

The Islamic University of Gaza  
Deanship of Research and Graduate Studies  
Faculty of Commerce  
Master of Business Administration



الجامعة الإسلامية بغزة  
عمادة البحث العلمي والدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى  
العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية (الاونروا)

**The Effect of the Internal Environment Factors for  
the Organization on the Level of Achievement  
Motivation among Workers in the Service Sector at  
UNRWA**

إعداد الطالب:

أحمد يوسف أبو رحمة

إشراف الدكتور:

وسيم اسماعيل الهابيل

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير  
في قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة - الجامعة الإسلامية بغزة

محرم/1438هـ - سبتمبر/2017م

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز  
لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية (الاونروا)  
**The Effect of the Internal Environment Factors  
for the Organization on the Level of  
Achievement Motivation among Workers in the  
Service Sector at UNRWA**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

### Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:	أحمد يوسف ابو رحمة	اسم الطالب:
Signature:	أحمد يوسف ابو رحمة	التوقيع:
Date:		التاريخ:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية غزة  
The Islamic University of Gaza

هاتف داخلي 1150

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

الرقم: ج س غ/35  
2017/09/24  
التاريخ: Date:

## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ أحمد يوسف محمد أبو رحمة لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية

**The Impact of the Internal Environment of the Organization Factors on the Level of Achievement Motivation among Workers in the Service Sector at UNRWA**

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأحد 04 محرم 1439 هـ، الموافق 2017/09/24م الساعة

الواحدة ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....  
.....  
.....

د. وسيم اسماعيل الهاييل مشرفاً ورئيساً  
د. يوسف عبد عطية بحر مناقشاً داخلياً  
د. خليل اسماعيل ماضي مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

عميد البحث العلمي والدراسات العليا

.....

أ.د. مازن اسماعيل هنية



## ملخص الرسالة باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة لقياس أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية، وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي وكالة الغوث الدولية المتعلمين وغير المدرسين الذين يتبعون لقطاع الخدمات والبالغ عددهم (2280)، وقد استخدم الباحث العينة العشوائية المنتظمة، حيث تم توزيع (329) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (305) استبانة، أي أن نسبة الاستجابة بلغت (92.7%)، وبعد تفحص الاستبانات المستردة لم يستبعد أي منها نظراً لتحقق الشروط المطلوبة، وبالتالي تم تحليل (305) استبانة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة. وقد استخدم الباحث برنامج الرزم الاحصائية (SPSS) والمعالجات الاحصائية لتحليل البيانات.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تصورات عينة الدراسة حول محاور عوامل البيئة الداخلية التالية (المستوى التنظيمي، الموارد المادية، الموارد البشرية، الموارد التكنولوجية، دافعية الانجاز) كان مرتفعاً، بينما كان مستوى تصورات عينة الدراسة حول محور الحوافز والترقيات متوسطاً، وكان مستوى تصورات عينة الدراسة حول دافعية الانجاز مرتفعاً. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين عوامل البيئة الداخلية للمنظمة بجميع محاورها (المستوى التنظيمي، الموارد المادية، الموارد البشرية، الحوافز والترقيات، الموارد التكنولوجية) ومستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية. كما أشارت النتائج إلى أن هناك أثر ذات دلالة إحصائية عوامل البيئة الداخلية التالية: (بيئة الموارد البشرية، المستوى التنظيمي، الموارد التكنولوجية) حسب الترتيب على دافعية الإنجاز.

وأوصت الدراسة بالعمل على تطوير المستوى التنظيمي للمؤسسة من خلال ايجاد المناخ التنظيمي المهيأ بصورة تمكن العاملين من أداء واجباتهم بكفاءة وفعالية، والتحليل الدوري لعوامل البيئة الداخلية، والعمل على زيادة الموارد المادية في المؤسسة من خلال زيادة جودتها، وتوفير الأجهزة والمعدات اللازمة، والمكاتب والأثاث وغيرها، وضرورة توفير الكادر البشري المؤهل لإنجاح أهداف المؤسسة من خلال ايجاد فرق متخصصة للقيام بالمهام الطارئة والصعبة، وكذلك تدريب العاملين في المؤسسة بشكل دوري بما تتطلبه احتياجات العمل، والعمل على تحسين الموارد التكنولوجية بشكل أكبر من خلال مواكبة التطور التكنولوجي بشكل دوري ومستمر، واعداد كادر بشري مواكب لتطورات تقنية أمن المعلومات، وتحسين التجهيزات الأمنية لحماية المراسلات الالكترونية، وتحديث البرمجيات المستخدمة بشكل مستمر.

## **Abstract**

This study was designed to assess the impact of the internal environment factors of the organization on the level of motivation of achievement among the workers in the service sector in the UNRWA. The study population represents the employees of the UNRWA, the educated and non-teachers who work in the services sector whose numbers is (2280) persons. The researcher used the random sampling, where 329 questionnaires were distributed, and the number of questionnaires recovered was (305), i.e. the response rate reached (92.7%). After examining the recovered questionnaires, none of them were excluded due to the fulfillment of the required conditions. Thus, 305 questionnaires were analyzed. The researcher used the analytical descriptive approach and the questionnaire as a tool for study. The researcher used the statistical packages program (SPSS) and statistical processing for data analysis.

The findings of the study show that the level of perceptions of the sample of the study on the axes of the following internal environment factors (organizational level, material resources, human resources, technological resources, achievement motivation) were high while perceptions of the sample of the study on incentives and promotions were intermediate. The perceptions of the sample of the study on the motivation for achievement were high. The findings of the study also show that there is a statistically significant correlation between the internal environment factors of the organization in all its aspects (organizational level, material resources, human resources, incentives and promotions, technological resources) and the level of achievement motivation among the workers in the service sector in UNRWA. The findings also indicated that there is a statistically significant impact on the internal environment factors (human resource environment, organizational level, technological resources) successively on the achievement motivation.

The study recommended working on developing the organizational level of the institution by creating the organizational atmosphere that is designed in a way that enables the employees to perform their duties effectively and efficiently. The study also recommends periodic analysis of the internal environment factors and working on increasing the material resources in the institution through increasing its quality, providing necessary equipment, disks and furniture. There is also a need to provide human cadres qualified for the achievement of the objectives of the institution through the creation of specialized teams to carry out the urgent and difficult tasks. It is also necessary to train the employees of the institution periodically, as required by the needs of work and improving the technological resources for keeping pace with technological development periodically and continuously. There is also a need for qualifying human cadres to keep pace with the developments of information security, and improving the security equipment to protect electronic correspondence, and updating the software used continuously.

﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ

وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

[التوبة: 105]

## الإهداء

إلى معلم البشرية كل خير .. إلى الهادي البشير .. إلى سيد الأولين والآخرين.. إلى سيدنا محمد صل الله عليه وسلم.

إلى والدي الحبيب.... حفظه الله و روح والدتي الحنون رحمها الله .

إلى إخواني وأخواتي الأحباب على قلبي.

إلى زوجتي الغالية التي وقفت بجانبني وساندتني في مشواري هذا .

إلى نور قلبي أبنائي الأعزاء.

إلى أصدقائي ورفقاء دربي الأعزاء الذين ساندوني في مسيرتي التعليمية.

إلى الأساتذة الكرام الذين بذلوا الجهد من أجل وصول هذا البحث إلى النور.

إلى أرواح الشهداء الذين سطوروا بدمائهم أروع معاني البطولة والفداء في معارك الوفاء والنصر والتمكين.

إلى الشعب الفلسطيني المرابط المجاهد على أرض فلسطين.

إلى المسجد الأقصى فك الله قيده.

إلى الأسرى العظام القابعين خلف قضبان السجان فك الله قيدهم.

إليكم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع.

## شكرٌ وتقديرٌ

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على الرسول المعلم القائل صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" (رواه البخاري)، وبعد أن أتم الله نعمته علي إذ أكملت هذه الرسالة العلمية، التي أسأل الله أن يكتب لي أجرها، وأن ينفع بها. أتقدم بالشكر والتقدير للجامعة الإسلامية، وإلى السادة المحكمين لأداة الدراسة، لما كان لإرشاداتهم ونصحهم من النفع والفائدة في اثراء الدراسة. واعتزافاً لذوي الفضل بفضلهم، ولذوي العلم بعلمهم، أتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان، والتقدير والمحبة، إلى جميع أساتذتي الأفاضل، الذين مهدوا لي طريق العلم والمعرفة، وأخص بالشكر والتقدير الدكتور الفاضل/ وسيم اسماعيل الهابيل، الذي تفضل بالإشراف والتوجيه، وسعة الصدر، فكان خير موجه لي في رحلة البحث والتنقيب. وأتقدم بخالص الشكر والتقدير للجنة المناقشة، ممثلة بكل من: الدكتور/ يوسف عبد عطيه بحر مناقشاً داخلياً، والدكتور/ خليل اسماعيل ماضي. مناقشاً خارجياً، على تفضلهما بقبول مناقشة الرسالة، والحكم عليهما، وإثرائها بملاحظتهما السديدة، سائلةً الله -عز وجل- أن يديم عليهما موفور الصحة والعافية، وأن يجزيهما عني خير الجزاء. والشكر موصول إلى جميع العاملين في كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة. وأخيراً، كل الشكر والتقدير لكل الأصدقاء والإخوة الذين شجعوا، وساهموا في إنجاح هذه الدراسة.

### الباحث

أحمد يوسف أبو رحمة



## قائمة المحتويات

أ	إقرار	.....
ب	ملخص الرسالة باللغة العربية	.....
د	Abstract	.....
و	الإهداء	.....
ز	شكر وتقدير	.....
ح	قائمة المحتويات	.....
ك	قائمة الجداول	.....
م	قائمة الأشكال	.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	.....
2	1.1 مقدمة:	.....
3	2.1 مشكلة الدراسة:	.....
4	3.1 متغيرات الدراسة:	.....
4	4.1 نموذج الدراسة:	.....
5	5.1 فرضيات الدراسة:	.....
6	6.1 أهداف الدراسة:	.....
6	7.1 أهمية الدراسة:	.....
7	8.1 حدود الدراسة:	.....
8	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	.....
9	المبحث الأول: عوامل البيئة الداخلية للمنظمة	.....
9	1.1.2 مقدمة:	.....
9	2.1.2 مفهوم البيئة الداخلية للمنظمة:	.....
10	3.1.2 مستويات البيئة التنظيمية للمنظمة:	.....
11	4.1.2 النظريات الإدارية التي اهتمت ببيئة العمل الداخلية:	.....
13	5.1.2 خصائص بيئة العمل الداخلية:	.....
17	6.1.2 عناصر البيئة الداخلية للمنظمة:	.....
17	7.1.2 تحليل البيئة الداخلية:	.....
20	المبحث الثاني: دافعية الانجاز	.....
20	1.2.2 مقدمة:	.....

21	2.2.2 مفهوم دافعية الانجاز:
22	3.2.2 النظريات المفسرة للدافعية ودافعية الانجاز:
24	4.2.2 أبعاد دافعية الانجاز:
25	5.2.2 أنواع دافعية الانجاز:
26	6.2.2 تصنيف الدوافع ودافعية الانجاز:
27	7.2.2 خصائص الأفراد ذوي الانجاز العالي:
28	8.2.2 العوامل المؤثرة في مستوى الانجاز:
28	9.2.2 معوقات ثقافة الانجاز في المنظمات:
30	<b>المبحث الثالث: وكالة الغوث الدولية للاجئين (الأونروا)</b>
30	1.3.3 اللاجئين الفلسطينيين:
31	2.3.3 مسؤولية وكالة الغوث الدولية للاجئين في المخيمات:
31	3.3.3 طريقة تقديم وكالة الغوث الدولية للاجئين للمساعدات:
32	4.3.3 البنية التحتية وتحسين المخيمات في غزة:
32	5.3.3 الإغاثة والخدمات الاجتماعية في قطاع غزة:
34	6.3.3 الأخلاقيات المهنية في وكالة الغوث الدولية للاجئين:
34	7.3.3 نظام التقدير والمكافآت في وكالة الغوث الدولية للاجئين:
41	<b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة</b>
42	1.3 مقدمة:
42	2.3 الدراسات العربية:
50	3.3 الدراسات الأجنبية:
55	4.3 التعقيب على الدراسات السابقة:
61	<b>الفصل الرابع: اجراءات ومنهجية الدراسة</b>
62	4.1 مقدمة:
62	4.2 منهج الدراسة:
63	4.3 مجتمع وعينة الدراسة:
63	الوصف الاحصائي لعينة الدراسة:
65	4.5 أداة الدراسة:
66	4.6 العينة الاستطلاعية:
67	4.7 صدق الاستبانة:

72	4.8 ثبات الاستبانة:
73	4.9 الأساليب الإحصائية:
75	الفصل الخامس: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
76	5.1 مقدمة:
76	5.2 اختبار التوزيع الطبيعي:
77	5.3 تحليل محاور الاستبانة:
86	5.4 اختبار فرضيات الدراسة:
99	الفصل السادس: النتائج والتوصيات
100	6.1 مقدمة:
100	6.2 نتائج الدراسة:
102	6.3 توصيات الدراسة:
103	المراجع
111	الملاحق

## قائمة الجداول

- جدول (2.1): عناصر التحليل الداخلي للمنظمة ..... 18
- جدول (3.1) يوضح مصفوفة عرض الدراسات السابقة ..... 57
- جدول (4.1): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس ..... 63
- جدول (4.2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر ..... 63
- جدول (4.3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي ..... 64
- جدول (4.4): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية ..... 64
- جدول (4.5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة ..... 65
- جدول (4.6): يوضح مقياس ليكرت الخماسي ..... 66
- جدول (4.7): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "المستوى التنظيمي" والدرجة الكلية للمحور ..... 68
- جدول (4.8): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الموارد المادية" والدرجة الكلية للمحور ..... 68
- جدول (4.9): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "بيئة الموارد البشرية" والدرجة الكلية للمحور ..... 69
- جدول (4.10): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الموارد التكنولوجية" والدرجة الكلية للمحور ..... 70
- جدول (4.11): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الحوافز والترقيات" والدرجة الكلية للمحور ..... 70
- جدول (4.12): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "دافعية الانجاز" والدرجة الكلية للمحور ..... 71
- جدول (4.13): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور التابعة له ..... 72
- جدول (4.14): يوضح طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة ..... 72
- جدول (4.15): يوضح طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة ..... 73
- جدول (5.1): اختبار التوزيع الطبيعي ..... 76
- جدول (5.2) يوضح تحليل فقرات محور المستوى التنظيمي ..... 77
- جدول (5.3) يوضح تحليل فقرات محور الموارد المادية ..... 78
- جدول (5.4) يوضح تحليل فقرات محور بيئة الموارد البشرية ..... 80
- جدول (5.5) يوضح تحليل فقرات محور الموارد التكنولوجية ..... 81
- جدول (5.6) يوضح تحليل فقرات محور الحوافز والترقيات ..... 82
- جدول (5.7) يوضح تحليل فقرات محور دافعية الإنجاز ..... 84
- جدول (5.8) يوضح تحليل جميع محاور الاستبانة مجتمعة ..... 85
- جدول (5.9): نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين عوامل البيئة الداخلية للمنظمة ومستوى دافعية الانجاز ..... 86
- جدول (5.10): نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين المستوى التنظيمي ومستوى دافعية الانجاز ..... 87
- جدول (5.11): نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين الموارد المادية ومستوى دافعية الانجاز ..... 88

88	الانجاز .....	جدول (5.12): نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين بيئة الموارد البشرية ومستوى دافعية
89	الانجاز .....	جدول (5.13): نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين الموارد التكنولوجية ومستوى دافعية
90	الانجاز .....	جدول (5.14): نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين الحوافز والترقيات ومستوى دافعية
90	جدول (5.15): يوضح أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.....	
91	جدول (5.16): نتائج اختبار (T) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس.....	
93	لمتغير العمر .....	جدول (5.17): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين تعزى
94	لمتغير المؤهل العلمي.....	جدول (5.18): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين تعزى
95	لمتغير الدرجة الوظيفية .....	جدول (5.19): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين تعزى
97	الوظيفية.....	جدول (5.20) نتائج اختبار LSD لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين تعزى لمتغير الدرجة
98	لمتغير سنوات الخبرة.....	جدول (5.21): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين تعزى

## قائمة الأشكال

- شكل (1.1) نموذج الدراسة..... 4
- شكل (2.1) هرم ماسلو ..... 24

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

### 1.1 مقدمة:

تواجه كافة المنظمات في إطار الضغوط البيئية والتنافسية المتزايدة مشكلات جوهرية تتمثل في سعيها المستمر للبحث عن المصادر التي تتمكن من خلالها من تحقيق النجاح في الميدان التنافسي، لذلك نجدها تسعى إلى تحقيق مستويات إنتاج واسعة أو تجميع الموجودات والموارد الملموسة وغير الملموسة بأحجام كبيرة لبناء قدرات استراتيجية وتحقيق مستويات أداء عالية للمنظمة من خلال التفوق على قدرات المنافسين والتأقلم مع الديناميكية المتصاعدة للبيئات التنافسية التي تعمل فيها وبما يضمن لها تحقيق مستويات أداء عالية في القطاع الذي تعمل فيه، وتحقيق الاستمرار في إطار مستويات متميزة من الأداء.

وتسعى المنظمات بصفة عامة لتحسين بيئة العمل الداخلية ليس فقط من خلال التجهيزات الأساسية والتكميلية، أو اتباع سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين، ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب سواء من حيث المؤهلات والميول والاهتمامات الخاصة بالموظف، أو من حيث طبيعة الوظيفة والمهارات المطلوبة لشغلها، بل أيضاً من خلال التركيز على العنصر البشري باعتباره محور ارتكاز المنظمات مما يستدعي زيادة درجة ولائه وانتمائه للمنظمة، وكذلك زيادة دافعيته للإنجاز (الشمري، 2013 م، ص2).

ويسهم تحسين بيئة العمل الداخلية في تنمية الدوافع لدى العاملين، وزيادة اقبالهم على العمل بالتدريب ينشأ لهديهم نوع من الالتزام بمهام العمل، وهذا ينعكس على سلوكياتهم من خلال الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف، أو انجاز الأعمال في الوقت المحدد، ولذلك تؤثر بيئة العمل على دوافع العاملين خاصة عند توافر البيئة المادية التي توفر الراحة والهدوء للعاملين، لأن ذلك يشنت انباهم، ويساعدهم على التركيز في القيام بمهام وأعباء العمل في أجواء مناسبة تقل فيها درجة الضغوط، فالبيئة التي تخلو من الضوضاء وتتميز بالإضاءة المناسبة ودرجة الحرارة الملائمة تجلب مناخ للإبداع مما ينعكس ايجاباً على تحسين الأداء (حمزوي، 2008 م، ص105).



وتستطيع المؤسسة التحكم في البيئة الداخلية فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن الإدارة الاستراتيجية من تسيير مؤسستها بفعالية أكبر وأدق، ولا يمكن صياغة استراتيجية المؤسسة بدون تحليل جيد لبيئتها الداخلية، أي معرفة نفسها ومدى قوتها أو ضعفها، وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويعها في أغراضها، وتتمثل عوامل البيئة الداخلية في وظائف ونشاطات المؤسسة الرئيسية لأنها الأعمدة الأساسية لأنشطتها، وتكمن أهمية تحليل عوامل البيئة الداخلية في تحديد مصادر القوة وتدعيمها وتعميمها، ومصادر الضعف لتقويمها وتصحيحها (داودي، 2007 م، ص 39).

ويسعى الباحث من خلال هذه الدراسة للكشف عن أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

إن عدم الاهتمام بتطوير بيئة العمل الداخلية في المنظمة يؤدي لانخفاض الفاعلية التنظيمية، نتيجة شعور العاملين بالإحباط في ظل البيئة التي لا تشجع على بذل الجهد، ولا تساعد العاملين على التركيز في أداء مهام ووظائفهم التي تحتاج إلى لتوافر بيئة داعمة ومعززة لدوافعهم للقيام بأعمالهم.

ومن خلال عمل الباحث في وكالة الغوث الدولية يرى بأنه قد ازدادت احتجاجات واعتصامات العاملين في الوكالة مطالبين بزيادة رواتبهم وتحسين أوضاعهم الوظيفية، بالإضافة الى مطالبتهم اعادة النظر في مستوى خدمات الوكالة، ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التعرف على التساؤل التالي:

❖ ما أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في

قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية؟

وينفرع من هذا التساؤل التساؤلات التالية:

1. ما المستوى التنظيمي في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية؟
2. ما مدى توافر الموارد المادية في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية؟
3. ما مستوى كفاءة الموارد البشرية في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية؟

4. ما مدى توافر الموارد التكنولوجية في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية؟

5. ما مستوى الحوافز والترقيات في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية؟

### 3.1 متغيرات الدراسة:

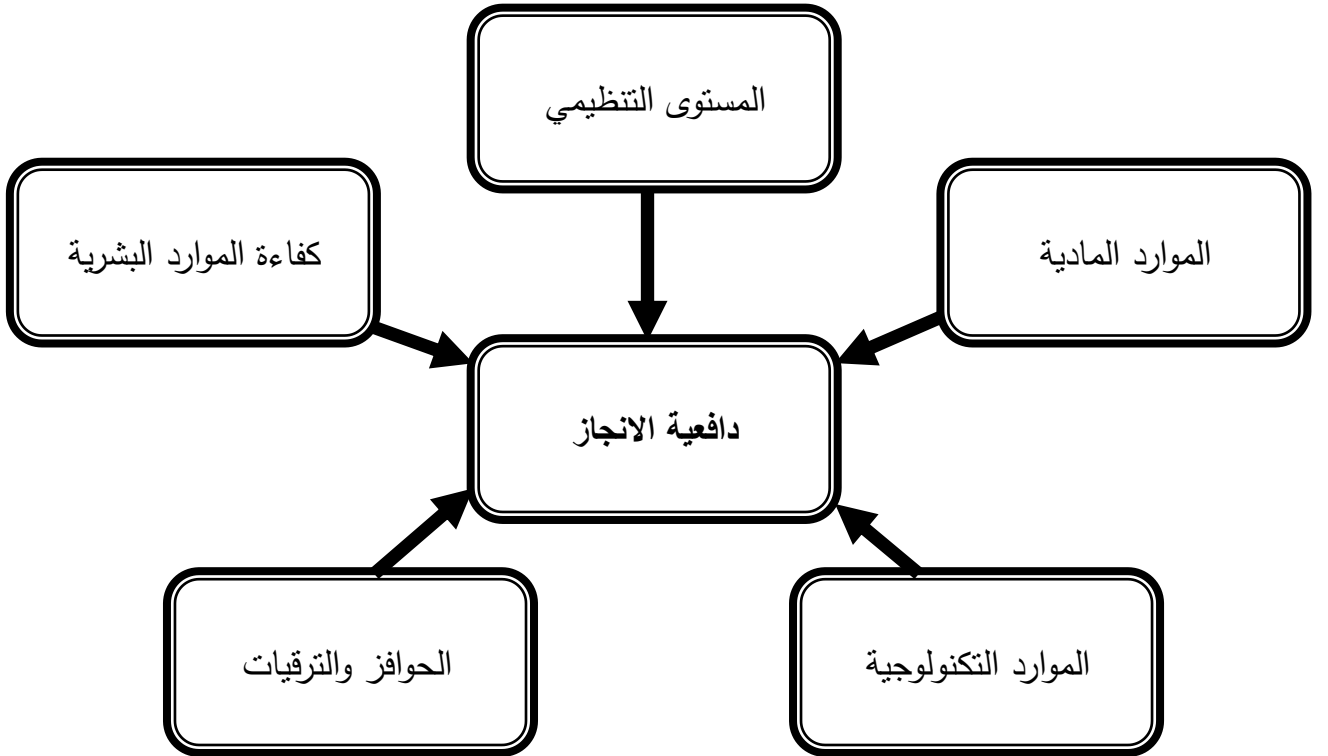
المتغير المستقل: عوامل البيئة الداخلية، ويتمثل في المجالات التالية:

- ❖ المستوى التنظيمي.
- ❖ الموارد المادية.
- ❖ كفاءة الموارد البشرية.
- ❖ الموارد التكنولوجية.
- ❖ الحوافز والترقيات.

