متنوعة على غرار الطريقة البايزية الاحتمالية **Bayesian statistics**، أو بتطبيق النموذج ككل من خلال المعادلات البنائية وعلى عينة من مؤسسات ذات نشاط خدماتي أو المؤسسات الناشطة في القطاع الخاص، كل هذا يهدف إلى تعزيز صدق النموذج وصولاً إلى وضع أداة متكاملة وصادقة تكون قادرة على الكشف عن نسبة تحقيق الفرد للأهداف التنظيمية ومن تكوين معرفة دقيقة عن المعارف والمهارات وكذا الميول والرغبات التي يملكها الفرد ليسهل ذلك من رسم تصور واضح عن مدى النتائج التي يستطيع هذا الفرد تحقيقها في المستقبل ومدى استمرارية فعاليته.

المراجع

المراجع العربية:

- 1- عثمانى، عابد. (2019). النمذجة بالمعادلات البنائية في تقدير المتغيرات المتعددة باستخدام التحليل العاملي- دراسة جودة حياة العمل لدى معلمي المدارس الابتدائية بولاية غليزان. أطروحة دكتوراه، جامعة مستغانم. الجزائر.
- 2- الحريري، محمد السرور. (2016). علم النفس الإداري-علم الإدارة وعلاقته بعلم النفس مدخل إستراتيجي لعلم النفس الإداري والسلوكي. دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع. لبنان
- 3- إبراهيم، محمد. (2008). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية للنشر. مصر.
- 4- أرفيس، مريم. (2018). الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة، دراسة نظرية. مجلة التغيير الاجتماعي، العدد السادس. الجزائر.
- 5- أغلال، بوكرة فاطمة الزهراء. (2007). تصورات مختلفة لمفهوم الكفاءة. حوليات جامعة قلمة للعلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد الأول. الجزائر.
- 6- الجبالي، حمزة. (2016). تنمية الأداء الوظيفي والإداري. دار الأسرة للإعلام والنشر. الأردن.
- 7- الحراحشة، حسين محمد. (2011). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. دار المنهل. مصر.
- 8- السواط، عوض الله. سندي، طلعت عبد الوهاب. الشريف، طلال سلط. (2007). الإدارة العامة، المفاهيم - الوظائف - الأنشطة. دار حافظ للطباعة والنشر والتوزيع. السعودية.
- 9- القحطاني، محمد. (2019). بيئة عمل الشركات نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة. الشركة البريطانية لنشر وتوزيع الكتب. إنجلترا.
- 10- المحمدي، سعد علي ریحان. (2019). إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية ومنهجية متكاملة. دار الباروزي العلمية. الأردن.

- 11- بن زاهي منصور. بن الزين، نبيلة. (2012). مركز الضبط (الداخلي / الخارجي) في المجال الدراسي- المفهوم وطرق القياس. مجلة العلوم الإنسانية و اجتماعية. العدد السابع جانفي.
- 12- بن سشمة، أمال. (2018). الأداء البشري في الإدارة المحلية. مركز الكتاب الأكاديمي. الجزائر.
- 13- بوبرطخ، عبد الكريم. (2012). دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية. ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة. الجزائر.
- 14- بوتلجة، حسين. مشرور، محمد الأمين. اسحاق، حسيني. (2017). تحليل وتوصيف الوظائف كأحد آليات الهندسة الوظيفية: محاولة تطبيق لطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة. مجلة التنظيم والعمل، المجلد 06، العدد 02. الجزائر.
- 15- بوخلوة، باديس. قمو، سهيلة. (2015). أثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جديع بتقوت. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد الأول. ورقلة.
- 16- بوقصارة، منصور. زياد، رشيد. (2015). الخصائص السيكومترية للنسخة الجزائرية لمقياس توقعات الكفاءة الذاتية العامة لدى تلاميذ المرحلة الثانوية. مجلة العلوم النفسية والتربوية، سبتمبر (1) 2015، 24-52.
- 17- بيريتي، جان ماري. ثابتي، الحبيب. بن عبو، الجيلالي. (2015). قاموس الموارد البشرية، وفقا للسياقين الفرنسي والجزائري. مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع. الجزائر.
- 18- تاوريريت، نور الدين. (2009). الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق. عالم الكتب الحديث. الجزائر.
- 19- تيغزة، أمحمد مزيان. (2008). نظرية الصدق الحديث ومتضمناتها التطويرية لواقع القياس ندوة علم النفس: "علم النفس والتنمية الفردية والتنمية" جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم علم النفس. الرياض. <http://lab.univ-batna>.

- 20- تيغزة، أمحمد مزيان. (2017). توجهات حديثة في تقدير صدق وثبات درجات أدوات القياس: تحليل نظري تقويمي وتطبيقي. مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 07، العدد 29. الجزائر.
- 21- ثابتي الحبيب. (2018). الدليل المنهجي لإعداد المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات. منشورات مخبر لابلاك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر. الجزائر.
- 22- ثابتي، الحبيب. بن عبو، الجيلالي. (2009). تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية. مؤسسة الثقافة الجامعية. الجزائر.
- 23- ثابتي، الحبيب. بندي، عبد الله عبد السلام. (2011). تجديد مناهج وأدوات تحليل العمل وتوصيف الوظائف، مدخل الكفاءات. سلسلة إصدارات مخبر البحث حول إدارة الجماعات المحلية والتنمية المحلية بجامعة معسكر. الجزائر.
- 24- ثابتي، حبيب. (2017). المدخل إلى الهندسة الوظيفية. دار صبحي للطباعة والنشر. الجزائر.
- 25- ثابتي، حبيب. (بدون سنة). تجديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب العمل. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير الموارد البشرية. جامعة تلمسان.
- 26- حاروش، نور الدين. (2011). إدارة الموارد البشرية. دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر.
- 27- الحمودي، علي أحمد سرحان. (2019). مناهج البحث العلمي دار الكتب الطبعة الثالثة. اليمن.
- 28- خلفي، عبد الحليم. بوشامي، عبد المولى. (2018). علاقة الفعالية الذاتية بالكفايات المهنية لدى معلمي الابتدائي بتمنراست. مجلة دراسات تربوية، العدد 02 المجلد 11. الجزائر.
- 29- الداھري، صالح حسن أحمد. (2011). أساسيات في علم النفس التربوي ونظريات التعلم. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 30- درة، إبراهيم عبد الباري، (2003)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، العربية للتنمية الإدارية، الأردن.