المتغير التابع:

- دافعية الانجاز.

### 4.1 نموذج الدراسة:



شكل (1.1) نموذج الدراسة

المصدر: جرد بواسطة الباحث بناءً على الدراسات السابقة

وقد قام الباحث بوضع نموذج الدراسة بناءً على الدراسات السابقة التالية: دراسة (ثوابته، 2013)، ودراسة (نور، 2013) ودراسة (الخفاجي، 2011)، (خير الدين، 2010)، ودراسة (المرنخ، 2004)، ودراسة (Alfahad, & Other, 2013)

## 5.1 فرضيات الدراسة:

❖ **الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  لعوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية.  
وتنبثق منها الفرضيات التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  للمستوى التنظيمي على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية.
2. يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  للموارد المالية على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية.
3. يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  لكفاءة الموارد البشرية على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية.
4. يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  للموارد التكنولوجية على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية.
5. يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  للحوافز والترقيات على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية.

❖ **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

## 6.1 أهداف الدراسة:

1. التعرف على أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية.
2. القاء الضوء على العلاقة بين المتغيرات المستقلة (المستوى التنظيمي، الموارد المالية، كفاءة الموارد البشرية، الموارد التكنولوجية، الحوافز والترقيات، الرضا الوظيفي) والمتغير التابع (دافعية العاملين).
3. التعرف على الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).
4. تسليط الضوء على المستوى التنظيمي في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية.
5. التعرف على الموارد المالية والتكنولوجية المتاحة في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية.
6. القاء الضوء على مستوى الحوافز والترقيات في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية.
7. التعرف على مستوى كفاءة الموارد البشرية في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية.

## 7.1 أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال تناولها لموضوع مهم في مجال الادارة وهو عوامل البيئة الداخلية وأثرها على مستوى دافعية الانجاز، وتنبثق أهمية الدراسة من زاويتين الأولى علمية، والثانية عملية.

1. الأهمية العلمية: حيث تكتسب الدراسة أهميتها العلمية من خلال قيام الباحث باستخدام منهج علمي يثري المعرفة العلمية في مجال عوامل البيئة الداخلية للمنظمة وأثرها على مستوى دافعية العاملين، كما يؤمل أن تؤدي هذه الدراسة إلى اضافة علمية تساعد الباحثين في الحقل الأكاديمي.

2. الأهمية العملية: تتمثل أهمية الدراسة من الناحية العملية في تقديم المساعدة للمسؤولين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية لتطوير البيئة الداخلية وزيادة مستوى دافعية العاملين في ضوء ما تتوصل إليه الدراسة من نتائج.

### 8.1 حدود الدراسة:

1. الحدود الزمنية: تمثل تلك الحدود الاطار الزمني للدراسة وهو عام 2016.
2. الحدود المكانية: قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية.
3. الحدود البشرية: العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية.
4. الحدود الموضوعية: أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية.

## الفصل الثاني

### الاطار النظري للدراسة

## المبحث الأول

### عوامل البيئة الداخلية للمنظمة

#### 1.1.2 مقدمة:

تلعب البيئة الداخلية بعناصرها دوراً مهماً في أداء منظمات الأعمال، وذلك من خلال التأثير على طبيعة المناخ التنظيمي الذي ينعكس في سلوك العاملين في المنظمة، ويظهر بالتالي مدى استعداد العاملين لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة في البقاء فيها، والقبول بقيم وأهداف المنظمة الرئيسية.

إن احد أسباب نجاح المنظمات يعود للبيئة التنظيمية التي توفر هيكلاً تنظيمياً وثقافة تنظيمية قادرة على التكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة، وترفع من قدرة وكفاءة العاملين فيها للاستجابة لحاجات المراجعين والمشاركين في الخدمات التي تقدمها المنظمة ونيل رضاهم (القطامين، 2006 م، 28).

#### 2.1.2 مفهوم البيئة الداخلية للمنظمة:

مجموعة المتغيرات الداخلية والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمة وتتضمن (المغربي، 2001 م، 18):

- **نقاط القوة:** وهي الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تملكها المنظمة وتكون قادرة على استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين.
  - **نقاط الضعف:** النقص في الإمكانيات والقدرات التي لا تمكن المنظمة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياساً بالمنافسين، وما ينعكس بالتالي على مستوى الأداء المتحقق فيها.
- وتعرف البيئة الداخلية للمنظمة بأنها: "القيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الادارية، ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العملية الادارية" (القيوتي، 2000م، 35).

ولا تقتصر بيئة العمل على الأنظمة والاجراءات والاتصالات والنمط القيادي وسياسة ادارة الموارد البشرية، ولكنها تتضمن البيئة المادية فقد عرفها (حمزاوي، 2008م) بأنها: "المكونات

المادية المتوافرة داخل مقر العمل من ضوضاء ودرجة حرارة واضاءة وتصاميم مكاتب وأدوات مكتبية مساعدة" (حمزاوي، 2008 م، 105).

ويرى (القحطاني، 2008) بأن هناك ربط بين ظروف العمل المادية بماهية وطبيعة الوظيفة في التعبير عن بيئة العمل حيث عرفها من هذا المنطلق بانها: "الظروف المادية للعمل التي تحيط بالإنسان كالتهووية والانارة ووسائل الأمن والظروف المكتبية، وأيضاً ماهية وطبيعة الوظيفة التي يشغلها الشخص ومدى تسببها في احداث ضغوط العمل الوظيفية، خاصة أن هناك بعض الوظائف بطبيعتها تؤدي إلى حدوث ضغوط العمل كذلك التي تتطلب مقابلة الجمهور، أو التي تسمح بالترقية والنمو المهني" (القحطاني، 2008 م، 259).

ويرى الباحث أن بيئة العمل الداخلية هي كل ما يؤثر في سلوك الأفراد والجماعات والتقنيات والنظم التي تعمل في داخل المنظمة وتعمل المنظمة بموجبها.

### **3.1.2 مستويات البيئة التنظيمية للمنظمة:**

إن منظمات الأعمال لا تعيش في فراغ، وإنما هي أنظمة اجتماعية مفتوحة على بيئة خارجية فيها كثير من العناصر والمؤثرات التي توجه سلوك المنظمة باتجاه أو آخر (العامري والغالي، 2008 م، 18).

وعلى المنظمات أن تتكيف مع البيئة التي تعمل بها حتى تستطيع أن تنمو وتتقدم وتستمر في عملها، وعلى إدارة هذه المنظمات القيام بمسح لبيئتها الخارجية لتحديد الفرص الموجودة في تلك البيئة بغرض الاستفادة منها، والتهديدات لتحبيدها أو مواجهتها، كما عليها القيام أيضاً بفحص بيئتها الداخلية لتحديد عناصر القوة للاستفادة منها في استثمار الفرص ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، وعناصر الضعف بهدف معالجتها حتى تكون قادرة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وتطور لنفسها ميزة تنافسية تمكنها من المنافسة والتفوق على الآخرين (حريم، 2010 م، 44).

ويرى (القيوتي، 2009م)، و(السلم، 2008م) بأن بيئة المنظمة تنقسم إلى ثلاثة مستويات

أولاً: البيئة الخارجية العامة:



وهي القوى والعناصر في البيئة الخارجية التي تؤثر على جميع المنظمات في البيئة العامة، مثل البيئة الاقتصادية التي تتضمن العوامل الاقتصادية مثل (معدل الناتج القومي، ومستوى دخل الفرد، ومعدل التضخم، وسعر صرف العملة، ومعدل البطالة... الخ)، والبيئة التكنولوجية مثل: (الآلات والماكينات، والسلع والخدمات الجديدة، والابتكارات وبراءات الاختراع... الخ)، والبيئة السياسية والقانونية والتي تؤثر في سياسة الحكومة تجاه المنظمات وأصحاب المصالح فيها، إضافة إلى القوانين والتشريعات مثل: (رسوم التعرفة الجمركية على المستوردات، أو شروط احترام البيئة الطبيعية... الخ)، والبيئة الديموغرافية والثقافية والاجتماعية مثل: (العمر، ومستوى التعليم، ونمط الحياة، والقيم، والمعايير، والعادات والتقاليد التي تحكم علاقات الناس في المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة).

#### ثانياً: البيئة الخارجية الخاصة:

وهي العناصر في البيئة الخارجية والتي لها تأثير مباشر على المنظمة والمنظمات الشبيهة وتتكون من أصحاب المصالح مثل الزبائن، والموزعون، والمنافسون، والموردون، والاتحادات المهنية، والمنظمات الحكومية، وجميع هؤلاء بحكم مصالحهم المتباينة في المنظمة قادرين على ممارسة التأثير والضغط على المنظمة.

#### ثالثاً: البيئة الداخلية:

وتتكون البيئة الداخلية من العوامل والقوى الداخلية التي تؤثر في عمل المنظمة وتحدد عناصر القوة والضعف في المنظمات، وتتكون من البناء التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والموارد المتاحة من موارد مالية، وموارد بشرية، وموارد تسويقية، وموارد البحث والتطوير، ونظم المعلومات الإدارية.

### 4.1.2 النظريات الادارية التي اهتمت ببيئة العمل الداخلية:

يمكن استعراض النظريات الادارية التي اهتمت ببيئة العمل الداخلية من خلال ما يلي (رحمون، 2014 م، 55-57):

## 1. نظرية هنري فايول:

ركز هنري فايول حول المستويات الادارية العليا، ومن خلال دراساته توصل إلى وضع أربعة عشر مبدأً ادارياً يمكن تطبيقها في جميع مجالات الادارة، وبذلك كون الأساس للنظرية الادارية، ويمكن تلخيص هذه المبادئ في التالي:

- تقسيم العمل على أساس التخصص.
- التوازن بين السلطة والمسئولية.
- النظام.
- وحدة السلطة الأمرة.
- وحدة الادارة أو التوجيه.
- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- مكافأة الأفراد وتعويضهم.
- المركزية الادارية.
- تدرج السلطة.
- المبادأة.
- التدريب.
- فترة العمل.
- فترة التوظيف.
- التعاون بين العمال.

## 2. نظرية أوليفر شيلدون:

قدم شيلدون كتاب بعنوان فلسفة الادارة وقال فيه إن المشكلة الرئيسية للصناعة هي تحديد التوازن الصحيح بين المخرجات المادية الانتاجية وانسانية الانتاج، واعتبر الصناعة مجموعة واحدة من الرجال وليست من الماكينات والعمليات الفنية، واقترح اتباع القواعد التالية بالنسبة لجميع العاملين:

- لا بد من مساعدتهم على تصميم بيئة العمل الخاصة بهم.
- لا بد من أن يكون لديهم وقت كافي للتنمية الذاتية.

- لا بد من تأمينهم ضد البطالة غير الادارية.

- لا بد أن يشتركوا في الأرباح طبقاً لإسهاماتهم.

فمن خلال هذه القواعد اهتم بيئة العمل الداخلية من خلال دعوته للاهتمام بالعامل كفرد وكإنسان لديه رغبات تتحقق من خلا توفير البيئة الجيدة للعمل والتكوين والتأمين والأجر، وكذلك العلاقات الجيدة بينه وبين العاملين والادارة.

### 3. نظرية ماري باركر فوليت:

تقول الأمريكية ماري باركر فوليت إن الرجل في عمله يعمل بنفس الدوافع والاحتياجات والرغبات التي تدفعه في المجالات الأخرى، فرأت أن الفرد لا يجد نفسه إلا من خلال المجموعة التي يعمل معها ومن أفكارها دعت إلى:

حل الصراعات عن طريق الحوار والمشاركة في ايجاد الحلول.

اطاعة القوانين التي يفرضها الموقف وليس المدير.

تبني نظرة في المنظمة تشجع العمل الجماعي لمواجهة المشكلات.

القيادة لابد أن تكون مبنية على التأثير المتبادل بين القائد ومن يتبعه.

### 5.1.2 مكونات بيئة العمل الداخلية:

تتميز بيئة العمل الداخلية بخصائص عديدة تؤثر على الأداء العام للمنظمة، وتسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي أو انخفاضه في ضوء التأثيرات الإيجابية أو السلبية لعناصر هذه البيئة، وتنقسم هذه الخصائص بصفة عامة إلى:

#### 1. الهيكل التنظيمي:

بعمل الهيكل التنظيمي المرن على تهيئة بيئة تنظيمية أفضل تساعد في رفع مستوى الالتزام التنظيمي من خلال تحديد خطوط السلطة والمسؤولية مع إتاحة قدر أكبر من اللامركزية عبر خطوط انسياب هذه السلطة، وهذا يمنح العاملين قدرة أكبر على الإبداع والابتكار، ويزيد من فرص نمو الالتزام التنظيمي، بخلاف الهيكل التنظيمي الجامد أو المتصلب الذي يعوق تأقلم العاملين مع البيئة المحيطة ويخفض مستوى الالتزام التنظيمي (الغامدي، 2013 م، 15).

## 2. المناخ التنظيمي:

يشكل المناخ التنظيمي الحصلة لكل عوامل البيئة الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها، والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها" (الكبيسي، 2006 م، 72).

لذلك يساهم المناخ التنظيمي الإيجابي في تعميق مفهوم الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال المرونة التي يضيفها الهيكل التنظيمي والتي تزيد من قدرته على الاستجابة والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية، فضلاً عن إثارة التحدي لدى العامل فتدفعه إلى التجربة والابتكار والإبداع، والسعي للإنجاز للحصول على المكافأة أو الترقية التي يوفرها المناخ التنظيمي الإيجابي، بخلاف المناخ التنظيمي السلبي الذي يعمل على تخفيض الالتزام التنظيمي بسبب ضعف قدرته على الاستجابة والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية، مما يحد من قدرة العاملين على مواجهة التهديدات التي تؤثر سلباً على مكاسب المنظمة في ضوء استمرار متطلبات العمل الروتينية التي تكرر الملل وتحد من الإبداع (الغامدي، 2013 م، 16).

## 3. الثقافة التنظيمية السائدة:

الثقافة التنظيمية عبارة عن: "القيم والمسلّمات والمعتقدات والاتجاهات والمعايير التي تربط المنظمة، ويشترك فيها كل العاملين بها"، وتساهم الثقافة التنظيمية المرنة في رفع مستوى الالتزام التنظيمي من خلال إرساء ودعم قواعد سلوكية تقضي بأن يكون الموظفين مبتكرين ومبادرين مع منحهم حرية التصرف بدرجة ما، وزرع قيم تقتضي ضرورة التشاور مع رؤسائهم قبل اتخاذ القرارات المهمة والمناسبة، بمعنى إرساء قواعد التهيئة الاجتماعية اللازمة للمنظمة التي تصف كيفية تعلم الأفراد للثقافة التنظيمية من خلال اندماج الأفراد وتعلمهم القواعد السلوكية والقيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية حتى يصبحوا أعضاء فاعلين ومشاركين، بخلاف الثقافة التنظيمية الجامدة التي تخفض مستوى الالتزام التنظيمي من خلال تشكيل ضغوط على العاملين تحد من إبداعاتهم وتجعلهم يشعرون بالملل والإحباط في انتظار الأوامر والتعليمات الروتينية المتكررة (شارلز هل وجونز، 2001 م، 650).

#### 4. القيم التنظيمية:

تعرف القيم بأنها: "ميل عام لتفضيل حالات وشؤون معينة عن أخرى، ويعني جانب التفضيل هنا أن القيم تتعلق بمشاعر وعواطف وأحاسيس ومبادئ تجعلنا نميز بين الجيد والسيئ" (حمزاوي، 2008 م، 41).

وتساهم القيم التنظيمية الإيجابية في زيادة الالتزام التنظيمي، حيث تشكل المصدر الأساس لما يصدر عن الفرد من مشاعر وأحاسيس وأفكار وطموحات وآمال وأقوال وأفعال وإنجازات، كما أنها المكون الحقيقي لشخصية الفرد التي تميزه عن غيره من الناس، فالقيم هي المعيار الذي يحدد مكانة وقيمة وقدرة الإنسان في المجتمع، فهي المرجعية التي تحكم تصورات وتصرفات الفرد، والسياج والحسن الذي يحميه من الانحراف والزلل والخطأ (الغامدي، 2013 م، 17).

#### 5. أنظمة وإجراءات وسياسات العمل:

الأنظمة هي القواعد القانونية المنظمة للعمل، أما الإجراءات فهي: "الخطوات لكيفية الأداء التي تمر بها المعاملة من البداية إلى النهاية بأسلوب محدد سلفاً الأعمال واتخاذ القرارات الخاصة بها. بينما السياسات هي: "مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، والمحددة بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند سلفاً اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف" (النمر وآخرون، 2011 م، 97).

لذلك فإن وضوح أنظمة وإجراءات وسياسات العمل يسهم في زيادة الالتزام التنظيمي، بخلاف الأنظمة والإجراءات والسياسات غير الواضحة أو المتحيزة والعشوائية التي تخفض المعنويات وتخفض مستوى الالتزام التنظيمي (الكبيسي، 2006 م، 76).

#### 6. الوصف الوظيفي:

هو وصف وتعريف الوظيفة وتحديد المهام التي تتضمنها، والمؤهلات التي يجب أن يتمتع بها شاغلها. وإذا تم إعداد الوصف الوظيفي بشكل علمي جيد، فهو يتضمن أيضاً مسؤوليات شاغل الوظيفة وارتباطاته الإدارية وحقوقه من حيث الراتب والمزايا وغيرها، ويسهم هذا الوصف في توضيح مهام الوظيفة، وإزالة اللبس والغموض، ومن ثم رفع مستوى الالتزام التنظيمي نتيجة إدراك كل عامل لمهام وحدود واختصاصات وظيفته (النمر وآخرون، 2011 م، 180).

## 7. نمط السلطة:

يؤثر نمط السلطة السائد في بيئة العمل في الالتزام التنظيمي، حيث تسهم المركزية الشديدة في قتل عناصر المبادرة والابتكار، وخفض الروح المعنوية وتعطيل الأعمال، ونمو الكسل والتراخي واللامبالاة بالعمل، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي، بعكس اللامركزية التي تسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي نتيجة شعور العاملين بأهميتهم ومشاركتهم الفعلية في اتخاذ القرارات، فيقبلون على العمل ولديهم قناعة بأهميته وبأهمية إنجازهم بشكل صحيح (النمر وآخرون، 2011م، 180).

## 8. نمط القيادة :

يؤثر نمط القيادة السائد في بيئة المنظمة الداخلية بشكل مباشر على الالتزام التنظيمي للعاملين، فالقائد الأوتوقراطي المستبد يقوم بجميع الصلاحيات في العمل (النمر، وآخرون، 2011م، 381).

ويجلب بيئة غير مناسبة لنمو الالتزام التنظيمي، بخلاف القائد الديمقراطي الذي يؤمن بضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ووضع خطة العمل وأساليبه، مما يرفع ثقتهم بأنفسهم ويؤدي إلى ارتفاع مستوى التزامهم التنظيمي (حمزاوي، 2008 م، 72).

أما القائد الفوضوي أو المنطلق الذي لا يتدخل لتحديد العمال، أو تعيين من يقوم بها، ويترك للعاملين حرية العمل بالطريقة والأسلوب الذي يريدونه دون رقابة أو متابعة، فيؤدي إلى ظهور الأعمال الفردية غير المنظمة، حيث يتحرر العاملون من أي سلطة للقائد، مما يقود إلى التضارب والتنافس والتنازع والاختلاف بين أفراد المجموعة نتيجة اتباع كل منهم أساليب مختلفة عن الآخرين، مما يؤدي إلى ارتفاع الصراع التنظيمي وضغوط العمل، ومن ثم انخفاض مستويات الالتزام التنظيمي.

أما القائد التحويلي فيساعد على ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي من خلال تعزيز قيم التغيير، وتطوير مهارات العاملين والتركيز على القيم المشتركة، وتطوير المرؤوسين (النمر، وآخرون، 2011م، 385).

## 6.1.2 عناصر البيئة الداخلية للمنظمة:

- يرى (فيله، وعبد المجيد، 2009م، 93) بأن عناصر البيئة الداخلية للمنظمة تتمثل في التالي:
- البيئة الفنية أو التقنية (التكنولوجيا، طرق وأساليب العمل والآلات والمعدات والأجهزة).
- التنظيم الرسمي وما يشمل من هيكل ووظائف (قانون العمل ولوائحه، علاقات العاملين، قنوات الاتصال، السلطة والمستويات والأدوار والخطط والأهداف).
- الإدارة التي ترسم الخطط والأهداف وما تتضمنه من عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه والرقابة ونوع القيادة وتقييم الأداء.
- التنظيم غير الرسمي وما يتضمنه من شبكة العلاقات الاجتماعية والثقافية التي تنشأ بين العاملين.

## 7.1.2 تحليل البيئة الداخلية:

لا تستطيع أي مؤسسة مواجهة التهديدات واقتناص الفرص ما لم تتوفر لديها الإمكانيات الداخلية لذلك، ولهذا السبب يجب تقييم إمكانيات المؤسسة، وهو ما يطلق عليه بتقييم الأداء الداخلي للمؤسسة أي التعرف على أسباب ضعف وأسباب قوة المؤسسة (عماري وآخرون، 2005م، 66).

ويقصد بتحليل البيئة الداخلية: "إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، ومجالات الضعف".

وتهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيس يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية مما يساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها.

**إن أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية تكمن في النقاط التالية:**

- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.
- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات)، لانتهاز الفرص التسويقية من خلال نقاط القوة الداخلية، وتجنب المخاطر أو تحجيمها من خلال إزالة نقاط الضعف.

- إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة.
  - بيان وتحديد نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها ، أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.
  - بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً.
- ويعتبر تحليل (Swot) القائم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية أداة مهمة لمقارنة الفرص والتهديدات بعناصر القوة والضعف، وبالتالي تحليل الوضع العام للمنظمة، ومن العوامل المهمة في تحليل البيئة الداخلية: العوامل البشرية، والعوامل المعنوية، والعوامل المادية، ويوضح جدول (2.1) عناصر التحليل الداخلي للمنظمة (الدجني، 2006م، 50).