- 31- دعيش، محمد الأمين. (2017). بناء نموذج تنبؤي لقابلية الإصابة ببعض الأمراض التنفسية في المجال الصناعي، وفق النموذج البيونفسي الاجتماعي. أطروحة دكتوراه في علم النفس الصحة المهنية، جامعة سطيف 02. الجزائر.
- 32- دودين، يوسف أحمد. (2018). إدارة الأعمال الحديثة: وظائف المنظمة. دار اليازوري للنشر والتوزيع. الأردن.
- 33- الربيق، محمد بن إبراهيم محمد، (2004)، العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، دراسة ميدانية على الضباط العاملين في قيادة قوات أمن المنشآت والقوات الخاصة لأمن الطرقات، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الملك نايف، السعودية.
- 34- زايد، عادل محمد. (2003). إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية. منشورات كلية التجارة بالقاهرة، مصر.
- 35- سعيد، عباس محمد حسين. (2015). تأثير نظرية السلوك المخطط في الأداء التنظيمي عبر مشاركة المعرفة، بحث استطلاعي لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية المأمون الجامعة. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 07 العدد 13.
- 36- سلطان، محمد سعيد أنور. (2003). السلوك التنظيمي. الدار الجامعية الجديدة. مصر.
- 37- سويسي، دحمان. (2019). البنية العاملية للسلوك الإنسحابي لدى العمال باستخدام نمذجة المعادلة البنائية. أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة. الجزائر.
- 38- طارق، عبد الرؤوف. (2018). مفهوم وتقدير الذات. دار العلوم للنشر. مصر.
- 39- طه، فرج عبد الله. (1988). علم النفس الصناعي والتنظيمي. دار المعارف. مصر.
- 40- عاشور، أحمد صقر، (2005)، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر.
- 41- عامر، عبد الناصر السيد. (2018). نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية، الأسس والتطبيقات والقضايا. دار جامعة نايف للنشر. المملكة العربية السعودية.
- 42- عباس، عبد الباسط أنس. (2011). إدارة الموارد البشرية. دار المسرة للنشر والتوزيع والطباعة. الأردن.

- 43- عباس، علي خضير. (2012). استخدام نموذج الانحدار اللوجستي في التنبؤ بالدوال ذات المتغيرات الاقتصادية التابعة النوعية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 02 العدد 02. العراق.
- 44- عبد النبي، محمد أحمد. (2010). إدارة الموارد البشرية. زمزم ناشرون وموزعون. الأردن.
- 45- عكاشة، أسعد. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات palTel. ماجستير في إدارة الأعمال. فلسطين.
- 46- غربي، صباح. (2014). تحليل العمل وتوصيف الوظائف أية علاقة. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد السابع. جامعة الوادي. الجزائر.
- 47- غواش، هبة سلامة سالم. (2008). الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج بورتر ولاولر – حالة دراسية على البنوك العاملة بقطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
- 48- قايدى، أمينة. عدوكة، لخضر. (2017). التوجه المقاولاتي للطلبة: اختبار نظرية السلوك المخطط، دراسة ميدانية لطلبة جامعة معسكر. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد (01) العدد (04). الجزائر.
- 49- القرالة، عصمت سليم. 2009. الحكمانية في الأداء الوظيفي. دار جليس الزمان. الأردن.
- 50- كون، توماس. ترجمة حيدر، حاج إسماعيل. (2007). بنية الثورات العلمية. توزيع مركز دراسات الوحدة العربية. لبنان.
- 51- مازن، عبد الهادي أحمد. رائد، فائق عبد الجبار. مازن، هادي كزار الطاني. (2019). تقييم الأداء الإداري للقيادات الجامعية من وجهة نظر التدريسيين. مؤتمر جامعة جيهان الأول. العراق.
- 52- ماهر، أحمد. (2014). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية للنشر. مصر.
- 53- المساعد، مفضي عايد. (2009). فعالية الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية. دار جليس الزمان للنشر والتوزيع. الأردن.
- 54- مسغوني، منى. (2013). تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة ورقلة. الجزائر.

55- مقدود، وهيبة. (2016). أسلوب إدارة الكفاءات كتوجه إداري جديد لتحديد المزايا التنافسية في المنظمة، دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال. أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات، جامعة بومرداس. الجزائر.

56- الموسوي، سنان. (2008). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. دار المجالوي للنشر. الأردن.

57- هاملي، عبد القادر. (2011). وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، دراسة التي مؤسسة سونلغاز ونفطال بتلمسان. رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان. الجزائر.

58- يوسف، سيد أحمد. بن أشنهو، سيدي محمد. (2016). المهارات المقاولاتية: كيف تؤثر على النوايا المقاولاتية. مقال منشور في مجلة les cahiers du MCAS العدد 12. جامعة تلمسان الجزائر.

59- محمد أمين، دعيش. محمد، ساري. (2017). نموذج الانحدار اللوجستي: مفهومه، خصائصه، تطبيقاته "مع مثال تطبيقي لانحدار اللوجستي ثنائي الحدين على برنامج" spss. مقال منشور في مجلة سراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد الأول. الجزائر.

المراجع الأجنبية:

60- Almohtasib, Tarik, Bergström, Nathalie Nguyen, Vincent. (2020). Decentralized Environment's Impact on Employee Performance: A study on how a decentralized environment in the operating & service department impacts employee performance within an organization. <https://www.diva-portal.org>.