جدول (2.1): عناصر التحليل الداخلي للمنظمة

الظروف الخارجية (الفرص والمخاطر)	الظروف الداخلية (نقاط القوة والضعف)
<p><b>العوامل السياسية/القانونية:</b></p> <p>تعليمات حماية التجارة، قوانين حماية البيئة، قوانين الضرائب، حوافز خاصة، تعليمات التجارة الخارجية، الاتجاه نحو الشركات الأجنبية، قوانين التوظيف، استقرار الحكومة، اتجاهات النظام الحاكم، الأطراف الأخرى على الساحة السياسية، أصحاب المصالح، علاقة الدولة مع العالم الخارجي، الظروف التاريخي.</p>	<p><b>العوامل الإدارية:</b></p> <p>المسؤولية الاجتماعية، استخدام الخطط الإستراتيجية والتحليل الاستراتيجي، تقييم العوامل البيئية والتنبؤ بها، سرعة التجاوب مع الظروف المتغيرة مرونة الهيكل التنظيمي للجامعة، كفاءة نظام الاتصالات وسرعة تداول المعلومات في الجامعة، القدرة على المثابرة والتعامل مع الأزمات، القدرة على الاحتفاظ بالكفاءات ذات القدرات الخلاقة، القدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية، القدرة على التعامل مع آثار التضخم، المرونة في التعامل مع المتغيرات البيئية.</p>
<p><b>العوامل الاقتصادية:</b></p> <p>اتجاهات إجمالي الناتج القومي، معدلات الفائدة، عرض النقد، معدلات التضخم، معدلات البطالة، مراقبة الأجور والأسعار والرسوم الدراسية، رفع وتخفيض قيمة العملة، توافر الطاقة وتكلفتها، مستوى دخل الفرد، المنافسة، الموردون، الخدمات البديلة مثل التعليم عن بعد وكليات المجتمع.</p>	<p><b>العوامل المالية:</b></p> <p>مصادر رأس المال، استخدامات رأس المال، سهولة الخروج من السوق، العائد على الاستثمارات، درجة السيولة، درجة الاستقرار المالي، القدرة على استخدام الأسعار كسلاح تنافسي، القدرة على التوسع لتلبية الطلب المتزايد، متوسط تكاليف، القدرة على سداد الالتزامات قصيرة الأجل، القدرة على سداد الالتزامات طويلة الأجل.</p>



الظروف الخارجية (الفرص والمخاطر)	الظروف الداخلية (نقاط القوة والضعف)
<p><b>العوامل الاجتماعية والثقافية والتعليمية والحضارية:</b> التغيير في نمط الحياة، التوجهات المهنية، نشاط المستهلكين، معدل تكوين الأسرة، توزيع السن للسكان، التحول الإقليمي في السكان، توقعات الحياة ومعدل نمو السكان، معدلات المواليد، أنظمة القيم، المستويات التعليمية والثقافية، الموروثات الحضارية.</p>	<p><b>العوامل البشرية:</b> الخبرات والتأهيل الإداري، القدرات والاتجاهات، الدافعية والحماس، الإمكانيات، مستوى التأهيل، إمكانيات إعادة التأهيل.</p>
<p><b>العوامل التكنولوجية المادية والإنتاجية:</b> المهارات الفنية والتكنولوجية، استخدام الموارد، مستوى التكنولوجيا المستخدمة في الخدمات التعليمية، القدرة على تقييم ابتكارات في المنتجات والعمليات، كفاءة الإنتاج، القيمة المضافة للمنتج، اقتصاديات الحجم، حداثة المصنع، استخدام الحاسب الآلي، فاعلية برامج التدريب، القدرة على نقل الأفكار إلى مجال التطبيق.</p>	<p><b>العوامل التكنولوجية (المادية والإنتاجية):</b> المهارات الفنية والتكنولوجية، استخدام الموارد، مستوى التكنولوجيا المستخدمة في الخدمات التعليمية، القدرة على تقييم ابتكارات في المنتجات والعمليات، كفاءة الإنتاج، القيمة المضافة للمنتج، اقتصاديات الحجم، حداثة المصنع، استخدام الحاسب الآلي، فاعلية برامج التدريب، القدرة على نقل الأفكار إلى مجال التطبيق.</p>

المصدر (الدجني، 2006م، 50)

## المبحث الثاني دافعية الانجاز

### 1.2.2 مقدمة:

يعتبر مفهوم دافعية الانجاز من المفاهيم التي أثارت جدلاً ونقاشاً بين العلماء، وحظيت باهتمامهم ويعود تطور مفهوم الدافعية للإنجاز إلى الفرد بينه الذي أشار إلى أن الحاجة للإنجاز دافع تعويضي مستمد، وكورت ليفن الذي عرض هذا المصطلح في ضوء تناوله لمفهوم الطموح، ويعد "مواري" من أوائل المهتمين بهذا المفهوم، والذي يرجع إليه الفضل في إدخال مفهوم الحاجة للإنجاز إلى التراث السيكولوجي وعرضها بأنها رغبة أو ميل للفرد للتغلب على العقبات وممارسة القوى والكفاح والمجاهدة لأداء المهمات الصعبة بشكل جيد بسرعة ممكنة كلما أمكن (يونس، 2012م، 23).

ويمثل الدافع للإنجاز أحد الجوانب المهمة في نظام الدوافع الانسانية، فهو "مكون جوهري في عملية ادراك الفرد وتوجيه سلوكه، وتحقيق ذاته من خلال ما ينجزه من أهداف، وقد أشار العلماء والباحثون المهتمون بدافعية الانجاز، إلى أن الدافع للإنجاز يتضمن أنواعاً وأنماطاً متباينة من السلوك، حيث تعمل أو تؤثر دافعية الانجاز في تحديد مستوى أداء الفرد ونتاجه في مختلف المجالات، والأنشطة التي يواجهها، لذلك فقد ظهر مفهوم دافعية الانجاز كأحد المعالم المميزة للدراسة والبحث في ديناميات الشخصية والسلوك وذلك منذ ستينيات القرن الماضي وحتى العصر الحاضر، إذ اتسع الاهتمام به ليشمل دراسة علاقته بمتغيرات أخرى، والتعرف على العوامل التي تسهم في تفسير التباين في دافعية الانجاز بين الأفراد".

ويزيد الانجاز العالي من قدرة الأفراد على ضبط أنفسهم في العمل وقدرتهم على حل المشكلات ويساعد على محاولة التغلب على كل الصعوبات والعقبات التي تعترضهم، وأن هذه الفئة من الأفراد تعمل مسرورة على أداء المهمات معتدلة الصعوبة، ويبدون موجهين نحو العمل بهمة عالية وعلى العكس من ذلك فإن منخفضي دافع الانجاز يتجنبون المشكلات وسرعان ما يتوقفون عن حلها عندما يواجهون المصاعب (شواشرة، 2007م، 3).

## 2.2.2 مفهوم دافعية الانجاز:

عرف (الزعبي، 2005م، 47) الدافع للإنجاز بأنه "استعداد ثابت نسبياً في الشخصية، يحدد مدى سعي الفرد ومثابرته في سبيل تحقيق أو بلوغ نجاح يترتب عليه نوع من الإرضاء، وذلك في المواقف التي تتضمن تقييم نجاح الأداء في ضوء مستوى محدد للامتياز".  
وتعرف دافعية الانجاز بأنها: "قوة تؤثر وتستنير سلوك اللاعب لمواجهة التحديات الرياضية والتغلب عليها من خلال التصميم والمثابرة لتحقيق المستويات العالية" (أبو جادو، 2000م، 330).

ودافع الانجاز هو "تهيؤ ثابت نسبياً في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد ومثابرته في سبيل تحقيق أو بلوغ نجاح يترتب عليه نوع من الاشباع، وذلك في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء درجة محدد من الامتياز" (الخالدي، 2009م، 49).

ويعرف (أبو شقة، 2007م، 11) دافعية الانجاز بأنها: "امكانية صياغة هدف يتحدى امكانات الفرد ووضع خطة إنجازيه، لتحقيق هذا الهدف على ضوء معايير الجودة في فترة زمنية محددة مع توفير مؤشر للنظام نحو تحقيق الهدف".

ويشير (الترتوري، 2006م، 14) إلى أن دافعية الانجاز هي "السعي نحو التميز والتفوق في أداء عمل ما، أو بأنها رغبة الفرد للقيام بعمل جيد والنجاح في ذلك".

ويذكر (العنزي، 2003م، 76) الدافع الايجابي: "هو ميل الفرد لبذل الجهد من أجل تحقيق النجاح والتفوق على الآخرين".

والدافع للإنجاز: "هو استعداد الفرد للسعي في الاقتراب من النجاح، وتحقيق هدف معين وفقاً لمعيار معين من الجودة أو الامتياز وإحساسه بالفخر والاعتزاز عند إتمام ذلك" (الخيري، 2008م، 21).

ويرى الباحث أن الدافعية للإنجاز هي الرغبة في البذل والعطاء لتحقيق و إنجاز شيء ما أو إيجاد شيء ما لم يكون موجوداً.

### 3.2.2 النظريات المفسرة للدافعية ودافعية الانجاز:

لقد حظيت دافعية الانجاز بقبول واهتمام كثير من العلماء والباحثين ولقد تعددت النظريات التي تناولت دافعية الانجاز وفيما يلي عرضاً لتلك النظريات:

#### 1. نظرية الحاجة للإنجاز لماكيلاند:

وضع هذه النظرية (ديفيد ماكيلاند) مشيراً إلى الانجاز هو الأداء في ضوء درجة الامتياز والتفوق أو الرغبة في النجاح، والسعي للحصول عليه وهو شعور يمكن تعلمه وتنميته لدى الأفراد (السامرائي، 2006م، 66).

ويعرف (ماكيلاند) دافعية الانجاز بأنها نظام شبكي من العلاقات المعرفية والانفعالية الموجهة، أو المرتبطة بالسعي من أجل بلوغ درجة الامتياز والتفوق وتتبع هذه النظرية من الرغبة الكبيرة في اكتشاف دافع الانجاز عند مشاهدة أفراد وهم يؤديون أعمالهم، لأنه يفصح عن ظاهرة جديرة بالاهتمام فحواها أن الأفراد يختلفون في درجة المثابرة لتحقيق الأهداف بمدى السعادة التي يحصلون عليها من انجازهم لهذه الأهداف (عياصرة، 2006م، 105).

#### 2. نظرية الوجود والانتماء والنمو:

قام (الدرفر) بتقديم تصور معدل للتنظيم الهرمي للحاجات اشتمل على ثلاث حاجات رئيسية وهي حاجات الوجود، وحاجات الانتماء، وحاجات النمو، فحاجات الوجود تهتم بتوافر متطلبات الحاجات الأساسية للإنسان، أما حاجات الانتماء فإنه تشتمل على رغبة الفرد في وجود اتصال وعلاقات جيدة بينه وبين الآخرين، على أن تكون هذه العلاقات مستمرة، أما المجموعة الثالثة فهي من حاجات النمو، فهي تعد رغبة جوهرية بالتطور الذاتي، كما افترض (الدرفر) أنه ليس هناك ترتيب في اشباع هذه الحاجات (أبو جراد، 2015م، 52).

#### 3. نظرية اتكنسون:

تهدف هذه النظرية إلى توقع سلوك الأفراد والذين رتبوا بتقدير مرتفع أو منخفض بالنسبة للحاجة للإنجاز، ويشير اتكنسون إلى أن مرتفعي الحاجة للإنجاز يكون لديهم استعداد أو مثابرة للوصول إلى النجاح، كذلك يكونون مدفوعين للحصول على الأشياء التي تتيح لهم إنجاز بعض الأهداف التي توجد فيها فرص النجاح، ويتجنبون الأعمال السهلة، ويقبلون على التدريب ليصبحوا أكثر إنجازاً، كما أن هؤلاء الأفراد يفضلون الحصول على النقد في وقته وتغذية عكسية

عن أدائهم وتظهر الدراسات أن هؤلاء ذوي الانجاز المرتفع يقومون بأداء أفضل خاصة في الأعمال الجديدة (مجدي، 2009م، 118).

#### 4. نظرية الهدف:

صاحب هذه النظرية العالم (أدوين لوك) والذي أوضح بأن الدافع والأداء يكونان مرتفعين عندما يحدد الأفراد أهدافهم، وعندما تكون هذه الأهداف مقبولة وواضحة ويتوفر لها تغذية عكسية تبين مع معدلات ودرجات الأداء للأفراد.

لذلك وجب على الإدارة التي ترغب في زيادة دوافع الأفراد نحو العمل ورفع أدائهم أن توفر ما يلي (ربابعة، 2003م، 55):

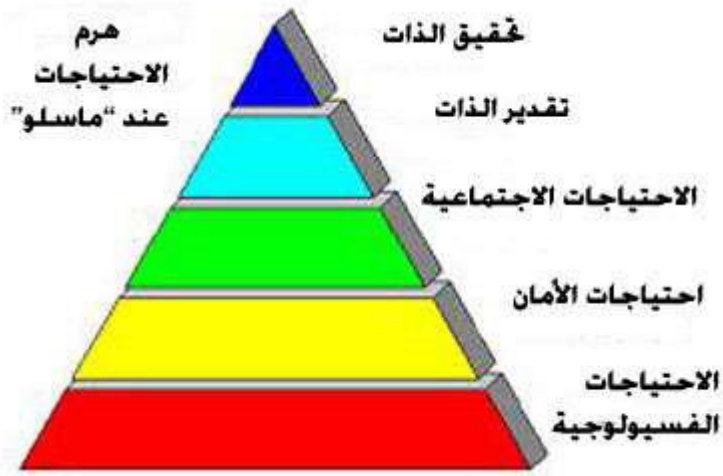
- تحديد الأهداف والمهام التي يتوقع منهم أدائها بشكل واضح.
- أن تكون المهام والعناصر التي تتضمنها الأهداف مقبولة من قبل الأفراد.
- فتح قنوات للتغذية العكسية لبيان درجة أداء الفرد.

#### 5. نظرية الحاجة

تفترض هذه النظرية أن هناك حاجات يشعر بها الفرد، وتعمل كدافع محرك للسلوك وقسم العالم (إبراهام ماسلو) الحاجات الانسانية إلى خمسة مستويات وضعت على شكل هرم قاعدته العريضة الحاجات الفسيولوجية (الداية، 2016م، 29).

- **الحاجات الفسيولوجية:** "وهي حاجات أساسية تحافظ على الفرد ونوعه ومن أمثلتها إلى الحاجة إلى الطعام، الشراب، الراحة، النوم... إلخ".
- **الحاجة إلى الأمن والاستقرار:** "ويتمثل ذلك في تأمين الفرد وحمايته من خلال تأمين العمل، وأنظمة المعاشات، والرعاية الصحية والاجتماعية".
- **الحاجات الاجتماعية:** "يتمثل ذلك في رغبة الفرد في وجوده بين جماعة وإنشاء علاقات تتسم بالاعتزال والود، كما أن الفرد يسعى للحصول على مركز بين الجماعة التي ينتمي إليها، ويتضح ذلك جماعة العمل وأقسامها الإدارية واللجان والاجتماعيات، والمناقشات، مما يؤدي إلى إشباع الحاجات الاجتماعية".

- الاحترام والتقدير: "يحتاج الفرد إلى المكانة الاجتماعية، ويحتاج إلى الشعور باحترام الآخرين، ثم الإحساس بالثقة ويزيد في الاحترام والتقدير، الحوافز المعنوية كالترقيات والألقاب وخطابات الشكر والتقدير".
- تحقيق أو توكيد الذات: "تتمثل تقييم الفرد لقدراته ومهاراته وتحقيق قدر ممكن من الانجازات التي تسعده، والأفراد في توكيد ذواتهم يبحثون عن مهام ذات طبيعة متحديّة لقدراتهم تدفعهم إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم الابداعية، والابتكارية بالشكل الذي يؤدي إلى إنجاز عالٍ يستطيع من خلاله أن يحقق ذاته".



شكل (2.1) هرم ماسلو (عبدالله، 2003م)

#### 4.2.2 أبعاد دافعية الانجاز:

- تم تفسير دافعية الانجاز بثلاث طرائق هي:
- الاتجاه التقليدي: وهو "أن دافعية الانجاز تستثار بالفشل وتشبع بالنجاح".
  - الاتجاه التفسيري: وفيه "تفسير دافعية الانجاز وفي ضوء متغيرات جديدة، مثل الطموح، والقدرة والمثابرة، إلى جانب عاملي القيمة والتوقع".
  - الاتجاه الحديث: وفيه "يتم توضيح دافعية الانجاز على أنها متعددة الأبعاد، وهي نتيجة لتفاعل عدد أبعاد مع بعضها البعض".

وقد أشار (خليفة، 2000م، 65) إلى خمسة مكونات أساسية لدافعية الانجاز وهي على النحو التالي: الشعور بالمسؤولية، والسعي نحو التفوق لتحقيق مستوى طموح مرتفع والمثابرة، والشعور بأهمية الزمن، والتخطيط للمستقبل.

- أما (عبدالله، 2003م، 183) فيفترض أن دافع الانجاز يتكون من الأبعاد التالية:
- البعد الشخصي: ويتمثل هذا البعد في محاولة الفرد تحقيق ذاته المثالية من خلال الانجاز وإن دافعيته في ذلك دافعية ذاتية، إنجاز من أجل الانجاز، حيث يرى الفرد أن في الانجاز متعة في حد ذاته، وهو يهدف إلى الانجاز الخالص الذي يخضع للمقاييس والمعايير الذاتية الشخصية، ويتميز الفرد من أصحاب هذا المستوى العالي في هذا البعد بارتفاع مستوى كل من الطموح والتحمل والمثابرة وهذه أهم صفاته الشخصية.
  - البعد الاجتماعي: ويقصد به "الاهتمام بالتفوق في المنافسة على جميع المشاركين في المجالات المختلفة كما يتضمن هذا البعد أيضاً الميل إلى التعاون مع الآخرين من أجل تحقيق هدف كبير بعيد المنال".
  - بعد المستوى العالي للإنجاز: ويقصد بهذا "أن صاحب المستوى العالي في الانجاز يهدف إلى المستوى الجيد والممتاز في كل ما يقوم به من عمل".

## 5.2.2 أنواع دافعية الانجاز:

يميز شارلز سميث (1969) بين نوعين أساسيين من دافعية الانجاز على أساس مقارنه الفرد بنفسه أو بالآخرين وهما:

1. دافعية الانجاز الذاتية: وهي "التي تتضمن تطبيق المعايير الشخصية الداخلة في الموقف، كما يمكن أن تتضمن معيار مطلق الانجاز".
2. دافعية الانجاز الاجتماعية: وهي "التي تتضمن تطبيق معايير التفوق التي تعتمد على المقارنة الاجتماعية في الموقف".

ويذكر سميث أن كلا النوعين يؤثر في نفس الموقف ولكن قوتها تختلف وفقاً لأيهما السائد في الموقف فإذا كانت دافعية الانجاز الذاتية هي المسيطرة في الموقف فغالباً ما تتبع بالدافعية

الاجتماعية، أما اذا كانت دافعية الانجاز الاجتماعية هي المسيطرة في الموقف فإن كلا منهما يمكن أن يكون فعالاً في الموقف (عبدالله، 2003م، 36)

## 6.2.2 تصنيف الدوافع ودافعية الانجاز:

لقد زاد اهتمام العلماء في القرن الأخير في موضوع الدافعية بشكل عام ودافعية الانجاز بشكل خاص لما لها من دور بارز في تحريك وتوجيه واستمرارية السلوك وفيما يلي بعض التصنيفات للدوافع ومنها:

1. تصنيف الدوافع طبقاً لنظرية "ماسلو" في الدافعية الانسانية وفقاً لتدرج هرمي كالتالي:
  - حاجات فسيولوجية: "الحاجة إلى الطعام، الهواء، الماء، السكن".
  - حاجات الأمن والسلامة: "الحاجة إلى بيئة آمنة، وخالية من الأضرار المادية والنفسية".
  - حاجات الانتماء والميول: "الحاجة للقبول من الطرف الآخر".
  - حاجات تقدير الذات: "حاجة الفرد إلى معرفة ذاته واحترامه".
  - حاجات تحقيق الذات: "حاجات الفرد لأن يحقق ذاته، وذلك من خلال استغلال كافة قدراته وامكانياته" (الحلو، 2001م، 69).
2. تصنيف الدوافع في ضوء مصدرها وتقسّم إلى:
  - دوافع الجسم: "دوافع الجوع، والعطش والجنس".
  - دوافع ادراك الذات: وهي التي تعمل على المحافظة على صورة مفهوم الذات.
  - الدوافع الاجتماعية: والتي تخص العلاقات بين الأفراد (خليفة، 2000م، 84).
3. تصنيف الدوافع في ضوء المنشأ، وهو التصنيف الأكثر شيوعاً، ويتمثل في:
  - دوافع أولية: وهي "استعدادات يولد الفرد مزوداً بها، تسمى بالدوافع الفطرية، تتمثل في: (دافع الجوع، دافع العطش، دافع الجنس، دافع الأمومة)". (الخالدي، 2009م، 64).
  - دوافع ثانوية: وهي "الحاجات النفسية المكتسبة من البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد، كالحاجة إلى الحب، والحاجة إلى المكانة الاجتماعية" (كفافي، 2009م، 211).
4. تقسيم عالم النفس (موراي) للدوافع ويتمثل في تقسيمها إلى قسمين:



- دوافع ترتبط بالتكوين البيولوجي للفرد، وهذه سميت بالدوافع ذات الصبغة الفسيولوجية وهي تمثل الجوع، العطش، والاعراج، والجنس.
- دوافع ترتبط بالوظيفة السيكولوجية للفرد: وهي تلك الدوافع ذات الأصل النفسي التي لا ترتبط بفسيولوجية الفرد، ومنها دوافع التحصيل والتفوق والاستقلال.

## 7.2.2 خصائص الأفراد ذوي الانجاز العالي:

- يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة ومنضبطة لذلك يضعون لأنفسهم أهدافاً تتطوي على التحدي والمجازفة، وهم يفعلون ذلك كحالة طبيعية ومستمرة، إذ أنهم لا يشعرون باللذة والانجاز إذ كانت المهام والأهداف التي ينفذونها سهلة ومضمونة النتائج (البرنوطي، 2004م، 256)
- الميل إلى الوضعيات والمواقف التي يتمكنون فيها من تحمل المسؤولية الشخصية في تحليل المشاكل وإيجاد الحلول لها.
- الرغبة في التغذية العكسية لإنجازاتهم ومراقبتها ليكونوا على علم بمستوى انجازاتهم (عدون، 2004م، 81)
- يهتم الشخص ذو الدرجة المرتفعة من الانجاز بما يؤديه من عمل في حذ ذاته أكثر من اهتمامه بأي عائد مادي يعود عليه من انجاز هذا العمل، وهو دون شك يرغب في الحصول على قدر كبير من المال لكونه مقياساً لدرجة امتيازه في أداء عمله.
- يتميز الافراد مرتفعي الانجاز بالثقة العالية بالنفس حيث يميلون للشك في آراء الأفراد الأكثر خبرة منهم، ويلتزمون بأرائهم حتى ولو كانوا لا يملكون معرفة معمقة بالموضوع الذي يريدون اتخاذ القرار فيه.
- يفضلون المهن المتغيرة والتي تحدث فيها تحديات مستمرة، وينفرون من المهن الروتينية.
- يتخذون قرارات ذات درجة معقولة من الخطر المرتبطة بها (عبدالله، 2003م، 180).
- يتميز ذو الانجاز المرتفع بتحمل المخاطرة المتوسطة، يعني ذلك أن هناك امكانية لحساب احتمالات هذه المخاطرة، ولكن بدرجة متوسطة من المخاطرة تكون مناسبة لحجم ونوعية قدرات الفرد (ماهر، 2003م، 147).