61- Ajzen, I. (1988). Attitudes, personality, and behavior. Chicago: The Dorsey Press. <https://cancercontrol.cancer>

62-Arti, Rani. (2020). Topic-Nature and elements of Theory. article public in E-Content <https://www.patnauniversity>.

63-Paradis , david. (2012). Performance et motivation au travail : une dynamique cyclique ?. Mémoire de doctorat présenté à la Faculté des arts et des sciences. France.

64-Norme Iso 9000. (2000). Système management, principales essentielles.

65-Françoise, karlan. (2007). Guide pour la GPEC. Groupe eyrolles. 3ème édition. France.

66-Voyer, pierre. (2006). Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance. Presses de l'université de Québec. Deuxième édition. Canada.

67-Bornand, sandra, & Peguy, cécile. (2014). Compétence et performance, perspectives inderdixplimaires sur une dichotomie classique. Editions karthala. Paris.

68-McInnes, will. (2012). Culture shotk, A hand books for 21er century business. A johen wiley & sons, LTD publication. Britich.

69-Belghanami, wasilla. (2018). La performance des entreprises conventionnelles et celle islamique et ses aspects. Journal of management and economic sciences prospects. Université de M'sila. Algérie.

70-Aubin, stéphane. (2008). Prédire au travail par la connaissance de la personnalité. Edition par la revu de Organisations et territoires, volume 17, n°2.

71-Brilman, jeu. Hérard, jacques. (2008). Les meilleures pratiques de management : dans le nouveau contexte économique mondiall. 6 édition d'organisation. Paris.

72-<https://www.cairn.info/vie-privee.php>.

73-Kaplan, s, robert. Norton, p, david. Using the balanced as strategic management system. www.hbr.org .

74-Femi, a, fastus. (2013). Perception of performance appraisal and workers performance, in wema bank headquartes Logos. Published by European centre for research training and devlopement UK, Global journal of arts – humanities and socail. Nigeria.

75-Emery, yves. Gomin, François. (2009). Dynamiser les ressources humaines. Presses polytechniques et universitaires romandes (PPUR). 3em édition. France.

76-Leboterf, Guy. (2006). Ingénierie et évaluation des compétences. Editions d'organisation groupe eyrolles. 5em édition. France.

77-Dietrich, anna. Patrick, gilbert. Plgeyra, Frédérique. (2010). Management des compétences, enjeux, modèles et perspectives. La collaboration de jacques albrat, dunod. France.

78- Laforture, louise. (2009). Leadership et compétences émotionnelles, sous la direction de Bénédicte Gendron. Presses de l'université du Québec. Canada.

79-Meignant, A. (2000). ressources humains : déployer la stratégie. Edition lions. Paris.

80-Besson, dominique. Hadadj, slimane. (1999). Développer ou recruter les compétences stratégiques américaines de gestion des compétences. Edition by L'Harmattan. Paris.

81-Peretti, jean marie. (2003). Dictionnaire des ressources humaines. 3em éditions. Librairie vuibert. France.

82-Duchamp, Nicolas. (2015). Le management de la compétence collective, mémoire M2 MGBU IAE. Université de lille. France.

83- Lévy-Leboyer, claude. Louche, claude. Rolland, jean pierre. (2006). RH, les apports de la psychologie du travail, management des personnes. Groupe Eyrolles. Edition d'organisation. Paris.

84-Peretti, jean-marie. (2007). Ressources humaines. Librairie Eyrolles. 08 édition. Paris.

85-Moundosso, Albert. (2013). Message de la sécurité- santé au travail. Publibook. France.

86-Touahri, Ouardia. Trachi, widad. (2013). Analyse et description des postes : Cas DRGB- sonatrach. Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de mester, option : Gestion de ressource humaines. Université de Bejaia.

87-Foudrait, Michel. (2007). Sociologies organisations. 2 Edition. Pearson éducation. France.

88-Prien, P, Erich. Goodstein, Leonard, d. Goodstein, Jeanette. Gamble, louis, G, jr. (2009). A practical Guide to job analysis. Pfeiffer awiley imprint 989 markes trees. San Francisco.

89- Khelfi, samira. Idir, feriel. (2017). La démarche de l'analyse des postes au sein de l'entreprise des corps gras de Bejaia (CO.G.B) Labelle. En vue L'obtention du diplôme de master en sciences économiques de gestion de ressources humaines. Université de Abderrahmane mira. Bejaia. Algeria.

90- Heron, Robert. (2005). Analyse de l'emploi et du travail : guide pratique pour identifier des emplois pour les personnes handicapées. Département des compétences et de l'employabilité, Bureau international du travail. France.

91-Condrey, Stephen, E. (2005). Handbook of human resource management in government. Jossey-Besss awiley imprint. 2 édition. American.

92- Delacroix, Michel. (2001). Rédiger un référentiel professionnel. Ministère de l'agriculture et de pêche. France.

93-Perso, Annick. (2006). Présentation de la méthode ADAC <http://www.apl-conseil.com>

94-<https://facilitation.eku.edu/sites/facilitation.eku>

95 -Gurrero, sylvie. (2014). Les outils de RH : savoir-faire essentiels en GRH. 3édition. Dunod. France.

96- Thévenet, maurice. Dejoux, cécile. Marbot, éléonore. Normand, etienne. bender, Anne-françoise. (2009). Fonction RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines. 2 édition. Pearson éducation. France.

97- laroche, patrice. Guery, loris. Moulin, yves. Salesina, marc. Stévenot, anne. (2019). GRH, Théories et nouvelles pratiques de la fonction RH. Deboeck supérieur. France.

98-Bauduin, Marie. (2019). Comment prédire la performance au travail ?. article publié dans la revue RH&M, N°72, janvier. <https://www.talentlens.fr> .