## 8.2.2 العوامل المؤثرة في مستوى الانجاز:

هناك عوامل عدة تؤثر في مستوى انجاز الفرد، أي تساهم في رفع أو خفض مستوى الانجاز

لديه وهذه العوامل كما حددها (أبو عون، 2014م، 53) على النحو التالي:

– **الثقافة السائدة:** بنظمها أو أعرافها وتقاليدها ومؤسساتها هي التي تشكل سلوك الفرد، وبالتالي تؤثر على مستوى الانجاز لديه.

– **المؤسسات:** وهي التي يقع على عاتقها تحديث المجتمع، وهي المسؤولة عن إعداد الموارد البشرية وبالتالي أي تدني في كفاءة هذه المؤسسات سيقلل من فاعليتها.

– **الطبقة الاجتماعية:** حيث وجد أن الطبقة ميسورة الحال هي أكثر الطبقات توجهاً نحو الإنجاز والنجاح بعكس الطبقة الدنيا والتي تركز على الرزق.

وفي ضوء تصور (اتكنسون) يعد الانجاز مخاطرة تحددها أربعة عوامل وهي (بخير، 2007م، 34):

– **العوامل المرتبطة بخصال الفرد:** حيث أنه يوجد نمطان من الأفراد، يعملان بطريقة مختلفة في مجال التوجه للإنجاز ، فأفراد النمط الأول يتسمون بارتفاع الحاجة للإنجاز، أكثر من الخوف من الفشل، بينما أفراد النمط الثاني يتميزون بالعكس، وعليه فإن أفراد النمط الأول لديهم دافع قوي للإنجاز، ودافع منخفض للفشل، والعكس صحيح.

– **العوامل المرتبطة بخصائص المهمة:** ويمثل الأول احتمالية النجاح وتشير إلى الصعوبة المدركة للمهمة وهي أحد محددات المخاطر، أما الثاني فهو الباعث للنجاح في المهمة، ويقصد به الاهتمام الذاتي لأي مهمة بالنسبة للشخص، وهذا الباعث يكون مرتفعاً عندما تتزايد صعوبة المهمة والعكس صحيح في حالة سهولتها .

## 9.2.2 معوقات ثقافة الانجاز في المنظمات:

1. ضعف التزام رأس الهرم (مدير المنظمة) بمعايير ومعطيات ثقافة الانجاز: ينظر جميع الموظفين داخل المنظمة إلى سلوك مديرهم، ومدى التزامه بمعايير، واستراتيجيات ثقافة الانجاز، فإما أن يعزز من دافعية الالتزام، والابداع لديهم، وإما أن يكون معول هدم لهذه الثقافة، عبر التناقضات في الممارسات العملية، والقرارات الارتجالية، التي لا تستند إلى

المنهجيات العلمية والحقائق، بل تستند إلى الهوى، والمصلحة الذاتية (شاهين، 2013م، 94). وإن ما يقوم به مدير المنظمة سوف ينعكس على جميع العاملين، لأن معظم العاملين يقتدون به، ويقلدون أفعاله فإذا كان هناك ضعف في التزامه بمعايير ومعطيات ثقافة الانجاز فإن ذلك سوف ينعكس بالسلب على المنظمة والعاملين ككل.

2. ثقافة الوساطة، والمحسوبية في اختبار الكفاءات، والقيادات للمنظمات: انتشار ثقافة الوساطة بين الهيئات الإدارية تعود بالضرر على نشر ثقافة الانجاز، لانهم في الغالب غير جديرين بالمسؤولية، ولا تحمل الصعاب وكل هذا يعود على المنظمة بأضرار كبيرة.

3. ضعف التمويل الكافي لبرامج التجديد والتطوير ونشر ثقافة الانجاز داخل المنظمة.

4. قلة التدريب والتأهيل للعاملين: نجاح ثقافة الانجاز وترسيخها لدى المنظمة بتوفير بيئة ملائمة تدعم تنمية قدرات العاملين فيها عبر التدريب، والتأهيل ، حتى تنمو أساليب التفكير الابداعي والعمل الجماعي، والحماس للإنجاز، وفق مبدأ (دائماً نحو الأفضل) (شاهين، 2013م، 95).

5. وتنطوي أهمية التدريب والتأهيل في باعتبار قيامها على ابداع العنصر البشري، لذلك مسألة التنمية المهنية للعاملين بمثابة القلب لجودة أدائها (الحسن، 2007م، 7).

وتوجد بعض المعوقات التي تحد من توافر ثقافة الانجاز داخل المنظمة وهي (شقورة، 2015م، 66):

- قلة رغبة العاملين في زيادة الأعباء الوظيفية أو إضافة المهام الجديدة.
- قلة اهتمام العاملين في بإنجاز الأعمال بأفضل صورة وقلة التكيف مع العمل الذي ينتج عن عدم اقتناعهم به.
- معوقات عقلية (دافعية وانفعالية) في إنجاز الأعمال.
- مرونة محدودة في التفكير في المشكلات التي واجه العاملين.
- عدم مواكبة كل ما هو جديد في عالم الإدارة لتطوير الأداء.

## المبحث الثالث

### وكالة الغوث الدولية للاجئين (الأونروا)

#### 1.3.3 اللاجئين الفلسطينيين:

استناداً للتعريف العملي لوكالة الغوث، يعتبر اللاجئ الفلسطيني "الأشخاص الذين كانوا يقيمون في فلسطين خلال الفترة ما بين حزيران 1946 وحتى أيار 1948، والذين فقدوا بيوتهم ومورد رزقهم نتيجة حرب 1948".

وتعتبر الخدمات التي تقدمها وكالة الغوث متوفرة لكافة اللاجئين الذين يقيمون في مناطق الوكالة، وينطبق عليهم ذلك التعريف، وهم مسجلون لدى الوكالة وبحاجة إلى العون. ويعيش ثلث اللاجئين الفلسطينيين المسجلون لدى الأونروا، أو ما يزيد على 1,4 مليون نازح، في 58 مخيم راسخ للاجئين في المملكة الأردنية الهاشمية ولبنان وسوريا وقطاع غزة والضفة الغربية بما فيها القدس المحتلة الشرقية.

أما الثلثين الآخرين من اللاجئين الفلسطينيين فيعيشوا داخل المدن والقرى وحولها في البلدان المضيفة، وغالباً ما يكون ذلك في المناطق المحيطة بالمخيمات الرسمية.

واستناداً لتعريف وكالة الغوث فإن المخيم هو عبارة عن: "قطعة من الأرض تم وضعها تحت تصرف الوكالة من قبل الحكومة المضيفة بهدف إسكان اللاجئين الفلسطينيين وبناء المنشآت للاعتناء بحاجاتهم أما المناطق التي لم يتم تخصيصها لتلك الغاية فلا تعتبر مخيمات". ومع ذلك، فإن للأونروا مدارس وعيادات صحية ومراكز توزيع خارج المخيمات حيث يوجد تواجد كبير للاجئين الفلسطينيين، كمنطقة اليرموك بالقرب من دمشق في سورية.

وبالنسبة للأوضاع الاجتماعية والاقتصادية في المخيمات عموماً فهي تتصف بالفقر والزيادة السكانية وظروف الحياة المكبلة والبنية التحتية غير الملائمة كالشوارع والصرف الصحي (الموقع الإلكتروني للأونروا).

### 2.3.3 مسؤولية وكالة الغوث الدولية للاجئين في المخيمات:

تعتبر مسؤولية وكالة الغوث الدولية للاجئين في المخيمات مقصورة على توفير الخدمات وإدارة منشآتها، ولا تمتلك وكالة الغوث عملية حفظ الأمن في المخيمات حيث أن هذه الأمور تقع على عاتق السلطات المضيفة.

وتعمل وكالة الغوث الدولية للاجئين على إدارة مكتب للخدمات في كل مخيم، حيث يقوم سكان المخيم بالرجوع إليه لغايات تجديد وتحديث بياناتهم أو لطرح القضايا التي تخص خدمات وكالة الغوث مع مدير ذلك المكتب الذي يقوم بدوره بإحالة القضايا التي تهم اللاجئين إلى إدارة الوكالة في المنطقة التي يقع ذلك المخيم فيها.

### 3.3.3 طريقة تقديم وكالة الغوث الدولية للاجئين للمساعدات:

قدم موظفو وكالة الغوث الدولية للاجئين خلال الحرب على قطاع غزة وبعد الحرب عام 2012، خدمات أساسية ومساعدات عينية للمجتمع الفلسطيني في القطاع والذي كان يعيش تحت ضغط الحرب الشديدة، ومنذ عام 2000م قامت الوكالة بتشغيل برنامجاً للطوارئ لحماية حقوق اللاجئين الذين يعيشون في ظروف صعبة.

وتعمل المساعدات الإنسانية التي تقدمها وكالة الغوث للتقليل من الآثار السلبية على اللاجئين، وتعطي انتباهاً للأكثر تضرراً والأشد عرضة للمخاطر، وخصوصاً الأطفال والأشد فقراً.

#### المساعدات الغذائية:

يعتمد حوالي 80% من الاسر التي تعيش في قطاع غزة على المساعدات الغذائية التي تقدمها وكالة الغوث للاجئين، وتشير بيانات الوكالة إلى أن حوالي 300.000 لاجئي في القطاع يعيشون تحت خط الفقر، وتسعى الوكالة لتلبية احتياجات هذه الفئة وخصوصاً الأكثر عرضة منهم للمخاطر، وذلك من خلال تقديم المعونة الغذائية الطارئة، كما توم الوكالة ببرنامج تغذية مدرسي لكافة الطلاب في مدارسها ليحصلون على التغذية الأساسية متى توفر الدعم لذلك.

#### المعونات النقدية:

قامت وكالة الغوث الدولية للاجئين عام 2013 بتوفير المساعدات النقدية لحوالي 205.000 عائلة من العائلات الفقيرة جداً في القطاع، وذلك من خلال مساعدتهم في سد فجوة الفقر التي

تظل بعد تلقيهم المساعدة الغذائية الطارئة التي توفرها الوكالة، كما تخطط الوكالة لتقديم معونة قدية للطلبة في مدارسها، من خلال دفع ثمن الزي المدرسي والمواد الضرورية الأخرى.

#### **فرص العمل:**

عملت وكالة الغوث الدولية للاجئين على توفير 7000-15000 عقد عمل شهرياً لدعم المستفيدين غير المباشرين، وتوفر الوكالة ما بين (25.000-40.000) وظيفة، وذلك اعتماداً على حجم الأموال المتوفرة.

#### **تعزيز الخدمات الأساسية والاستجابة الطارئة:**

قامت وكالة الغوث للاجئين بتعزيز دعمها للخدمات الأساسية، خصوصاً في مجالي الصحة والتعليم، وذلك كجزء من برنامج الطوارئ، وتقوم الوكالة وعن كثب بمراقبة تداخلاتها وتحافظ على القدرة على الاستجابة السريعة لضمان القدرة على الاستجابة بفعالية للأزمات التي تؤثر على مجتمعات اللاجئين (الموقع الإلكتروني للأونروا).

### **4.3.3 البنية التحتية وتحسين المخيمات في غزة:**

قامت وكالة الغوث الدولية للاجئين بتأسيس برنامجها في قطاع غزة لتحسين الظروف المعيشية للاجئين، وذلك من خلال انشاء المرافق المساكن والمراكز الصحية والمدارس التابعة لها، والتخطيط الشامل لقطاع الصحة، كما يقوم برنامج الوكالة على ترميم أعمال الصرف الصحي وآبار المياه العادمة في المخيمات التابعة للاجئين في القطاع، وفي عام 2010 قامن الوكالة بالعمل على خطة انعاش واعادة بناء، ومن هذه الفترة تم بناء 34 مدرسة وثلاثة مراكز صحية، كل ذلك بجانب مشروع يهدف لبناء 752 وحدة سكنية في محافظة رفح بتمويل من السعودية. كما تابعت الوكالة عمليات البناء بهدف التقليل من الآثار المباشرة لحالات الطوارئ، ويشمل ذلك اعادة بناء مساكن العائلات اللاجئة الفلسطينية التي أصبحت بلا مأوى.

### **5.3.3 الإغاثة والخدمات الاجتماعية في قطاع غزة:**

تهدف وكالة الغوث للاجئين في قطاع غزة لضمان عمليات موحدة ومعززة للفقر من شأنها أن تعمل على التخفيف من معاناة الأسر الفقيرة، وقد دمجت الوكالة برنامج الطوارئ مع الإغاثة

والخدمات الاجتماعية في ابريل عام 2013، وأدى ذلك لحدوق العديد من التغيرات الهيكلية وازدادة بعض الوحدات والأقسام التي مكنتها من التركيز على برامج أكثر استدامة. وتوفر الوكالة في القطاع للاجئ الفلسطيني مساعدة شبكة أمان اجتماعي بشكل فصلي، وتعمل على تعزيز الاعتماد على الذات للأفراد الأقل حظاً وخصوصاً النساء والشباب والأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة. ويحتفظ برنامج الإغاثة والخدمات الاجتماعية بسجلات اللاجئين الفلسطينيين ويعمل على تحديثها.

إن التأهيل المجتمعي في وكالة الغوث للاجئين يعد جزءاً مهماً من عملها، وهو عبارة عن: "مجموعة من الاستراتيجيات التي تهدف إلى إعادة تأهيل كافة الأشخاص ذوي الإعاقات وإدماجهم اجتماعياً في الوقت الذي تقدم لهم فيه فرصاً متكافئة".

وتقوم وكالة الغوث بتنفيذ التأهيل المجتمعي من خلال "جهود الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة أنفسهم وعائلاتهم ومجتمعاتهم مع الخدمات الصحية والمهنية والاجتماعية الملائمة". وفي عام 2012 "عمل برنامج الإعاقة التابع لدائرة الإغاثة والخدمات الاجتماعية مع ما مجموعه 17,851 رجل وامرأة وطفل ممن يعانون من الإعاقة، يشملون لاجئين مسجلين وأفراداً غير مسجلين".

وتعمل الوكالة على تنفيذ برامج للمرأة عبر "سبعة مراكز لبرامج المرأة تهدف إلى تمكين المرأة اللاجئة وتحسين وضعها الاقتصادي وتميئتها الاجتماعية وتعزيز دورها داخل الأسرة والمجتمع على حد سواء إضافة إلى تعزيز ثقنتها بنفسها واعتمادها على ذاتها. وفي عام 2012، قدمت مراكز برامج المرأة الخدمة لما مجموعه 28,486 امرأة ووفرت لهن مجموعة واسعة من الأنشطة".

وتركز الوكالة على الشباب خاصة في ضوء وضعهم الحالي، وتسعى برامج الوكالة كذلك لتعزيز رفاهية الشباب والأطفال وزيادة مشاركتهم في الأنشطة، وتعمل الوكالة أيضاً مع الأيتام ويقدم برنامجها الفرعي رعاية خاصة بالأيتام من خلال مشروع ممول من جمعية الهلال في دولة الامارات، ويقدم هذا المشروع مساعدات نقدية ويهدف لتعزيز تقدم الأيتام اللاجئين (الموقع الإلكتروني للأونروا).

### 6.3.3 الأخلاقيات المهنية في وكالة الغوث الدولية للاجئين:

- دعم نزاهة الأونروا عن طريق أن يكون السلوك المهني والشخصي على أعلى المعايير واطهار النزاهة والصدق والالتزام والأمانة في أفعال العاملين.
- القيام بأداء المهام الرسمية بطريقة يتجنب فيها العاملين تضارب المصالح، وبذلك الحفاظ على ثقة الجمهور.
- منع ومناهضة ومكافحة كافة أشكال الاستغلال والاساءة للاجئين والمنتفعين الآخرين، والتعهد بعدم استخدام السلطة.
- التأكيد على الحياد كأساس مسبق وضروري لتمكين الأونروا بالقيام بمهمتها في دعم اللاجئين الفلسطينيين.
- معاملة جميع اللاجئين والمنتفعين الآخرين بعدالة وبطريقة تكفل سلامتهم وكرامتهم.
- المساهمة في بناء مكان عمل يتسم بالتناغم والانسجام يستند إلى روح عمل الفريق الواحد والاحترام المتبادل.
- تعزيز سلامة وصحة ورفاه جميع موظفي الأونروا كشرط ضروري للأداء الفعال والمتكامل.
- حماية العاملين لجميع المعلومات والمصادر التي منحت الأونروا الوصول إليها والتعامل معها بحكم العمل.
- الإبلاغ عن أي شكوك أو أي انتهاكات لمعايير السلوك المقبولة بما في ذلك الشك بالاحتيال أو العنف المستند إلى النوع الاجتماعي (وكالة الغوث للاجئين، 2017).

### 7.3.3 نظام التقدير والمكافآت في وكالة الغوث الدولية للاجئين:

#### التقدير والمكافأة غير النقدية:

تهدف سياسة الأونروا المتصلة بالمكافأة والتقدير غير النقدي إلى الإسهام في مقدرة الوكالة على في اجتذاب الموظفين من ذوي النوعية العالية والاحتفاظ بالموظفين وتحفيزهم. يكمن الغرض في المكافأة غير النقدية في تعزيز سلوكيات محددة وفقا لأهداف الوكالة إضافة إلى تقوية روح الانتماء والالتزام لدى الموظفين تجاه الأونروا.



## التقدير اليومي

يتوقع من كل دائرة/ وحدة / فريق أن يوجد بيئة يشعر فيها الفرد أن عمله هام وان أداءه الجيد محل تقدير وذلك على نحو متواصل. نحث المدراء والمشرفين على إظهار تقديرهم للموظفين وزملائهم في العمل من الذين يقدمون إسهامات ايجابية في الانجازات ونوعية العمل في الفريق أو الوحدة أو الدائرة أو الإقليم أو على مستوى الوكالة ككل (دائرة الموارد البشرية، وكالة الغوث، 2010).

وبصريح العبارة، لا يمكن تصور ثقافة التقدير بمفردها في سياسة أو مشروع. إذ بدلا من ذلك، يجب أن يصار إلى إظهارها أثناء التعامل اليومي بين الزملاء. إننا نحث المدراء والمشرفين وقادة الفرق وأعضائها والزملاء وزملائنا في العمل بصرف النظر عن نوع عقد العمل الذي يرتبطون فيه مع الوكالة أن يظهروا تقديرهم واعترافهم بالإسهامات الإيجابية للآخرين أثناء سير العمل اليومي.

يجب أن يصار إلى إيصال التقدير بشكل فوري أو في أقرب فترة زمنية قريبة ممكنة من الانجاز أو السلوك الذي تم تقديره، ويجب أن يتسم بالصدق والإخلاص أو أن يكون موجها للشخص أو الفريق، وان يكون محددًا وواضحًا بخصوص ما يتم تقديره. يمكن أن يصار إلى منح التقدير بوسائل عدة آخذين بالحسبان طبيعة ومستوى وظروف الانجاز أو السلوك الذي يتم تقديره، وتفضيلات ومدى فهم الفرد أو أعضاء الفريق المعنيين. تواجه الفرق نوعا من التحدي في العثور على وسائل فريدة وإبداعية لغرس التقدير بمعنى خاص للمتلقي/ المتلقين المقصودين.

ويعد قولنا الشفهي المباشر أو عبر البريد الالكتروني "أشكرك" بمثابة واحد من الأمثلة الشائعة للتقدير المتواصل، أو الاعتراف أثناء اجتماع أو أثناء مرورك إلى جوار الإدارة أو ملاحظة خطية من المدير أو تدوين الانجاز على الانترنت أو في صحيفة إخبارية أو إفطار أو غداء تكريمي أو اصطحاب الموظف إلى اجتماع مع موظفين من الفئة العليا أو نظراء خارجيين أو المشاركة في حدث تعليمي أو حدث خاص بما في ذلك مهمة أو ورشة عمل.

ويمكن أن يتم منح أشياء ملموسة كشكل من أشكال التعبير عن التقدير. يجب أن تكون مثل هذه المواد غير نقدية. كما يجب أن تكون قيمتها معتدلة ومعقولة. ويتم تغطية المكافآت النقدية وأشكال التعويضات الأخرى المستندة إلى الأداء بموجب سياسات أخرى. كما لا يجوز منح

مكافآت قد تؤثر على المنافع أو المستحقات الممنوحة بموجب قوانين عمل الأمم المتحدة و/أو السياسات المتبعة في الأونروا بما في ذلك العطلة أو الإجازة الخاصة (دائرة الموارد البشرية، وكالة الغوث، 2010).

### مخطط المكافآت غير النقدية للأداء

تعتمد مدى قوة مخطط المكافآت غير النقدية وفعاليتها كأداة تحفيز بشكل كبير على عدد المكافآت الموزعة والأهمية الرمزية المرتبطة بالمكافأة إضافة إلى العدالة المنظورة لعملية المكافأة. تهدف هذه الوثيقة إلى وضع مخطط تمهيدي للعملية التي تضمن مصداقية المكافآت إضافة إلى دعم المشروع من كافة مستويات الأونروا. وتتمثل مبادئ مخطط المكافآت غير النقدية في الآتي:

- تقدير التميز في الأداء
- إشراك الموظفين والمنتفعين في عملية التقدير
- ضمان التوزيع العادل للمكافآت
- تقديم التقدير للإنجازات المحددة
- ضمان تقدير الجهود في الوقت المناسب
- التأكيد على تقدير الفريق
- تقديم المكافآت من خلال حفلات تكريم
- تعميم تقدير المكافآت داخل الوكالة

### فئات التقدير

ترتبط فئات التقدير بمنحى إدارة الأداء والكفايات والأهداف الخاصة بالوكالة بشكل وثيق. يمكن أن يتم منح المكافآت غير النقدية لبعض الموظفين من الذين يظهرون أداء متميزا على الدوام استنادا إلى واحدة أو أكثر من كفايات وأهداف الوكالة الرئيسية. ويجوز أن يتم منح هذه المكافآت إلى الفرق التي حققت إنجازا متميزا.

يتمتع مخطط التقدير والمكافآت باللامركزية التامة. سيصار إلى منح المكافآت سنويا إلى الفئات المختلفة من قبل مدير الإقليم ومدراء الرئاسة مجتمعين (جائزة واحدة لكل فئة للرئاسات الثلاثة في كل من عمان والقدس وغزة).

تعتبر مسألة ضمان التوزيع العادل للمكافآت واحدة من التحديات التي تواجهها وكالة واسعة ومعقدة مثل الأونروا. وعلاوة على ذلك، فإن منح عدد كبير جدا من المكافآت لواحدة من الفئات قد تقلل من هيبة وقيمة تلقي مثل تلك المكافأة، كما أن تقليلها بشكل كبير قد لا يقود إلى النتائج المرجوة.

يجب أن تقوم الأقاليم بتنفيذ المكافآت وفقا لحجمها والتعقيدات لديها إضافة إلى الأولويات آخذين بالحسبان تطبيق مبدأ العدالة والإنصاف إضافة إلى وجوب وجود مكافأة واحدة للرئاسات الثلاثة (عمان، القدس وغزة) التي تضم قرابة 550 وظيفة (دائرة الموارد البشرية، وكالة الغوث، 2010).