99-Gottelland, David. Haon, Christophe. (2018). Développer un nouveau produit : méthodes et outils. Pearson éducation avec collection de Danillo danta. France.

100-Motowildo, Stephen. Borman, Walter. (2003). Job performance, industrial and organizational psychology. Hoboken, NJ : wiley 12-39-52. San Francisco.

101-Pauvers, brigitte charles, Peyrat, dominique. Commeiras, Nathalie. (2007). La performance au travail et ses déterminants psychologiques. Deboeck, collection Méthodes et recherches. France.

102-Jenny, adrienne. (1993). L'empact d'un programme de formation a distance en gestion analyse sous l'ange de la satisfaction au travail. Mémoire presente a l'université du Quebec a trois rivieres. Canada.

103-Hornich, A. (2008). Examination of Self-efficacy and locus of control in Protecting community following Moderate to severtranatic in jury these of

Doctorate of Psychology, graduate college of Marshall University. <http://www.yorku.ca/faculty/academic/schwazer/world/4.htm>.

104-Dimopoulou, Evelina. (2012). Self efficacy and collective efficacy beliefs of teachers for children with autism. *Literacy Information and Computer Education Journal (LICEJ)*, Volume 3, Issue 1, March 2012. London.

105-Rondier, Mailys. (2003). *A Bandura, Auto-efficacité, les sentiments d'efficacité personnelle*. Paris : éducation Deboeck université. France.

106- Chloé, Guillot-soulez. (2008). *La gestion de ressources humaines*. Guallino, Lextenso Editions. France.

107- Lévy-Leboyer, Claude. (2007). *Evaluation du personnel, Quels objectifs ? Quelles méthodes ?*. Sixième Editions, Editions d'organisation Eyrolles. France.

108-Linan, Francisco. Nabi, Chulam. Krueger, Norris. (2013). British and Spanish Entrepreneurial Intentions: A Comparative Study. *La intención emprendedora en Reino Unido y España: un estudio comparativo*. Article in *Revista de Economía Mundial*, May 2013.

109-Jian Xin, Zhang. (1997). The Assessment of Optimistic Self-beliefs: Comparison of the German, Spanish, and Chinese Versions of the General Self-efficacy Scale. *Applied Psychology: An International Review*, 1997, 46 (1), 69-88. University of Hong Kong.

110- Elding, Darren, James. (2005). *Modelling Employee Motivation and Performance*. A thesis submitted to the Faculty of Engineering of University of Birmingham for the degree of doctor. British Kingdom.

112- Vveinhardt, Jolita. Gulbovaite, Evelina (2018). Reliability of methodological and psychometric characteristics of the questionnaire of congruence of personal and organizational values. Article in *Oeconomica Copernicana* Volume 9 Issue 3 September. Vytautas Magnus University, Lithuania.

113- Gavin R. Slemp · Dianne A. Vella-Brodrick. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. Article in *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146. doi:10.5502/ijw.v3i2.1, Monash University. USD.

114-Maria Clelia Zurlo · Daniela Pes · Johannes Siegrist. (2010). Validity and reliability of the effort-reward imbalance questionnaire in a sample of 673

Italian teachers. Article *in* International Archives of Occupational and Environmental Health · August 2010. University of Naples FedericoII. Italy.

115- H. Joseph Reitz. (1975). Managerial Attitudes and Perceived Contingencies Between Performance and Organizational Response. Article republished by <https://journals.aom.org/journal/amproc> In a year 2017.

116- Joey F. George, (2004), The theory of planned behavior and Internet purchasing, <https://www.emerald.com> .

117- Ya-Yueh Shih, Kwoting Fang , (2004). The use of a decomposed theory of planned behavior to study Internet banking in Taiwan. <https://www.emerald.com>

118- Gilles, Willett, (1996). Paradigme, théorie, modèle, schéma : qu'est-ce donc ? . Presses universitaires de Bordeaux , Open Edition journals, vol 10, <https://doi.org> .

119- Julien Prud'homme, Pierre Doray, Frédéric Bouchard. (2017). Sciences, technologies et sociétés de A à Z. Les Presses de l'Université de Montréal. Canada.

120- Sperandei, Sandro. (2013). Understanding logistic regression analysis. Publish in Journal of Biochemia Medica <https://www.researchgate.net/analysis> 12–8.

121- Scott, Richard Dorr. (1971). The Application of Porter and Lawler's Attitude-Performance Model to a Population of Disadvantaged Trainees. University of Tennessee – Knoxville. <https://trace.tennessee.edu>.

122- Fleetwood, Steve. Anthony Hesketh. (2006). Prediction in social science : The Case of Research on the Human Resource Management-Organisational Performance Link. Journal of Critical Realism. <https://dlwqtxts1xzle7.cloudfront.net>.

123- Lawler, Edward, E. Suttle, Lloyd. (1973). Expectancy Theory and Job Behavior I. organizational behavior and Human performance 9, 482-503 (1973).

124- Trafimow, David. (2009). The Theory of Reasoned Action: A Case Study of Falsification in Psychology. THEORY & PSYCHOLOGY VOL. 19 (4).

125- Chiou, Shen jyh. (1998). The Effects of Attitude, Subjective Norm, and Perceived Behavioral Control on Consumers' Purchase Intentions: The

Moderating Effects of Product Knowledge and Attention to Social Comparison Information. Proc. Natl. Sci. Counc. ROC (C) Vol. 9, No. 2.

126- Morin, Alain. (2011). Self-Awareness Part 1: Definition, Measures, Effects, Functions, and Antecedents. Social and Personality Psychology Compass 5/10 (2011): 807–823, 10.1111/j.1751-9004.2011.00387.x.

الملاحق

مخرجات برنامج أموس للتحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى لمؤشرات المطابقة لمقياس إدراك الجهد المبذول

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	25	124,688	53	,000	2,343
Saturated model	78	,000	0		
Independence model	12	803,563	66	,000	12,175

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,079	,939	,911	,638
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,475	,548	,466	,464

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,845	,807	,904	,909	,923
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,803	,678	,725
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	71,688	42,875	108,212

Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	737,563	649,923	832,639

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,405	,233	,139	,351
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	2,609	2,395	2,110	2,703

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,066	,051	,081	,038
Independence model	,190	,179	,202	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	174,688	176,891	268,021	293,021
Saturated model	156,000	162,875	447,201	525,201
Independence model	827,563	828,621	872,363	884,363

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,567	,474	,686	,574
Saturated model	,506	,506	,506	,529
Independence model	2,687	2,402	2,996	2,690

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	176	198
Independence model	33	37

مخرجات برنامج أموس للتحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى لمؤشرات المطابقة
لمقياس نظرة الموظف الذاتية لثقافة المؤسسة

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	33	278,205	103	,000	2,701
Saturated model	136	,000	0		
Independence model	16	1356,745	120	,000	11,306

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,080	,908	,865	,680
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,518	,445	,371	,393

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,895	,861	,960	,935	,958
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,858	,682	,737
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	175,205	129,455	228,617
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1236,745	1121,951	1358,960

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,903	,569	,420	,742
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	4,405	4,015	3,643	4,412

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,074	,064	,085	,000
Independence model	,183	,174	,192	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
-------	-----	-----	-----	------

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	344,205	348,060	467,405	500,405
Saturated model	272,000	287,890	779,734	915,734
Independence model	1388,745	1390,615	1448,479	1464,479

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1,118	,969	1,291	1,130
Saturated model	1,883	,883	,883	,935
Independence model	4,509	4,136	4,906	4,515

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	142	155
Independence model	34	37

مخرجات برنامج أموس للتحليل العاملي
التوكيدي من الدرجة الأولى لمؤشرات المطابقة لمقياس تصور العوائد

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	26	98,045	40	,000	2,451
Saturated model	66	,000	0		
Independence model	11	791,670	55	,000	14,394

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,085	,947	,912	,574
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,460	,538	,445	,448

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,976	,930	,923	,932	,921
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,727	,637	,670
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	58,045	32,750	91,035
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	736,670	649,406	831,363

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,318	,188	,106	,296
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	2,570	2,392	2,108	2,699

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,069	,052	,086	,037
Independence model	,209	,196	,222	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	150,045	152,153	247,112	273,112
Saturated model	132,000	137,351	378,401	444,401
Independence model	813,670	814,562	854,737	865,737

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,429	,405	,594	,494
Saturated model	,487	,429	,429	,446
Independence model	2,642	2,358	2,949	2,645

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	176	201
Independence model	29	33

مخرجات برنامج أموس للتحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى لمؤشرات المطابقة
لمقياس إدراك الدور الوظيفي

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	42	320,275	129	,000	2,483
Saturated model	171	,000	0		
Independence model	18	1522,678	153	,000	9,952

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,093	,910	,865	,677
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,096	,436	,370	,390

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,790	,751	,863	,901	,911
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,843	,666	,725
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	191,275	142,462	247,778
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1369,678	1248,247	1498,533

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1,040	,621	,463	,804
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	4,944	4,447	4,053	4,865

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,069	,060	,079	,001
Independence model	,170	,163	,178	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	404,275	409,797	561,075	603,075
Saturated model	342,000	364,484	980,401	1151,401
Independence model	1558,678	1561,044	1625,878	1643,878

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1,313	1,154	1,496	1,331
Saturated model	1,110	1,110	1,110	1,183
Independence model	5,061	4,666	5,479	5,068

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)**Maximum Likelihood Estimates****HOELTER**

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	151	163
Independence model	37	40

أداة الدراسة

تعليمية النموذج المقترح

في إطار إجراءات الدراسة الميدانية لموضوع "التنبؤ بأداء الأفراد داخل المؤسسات" نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التكرم بالإجابة على عباراته بدقة وموضوعية، ونحيطكم علما أن استجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي لا غير لذا نرجو من حضرتكم المساهمة في هذا العمل بوضع علامة X في الخانة المناسبة لكم، كما نعلمكم أن استجاباتكم سيتم التعامل معها بسرية تامة.

*ملاحظة: نرجو منكم الإجابة على كل عبارات الاستبيان والصبر على كثرتها شاكرين لكم حسن التعاون وجعلها الله في ميزان حسناتكم.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

- السن: أقل من 30 سنة أقل من 40 سنة أكثر من 50 سنة
- المستوى التعليمي: ثانوي فأقل جامعي
- الخبرة المهنية: أقل من 10 سنوات أقل من 20 سنة أكثر من 20 سنة
- الفئة المهنية: منفذ متحكم إطار

المقاييس المطبقة خلال الدراسة الاستطلاعية

مقياس: مقياس الفعالية الذاتية العام

أبدا	نادرا	غالبا	دائما	
				عندما يقف شخص ما في طريق تحقيق هدف أسعى إليه، فأني قادر على إيجاد الوسائل لتحقيق ما أريده.
				إذا ما بذلت من الجهد كفاية، فأني سأنجح في حل المشكلات الصعبة.
				من السهل عليّ تحقيق أهدافي ورغباتي.
				أعرف كيف أتصرف مع المواقف غير المتوقعة.
				أعتقد بأنني قادر على التعامل مع الأحداث، حتى لو أتت هذه الأحداث بشكل مفاجئ.
				أتعامل مع الصعوبات بهدوء لأنني أستطيع دائما الاعتماد على قدراتي الذاتية.

				مهما يحدث فأني أستطيع التعامل مع ذلك.
				أجد حلا لكل مشكلة تواجهني.
				إذا ما واجهني أمر جديد فأني أعرف كيفية التعامل معه.
				أمتلك أفكارا متنوعة حول كيفية التعامل مع المشكلات التي تواجهني.