### تتمثل الفئات المقترحة في الآتي:

- أ) تقديم الخدمة – تقدير الفرد أو الفريق الذي قدم خدمة متميزة في العام المنصرم
- ب) أفكار مطبقة في العمل – تقدير الفرد أو الفريق الذي ابتكر أفكارا خلاقية وتنفيذا فاعلا قاد إلى أداء أفضل في العام المنصرم
- ت) القيادة – تقدير الفرد أو الفريق الذي قام بتحفيز الزملاء نحو تطوير المهمة والتعايش مع قيم المنظمة في العام المنصرم عن طريق نوعية القيادة التي يمتلكون
- ث) الروح الايجابية – تقدير الفرد أو الفريق الذين ساعدت مواقفهم الايجابية والأخلاقية تجاه عملهم وعلاقاتهم مع الزملاء على خلق بيئة عمل ناجحة وايجابية في العام المنصرم
- ج) الانجاز على مدار الحياة المهنية – تقدير الفرد أو الفريق للانجازات المتميزة على مدار سني مهنتهم.

### التقدير ولجنة المكافآت

يقوم كل إقليم/ رئاسة بتأسيس لجنة تقدير ومكافآت لكل إقليم ورئاسة. تقوم اللجنة بتقديم النصح والمشورة واقتراح وسائل تعين على تعزيز وتقوية ثقافة التقدير في الإقليم التابع لها أو الرئاسة التابعة لها وذلك تحت مظلة القيادة الكبرى لمدير الإقليم/ مدير المكتب التنفيذي في الرئاسة والرئيس الذي يقوم بتعيينه.

يجب أن تتم مسألة اختيار أعضاء اللجنة بدرجة كبيرة من الشفافية، وتمثل التعددية لدى الموظفين والتوزيع في الإقليم/ الرئاسة ( مثل النوع الاجتماعي، دوائر البرامج، الدرجات...الخ). يقوم مدير الإقليم/ الرئاسة بتحديد الاختيار النهائي لأعضاء اللجنة ويعلم الموظفين بذلك.

## التنفيذ

يكون كل مدير إقليم/ رئاسة مسؤولاً وبدعم من قبل لجنة التقدير والمكافآت عن تنفيذ مخطط المكافآت السنوية على النحو الآتي:

- تحديد موازنة ومصادر تمويل المشروع
  - تحديد معايير وعدد المكافآت لكل فئة والإفصاح عنها
  - تسمية المرشحين للمكافآت (كانون الثاني - شباط)
  - تجهيز شهادات المكافآت/ الدروع
  - تنظيم حفل منح المكافآت وتقديم الجوائز (حزيران)
  - الإعلان عن أسماء مستحقي المكافآت والجوائز على الملأ
- وفي معرض نقاشنا مع دائرة التربية والتعليم أعربت الأخيرة عن رغبة الأقاليم في تنفيذ دورة مختلفة بعض الشيء لدائرة التربية والتعليم تتناسب والعام الدراسي ودورة الأداء السنوي (دائرة الموارد البشرية، وكالة الغوث، 2010).

## الأهلية والاستحقاق

يكون موظفو الأونروا المحليون مؤهلون لمخطط التقدير والمكافأة السنوي في إقليمهم الإداري/ وحدة الرئاسة.

يكون الأفراد الذين خدموا لدى الوكالة لمدة عام أو أكثر مؤهلين للمكافآت غير النقدية استناداً إلى سلوك أو أداء أظهره على مدار مدة لا تقل عن سنة، كما تثبت ذلك السجلات. وعلاوة على ذلك، فإن أي إجراء تأديبي يتخذ بحق الموظف المرشح سيفقده أهلية الاستحقاق لجميع مكافآت الفئة لتلك السنة.

أما بالنسبة للفرق، فإن أهلية الاستحقاق لا تعتمد على سنوات الخدمة بل على تعريف الفريق. يعرف الفريق بأنه مجموعة من الموظفين يتم تعيينه لأداء واجب بشكل رسمي لمدة تزيد على ثلاثة شهور (مثل، مجموعة تنظيمية أو فريق مشروع). وعلاوة على ذلك، فإن الذي يوئل الفريق للمكافأة ليس الأداء الدائم في الكفايات الرئيسة ولكن الانجاز المتميز للغرض الذي شكل من اجله الفريق. فبالنسبة لوحدات المشروع قصيرة الأمد فإنه يعني انجاز المشروع، وبالنسبة للوحدات التنظيمية فإن ذلك يعني تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً أو مهمة الوحدة التنظيمية.

يمكن أن يتم ترشيح الفرق للمكافآت من قبل أي موظف خارج نطاق تشكيلة الفريق. لا يكون أعضاء إدارة الأونروا المشاركين بشكل مباشر في الاختيار النهائي لمستحقي المكافآت مؤهلين لأخذهم في الاعتبار في المخطط.

### **الترشيح أو التسمية**

يجوز للموظفين المؤهلين تسمية أو ترشيح أي فرد / فريق آخر مؤهل للمكافأة. يتم القيام بالترشيحات بواسطة نموذج ترشيح المكافآت غير النقدية حيث يجب أن يقوم المرشح بشرح الأسباب التي دفعته إلى ترشيح الموظف لهذه الجائزة ولماذا يستحقها من وجهة نظره. يجب أن يصار إلى التحقق من عملية الترشيح من قبل موظف آخر على الأقل.

يتم عمل الترشيحات كل سنة في الفترة الواقعة ما بين 1 كانون الثاني ونهاية شباط. ومن اجل ضمان نجاح مسألة التنفيذ، يقتضي أن يكون جميع الموظفين والمسؤولين على دراية تامة بالمكافآت وعملية الترشيح لها. يجب أن تقوم لجنة التقدير والمكافآت في الإقليم/الرئاسة بدراسة استراتيجية التواصل والاتصال بعناية فائقة للتأكد من فهم الغرض والمعايير والعملية (دائرة الموارد البشرية، وكالة الغوث، 2010).

### **اختيار مستحقي المكافأة**

تلتئم لجنة التقدير والمكافآت في كل من الإقليم /والرئاسة في شهر آذار من اجل مراجعة الترشيحات وتقوم باختيار مستحقي المكافآت بناء على المعايير المتبعة. تعمل اللجنة عن طريق الإجماع في اختيارها للمستحقين وذلك فيما يتصل بجدارة عملية الترشيح. لا يسمح للعضو الذي يتم ترشيحه للجائزة المشاركة في عملية مراجعة اللجنة لعملية الترشيح.

يتم رفع أسماء المرشحين ومسوغات عملية الاختيار من قبل اللجنة إلى مدير الإقليم/ الرئاسة من اجل دراستها والمصادقة عليها.

### **بنود المكافآت والشهادات**

تقرر كل لجنة التقدير والمكافآت ومدير الإقليم نوع المكافأة غير النقدية التي يجب منحها لكل فئة. نحث اللجان أن تكون مبدعة في اقتراح بنود للمكافآت، أخذة بالحسبان طبيعة الانجاز الذي يتم تقديره. يجب أن تظهر بنود المكافأة الملموسة شعار الأونروا وان يتم جعله شخصيا حيثما يكون ذلك ممكنا. يجب أن تكون قيمة المكافأة معتدلة ومعقولة. لا يجوز منح مكافآت

نقدية. كما لا يسمح بمنح المكافآت التي تؤثر على المنافع والاستحقاقات الممنوحة بموجب قوانين عمل وأنظمة وسياسات الأونروا بما في ذلك العطل أو الإجازة الخاصة. من الأمثلة الشائعة على المكافآت غير النقدية الدروع والميداليات ولباس أو قبعة الفريق أو وجبة احتفالية في المكتب أو في مطعم محلي أو شهادة هدية من متجر محلي أو المشاركة في فرصة تعلم خاصة...الخ. تعتبر اللجنة في كل إقليم/رئاسة مسؤولة عن شراء وطلب وتفصيل مواد الجائزة وفقا للخطوط المالية العريضة الخاصة بالأونروا. سوف يتلقى مستلمو الجوائز شهادة صادرة عن الأونروا تحمل الاسم والمسمى الوظيفي والوحدة / الدائرة التي يعمل فيها مستلم الجائزة إضافة إلى الفئة وسنة تسليم الجائزة. وسيصار إلى وضع نسخة من ذلك في ملفه الشخصي.

### مراسم تسليم المكافأة والإعلان عنها

يقوم مدير الإقليم/ مدير المكتب التنفيذي في الرئاسة بتسليم المكافأة لصاحبها في مراسم الاحتفال السنوي في شهري أيار/ حزيران ويقوم بتوضيح مسوغات منح المكافأة بشكل مقتضب. تكون لجنة التقدير والمكافآت مسؤولة عن تنظيم مراسم الاحتفال وتتأكد من الإعلان على الملأ إلى أقصى درجة ممكنة عن طريق وسائل الاتصال الداخلية المتنوعة والمتاحة ( مثل شبكة الاتصال الداخلية-الانترانت- والصحف الإخبارية ولوحات الإعلان والانترنت الخ).

### النتائج والفوائد

لا تكون المكافآت الفردية غير النقدية موجهة بشكل محدد للأفراد ذوي الأداء العالي كما هو معرف في عملية تقييم الأداء، ولكن للأفراد الذين أضافوا قيمة للوكالة مع مرور الزمن عن طريق إظهارهم لسلوك أو أكثر أو سمة شخصية ذات صلة بكفايات الوكالة الرئيسية. وهذه تتيح الفرصة لمزيد من الحكم الشخصي وهو القصد من وراء عملية الترشيح. وبرغم ذلك، يتطلب الأمر التحقق من عملية الترشيح ومسوغاتها من خلال العملية المحددة مسبقا والملخصة أعلاه لضمان أنها تستند إلى تقديم حقيقي وصادق للمرشحين.

يختلف هدف مشروع المكافآت غير النقدية للفرد إلى حد ما عن الهدف العام المبني على الأداء لجائزة الفريق التي تسعى إلى مكافأة الفرق ذات الأداء العالي استنادا إلى ترشيح أي موظف خارج نطاق تشكيلة الفريق.

ومن خلال عمل الباحث في وكالة الغوث الدولية (الأونروا) يرى بأن هذه الأنظمة قد تم تجميدها بسبب سياسة التقشف التي أعلنها المفوض العام في سبتمبر 2015، مما أثر سلباً على الموظفين (دائرة الموارد البشرية، وكالة الغوث، 2015).

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

## الفصل الثالث الدراسات السابقة

### 1.3 مقدمة:

تعتبر الدراسات السابقة أحد أهم المحاور الرئيسية التي يقوم عليها موضوع البحث، لأنها تُستخدم في بلورة مشكلة الدراسة، وتحديد متغيرات وفروض الدراسة وأهدافها، وتوفر تجارب الباحثين السابقين، ويتضمن هذا الفصل الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، أو بعض جوانبها مع تحليل هذه الدراسات من حيث أهدافها وأهم النتائج التي توصلت إليها، إضافةً لتعقيب الباحث على هذه الدراسات، وفي ضوء ما سبق فقد قسم الباحث الدراسات السابقة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية ويمكن إيجاز هذه الدراسات كما يلي:

### 2.3 الدراسات العربية:

1. دراسة (شقورة، 2015) بعنوان: متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في قطاع غزة وعلاقتها بثقافة الانجاز لديهم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمتطلبات التمكين الإداري وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم، وتكونت عينة الدراسة من 140 مدير ومديرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة التقدير الكمية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمتطلبات التمكين الإداري كانت كبيرة.
- درجة التقدير الكمية لثقافة الإنجاز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة كانت كبيرة جداً.
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمتطلبات التمكين الإداري وثقافة الانجاز.



## 2. دراسة (أبو حماد، 2015) بعنوان: مصادر ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية

### في قطاع غزة وعلاقتها بمستوى الانجاز لديهم.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مصادر ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية في قطاع غزة وعلاقتها بمستوى الانجاز لديهم، وتكونت عينة الدراسة من 485 معلماً ومعلمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مصادر ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية في قطاع غزة كانت بدرجة متوسطة.

- أن مستوى الانجاز لدى معلمي المدارس الثانوية في قطاع غزة كان بدرجة كبيرة.

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مصادر ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية في قطاع غزة ومستوى الانجاز لديهم.

## 3. دراسة (أبو عيشة، 2015) بعنوان: أثر جودة واجهة المستخدم الرسومية لنظم المعلومات

### الإدارية على دافعية الموظفين.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر جودة واجهة المستخدم الرسومية لنظم المعلومات الإدارية على دافعية الموظفين، بالإضافة إلى معرفة طبيعة وقوة العلاقة بين جودة واجهة المستخدم الرسومية ودافعية الموظفين لاستخدام نظام المعلومات الإدارية، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على الجامعة الاسلامية، وتكونت عينة الدراسة من 275 من الاداريين والاكاديميين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ايجابية بين جودة واجهة المستخدم الرسومية بأبعادها ودافعية الموظفين لاستخدام نظام المعلومات الادارية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول أثر جودة واجهة المستخدم الرسومية لنظم المعلومات الإدارية على دافعية الموظفين تعزى لجميع المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل، نوع الوظيفة، سنوات الخدمة).

#### 4. دراسة (أبو جراد، 2015) بعنوان: الانتماء والرضا الوظيفي وعلاقتهما بدافعية الانجاز

لدى المرشدين التربويين بمحافظات غزة.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة ما اذا كانت توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الانتماء والرضا الوظيفي ودافعية الانجاز لدى المرشدين التربويين بمحافظات غزة، وهدفت للتحقق فيما اذا كان هناك تأثيراً للتفاعل بين الانتماء والرضا الوظيفي على دافع الانجاز لدى عينة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 302 مرشداً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجدت علاقة ارتباطية طردية بين الانتماء الوظيفي والرضا الوظيفي.
- وجدت علاقة ارتباطية طردية بين الانتماء الوظيفي ودافعية الانجاز.
- وجدت علاقة ارتباطية طردية بين الرضا الوظيفي ودافعية الانجاز.
- عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية للتفاعل بين الانتماء والرضا الوظيفي على جميع أبعاد دافعية الانجاز والدرجة الكلية لدافعية الانجاز.

#### 5. دراسة (أبو عون، 2014) بعنوان: الضغوط النفسية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز وفاعلية

الذات لدى عينة من الصحفيين بعد حرب غزة.

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى كل من الضغوط النفسية والدافعية للإنجاز وفاعلية الذات لدى الصحفيين بعد الحرب على قطاع غزة، وكذلك للكشف عن علاقة متغيرات الضغوط النفسية والدافعية للإنجاز وفاعلية الذات ببعضها، كما هدفت للتعرف على أثر بعض المتغيرات في كل من الضغوط النفسية والدافعية للإنجاز وفاعلية الذات، وتكونت عينة الدراسة من 200 صحفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى الضغوط النفسية لدى الصحفيين بعد الحرب على قطاع غزة كان متوسطاً، بينما كان مستوى الدافعية للإنجاز لديهم مرتفع، وكان مستوى فاعلية الذات مرتفع.
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الضغوط النفسية والدافعية للإنجاز، وفاعلية الذات لدى الصحفيين بعد الحرب على قطاع غزة.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الدافعية للإنجاز تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الحال، الراتب، الخبرة).

#### 6. دراسة (عبد السميع، 2014) بعنوان: أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على فاعلية

ممارسة الإدارة الاستراتيجية بالتطبيق على الصندوق الاجتماعي للتنمية في مصر.

هدفت الدراسة لمعرفة واقع الإدارة الاستراتيجية في الصندوق الاجتماعي للتنمية، وكذلك تأثير عوامل البيئة الداخلية في الصندوق الاجتماعي للتنمية على فاعلية ممارسة الإدارة الاستراتيجية، وتكونت عينة الدراسة من 85 موظف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك غياب للمنهجية العلمية للإدارة الاستراتيجية.
- بينت النتائج بأن الثقافة التنظيمية تعد نقطة ضعف تعوق ممارسة الإدارة الاستراتيجية بفعالية.
- أظهرت النتائج افتقار المشاركة بين العاملين على مختلف المستويات في وضع الخطة الاستراتيجية.
- بينت النتائج عدم انسجام أهداف الصندوق مع الثقافة التنظيمية السائدة فيه.
- الهيكل التنظيمي للصندوق الاجتماعي للتنمية لا يعد داعماً لممارسة الإدارة الاستراتيجية.

#### 7. دراسة (الشمري، 2013) بعنوان: دور بيئة العمل في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى

منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية بالرياض.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور بيئة العمل في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية بالرياض، وتكونت عينة الدراسة من 243 ضابطاً وفرداً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود ارتباط طردي قوي بين بيئة العمل الداخلية ومستويات الالتزام التنظيمي.
- لبيئة العمل الداخلية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي، أي أن بيئة العمل الداخلية تعزز الالتزام التنظيمي بدرجة مرتفعة.
- إن أهم العوامل التي تسهم في تحسين بيئة العمل الداخلية هي توفير التجهيزات المادية.

8. دراسة (حسب الله وآخرون، 2012) بعنوان: دور البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر عوامل البيئة الداخلية في المنظمة على المشاركة المعرفية للعاملين في محلية جبل الأولياء، وتكونت عينة الدراسة من 100 موظف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم وجود علاقات تأثير بين عوامل البيئة الداخلية والمشاركة المعرفية للعاملين، الأمر الذي يدعو إلى المزيد من الدراسات لتعميق الفهم.

9. دراسة (ثوابتة، 2011) بعنوان: أثر المواءمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء البنوك التجارية في الأردن.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر المواءمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء البنوك التجارية في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من 178 موظف من البنوك التجارية الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ذو دلالة احصائية للاضطراب السوقي على أداء البنوك التجارية في الاردن.
- وجود أثر ذو دلالة احصائية لشدة التنافس على أداء البنوك التجارية في الاردن.
- وجود أثر ذو دلالة احصائية للاضطراب التكنولوجي على أداء البنوك التجارية في الأردن.
- وجود أثر ذو دلالة احصائية للهيكل التنظيمي على أداء البنوك التجارية في الاردن.
- وجود أثر ذو دلالة احصائية للمواءمة الاستراتيجية بين عناصر البيئة الخارجية، وعناصر البيئة الداخلية.

10. دراسة (لفته، 2011) بعنوان: العوامل المؤثرة في دوافع العمل وعلاقتها بالأداء.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في دوافع العمل وعلاقتها بالأداء فضلاً عن الكشف عن الفروق المعنوية تبعاً للمتغيرات الشخصية، وتكونت عينة الدراسة من 100 موظف من العاملين في جامعة بغداد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى دوافع الموظفين نحو العمل عموماً هو متوسط.
- وجود علاقة بين مستوى الدافعية والعوامل البيئية.
- عدم وجود فروق في العوامل المؤثرة في دوافع العمل وعلاقتها بالأداء تبعاً للمتغيرات الشخصية.

### 11. دراسة (جمعة، 2010) بعنوان: أثر العوامل البيئية الداخلية والخارجية في تحسين جودة الخدمات الصحية- دراسة تطبيقية من وجهة نظر متلقي الخدمات الصحية في مدينة الطب العراقية.

هدفت الدراسة لمعرفة أثر العوامل البيئية الداخلية والخارجية في تحسين جودة الخدمات الصحية وذلك من خلال وجهة نظر متلقي الخدمات الصحية في مدينة الطب العراقية، وبلغت عينة الدراسة 454 موظف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن اتجاهات المبحوثين نحو العوامل البيئية الداخلية جاءت بدرجة مرتفعة، وأن اتجاهاتهم نحو العوامل البيئية الخارجية، وجودة الخدمة الصحية جاءت بدرجة متوسطة.
- بينت الدراسة بأن هناك أثر لأبعاد عوامل البيئية الداخلية على جودة الخدمة الصحية، وأن أبعاد عوامل البيئية الداخلية تفسر 65.7% من جودة الخدمة الصحية.
- بينت الدراسة بأن هناك أثر لعوامل البيئية الخارجية على جودة الخدمة الصحية، وأن أبعاد عوامل البيئية الخارجية تفسر ما مقداره 50.5% من جودة الخدمة الصحية.
- وجود فروق داله إحصائياً في تصورات المبحوثين لجودة الخدمة الصحية تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة المهنة، ومكان السكن)، ووجود فروق داله إحصائياً في تصورات المبحوثين للعوامل البيئية المؤثرة تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة المهنة، ومكان السكن).

**12. دراسة (محمد، 2010) بعنوان: مستوى دافعية موظفي كلية الزراعة / جامعة بغداد نحو العمل وعلاقته ببعض العوامل.**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى دافعية موظفي كلية الزراعة / جامعة بغداد نحو العمل وعلاقته ببعض العوامل، وتكونت عينة الدراسة من 100 موظف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى دافعية الموظفين وبشكل عام هو متوسط يميل إلى الانخفاض النسبي.
- وجود علاقة بين مستوى الدافعية وكل من الخدمة الوظيفية
- وجود علاقة ارتباطية بسيطة وموجبة مع متغير التحصيل الدراسي.

**13. دراسة (محمد، 2009) بعنوان: أثر تحليل عوامل البيئة الداخلية في ترقية الأداء التنظيمي في وحدة تنفيذ السدود في السودان.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تحليل عوامل البيئة الداخلية في ترقية الأداء التنظيمي في وحدة تنفيذ السدود في السودان، وكذلك معرفة مفهوم التحليل البيئي، وبخاصة عوامل، البيئة الداخلية، وأثرها في ترقية، الأداء التنظيمي، وذلك بالتطبيق، على وحدة تنفيذ السدود، كدراسة حالة، وقد هدفت الدراسة، للوصول إلى نتائج، وإجابات وحقائق، لإثبات أو نفي، وجود علاقة إيجابية، بين عوامل البيئة الداخلية، للمؤسسات وما تتحلى به، من نقاط قوة، وبين ترقية وتطوير، الأداء التنظيمي، في أروقة تلك المؤسسات، وتكونت عينة الدراسة من 135 موظف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين عناصر العوامل الداخلية لوحدة تنفيذ السدود، وكفاءة وترقية أدائها التنظيمي.
- إنّ نجاح استراتيجيات ترقية الأداء التنظيمي في المؤسسات يتوقف على مدى إدراك وتفهم العاملين لها.
- تقوم وحدة تنفيذ السدود بعمليات التحليل الدوري لعوامل البيئة الداخلية بغية تجويد أدائها التنظيمي.
- إنّ الهيكل التنظيمي بوحدة تنفيذ السدود يتناسب والمهام التي تقوم الوحدة بتصريفها.
- إنّ الثقافة التنظيمية السائدة بوحدة تنفيذ السدود تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.

#### 14. دراسة (الرفاعي، 2006) بعنوان: أثر عوامل البيئة الداخلية على أداء البنوك التجارية الاردنية.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على عوامل البيئة الداخلية في أداء البنوك التجارية الأردنية خلال الفترة الممتدة من 1997-2006، وقد تكونت عينة الدراسة من 9 بنوك أردنية، وذلك بهدف الوقوف على نقاط القوة والضعف من أجل تحديد أثرها الكلي على الأداء المالي للبنوك، وقد استخدمت الدراسة التحليل المالي لمؤشرات البيئة الداخلية ومؤشرات الأداء المالي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر للرافعة المالية ونسبة المصروفات الى الايرادات على العائد على حقوق الملكية والعائد على الأصول.
- أن معدل توظيف الودائع له أثر ايجابي على العائد على الأصول.
- وجود أثر سلبي ذو دلالة احصائية لكفاءة المصروفات والرافعة المالية ومعدل توظيف الودائع على مخاطر السيولة.