مقياس: إدراك الدور الوظيفي

معارض بشدة	معارض	موافق قليلا	موافق بشدة	
				لدي فرصة للقيام بعدد من المهام المختلفة وذلك باستخدام كل معارفي ومهاراتي.
				أقوم بمهمة كاملة من البداية حتى نهايتها ونتائج جهودي واضحة ويمكن التعرف عليها.
				تكلفني ببعض المهام ساهم بشكل كبير في زيادة مهاراتي.
				يمكنني استخدام عدد من المهارات المعقدة في هذه المهمة.
				مهامي بسيطة جدا ومتكررة.
				عملي ينطوي على القيام بعدد من المهام المختلفة.
				يتم ترتيب مهامي بشكل متناسق
				إن متطلبات وظيفتي روتينية ويمكن التنبؤ بنتائجها.
				أتمكن من إنهاء أي عمل أقوم به بالكامل.

مقياس: إدراك الجهد المبذول

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة	أوافق	
					يمكنني بذل الجهد اللازم لانجاز العمل الموكل لي
					لدي القدرة على انجاز ما يوكل إلي من مهام بإتقان
					تتوفر الفرص والتسهيلات اللازمة لتعزيز قدراتي في العمل
					يتوافق العمل الذي أقوم به مع ميولي واهتماماتي
					يتوافق العمل الذي أقوم به مع تخصصي الأكاديمي
					خطوات العمل واضحة لي بشكل كاف
					دوري في المؤسسة واضح بالنسبة لي
					مكونات العمل واضحة بالنسبة لي
					تتطلب مهام ومستويات العمل استخدام ما لدي من قدرات
					تناسب المهام التي أكلف بها مع مؤهلاتي وخبراتي
					الإمكانات المتاحة لي تساعدني على انجاز الأشياء المهمة
					أهداف العمل الذي أقوم به واضحة لي

مقياس: نظرة الموظف الذاتية لثقافة مؤسسته

لا أتفق بشدة	أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	
					أنا راض عن عملي في المؤسسة التي أعمل فيها
					أشعر أنني ملتزم بالمؤسسة التي أعمل فيها
					أنا متحمس للعمل بالمؤسسة الحالية
					أظهر مبادرة في المؤسسة التي أعمل فيها
					أشعر أنني جزء من هذه المؤسسة

					أريد أن أوصل / مواصلة العمل في هذه المؤسسة
					أقوم ببعض الأنشطة طوعا خارج نطاق مهام منصب عملي لمساعدة زملائي
					يلتزم الموظفون في مؤسستي بقواعد السلوك الجيد
					يثق الموظفون في مؤسستي ببعضهم البعض
					هناك جو اجتماعي إيجابي في مؤسستي يدعو للتفاعل
					في مؤسستي يتم حل الصراعات بطريقة بناءة
					مستويات الإجهاد التي تسبب التوتر في مؤسستي منخفضة جدًا
					مؤسستي منتجة
					الإجراءات في مؤسستي يتم تحسينها باستمرار
					مؤسستي تهتم بجودة المنتجات والخدمات
					في مؤسستي أعمل على تحقيق النتائج المتوقعة مني بسهولة

مقياس: تصور العوائد

لا أوافق بشدة	لا أوافق	موافق	موافق بشدة	
				بالنظر إلى جهودي وإنجازاتي فإن أفاق عملي كافية
				أحصل على المكافآت التشجيعية إذا أتقنت العمل
				أتوقع أن تحدث تغييرات مهمة في عملي
				فرص ترقية مناسبة لي
				يعكس مناصبي الحالي تعليمي وتدريب على نحو ملائم
				أشعر بالأمان في عملي
				بالنظر إلى كل ما بذلته من جهود وإنجازات فإن راتبي كاف
				أحظى بالاحترام الذي أستحقه من زملائي
				أتمتع بدعم مادي كافي من طرف مؤسستي
				أحصل على التقدير من قبل رؤسائي
				أعامل بشكل عادل في بعض المرات

النموذج المطبق خلال الدراسة الأساسية

الجدول I

محتمل جدًا	محتمل إلى حد ما	محتمل	غير محتمل جدًا	هل يمكن أن تحقق الفعالية في أدائك من خلال إدراكك لفعاليتك الذاتية؟
				عندما يقف شخص ما في طريق تحقيق هدف أسعى إليه، فإنني قادر على إيجاد الوسائل لتحقيق ما أريده.
				إذا ما بذلت من الجهد كفاية، فإنني سأنجح في حل
				تمثل الفعالية الذاتية قناعتك الشخصية حول مدى قدرتك

			المشكلات الصعبة.	على أداء عملك بشكل مناسب ووفق توقع النتائج التي تطمح في الحصول عليها
			من السهل عليّ تحقيق أهدافي ورغباتي.	
			أعرف كيف أتصرف مع المواقف غير المتوقعة.	
			أعتقد بأنني قادر على التعامل مع الأحداث، حتى لو أتت هذه الأحداث بشكل مفاجئ.	
			أتعامل مع الصعوبات بهدوء لأنني أستطيع دائما الاعتماد على قدراتي الذاتية.	
			مهما يحدث فإنني أستطيع التعامل مع ذلك.	
			أجد حلا لكل مشكلة تواجهني.	
			إذا ما واجهني أمر جديد فإنني أعرف كيفية التعامل معه.	
			أمتلك أفكارا متنوعة حول كيفية التعامل مع المشكلات التي تواجهني.	
			هل يمكن أن تحقق الفعالية في أدائك من خلال إدراكك لدورك الوظيفي؟	يمثل إدراك الدور الوظيفي معرفتك الكافية بمتطلبات عملك
			لدي فرصة للقيام بعدد من المهام المختلفة وذلك باستخدام كل معارفي ومهاراتي.	
			أقوم بمهمة كاملة من البداية حتى نهايتها ونتائج جهودي واضحة ويمكن التعرف عليها.	
			تكلفني ببعض المهام ساهم بشكل كبير في زيادة مهاراتي.	
			يمكنني استخدام عدد من المهارات المعقدة في هذه المهمة.	
			مهامي بسيطة جدا ومتكررة.	
			عملي ينطوي على القيام بعدد من المهام المختلفة.	
			يتم ترتيب مهامي بشكل متناسق	
			إن متطلبات وظيفتي روتينية ويمكن التنبؤ بنتائجها.	
			أتمكن من إنهاء أي عمل أقوم به بالكامل.	
			هل يمكن أن تحقق الفعالية في أدائك من خلال إدراكك لجهودك المبذول في العمل؟	يمثل إدراك الجهد المبذول كمية الطاقة التي تبذلها في سبيل تحقيق أهدافك الشخصية وأهداف مؤسستك
			يمكنني بذل الجهد الملائم لانجاز العمل الموكل لي	
			لدي القدرة على انجاز ما يوكل إلي من مهام بإتقان	
			تتوفر الفرص والتسهيلات اللازمة لتعزيز قدراتي في العمل	
			يتوافق العمل الذي أقوم به مع ميولي واهتماماتي	
			يتوافق العمل الذي أقوم به مع تخصصي الأكاديمي	
			خطوات العمل واضحة لي بشكل كاف	
			دوري في المؤسسة واضح بالنسبة لي	
			مكونات العمل واضحة بالنسبة لي	
			تتطلب مهام ومستويات العمل استخدام ما لدي من قدرات	
			تناسب المهام التي أكلف بها مع مؤهلاتي وخبراتي	
			الإمكانات المتاحة لي تساعدني على انجاز الأشياء المهمة	
			أهداف العمل الذي أقوم به واضحة لي	
			هل يمكن أن تحقق الفعالية في أدائك من خلال تبنيك للمعايير والمعتقدات والقيم السائدة في مؤسستك؟	تمثل نظرة الذاتية لثقافة مؤسستك كل ما تحمله من قيم
			أنا راض عن عملي في المؤسسة التي أعمل فيها	
			أشعر أنني ملتزم بالمؤسسة التي أعمل فيها	

				أنا متحمس للعمل بالمؤسسة الحالية	ومعايير (العمل الجماعي، المساواة، الإلتزام بالوقت..) والعتقدات التي تخص المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.
				أظهر مبادرة في المؤسسة التي أعمل فيها	
				أشعر أنني جزء من هذه المؤسسة	
				أريد أن أواصل / مواصلة العمل في هذه المؤسسة	
				أقوم ببعض الأنشطة طوعا خارج نطاق مهام منصب عملي لمساعدة زملائي	
				يلتزم الموظفون في مؤسستي بقواعد السلوك الجيد	
				يثق الموظفون في مؤسستي ببعضهم البعض	
				هناك جو اجتماعي إيجابي في مؤسستي يدعو للتفاعل	
				في مؤسستي يتم حل الصراعات بطريقة بناءة	
				مستويات الإجهاد التي تسبب التوتر في مؤسستي منخفضة جدا	
				مؤسستي منتجة	يمثل تصور العوائد توقعك بشأن المكافأة والتقدير الذي ستحصل عليه نتيجة قيامك بعملك بالطريقة التي ترى أنها ستعود عليك بتحقيق عائد مناسب
				الإجراءات في مؤسستي يتم تحسينها باستمرار	
				مؤسستي تهتم بجودة المنتجات والخدمات	
				في مؤسستي أعمل على تحقيق النتائج المتوقعة مني بسهولة	
				هل يمكن أن تحقق الفعالية في أدائك من خلال تصورك لحجم العوائد التي ستحصل عليها مقابل تأديتك لمهامك؟	
				بالنظر إلى جهودي وإنجازاتي فإن آفاق عملي كافية	
				أحصل على المكافآت التشجيعية إذا أتقنت العمل	
				أتوقع أن تحدث تغييرات مهمة في عملي	
				فرص ترقيتي مناسبة لي	
				يعكس مناصبي الحالي تعليمي وتدريبى على نحو ملائم	
				أشعر بالأمان في عملي	
				بالنظر إلى كل ما بذلته من جهود وإنجازات فإن راتبى كاف	
				أحظى بالاحترام الذي أستحقه من زملائي	
				أتمتع بدعم مادي كافي من طرف مؤسستي	
				أحصل على التقدير من قبل رؤسائى	
				أعامل بشكل عادل في بعض المرات	

الجدول II

لا	نعم	هل يمكنك أن تحقق تطورا أو ترقية في منصبك الحالي من خلال إدراكك لفعاليتك الذاتية؟	تمثل الفعالية الذاتية قناعتك الشخصية حول مدى قدرتك على أداء عملك بشكل مناسب ووفق توقع النتائج التي تطمح في الحصول عليها
		عندما يقف شخص ما في طريق تحقيق هدف أسعى إليه، فأني قادر على إيجاد الوسائل لتحقيق ما أريده.	
		إذا ما بذلت من الجهد كفاية، فأني سأنجح في حل المشكلات الصعبة.	
		من السهل عليّ تحقيق أهدافى ورغباتى.	
		أعرف كيف أتصرف مع المواقف غير المتوقعة.	
		أعتقد بأنى قادر على التعامل مع الأحداث، حتى لو أتت هذه الأحداث بشكل مفاجئ.	