#### 15. دراسة (المرنخ، 2004) بعنوان: تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة، وتكونت عينة الدراسة من 200 موظف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة بين المؤهل العلمي للعاملين في منشآت القطاع الصناعي، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم ومستوى أدائهم لأعمالهم.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية بين بعض عناصر بيئة العمل الداخلية، تعزى لعامل الجنس، ونوع العمل الذي يمارسه العاملون في منشآت القطاع الصناعي.
- وجود علاقة ذات دلالة بين بعض عناصر بيئة العمل المادية للعاملين ومستوى الرضا الوظيفي لديهم ومستوى أدائهم لأعمالهم.

### 3.3 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Khatibi & others, 2014): بعنوان: العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى

الانجاز بين موظفي مصانع الملابس في سيريلانكا.

**Perera, G. D. N., Khatibi, A., Navaratna, N., & Chinna, K. (2014).  
Job satisfaction and job performance among factory employees in  
apparel sector.**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين متغيري الرضا الوظيفي ومستوى الانجاز بين موظفي مصانع الملابس في سيريلانكا، حيث يعتبر قطاع الملابس واحد من قطاعات التطور الاقتصادي فيها، تبعاً لمتغيرات العمر والجنس وسنوات الخدمة، وقد تمت الدراسة على (17) شركة مصنعة للملابس في منطقة التجارة الحرة، وتكونت العينة من (383) موظفاً وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

– توجد علاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الانجاز.

– أن الإناث يعملون أكثر من الذكور في صناعة الملابس.

2. دراسة (Alfahad and others, 2013) بعنوان: العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري

المدارس ودافعية الانجاز لدى المعلمين.

**AlFahad, H., Alhajeri, S., & Alqahtani, A. (2013). The relationship  
between school principals' leadership styles and teachers'  
achievement motivation**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة، ودافعية الانجاز لدى المعلمين في الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– نمط القيادة التحليلية هو النمط الأكثر انتشاراً بين مديري المدارس.

– لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات عينة الدراسة للنمط التحويلي تعزى لمتغيرات الجنس والمنطقة وسنوات الخدمة.

– دافعية الانجاز لدى المعلمين كانت ايجابية.

– توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي التحويلي لمديري المدارس ودافعية الانجاز لدى المعلمين.





3.دراسة (Klang, 2012) بعنوان: العلاقة بين الشخصية ومستوى الانجاز في مجال المبيعات - السويد.

**Klang, A. (2012). The Relationship between Personality and Job Performance in Sales.**

هدفت هذه الدراسة لقياس العلاقة بين أبعاد الشخصية ومستوى الانجاز، وذلك بين موظفي المبيعات في شركة الاتصالات في ستوكهولم - السويد وقد بلغت عينة الدراسة 35 بائع وبائعة من أكبر شركتي اتصالات في السويد، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- الشخصيات الانبساطية والاجتهادية والأقل عصابية ينجزون بشكل أفضل في قسم المبيعات بشركات الاتصالات.
- لا يوجد علاقة ارتباطية بين أبعاد الشخصية الانفتاحية والتوافقية وبين مستوى الانجاز.

4.دراسة (Salleh & others, 2011) بعنوان: مدى تأثير الدافعية على مستوى الانجاز لدى موظفي الدولة الحكوميين في ماليزيا.

**Salleh, F., Dzulkifli, Z., Abdullah, W. A. W., & Yaakob, N. H. M. (2011). The effect of motivation on job performance of state government employees in Malaysia.**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين أبعاد الدافعية ومستوى الانجاز لدى الموظفين الحكوميين في ماليزيا، وذلك تبعاً لمتغيرات الجنس والعمر، ومستوى التعليمي وسنوات الخدمة والراتب الشهري والرتبة، وقد تم اختيار عينة من (100) موظف حومي، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- يوجد علاقة ارتباطية موجبة بين الشعور بالدافعية في بعد (دافعية الانتماء) ومستوى الانجاز.
- لا يوجد علاقة ارتباطية موجبة بين الشعور بالدافعية في بعدي (دافعية الانجاز، ودافعية القوة) ومستوى الانجاز.

5.دراسة (Kiersten, 2010) بعنوان: قواعد الدافعية في ادارة الموارد البشرية.

**Kirsten, Michal (2010): The Role of Motivation In Human Resource".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على قواعد الدافعية في ادارة الموارد البشرية، وتكونت عينة الدراسة من 152 طالب من جامعة جدانسك في بولندا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– أن العمل الممتع والأجور الجيدة من أهم عوامل التحفيز، بالإضافة إلى أهمية عنصر الأمن الوظيفي.

– أن الطلاب الذين سينخرطون في سوق العمل مستقبلاً كانوا محفزين من فئات مختلفة وبالتالي فان الشركات ستواجه التحدي بقدرتها على جذب وتحفيز والاحتفاظ بموظفي المستقبل بإدراكها للعوامل الأكثر أهمية وتأثيراً عليهم.

6.دراسة (Ojo, 2009) بعنوان: تقدير اثر ثقافة الشركة على مستوى انجاز الموظفين في

نيجيريا.

**Ojo, O. (2009). Impact assessment of corporate culture on employee job performance.**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى تأثير الثقافة التي تتبناها الشركات على مستوى الانجاز لدى موظفيها، بالاضافة إلى التعرف على مدى الانتاج التنظيمي كذلك، وقد بلغت عينة الدراسة من (100) موظف وموظفة من عدة بنوك في ولاية لاغوس في نيجيريا، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

– توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التي تتبناها الشركة وبين مستوى انجاز موظفيها.  
– توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التي تتبناها الشركة وبين مستوى الانتاجية.  
– 57.7% من عينة الدراسة موافقون بشدة على أن ثقافة الشركة تؤثر على مستوى انجاز الموظفين.

7.دراسة (Kahia, 2007) بعنوان تأثير خصائص المهنة وظروف العمل على مستوى

الانجاز لدى موظفي شركات الحديد في تركيا.

**Kahya, E. (2007). The effects of job characteristics and working conditions on job performance.**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى تأثير خصائص المهنة وظروف العمل على مستوى الانجاز لدى موظفي شركات الحديد في تركيا تبعاً لمتغيرات سنوات الخدمة والمستوى التعليمي، وبلغت عينة الدراسة من (154) موظفاً، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- توجد علاقة ايجابية بين مستوى الانجاز ودرجة الموظف.
- توجد علاقة سلبية بين مستوى الانجاز وبيئة العمل الضعيفة.
- توجد علاقة سلبية بين بيئة العمل والمؤهل التعليمي للموظف.

8. دراسة (Jackson, 2005) بعنوان: أثر متغير الجنس على درجة الدافعية لدى مديري المدارس في مدينة ميامي في الولايات المتحدة الأمريكية.

**Jackson, Mona (2005): "Gender Differences in Principals Motivations".**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر متغير الجنس على درجة الدافعية لدى مديري المدارس في مدينة ميامي في الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من 226 مديراً ومديرة، ورؤساء أقسام، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن درجة الدافعية لدى مديري المدارس ورؤساء الأقسام والمشرفين كانت متوسطة.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية بين درجات الدافعية لمديري المدارس ورؤساء الأقسام والمشرفين تعزى لمتغير الجنس لصالح الاناث.

9. دراسة (Harrington, et al., 2004) بعنوان: أثر ديناميكية البيئة على صياغة الاستراتيجية والاداء.

**Harrington, R. J., Lemak, D. J., Reed, R., & Kendall, K. W. (2004).  
A question of fit: The links among environment, strategy  
formulation, and performance.**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر ديناميكية البيئة على صياغة الاستراتيجية والاداء بالإضافة إلى معرفة دور المواءمة الاستراتيجية في ذلك، وتكونت عينة الدراسة من 18 شركة أمريكية تعمل في المجال الصناعي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك أثر ذو دلالة احصائية لديناميكية البيئة على صياغة الاستراتيجية وأداء تلك الشركات.
- أن المواءمة الاستراتيجية والتكيف يعزز اثر ديناميكية البيئة على صياغة الاستراتيجية وأداء تلك الشركات .

#### 10. دراسة (yavuz, 2004) بعنوان: استخدام الحوافز الغير نقدية كدافع.

#### Yavuz, Nailay (2004): "*The use of non – monetary incentives as motivational*".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى استخدام الحوافز الغير نقدية على القطاع العام في تركيا، وعمّا اذا كانت تؤثر على قطاع الموظفين العام بقدر الحوافز النقدية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين معدل تصنيف الرؤساء والمرؤوسين لمدى جاهزيتهم لبذل جهد أكبر في وظائفهم.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين معدل تصنيف الموظفين لمدى جاهزيتهم لبذل جهد أكبر في وظائفهم استناداً لمدة العمل.
- أن استجابة الرؤساء والمرؤوسين لا يختلف بشكل هام عند التقييم من حيث فئتي الحوافز النقدية وغير النقدية.

#### 4.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

تم في هذا الفصل استعراض 25 دراسة سابقة متعلقة بموضوع الدراسة وتتنوعت الدراسات السابقة بين دراسات وعربية وأجنبية، وكان أحدث هذه الدراسات عام (2015)، وكان أقدمها عام (2004)، وقد غلب على تلك الدراسات استخدام المنهج الوصفي، وقد استفاد الباحث من خلال هذه الدراسات في بناء أداة الاستبانة، والخلفية النظرية للإطار النظري، ولوحظ أن هذه الدراسات تعددت أهدافها وتساؤلاتها ومحاورها ونتائجها، وكانت جميع الدراسات السابقة تمثل أهمية وإثراء لموضوع الدراسة بشكل عام، ويرى الباحث أن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تتناول أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية، وتعتبر هذه الدراسة على حد علم الباحث المحاولة

الأولى لذلك، ويأمل الباحث في أن تسهم هذه الدراسة في إضافة جديدة لمجال البحث العلمي وخاصة في مجال عوامل البيئة الداخلية ودافعية الانجاز لدى العاملين.

#### أوجه استفادة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

- بناء أداة الدراسة.
- عرض الإطار النظري للدراسة.
- تحديد منهج الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة.
- عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها، وتقديم التوصيات والمقترحات.

#### أوجه التميز للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تتميز الدراسة الحالية في اختيارها لمجتمع الدراسة، المتمثل في العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية.
- تعتبر دراسة أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز المحاولة الأولى من نوعها على حد علم الباحث.

جدول (3.1) يوضح مصفوفة عرض الدراسات السابقة

م	اسم الباحث	سنة النشر	اسم الدراسة	المتغيرات المستقلة والتابعة	اهم النتائج
1	شقورة	2015	متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في قطاع غزة وعلاقتها بثقافة الانجاز لديهم	<b>المتغير المستقل:</b> التمكين الإداري <b>المتغير التابع:</b> ثقافة الانجاز	- وجود علاقة بين درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمتطلبات التمكين الإداري وثقافة الانجاز.
2	أبو حماد	2015	مصادر ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية في قطاع غزة وعلاقتها بمستوى الانجاز لديهم	<b>المتغير المستقل:</b> ضغوط العمل <b>المتغير التابع:</b> مستوى الانجاز	- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مصادر ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية في قطاع غزة ومستوى الانجاز لديهم.
3	أبو عيشة	2015	أثر جودة واجهة المستخدم الرسومية لنظم المعلومات الإدارية على دافعية الموظفين	<b>المتغير المستقل:</b> نظم المعلومات الادارية <b>المتغير التابع:</b> دافعية الموظفين	- وجود علاقة ايجابية بين جودة واجهة المستخدم الرسومية بأبعدها ودافعية الموظفين لاستخدام نظام المعلومات الادارية.
4	أبو جراد	2015	الانتماء والرضا الوظيفي وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى المرشدين التربويين بمحافظات غزة	<b>المتغير المستقل:</b> الانتماء والرضا الوظيفي <b>المتغير التابع:</b> دافعية الانجاز	- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الانتماء الوظيفي والرضا الوظيفي. - وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الانتماء الوظيفي ودافعية الانجاز.
5	أبو عون	2014	الضغوط النفسية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز وفاعلية الذات لدى عينة من الصحفيين بعد حرب غزة	<b>المتغير المستقل:</b> الضغوط النفسية <b>المتغير التابع:</b> دافعية الانجاز	- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الضغوط النفسية والدافعية للإنجاز، وفاعلية الذات لدى الصحفيين بعد الحرب على قطاع غزة.
6	عبد السميع	2014	أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على فاعلية ممارسة الإدارة الاستراتيجية بالتطبيق على الصندوق الاجتماعي للتنمية في مصر	<b>المتغير المستقل:</b> عوامل البيئة الداخلية <b>المتغير التابع:</b> الإدارة الاستراتيجية	- غياب المنهجية العلمية للإدارة الاستراتيجية في الصندوق الاجتماعي للتنمية مما أدى إلى قصور في ممارستها.

م	اسم الباحث	سنة النشر	اسم الدراسة	المتغيرات المستقلة والتابعة	اهم النتائج
7	الشمري	2013	دور بيئة العمل في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية بالرياض	<b>المتغير المستقل:</b> بيئة العمل <b>المتغير التابع:</b> الالتزام التنظيمي	- وجود ارتباط طردي قوي بين بيئة العمل الداخلية ومستويات الالتزام التنظيمي.
8	حسب الله وآخرون	2012	دور البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين	<b>المتغير المستقل:</b> البيئة الداخلية <b>المتغير التابع:</b> المشاركة المعرفية	- عدم وجود علاقات تأثير بين عوامل البيئة الداخلية والمشاركة المعرفية للعاملين، الأمر الذي يدعو إلى المزيد من الدراسات لتعميق الفهم.
9	ثوابتة	2011	أثر الموائمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء البنوك التجارية في الأردن	<b>المتغير المستقل:</b> الموائمة الاستراتيجية <b>المتغير التابع:</b> أداء البنوك	- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للموائمة الاستراتيجية بين عناصر البيئة الخارجية، وعناصر البيئة الداخلية.
10	لفتة	2011	العوامل المؤثرة في دوافع العمل وعلاقتها بالأداء	<b>المتغير المستقل:</b> دوافع العمل <b>المتغير التابع:</b> الأداء	- وجود علاقة بين مستوى الدافعية والعوامل البيئية.
11	جمعة	2010	أثر العوامل البيئية الداخلية والخارجية في تحسين جودة الخدمات الصحية	<b>المتغير المستقل:</b> العوامل البيئية الداخلية <b>المتغير التابع:</b> تحسين جودة الخدمات	- وجود أثر لأبعاد عوامل البيئية الداخلية في جودة الخدمة الصحية.
12	محمد	2010	مستوى دافعية موظفي كلية الزراعة/ جامعة بغداد نحو العمل وعلاقته ببعض العوامل	<b>المتغير المستقل:</b> الدافعية <b>المتغير التابع:</b> بعض العوامل	- وجود علاقة بين مستوى الدافعية وكل من الخدمة الوظيفية.
13	محمد	2009	أثر تحليل عوامل البيئة الداخلية في ترقية الأداء التنظيمي في وحدة تنفيذ السودان في السودان	<b>المتغير المستقل:</b> عوامل البيئة الداخلية <b>المتغير التابع:</b> الأداء التنظيمي	- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين عناصر العوامل الداخلية لوحدة تنفيذ السودان، وكفاءة وترقية أدائها التنظيمي.
14	الرفاعي	2006	أثر عوامل البيئة الداخلية على أداء البنوك التجارية الأردنية	<b>المتغير المستقل:</b> عوامل البيئة الداخلية <b>المتغير التابع:</b> أداء البنوك التجارية	- وجود أثر للرافعة المالية ونسبة المصروفات الى الإيرادات على العائد على حقوق الملكية والعائد على الأصول.



م	اسم الباحث	سنة النشر	اسم الدراسة	المتغيرات المستقلة والتابعة	اهم النتائج
15	المرنخ	2004	تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة	المتغير المستقل: بيئة العمل المتغير التابع: الرضا الوظيفي	- وجود علاقة بين المؤهل العلمي للعاملين في منشآت القطاع الصناعي، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم ومستوى أدائهم لأعمالهم.
16	Khatibi & others	2014	العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الانجاز بين موظفي مصانع الملابس في سيريلانكا	المتغير المستقل: الرضا الوظيفي المتغير التابع: مستوى الانجاز	- توجد علاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الانجاز.
17	Alfahad and others	2013	العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس ودافعية الانجاز لدى المعلمين	المتغير المستقل: الأنماط القيادية المتغير التابع: دافعية الانجاز	- توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي التحويلي لمديري المدارس ودافعية الانجاز لدى العاملين.
18	Klang	2012	العلاقة بين الشخصية ومستوى الانجاز في مجال المبيعات	المتغير المستقل: الشخصية المتغير التابع: مستوى الانجاز	- لا يوجد علاقة ارتباطية بين أبعاد الشخصية الانفتاحية والتوافقية وبين مستوى الانجاز.
19	Salleh & others	2011	مدى تأثير الدافعية على مستوى الانجاز لدى موظفي الدولة الحكوميين في ماليزيا	المتغير المستقل: الدافعية المتغير التابع: مستوى الانجاز	- يوجد علاقة ارتباطية موجبة بين الشعور بالدافعية في بعد (دافعية الانتماء) ومستوى الانجاز.
20	Kiersten	2010	قواعد الدافعية في ادارة الموارد البشرية	المتغير المستقل: الدافعية المتغير التابع: ادارة الموارد البشرية	- أن العمل الممتع والأجور الجيدة من أهم عوامل التحفيز، بالإضافة إلى أهمية عنصر الأمن الوظيفي.
21	Ojo	2009	تقدير اثر ثقافة الشركة على مستوى نجاز الموظفين في نيجيريا	المتغير المستقل: ثقافة الشركة المتغير التابع: مستوى الانجاز	- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التي تتبناها الشركة وبين مستوى انجاز موظفيها

م	اسم الباحث	سنة النشر	اسم الدراسة	المتغيرات المستقلة والتابعة	اهم النتائج
22	Kahia	2007	تأثير خصائص المهنة وظروف العمل على مستوى الانجاز لدى موظفي شركات الحديد في تركيا	<b>المتغير المستقل:</b> خصائص المهنة وظروف العمل <b>المتغير التابع:</b> مستوى الانجاز	- توجد علاقة ايجابية بين مستوى الانجاز ودرجة الموظف.
23	Jackson	2005	أثر متغير الجنس على درجة الدافعية لدى مديري المدارس في مدينة ميامي في الولايات المتحدة الأمريكية	<b>المتغير المستقل:</b> الجنس <b>المتغير التابع:</b> الدافعية	- أن درجة الدافعية لدى مديري المدارس ورؤساء الأقسام والمشرفين كانت متوسطة.
24	Harrington	2004	أثر ديناميكية البيئة على صياغة الاستراتيجية والاداء	<b>المتغير المستقل:</b> ديناميكية البيئة <b>المتغير التابع:</b> صياغة الاستراتيجية والاداء	- هناك أثر ذو دلالة احصائية لديناميكية البيئة على صياغة الاستراتيجية وأداء تلك الشركات.
25	Yavuz	2004	استخدام الحوافز الغير نقدية كدافع	<b>المتغير المستقل:</b> الحوافز <b>المتغير التابع:</b> الدوافع	- أن استجابة الرؤساء والمرؤوسين لا يختلف بشكل هام عند التقييم من حيث فئتي الحوافز النقدية وغير النقدية.

(جرد بواسطة الباحث)

## الفصل الرابع

### اجراءات ومنهجية الدراسة

## الفصل الرابع اجراءات ومنهجية الدراسة

### 4.1 مقدمة:

يعرض هذا الفصل الإجراءات والخطوات المنهجية التي تمت في مجال الدراسة الميدانية، حيث يتناول مجتمع الدراسة، والعينة التي طبقت عليها الدراسة، إضافةً إلى توضيح الأدوات المستخدمة في الدراسة وخطواتها ومنهجها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، وفيما يلي تفاصيل ما تقدم.

### 4.2 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول قياس أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية. وقد تم جمع البيانات من المصادر الأولية والثانوية كما يلي:

#### أ. المصادر الاولية:

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات الدراسة، وحصص وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

#### ب. المصادر الثانوية:

تم استخدام مصادر البيانات الثانوية في معالجة الإطار النظري للدراسة من خلال الآتي:

1. الكتب والمراجع العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة.
2. الدوريات والمقالات والدراسات المنشورة ذات العلاقة.
3. التقارير والنشرات الصادرة عن المؤسسات والمراكز ذات العلاقة.
4. شبكة الانترنت والنسخ الإلكترونية الموجودة على صفحاتها

### 4.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي وكالة الغوث الدولية المتعلمين وغير المدرسين الذين يتبعون لقطاع الخدمات والبالغ عددهم (2280)، وقد استخدم الباحث العينة العشوائية المنتظمة، حيث تم توزيع (329) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (305) استبانة، أي أن نسبة الاستجابة بلغت (92.7%)، وبعد تفحص الاستبانات المستردة لم يستبعد أي منها نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة، وبالتالي تم تحليل (305) استبانة، أي نسبة الاستبانات التي تم تحليلها هي نفس نسبة الاستجابة، وفيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية:

#### الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

توضح الجداول التالية الوصف الإحصائي لعينة الدراسة باختلاف متغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة.

#### 1. عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

جدول (4.1): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة%	التكرار	الجنس
52.1	160	ذكر
47.9	147	أنثى
100.0	307	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (4.1) أن 52.1% من أفراد عينة الدراسة من الذكور، بينما شكل الإناث ما نسبته 47.9% من عينة الدراسة، يعزو الباحث ذلك لسياسة الوكالة في دعم النوع الاجتماعي (الجندر) وهي دعم النساء في الوصول لكافة الوظائف وعدم التمييز المعتمد عن الجنس.

#### 2. عينة الدراسة حسب متغير العمر:

جدول (4.2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة%	التكرار	العمر
15.3	47	30 سنة فأقل
41.0	126	من 31 - 40 سنة
27.7	85	من 41 - 50 سنة
16.0	49	51 سنة فأكثر
100.0	307	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (4.2) أن 15.3% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم (30 سنة فأقل)، بينما 41% تتراوح أعمارهم بين (31 - 40 سنة)، و 27.7% تتراوح أعمارهم بين (41-50 سنة)، في حين أن 16% أعمارهم من (51 سنة فأكثر)، ويرجع اختلاف النسبة في اعمار عينة الدراسة لاستهدافها كافة العاملين في قطاع الخدمات، اما سبب انخفاض نسبة الموظفين الذين يقل اعمارهم عن 30 سنة فيرجع ذلك لسياسة الوكالة في العشر سنوات الاخيرة لاعلان الوظائف داخلياً فقط وتطبيق عقود عمل لم تكن معروفة مثل (عقد محدد الفترة-عقد خدمة خاص)

### 3. عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول (4.3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة%	التكرار	المؤهل العلمي
21.2	65	دبلوم
68.4	210	بكالوريوس
9.1	28	ماجستير
1.3	4	دكتوراه
100.0	307	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (4.3) أن 21.2% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم، وهم العاملين في برنامج المساعدات الغذائية مراكز التوزيع والمخازن . بينما 68.4% مؤهلهم العلمي بكالوريوس وهم اكثر فئات الموظفين وهم الكتبة والباحثين والمهندسين، و 9.1% ماجستير، في حين أن 1.3% مؤهلهم العلمي دكتوراه،

### 4. عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية:

جدول (4.4): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية

النسبة%	التكرار	الدرجة الوظيفية
16.3	50	من 1- 4
42.3	130	من 5 الى 9
28.3	87	من 10 الى 12
13.0	40	12 فاكتر
100.0	307	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (4.4) أن 16.3% من أفراد عينة الدراسة درجتهم الوظيفية تتراوح بين (1-4 درجات)، بينما 42.3% تتراوح درجتهم الوظيفية بين (5-9 درجات)، و 28.3% تتراوح درجتهم الوظيفية بين (10-12 درجة)، في حين أن 13% درجتهم الوظيفية من (12 فأكثر)، ويتضح مما سبق استهداف الاستبانة لكافة العاملين في قطاع الخدمات على اختلاف درجاتهم الوظيفية كما انه يبين نوعية الوظائف في قطاع الخدمات حيث العاملين في المهن الاولية يمثل 16.3%، اما العاملين في الوظائف المكتبية والتنفيذية كالعامل الاجتماعي فيمثل 70.6%، بينما نسبة العاملين في الوظائف القيادية والاشرفية العليا فتمثل 13%.

#### 5. عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

جدول (4.5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة%	التكرار	سنوات الخبرة
16.3	50	5 سنوات فأقل
27.7	85	من 6 - 10 سنوات
25.7	79	من 11 - 15 سنة
30.3	93	16 سنة فأكثر
100.0	307	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (4.5) أن 16.3% من أفراد عينة الدراسة خبرتهم العملية (5 سنوات فأقل)، بينما 27.7% تتراوح خبرتهم العملية بين (6-10 سنوات)، و 25.7% تتراوح خبرتهم العملية بين (11-15 سنة)، في حين أن 30.3% خبرتهم العملية (16 سنة فأكثر).

#### 4.5 أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد استبانة تدور حول "أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية" حيث تتكون استبانة الدراسة من قسمين وهما على النحو التالي:

القسم الأول: المعلومات الشخصية، ويتكون من 5 فقرات.

القسم الثاني: محاور الدراسة، ويتكون من 6 محاور مكونة من 50 فقرة وهي على النحو التالي:

المحور الأول: المستوى التنظيمي

المحور الثاني: الموارد المادية

المحور الثالث: بيئة الموارد البشرية

المحور الرابع: الموارد التكنولوجية

المحور الخامس: الحوافز والترقيات

المحور السادس: دافعية الانجاز

وقد تمت الإجابة على كل فقرة من المحاور السابقة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي متدرج الأهمية كما هو موضح في جدول رقم (4.6):

جدول (4.6): يوضح مقياس ليكرت الخماسي

المقياس	درجة الموافقة	طول الفترة	الوزن النسبي المقابل للفترة
1	غير موافق بشدة	من 1 - 1.80	من 20% - 36%
2	غير موافق	أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر 36% - 52%
3	محايد	أكبر من 2.60 - 3.40	أكبر 52% - 68%
4	موافق	أكبر من 3.40 - 4.20	أكبر 68% - 84%
5	موافق بشدة	أكبر من 4.20 - 5	أكبر 84% - 100%

#### 4.6 العينة الاستطلاعية:

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) مفردة، بهدف اختبار صدق وثبات الاستبانة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق، واستخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وقام الباحث بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية بالتأكد من الصدق البنائي وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وتم حساب معامل الارتباط المصحح وذلك لكل محور من محاور الدراسة.



## 4.7 صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما أعدت لقياسه، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال التالي:

### 1. صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من أعضاء من الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة (ملحق رقم 1)، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور الدراسة، بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون.

### 2. صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة، مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) استبانة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

أولاً: نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحاور عوامل البيئة الداخلية:

- نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور المستوى التنظيمي:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "المستوى التنظيمي" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.7): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "المستوى التنظيمي" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تعمل إدارة الوكالة على تطوير المستوى التنظيمي للمؤسسة.	0.64	*0.000
2	يعتبر المناخ التنظيمي بالوكالة مهياً بصورة تمكن العاملين من اداء واجباتهم بكفاءة وفعالية.	0.44	*0.000
3	تتناسب خطوط السلطة والمسؤولية مع الهيكل التنظيمي في الوكالة.	0.79	*0.000
4	تقوم الوكالة بالتحليل الدوري لعوامل البيئة الداخلية لتحسين أدائها التنظيمي.	0.70	*0.000
5	تقوم الوكالة بقياس فاعليتها التنظيمية وفق (أسلوب الأهداف - تحليل الانحرافات مراجعة وتقييم البرامج).	0.77	*0.000
6	تتسم العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين بالوضوح.	0.72	*0.000
7	تعتبر الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية بالوكالة غير متداخلة.	0.43	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

#### - نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الموارد المادية:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الموارد المادية" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.8): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الموارد المادية" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تعتبر الموارد المادية في الوكالة مناسبة من حيث الجودة.	0.75	*0.000
2	تتوافر في الوكالة الأجهزة والمعدات اللازمة للعمل بشكل كافي.	0.85	*0.000
3	تتوافر لدى الوكالة المكاتب والأثاث اللازم للعمل.	0.86	*0.000
4	تتوافر الإضاءة اللازمة في مكان العمل.	0.57	*0.000
5	تتناسب مساحة الغرف مع عدد العاملين.	0.73	*0.000
6	نظام التهوية في العمل ملائم.	0.90	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

- نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور بيئة الموارد البشرية:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "بيئة الموارد البشرية" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.9): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "بيئة الموارد البشرية" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يتوفر الكادر البشري المؤهل لإنجاح أهداف الوكالة.	0.69	*0.000
2	توجد في الوكالة فرق متخصصة للقيام بالمهام الطارئة والصعبة.	0.74	*0.000
3	يلتزم العاملون بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملهم.	0.82	*0.000
4	يخطط العاملون جيداً للأعمال قبل تنفيذها.	0.78	*0.000
5	ينفذ العاملون الأعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية.	0.74	*0.000
6	يحرص العاملون على تحسين كفاءتهم المهنية.	0.76	*0.000
7	تقوم الوكالة بتدريب العاملين بشكل دوري حسب احتياجات العمل.	0.61	*0.000
8	يتوفر للعاملين القدرة على التواصل مع الزملاء في العمل.	0.82	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

- نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الموارد التكنولوجية:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الموارد التكنولوجية" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.10): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الموارد التكنولوجية" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يتم مواكبة التطور التكنولوجي في الوكالة بشكل دوري ومستمر .	0.71	*0.000
2	تمتلك الوكالة كادر بشري مواكب لتطورات تقنية أمن المعلومات .	0.77	*0.000
3	يتوفر لدى الوكالة التجهيزات الأمنية لحماية المراسلات الالكترونية .	0.50	*0.000
4	يتم تحديث البرمجيات المستخدمة في الوكالة بشكل مستمر .	0.62	*0.000
5	تتوافر في الوكالة البنية المعلوماتية وشبكة معلومات تيسر أعمالها .	0.77	*0.000
6	تُسهل التكنولوجيا المستخدمة الاتصال بين الفروع والإدارات المختلفة .	0.81	*0.000
7	تتوفر لدى الوكالة البرامج التطبيقية للاتصال عبر الانترنت .	0.80	*0.000
8	يتم تدريب العاملين على الأنظمة والأجهزة التكنولوجية الحديثة .	0.70	*0.000
9	تستخدم الوكالة المؤتمرات المرئية في تدريب الموظفين عن بعد .	0.40	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

#### - نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الحوافز والترقيات:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الحوافز والترقيات" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.11): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الحوافز والترقيات" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	توفر الوكالة نظام للحوافز فعال .	0.78	*0.000
2	يحصل العاملین على اجازة مدفوعة الأجر للظروف الطارئة .	0.57	*0.000
3	يحصل العاملین على دورات تأهيل مهني لتطوير أداؤهم أثناء العمل .	0.72	*0.000
4	يتم تأمين العاملین ضد الحوادث في الوكالة .	0.53	*0.000
5	يعتقد العاملین بأن نظام الترقيات في الوكالة ملائم .	0.70	*0.000
6	يؤمن الراتب للعاملین ولأسرهم ضماناً اجتماعياً .	0.44	*0.000
7	تمنح الترقيات في الوكالة على أساس الجدارة والكفاءة .	0.44	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

### ثانياً: نتائج صدق الاتساق الداخلي لدافعية الانجاز:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "دافعية الانجاز" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.12): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "دافعية الانجاز" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يقوم العاملین بعملهم كما يملیه عليهم واجبهم وضميرهم.	0.75	*0.000
2	يتولى العاملین حل المهمات الصعبة حتى وإن تطلب ذلك نوع من التحدي.	0.86	*0.000
3	يضع العاملین لأنفسهم أهدافاً ويعملون على تحقيقها.	0.64	*0.000
4	يشعر العاملین أنهم مفعمون بالطاقة والحيوية أثناء ذهابهم للعمل.	0.58	*0.000
5	يحاول العاملین الوصول إلى ما يرغبون فيه بوقت قياسي.	0.43	*0.000
6	يهتم العاملین بإنجاز عملهم بسرعة.	0.48	*0.000
7	يحب العاملین العمل حتى في الظروف الصعبة.	0.49	*0.000
8	يرى العاملین أن عملهم هو جزء من مسؤوليتهم تجاه المجتمع.	0.70	*0.000
9	يعترف العاملین بالفشل مثلما يعترفوا بالنجاح.	0.66	*0.000
10	يحرص العاملین على إنهاء العمل بنجاح.	0.53	*0.000
11	يحب العاملین عملهم برغم ما يواجهون فيه من عقبات وصعوبات.	0.62	*0.000
12	يبدل العاملین كل جهد لتذليل العوائق التي تعيقهم للوصول للأهداف.	0.73	*0.000
13	يقوم العاملین بعملهم بنفس الطريقة سواء شجعهم أحد أو لم يشجعهم.	0.79	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

### 3. الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. ويبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أقل من 0.05، وبذلك تعتبر محاور الدراسة صادقة في تمثيلها لما وضعت لقياسه.

جدول (4.13): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور التابعة له

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	المحور
*0.000	0.62	المستوى التنظيمي
*0.000	0.72	الموارد المادية
*0.000	0.86	بيئة الموارد البشرية
*0.000	0.82	الموارد التكنولوجية
*0.000	0.56	الحوافز والترقيات
*0.000	0.76	دافعية الانجاز

\* الارتباط دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

#### 4.8 ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتيجة في حال تم إعادة تطبيقها أكثر من مرة تحت نفس الظروف، أو بعبارة أخرى إن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم حساب ثبات الاستبانة بطريقتين:

##### 1. الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ:

يبين الجدول التالي أن جميع معاملات ألفا كرونباخ أكبر من (0.6)، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة (0.93)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

جدول (4.14): يوضح طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحور
0.77	8	المستوى التنظيمي
0.86	6	الموارد المادية
0.88	8	بيئة الموارد البشرية
0.84	9	الموارد التكنولوجية
0.73	7	الحوافز والترقيات
0.89	15	دافعية الانجاز
<b>0.93</b>	<b>53</b>	<b>جميع فقرات الاستبانة</b>

## 2. الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين وهما الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية، ثم تم احتساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية، ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown. معامل الارتباط المصحح =  $\frac{2r}{1+r}$  حيث  $r$  معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية.

ويبين الجدول التالي أن قيمة معامل الارتباط المصحح (Spearman Brown) مرتفع ودالة إحصائياً، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

جدول (4.15): يوضح طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	المحور
0.77	0.62	المستوى التنظيمي
0.79	0.65	الموارد المادية
0.85	0.74	بيئة الموارد البشرية
0.84	0.72	الموارد التكنولوجية
0.75	0.60	الحوافز والترقيات
0.75	0.60	دافعية الانجاز
<b>0.92</b>	<b>0.85</b>	<b>جميع فقرات الاستبانة</b>

## 4.9 الأساليب الإحصائية:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة ، من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- إحصاءات وصفية منها: النسبة المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والوزن النسبي.

- معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient): لقياس صدق فقرات الاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط سبيرمان براون للتجزئة النصفية المتساوية لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار كولمجروف- سمرنوف، لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا.
- اختبار (Independent - Sample T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.
- اختبار (تحليل التباين الأحادي - one- Way ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية.
- اختبار (LSD) للتعرف على طبيعة الفروق.
- اختبار تحليل الانحدار باستخدام طريقة (Stepwise).



## الفصل الخامس

### تحليل النتائج واختبار الفرضيات

## الفصل الخامس

### تحليل النتائج واختبار الفرضيات

#### 5.1 مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تحقيق أهداف الدراسة، ومن أجل ذلك قام الباحث بجمع البيانات اللازمة من خلال أداة الدراسة "الاستبانة"، وتم تفريغها وتحليلها احصائياً، وإجراء الاختبارات اللازمة التي تم التفصيل لها في الفصل السابق، وقد استخدم الباحث برنامج Statistical Package (SPSS) for the Social Sciences، في تحليل البيانات، وذلك للتوصل لنتائج الدراسة.

#### 5.2 اختبار التوزيع الطبيعي:

فيما يلي اختبار كولمجروف سمرنوف لمعرفة ما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، ويوضح جدول (5.1) نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول (5.1): اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	المحور
0.44	0.86	المستوى التنظيمي
0.92	0.55	الموارد المادية
0.59	0.77	بيئة الموارد البشرية
0.94	0.82	الموارد التكنولوجية
0.70	0.70	الحوافز والترقيات
0.19	1.08	دافعية الانجاز
<b>0.67</b>	<b>0.72</b>	<b>جميع فقرات الاستبانة</b>

### 5.3 تحليل محاور الاستبانة:

النتائج التالية توضح التحليل الاحصائي لجميع محاور الاستبانة، حيث تم اختبار هذه المحاور من خلال اجابات المبحوثين على الفقرات، وقد تم استخدام اختبار (T) لمعرفة ما اذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت درجة الحياد (3) أم لا.

#### 1. تحليل فقرات محور المستوى التنظيمي:

جدول (5.2) يوضح تحليل فقرات محور المستوى التنظيمي

الترتيب	القيمة الاحتمالية	T قيمة	النسبي % الوزن	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب
1	*0.000	8.022	69.3	1.01	3.46	تعمل إدارة الوكالة على تطوير المستوى التنظيمي للمؤسسة.	1
3	*0.000	5.521	66.1	0.96	3.30	يعتبر المناخ التنظيمي بالوكالة مهياً بصورة تمكن العاملين من اداء واجباتهم بكفاءة وفعالية.	2
4	*0.000	4.868	65.2	0.94	3.26	تناسب خطوط السلطة والمسؤولية مع الهيكل التنظيمي في الوكالة.	3
5	*0.000	4.315	65.0	1.01	3.25	تقوم الوكالة بالتحليل الدوري لعوامل البيئة الداخلية لتحسين أدائها التنظيمي.	4
2	*0.000	6.185	66.7	0.95	3.34	تقوم الوكالة بقياس فاعليتها التنظيمية وفق (أسلوب الأهداف - تحليل الانحرافات مراجعة وتقييم البرامج).	5
6	*0.000	3.593	64.4	1.08	3.22	تتسم العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين بالوضوح.	6
7	*0.000	3.842	64.2	0.97	3.21	تعتبر الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية بالوكالة غير متداخلة.	7
	<b>*0.000</b>	<b>7.197</b>	<b>65.8</b>	<b>0.71</b>	<b>3.29</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

#### يتضح من خلال جدول (5.2) ما يلي:

- الفقرة التي تنص على "تعمل إدارة الوكالة على تطوير المستوى التنظيمي للمؤسسة" جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.46 من 5)، وبوزن نسبي (69.3%)، وبلغت قيمة اختبار T (8.022)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عند درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

- الفقرة التي تنص على "تعتبر الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية بالوكالة غير متداخلة" جاءت في المرتبة الأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.21 من 5)، ويوزن نسبي (65.8%)، وبلغت قيمة اختبار T (3.842)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عند درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.
- بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع فقرات المحور (3.29)، والوزن النسبي (65.8%)، وقيمة اختبار T (7.197)، والقيمة الاحتمالية (0.000)، لذلك يعتبر محور "المستوى التنظيمي" دال احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور قد زاد عن درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني موافقة عينة الدراسة على هذا المحور.
- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى التطوير المستمر من قبل الإدارة للمستوى التنظيمي، وقيامها بقياس فاعليتها التنظيمية، وتهيئة المناخ التنظيمي بصورة تمكن العاملين من أداء واجباتهم بكفاءة وفعالية، وتناسب خطوط السلطة والمسؤولية مع الهيكل التنظيمي، والتحليل الدوري لعوامل البيئة الداخلية لتحسين أدائها التنظيمي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (جمعة، 2010).

## 2. تحليل فقرات محور الموارد المادية:

جدول (5.3) يوضح تحليل فقرات محور الموارد المادية

الترتيب	القيمة الاحتمالية	T قيمة	النسبي % الوزن	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب
6	*0.002	3.146	63.6	1.02	3.18	تعتبر الموارد المادية في الوكالة مناسبة من حيث الجودة.	1
5	*0.000	6.104	67.4	1.07	3.37	تتوافر في الوكالة الأجهزة والمعدات اللازمة للعمل بشكل كافي.	2
2	*0.000	9.989	71.5	1.01	3.58	تتوافر لدى الوكالة المكاتب والأثاث اللازم للعمل.	3
1	*0.000	14.498	75.2	0.92	3.76	تتوافر الإضاءة اللازمة في مكان العمل.	4
4	*0.000	6.153	67.6	1.09	3.38	تتناسب مساحة الغرف مع عدد العاملين.	5
3	*0.000	8.893	71.0	1.08	3.55	نظام التهوية في العمل ملائم.	6
	<b>*0.000</b>	<b>10.546</b>	<b>69.4</b>	<b>0.78</b>	<b>3.47</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

### يتضح من خلال جدول (5.3) ما يلي:

- الفقرة التي تنص على "تتوافر الإضاءة اللازمة في مكان العمل" جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.76 من 5)، ويوزن نسبي (75.2%)، وبلغت قيمة اختبار T (14.498)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عند درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.
  - الفقرة التي تنص على "تعتبر الموارد المادية في الوكالة مناسبة من حيث الجودة" جاءت في المرتبة الأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.18 من 5)، ويوزن نسبي (63.6%)، وبلغت قيمة اختبار T (3.146)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عند درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.
  - بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع فقرات المحور (3.47)، والوزن النسبي (69.4%)، وقيمة اختبار T (10.546)، والقيمة الاحتمالية (0.000)، لذلك يعتبر محور "الموارد المادية" دال احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور قد زاد عن درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني موافقة عينة الدراسة على هذا المحور.
- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى توفير الوكالة للأجهزة والمعدات اللازمة للعمل بشكل كافي من اضاءة وتهوية ومكاتب وأثاث، بالإضافة إلى مناسبة الموارد المادية من حيث جودتها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشمري، 2013).

### 3. تحليل فقرات محور بيئة الموارد البشرية:

جدول (5.4) يوضح تحليل فقرات محور بيئة الموارد البشرية

الترتيب	القيمة الاحتمالية	T قيمة	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
8	*0.000	7.093	68.0	0.99	3.40	يتوفر الكادر البشري المؤهل لإنجاح أهداف الوكالة.	1
6	*0.000	9.762	70.8	0.97	3.54	توجد في الوكالة فرق متخصصة للقيام بالمهام الطارئة والصعبة.	2
1	*0.000	17.450	76.7	0.84	3.83	يلتزم العاملون بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملهم.	3
4	*0.000	12.607	72.4	0.86	3.62	يخطط العاملون جيداً للأعمال قبل تنفيذها.	4
2	*0.000	14.944	75.4	0.90	3.77	ينفذ العاملون الأعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية.	5
3	*0.000	12.642	73.4	0.93	3.67	يحرص العاملون على تحسين كفاءتهم المهنية.	6
7	*0.000	8.751	70.2	1.02	3.51	تقوم الوكالة بتدريب العاملين بشكل دوري حسب احتياجات العمل.	7
4	*0.000	12.008	72.4	0.91	3.62	يتوفر للعاملين القدرة على التواصل مع الزملاء في العمل.	8
	<b>*0.000</b>	<b>16.516</b>	<b>72.4</b>	<b>0.66</b>	<b>3.62</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

#### يتضح من خلال جدول (5.4) ما يلي:

- الفقرة التي تنص على "يلتزم العاملون بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملهم" جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.83 من 5)، وبوزن نسبي (76.7%)، وبلغت قيمة اختبار T (17.450)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عند درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.
- الفقرة التي تنص على "يتوفر الكادر البشري المؤهل لإنجاح أهداف الوكالة" جاءت في المرتبة الأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.40 من 5)، وبوزن نسبي (68%)، وبلغت قيمة اختبار T (7.093)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عند درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.
- بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع فقرات المحور (3.62)، والوزن النسبي (72.4%)، وقيمة اختبار T (16.516)، والقيمة الاحتمالية (0.000)، لذلك يعتبر محور

"بيئة الموارد البشرية" دال احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور قد زاد عن درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني موافقة عينة الدراسة على هذا المحور.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى التزام العاملين بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملهم بكفاءة وفعالية، ووجود فرق متخصصة للقيام بالمهام الطارئة والصعبة، وقيام المؤسسة بتدريب العاملين بشكل دوري حسب احتياجات العمل، ويرجع ذلك لعمليات التدريب المستمر و عمليات الرقابة والتقييم لكافة المستويات التنظيمية. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (عبد السميع، 2014).