	أتعامل مع الصعوبات بهدوء لأنني أستطيع دائما الاعتماد على قدراتي الذاتية.	
	مهما يحدث فإنني أستطيع التعامل مع ذلك.	
	أجد حلا لكل مشكلة تواجهني.	
	إذا ما واجهني أمر جديد فإنني أعرف كيفية التعامل معه.	
	أمتلك أفكارا متنوعة حول كيفية التعامل مع المشكلات التي تواجهني.	
	هل يمكنك أن تحقق تطورا أو ترقية في منصبك الحالي من خلال إدراكك لدورك الوظيفي؟	يمثل إدراك الدور الوظيفي معرفتك الكافية بمتطلبات عملك
	لدي فرصة للقيام بعدد من المهام المختلفة وذلك باستخدام كل معارفي ومهاراتي.	
	أقوم بمهمة كاملة من البداية حتى نهايتها ونتائج جهودي واضحة ويمكن التعرف عليها.	
	تكلفني ببعض المهام ساهم بشكل كبير في زيادة مهاراتي.	
	يمكنني استخدام عدد من المهارات المعقدة في هذه المهمة.	
	مهامي بسيطة جدا ومتكررة.	
	عملي ينطوي على القيام بعدد من المهام المختلفة.	
	يتم ترتيب مهامي بشكل متناسق	
	إن متطلبات وظيفتي روتينية ويمكن التنبؤ بنتائجها.	
	أتمكن من إنهاء أي عمل أقوم به بالكامل.	
	هل يمكنك أن تحقق تطورا أو ترقية في منصبك الحالي من خلال إدراكك لجهد المبدول؟	يمثل إدراك الجهد المبدول كمية الطاقة التي تبذلها في سبيل تحقيق أهدافك الشخصية وأهداف مؤسستك
	يمكنني بذل الجهد اللازم لانجاز العمل الموكل لي	
	لدي القدرة على انجاز ما يوكل إلي من مهام بإتقان	
	تتوفر الفرص والتسهيلات اللازمة لتعزيز قدراتي في العمل	
	يتوافق العمل الذي أقوم به مع ميولي واهتماماتي	
	يتوافق العمل الذي أقوم به مع تخصصي الأكاديمي	
	خطوات العمل واضحة لي بشكل كاف	
	دوري في المؤسسة واضح بالنسبة لي	
	مكونات العمل واضحة بالنسبة لي	
	تتطلب مهام ومستويات العمل استخدام ما لدي من قدرات	
	تناسب المهام التي أكلف بها مع مؤهلاتي وخبراتي	
	الإمكانات المتاحة لي تساعدني على انجاز الأشياء المهمة	
	أهداف العمل الذي أقوم به واضحة لي	
	هل يمكنك أن تحقق تطورا أو ترقية في منصبك الحالي من خلال نظرتك الذاتية لثقافة مؤسستك؟	تمثل نظرة الذاتية لثقافة مؤسستك كل ما تحمله من قيم ومعايير (العمل الجماعي، المساواة، الإلتزام بالوقت..) والعتقادات التي تخص المساهمة في تحقيق أهداف
	أنا راض عن عملي في المؤسسة التي أعمل فيها	
	أشعر أنني ملتزم بالمؤسسة التي أعمل فيها	
	أنا متحمس للعمل بالمؤسسة الحالية	
	أظهر مبادرة في المؤسسة التي أعمل فيها	
	أشعر أنني جزء من هذه المؤسسة	
	أريد أن أواصل / مواصلة العمل في هذه المؤسسة	
	أقوم ببعض الأنشطة طوعا خارج نطاق مهام منصب عملي لمساعدة زملائي	

		يلتزم الموظفون في مؤسستي بقواعد السلوك الجيد	المؤسسة.
		يثق الموظفون في مؤسستي ببعضهم البعض	
		هناك جو اجتماعي إيجابي في مؤسستي يدعو للتفاعل	
		في مؤسستي يتم حل الصراعات بطريقة بناءة	
		مستويات الإجهاد التي تسبب التوتر في مؤسستي منخفضة جدًا	
		مؤسستي منتجة	
		الإجراءات في مؤسستي يتم تحسينها باستمرار	
		مؤسستي تهتم بجودة المنتجات والخدمات	
		في مؤسستي أعمل على تحقيق النتائج المتوقعة مني بسهولة	
		هل يمكنك أن تحقق تطورا أو ترقية في منصبك الحالي من خلال تصورك للعوائد التي ستحصل عليها؟	يمثل تصور العوائد توقعك بشأن المكافأة والتقدير الذي ستحصل عليه نتيجة قيامك بعملك بالطريقة التي ترى أنها ستعود عليك بتحقيق عائد مناسب
		بالنظر إلى جهودي وإنجازاتي فإن أفق عملي كافية	
		أحصل على المكافآت التشجيعية إذا أتقنت العمل	
		أتوقع أن تحدث تغييرات مهمة في عملي	
		فرص ترقية مناسبة لي	
		يعكس مناصبي الحالي تعليمي وتدريب علي نحو ملائم	
		أشعر بالأمان في عملي	
		بالنظر إلى كل ما بذلته من جهود وإنجازات فإن راتبي كاف	
		أحظى بالاحترام الذي أستحقه من زملائي	
		أتمتع بدعم مادي كافي من طرف مؤسستي	
		أحصل على التقدير من قبل رؤسائي	
		أعامل بشكل عادل في بعض المرات	



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مصطفى اسطوبولي - معسكر



التاريخ: 2021/05/30

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

الرقم: 492/دع ا ا ج م / 2021

إلى السيد: مدير مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز
ولاية معسكر

الموضوع: طلب ترخيص لإحجاز بحث ميداني

في إطار تكوين الطلبة الدكتورالين شعبة: علوم اجتماعية - علم النفس
يشرفني أن أطلب من سيادتكم الترخيص للطلاب (ة) الباحث (ة) الدكتورالين (ة): خطاب يمنية
المولود (ة) بتاريخ: 1994/03/07 - من: معسكر لإجراء بحثه (ها) الميداني بمؤسستكم
للعنوان: تطوير تقنيات الكشف والتبؤ بأداء الأفراد داخل المؤسسات
والذي سيساعده (ها) في استكمال أطروحة تخرجه (ها).

تقبوا منا فائق الاحترام والتقدير.

العصيد



رئيس قسم علم النفس
علوم التربية
د. وناسي محمد



رأي المؤسسة المستقبلة

Handwritten signature and stamp of the receiving institution.

الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للجزيرة
إمتياز التوزيع - معسكر
قسم الموارد البشرية
(ENRS)