#### 4. تحليل فقرات محور الموارد التكنولوجية:

جدول (5.5) يوضح تحليل فقرات محور الموارد التكنولوجية

الترتيب	القيمة الاحتمالية	T قيمة	النسبي % الوزن	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب
6	*0.000	8.697	69.6	0.97	3.48	يتم مواكبة التطور التكنولوجي في الوكالة بشكل دوري ومستمر.	1
4	*0.000	10.714	70.9	0.89	3.54	تمتلك الوكالة كادر بشري مواكب لتطورات تقنية أمن المعلومات.	2
7	*0.000	9.684	69.5	0.86	3.48	يتوفر لدى الوكالة التجهيزات الأمنية لحماية المراسلات الالكترونية.	3
3	*0.000	14.059	73.0	0.81	3.65	يتم تحديث البرمجيات المستخدمة في الوكالة بشكل مستمر.	4
2	*0.000	13.925	73.9	0.87	3.69	تتوافر في الوكالة البنية المعلوماتية وشبكة معلومات تيسر أعمالها.	5
1	*0.000	15.437	74.7	0.84	3.74	تُسهل التكنولوجيا المستخدمة الاتصال بين الفروع والإدارات المختلفة.	6
5	*0.000	8.630	70.4	1.06	3.52	تتوفر لدى الوكالة البرامج التطبيقية للاتصال عبر الانترنت.	7
8	*0.000	5.664	67.0	1.08	3.35	يتم تدريب العاملين على الأنظمة والأجهزة التكنولوجية الحديثة.	8
9	//0.789	-0.267	59.7	1.07	2.98	تستخدم الوكالة المؤتمرات المرئية في تدريب الموظفين عن بعد.	9
	*0.000	12.823	69.9	0.67	3.49	الدرجة الكلية	

يتضح من خلال جدول (5.5) ما يلي:

- الفقرة التي تنص على "تُسهل التكنولوجيا المستخدمة الاتصال بين الفروع والإدارات المختلفة" جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.74) من (5)، وبوزن نسبي (74.7%)، وبلغت قيمة اختبار T (15.437)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل

على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عند درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

- الفقرة التي تنص على "تستخدم الوكالة المؤتمرات المرئية في تدريب الموظفين عن بعد" جاءت في المرتبة الأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (2.98 من 5)، وبوزن نسبي (59.7%)، وبلغت قيمة اختبار T (-0.267)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.789)، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عند درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.
- بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع فقرات المحور (3.49)، والوزن النسبي (69.9%)، وقيمة اختبار T (12.823)، والقيمة الاحتمالية (0.000)، لذلك يعتبر محور "الموارد التكنولوجية" دال احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور قد زاد عن درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني موافقة عينة الدراسة على هذا المحور.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة تُسهل الاتصال بين الفروع والإدارات المختلفة، وتوافر البنية المعلوماتية وشبكة المعلومات، وامتلاك المؤسسة لكادر بشري مواكب لتطورات تقنية أمن المعلومات، وتوافر البرامج التطبيقية للاتصال عبر الانترنت، ومواكبة التطور التكنولوجي بشكل دوري ومستمر. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد السميع، 2014).

## 5. تحليل فقرات محور الحوافز والترقيات:

جدول (5.6) يوضح تحليل فقرات محور الحوافز والترقيات

الترتيب	القيمة الاحتمالية	T قيمة	النسبة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم
6	*0.000	-4.957	53.4	1.17	2.67	توفر الوكالة نظام للحوافز فعال.	1
2	*0.000	5.187	66.8	1.14	3.34	يحصل العاملین على اجازة مدفوعة الأجر للظروف الطارئة.	2
1	*0.000	6.899	67.4	0.93	3.37	يحصل العاملین على دورات تأهيل مهني لتطوير أدائهم أثناء العمل.	3
3	//0.761	0.304	60.4	1.13	3.02	يتم تأمين العاملین ضد الحوادث في الوكالة.	4
5	*0.000	-4.769	53.9	1.12	2.69	يعتقد العاملین بأن نظام الترقيات في الوكالة ملائم.	5
4	//0.089	-1.706	57.7	1.20	2.88	يؤمن الراتب للعاملین ولأسرهم ضماناً اجتماعياً.	6
7	*0.000	-5.661	52.1	1.22	2.61	تمنح الترقيات في الوكالة على أساس الجدارة والكفاءة.	7



الترتيب	القيمة الاحتمالية	T قيمة	النسبي % الوزن	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
	//0.187	-1.322	58.8	0.80	2.94	الدرجة الكلية	

يتضح من خلال جدول (5.6) ما يلي:

- الفقرة التي تنص على "يحصل العاملون علي دورات تأهيل مهني لتطوير أدائهم أثناء العمل" جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.37 من 5)، وبوزن نسبي (67.4%)، وبلغت قيمة اختبار T (6.899)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عند درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.
  - الفقرة التي تنص على "تمنح الترقيات في الوكالة على أساس الجدارة والكفاءة" جاءت في المرتبة الأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (2.61 من 5)، وبوزن نسبي (52.1%)، وبلغت قيمة اختبار T (-5.661)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد قل عند درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.
  - بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع فقرات المحور (2.94)، والوزن النسبي (58.8%)، وقيمة اختبار T (-1.322)، والقيمة الاحتمالية (0.187)، لذلك يعتبر محور "الحوافز والترقيات" غير دال احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني حياد عينة الدراسة على هذا المحور.
- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن لا يتوفر نظام للترقيات حيث يتم الاعلان عن الوظائف ويتقدم كافة الموظفين الذين تنطبق عليهم الشروط وقد لا يتم اختارهم على الرغم من سنوات الخبرة فالاولوية لاجتياز الاختبارات ، وضعف نظام الحوافز الفعال،حيث تم تجميد كافة الحوافز نتيجة اعلان سياسة التقشفي ديسمبر 2015 مما كان له الاثر السلبي على العاملين.

## 6. تحليل فقرات محور دافعية الإنجاز:

جدول (5.7) يوضح تحليل فقرات محور دافعية الإنجاز

الترتيب	القيمة الاحتمالية	T قيمة	النسبي % الوزن	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	*0.000	13.507	75.5	1.01	3.78	يقوم العاملین بعملهم كما يملیه عليهم واجبهم وضميرهم.	1
7	*0.000	10.913	71.1	0.89	3.55	يتولى العاملین حل المهمات الصعبة حتى وإن تطلب ذلك نوع من التحدي.	2
7	*0.000	10.780	71.1	0.90	3.55	يضع العاملین لأنفسهم أهدافاً ويعملون على تحقيقها.	3
13	*0.016	2.411	62.8	1.02	3.14	يشعر العاملین أنهم مفعمون بالطاقة والحيوية أثناء ذهابهم للعمل.	4
12	*0.000	4.076	64.8	1.02	3.24	يحاول العاملین الوصول إلى ما يرغبون فيه بوقت قياسي.	5
5	*0.000	9.987	71.2	0.98	3.56	يهتم العاملین بإنجاز عملهم بسرعة.	6
11	*0.000	6.431	67.8	1.07	3.39	يحب العاملین العمل حتى في الظروف الصعبة.	7
2	*0.000	12.208	74.3	1.02	3.71	يرى العاملین أن عملهم هو جزء من مسؤوليتهم تجاه المجتمع.	8
10	*0.000	6.618	68.1	1.07	3.40	يعترف العاملین بالفشل مثلما يعترفوا بالنجاح.	9
4	*0.000	10.066	71.8	1.03	3.59	يحرص العاملین على إنهاء العمل بنجاح.	10
5	*0.000	10.593	72.1	1.00	3.61	يحب العاملین عملهم برغم ما يواجهون فيه من عقبات وصعوبات.	11
3	*0.000	11.433	72.4	0.95	3.62	يبدل العاملین كل جهد لتذليل العوائق التي تعيقهم للوصول للأهداف.	12
9	*0.000	7.242	69.0	1.09	3.45	يقوم العاملین بعملهم بنفس الطريقة سواء شجعهم أحد أو لم يشجعهم.	13
	<b>*0.000</b>	<b>11.565</b>	<b>70.1</b>	<b>0.77</b>	<b>3.51</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

### يتضح من خلال جدول (5.7) ما يلي:

- الفقرة التي تنص على "يقوم العاملین بعملهم كما يملیه عليهم واجبهم وضميرهم" جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.78 من 5)، ويوزن نسبي (75.5%)، وبلغت قيمة اختبار T (13.507)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عند درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.
- الفقرة التي تنص على "يشعر العاملین أنهم مفعمون بالطاقة والحيوية أثناء ذهابهم للعمل" جاءت في المرتبة الأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.14 من 5)، ويوزن نسبي (62.8%)، وبلغت قيمة اختبار T (2.411)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.016)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن

متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عند درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

- بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع فقرات المحور (3.51)، والوزن النسبي (70.1%)، وقيمة اختبار T (11.565)، والقيمة الاحتمالية (0.000)، لذلك يعتبر محور "دافعية الإنجاز" دال احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور قد زاد عن درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني موافقة عينة الدراسة على هذا المحور.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قيام العاملين بعملهم كما يمليه عليهم واجبهم وضميرهم حيث يرون أن عملهم هو جزء من مسؤوليتهم تجاه المجتمع، وكذلك قيامهم ببذل كل جهد لتذليل العوائق التي تعيقهم للوصول للأهداف، وحرصهم على إنهاء العمل بنجاح، واهتمامهم بإنجاز عملهم بسرعة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (شقورة، 2015)، ودراسة (أبو حماد، 2015)، ودراسة (أبو عون، 2014)، ودراسة (Alfahad and others, 2013).

#### 7. تحليل جميع محاور الاستبانة مجتمعة:

جدول (5.8) يوضح تحليل جميع محاور الاستبانة مجتمعة

الترتيب	القيمة الاحتمالية	T قيمة	النسبي % الوزن	المتوسط الحسابي	المتوسط المعياري	الفرقة	الترتيب
5	*0.000	7.197	65.8	0.71	3.29	المستوى التنظيمي	1
4	*0.000	10.546	69.4	0.78	3.47	الموارد المادية	2
1	*0.000	16.516	72.4	0.66	3.62	بيئة الموارد البشرية	3
3	*0.000	12.823	69.9	0.67	3.49	الموارد التكنولوجية	4
6	//0.187	-1.322	58.8	0.80	2.94	الحوافز والترقيات	5
2	*0.000	11.565	70.1	0.77	3.51	دافعية الانجاز	6
	<b>*0.000</b>	<b>12.987</b>	<b>68.2</b>	<b>0.55</b>	<b>3.41</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

يتبين من جدول (5.8) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لاستجابات المبحوثين على جميع محاور الاستبانة يساوي (3.41)، ويوزن نسبي (68.2%)، وبلغت قيمة اختبار T (12.987)، والقيمة الاحتمالية (0.000)، وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما

يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الحياد وهي (3)، وهذا يعني موافقة عينة الدراسة على محاور الاستبانة.

واحتل محور بيئة الموارد البشرية المرتبة الأولى بوزن نسبي (72.4%)، يليه محور دافعية الانجاز بوزن نسبي (70.1)، ثم محور الموارد التكنولوجية بوزن نسبي (69.9%)، يليه محور الموارد المالية بوزن نسبي (69.4%)، ثم محور المستوى التنظيمي بوزن نسبي (65.8%)، في حين احتل محور الحوافز والترقيات المرتبة السادسة والأخيرة بوزن نسبي (58.8%).

#### 5.4 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين عوامل البيئة الداخلية للمنظمة ومستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية.

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين عوامل البيئة الداخلية للمنظمة ومستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية، والنتائج موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (5.9): نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين عوامل البيئة الداخلية للمنظمة ومستوى دافعية الانجاز

دافعية الإنجاز		عوامل البيئة الداخلية
0.55	معامل الارتباط	
*0.000	القيمة الاحتمالية	

\* الارتباط دال احصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (5.9) أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط أقل من مستوى الدلالة (0.05)، أي أنه: توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين عوامل البيئة الداخلية للمنظمة ومستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية. بمعنى أنه كلما زادت عوامل البيئة الداخلية كلما أدى ذلك لزيادة مستوى دافعية الإنجاز. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (لفتة، 2011).

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:  
 الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين  
 المستوى التنظيمي ومستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث  
 الدولية.

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين المستوى التنظيمي  
 ومستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية، والنتائج  
 موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (5.10): نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين

المستوى التنظيمي ومستوى دافعية الانجاز

دافعية الإنجاز		المستوى التنظيمي
0.47	معامل الارتباط	
*0.000	القيمة الاحتمالية	

\* الارتباط دال احصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (5.10) أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط أقل من  
 مستوى الدلالة (0.05)، أي أنه: توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين المستوى  
 التنظيمي ومستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية.  
 بمعنى أنه كلما زاد المستوى التنظيمي كلما أدى ذلك لزيادة مستوى دافعية الإنجاز.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الموارد  
 المادية ومستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية.

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين الموارد المادية  
 ومستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية، والنتائج  
 موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (5.11): نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين الموارد المادية ومستوى دافعية الانجاز

دافعية الإنجاز		الموارد المادية
0.27	معامل الارتباط	
*0.000	القيمة الاحتمالية	

\* الارتباط دال احصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (5.11) أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط أقل من مستوى الدلالة (0.05)، أي أنه: توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الموارد المادية ومستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية. بمعنى أنه كلما زادت الموارد المادية كلما أدى ذلك لزيادة مستوى دافعية الإنجاز.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين بيئة الموارد البشرية ومستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية.

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين بيئة الموارد البشرية ومستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية، والنتائج موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (5.12): نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين بيئة الموارد البشرية ومستوى دافعية الانجاز

دافعية الإنجاز		بيئة الموارد البشرية
0.55	معامل الارتباط	
*0.000	القيمة الاحتمالية	

\* الارتباط دال احصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (5.12) أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط أقل من مستوى الدلالة (0.05)، أي أنه: توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين بيئة الموارد البشرية ومستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية. بمعنى أنه كلما زادت بيئة الموارد البشرية كلما أدى ذلك لزيادة مستوى دافعية الإنجاز.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الموارد التكنولوجية ومستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية. لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين الموارد التكنولوجية ومستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية، والنتائج موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (5.13): نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين الموارد التكنولوجية ومستوى دافعية الانجاز

دافعية الإنجاز		الموارد التكنولوجية
0.44	معامل الارتباط	
*0.000	القيمة الاحتمالية	

\* الارتباط دال احصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (5.13) أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط أقل من مستوى الدلالة (0.05)، أي أنه: توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الموارد التكنولوجية ومستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية. بمعنى أنه كلما زادت الموارد التكنولوجية كلما أدى ذلك لزيادة مستوى دافعية الإنجاز.

الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الحوافز والترقيات ومستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية.

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين الحوافز والترقيات ومستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية، والنتائج موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (5.14): نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين الحوافز والترقيات ومستوى دافعية الانجاز

دافعية الإنجاز		الحوافز والترقيات
0.40	معامل الارتباط	
*0.000	القيمة الاحتمالية	

\* الارتباط دال احصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (5.14) أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط أقل من مستوى الدلالة (0.05)، أي أنه: توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والترقيات ومستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية. بمعنى أنه كلما زادت الحوافز والترقيات كلما أدى ذلك لزيادة مستوى دافعية الإنجاز.

**الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لعوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية**

تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (المستوى التنظيمي، الموارد المادية، بيئة الموارد البشرية، الموارد التكنولوجية، الحوافز والترقيات) على المتغير التابع (دافعية الإنجاز)، وإيجاد معادلة تربط بينهما.

جدول (5.15): يوضح أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

المتغير	قيمة المعامل	قيمة T	القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار F للنموذج	R2 للنموذج
المقدار الثابت	0.790	3.597	*0.000	*53.830	0.35
بيئة الموارد البشرية	0.422	5.556	*0.000		
المستوى التنظيمي	0.212	3.314	*0.001		
الموارد التكنولوجية	0.141	2.040	*0.042		

\* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

من خلال جدول (5.15) تم استخدام طريقة "stepwise" لإيجاد أفضل معادلة لخط الانحدار المتعدد وقد تبين أن المحاور التالية: (بيئة الموارد البشرية، المستوى التنظيمي، الموارد



التكنولوجية) حسب الترتيب تؤثر بصورة جوهرية على (دافعية الإنجاز) حسب طريقة "stepwise"، حيث لوحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05. ويوضح الجدول قيمة (اختبار F) حيث يلاحظ أنها دالة احصائياً مما يدل على ما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية. كما أن معامل التحديد يساوي 0.35، وهذا يعني أن محاور (بيئة الموارد البشرية، المستوى التنظيمي، الموارد التكنولوجية) فسرت 35% من التباين الكلي في (دافعية الإنجاز) والباقي يرجع لعوامل أخرى، ويمكن صياغة معادلة الانحدار في الصورة التالية:

$$\text{دافعية الإنجاز} = 0.790 + (0.422 \times \text{بيئة الموارد البشرية}) + 0.212 (\text{المستوى التنظيمي}) + 0.141 (\text{الموارد التكنولوجية})$$

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة). للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T)، واختبار (تحليل التباين الأحادي، (One Way Anova).

أولاً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير الجنس:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار (T) لكل محور من محاور الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

جدول (5.16): نتائج اختبار (T) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس

القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	المحور
//0.570	-0.569	0.73	3.27	ذكر	المستوى التنظيمي
		0.69	3.32	أنثى	
//0.137	1.492	0.76	3.53	ذكر	الموارد المادية
		0.80	3.40	أنثى	

المحور	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية
بيئة الموارد البشرية	ذكر	3.57	0.70	-1.430	//0.154
	أنثى	3.68	0.60		
الموارد التكنولوجية	ذكر	3.48	0.67	-0.373	//0.709
	أنثى	3.51	0.68		
الحوافز والترقيات	ذكر	2.90	0.82	-0.942	//0.347
	أنثى	2.98	0.78		
الدرجة الكلية لعوامل البيئة الداخلية	ذكر	3.36	0.58	-0.525	//0.600
	أنثى	3.39	0.54		
دافعية الإنجاز	ذكر	3.43	0.82	-1.806	//0.072
	أنثى	3.59	0.70		

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

#### تبين من النتائج الموضحة في جدول (5.16) ما يلي:

- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار (T) أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، للدرجة الكلية لعوامل البيئة الداخلية ومحاورها، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس.

- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار (T) أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، لدافعية الإنجاز، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن متغير الجنس عامل غير مؤثر في أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز حيث تتكافأ الفرص لجميع العاملين بغض النظر عن الجنس وذلك لسعي الوكالة لتمكين المرأة (مبادرة النوع الاجتماعي) من الوصول لكافة المناصب الادارية والاشرفية العليا اسوة بالرجل.

#### ثانياً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير العمر:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية ودرجات الحرية وقيمة اختبار (تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لكل محور من محاور الدراسة وفقاً لمتغير العمر.

جدول (5.17): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات

استجابات المبحوثين تعزى لمتغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية
المستوى التنظيمي	بين المجموعات	1.134	3	0.378	0.748	//0.525
	داخل المجموعات	153.242	303	0.506		
	المجموع	154.377	306			
الموارد المادية	بين المجموعات	4.627	3	1.542	2.561	//0.061
	داخل المجموعات	182.498	303	0.602		
	المجموع	187.125	306			
بيئة الموارد البشرية	بين المجموعات	3.116	3	1.039	2.434	//0.065
	داخل المجموعات	129.314	303	0.427		
	المجموع	132.430	306			
الموارد التكنولوجية	بين المجموعات	2.674	3	0.891	1.984	//0.116
	داخل المجموعات	136.159	303	0.449		
	المجموع	138.833	306			
الحوافز والترقيات	بين المجموعات	3.108	3	1.036	1.622	//0.184
	داخل المجموعات	193.483	303	0.639		
	المجموع	196.591	306			
الدرجة الكلية لعوامل البيئة الداخلية	بين المجموعات	1.132	3	0.377	1.200	//0.310
	داخل المجموعات	95.261	303	0.314		
	المجموع	96.392	306			
دافعية الإنجاز	بين المجموعات	1.808	3	0.603	1.020	//0.384
	داخل المجموعات	179.020	303	0.591		
	المجموع	180.828	306			

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (5.17) ما يلي:

- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، للدرجة الكلية لعوامل البيئة الداخلية ومحاورها، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر.

– أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الحادي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، لدافعية الإنجاز، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير العمر.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن متغير العمر عامل غير مؤثر في أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز، حيث ان غالبية الوظائف لا تعتمد على المجهود البدني والعقلي مما يساوي بين قدرة العاملين بغض النظر عن العمر.

ثالثاً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير المؤهل العلمي:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية ودرجات الحرية وقيمة اختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) لكل محور من محاور الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (5.18): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات

استجابات المبحوثين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
//0.572	0.668	0.338	3	1.015	بين المجموعات	المستوى التنظيمي
		0.506	303	153.362	داخل المجموعات	
			306	154.377	المجموع	
//0.545	0.713	0.437	3	1.311	بين المجموعات	الموارد المادية
		0.613	303	185.814	داخل المجموعات	
			306	187.125	المجموع	
//0.373	1.046	0.452	3	1.357	بين المجموعات	بيئة الموارد البشرية
		0.433	303	131.073	داخل المجموعات	
			306	132.430	المجموع	
//0.836	0.285	0.130	3	0.391	بين المجموعات	الموارد التكنولوجية
		0.457	303	138.443	داخل المجموعات	
			306	138.833	المجموع	
//0.556	0.695	0.448	3	1.343	بين المجموعات	الحوافز والترقيات
		0.644	303	195.248	داخل المجموعات	
			306	196.591	المجموع	
//0.544	0.715	0.226	3	0.678	بين المجموعات	الدرجة الكلية لعوامل البيئة الداخلية
		0.316	303	95.715	داخل المجموعات	
			306	96.392	المجموع	
//0.252	1.369	0.806	3	2.419	بين المجموعات	دافعية الإنجاز
		0.589	303	178.409	داخل المجموعات	
			306	180.828	المجموع	

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (5.18) ما يلي:

– أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الحادي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، للدرجة الكلية لعوامل البيئة الداخلية ومحاورها، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

– أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الحادي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، لدافعية الإنجاز، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن متغير المؤهل العلمي عامل غير مؤثر في أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز.

رابعاً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير الدرجة الوظيفية:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية ودرجات الحرية وقيمة اختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) لكل محور من محاور الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية.

جدول (5.19): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات

استجابات المبحوثين تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية

القيمة الاحتمالية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
//0.069	2.385	1.187	3	3.562	بين المجموعات	المستوى التنظيمي
		0.498	303	150.815	داخل المجموعات	
			306	154.377	المجموع	
*0.024	3.201	1.916	3	5.749	بين المجموعات	الموارد المادية
		0.599	303	181.376	داخل المجموعات	
			306	187.125	المجموع	
*0.000	7.468	3.039	3	9.117	بين المجموعات	بيئة الموارد البشرية
		0.407	303	123.313	داخل المجموعات	
			306	132.430	المجموع	
*0.002	5.125	2.235	3	6.705	بين المجموعات	الموارد التكنولوجية
		0.436	303	132.129	داخل المجموعات	
			306	138.833	المجموع	
//0.119	1.966	1.251	3	3.754	بين المجموعات	الحوافز والترقيات
		0.636	303	192.837	داخل المجموعات	
			306	196.591	المجموع	

القيمة الاحتمالية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
*0.002	4.933	1.496	3	4.488	بين المجموعات	الدرجة الكلية لعوامل البيئة الداخلية
		0.303	303	91.904	داخل المجموعات	
			306	96.392	المجموع	
*0.021	3.307	1.911	3	5.733	بين المجموعات	دافعية الإنجاز
		0.578	303	175.095	داخل المجموعات	
			306	180.828	المجموع	

\* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

### تبين من النتائج الموضحة في جدول (5.19) ما يلي:

- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الحادي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، للدرجة الكلية لعوامل البيئة الداخلية ومحاورها، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية. ما عدا محوري (المستوى التنظيمي، الحوافز والترقيات) حيث أن القيمة الاحتمالية للمحورين أكبر من 0.05. ولكشف هذه الفروق تم إيجاد اختبار LSD للمقارنات البعدية في (جدول، 5.20)، فقد تبين وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة الذين درجتهم الوظيفية (12 فأكثر)، والذين درجتهم الوظيفية (4-1) (9-5)، و(12-10)، والفروق كانت لصالح الذين درجتهم الوظيفية العملية (12 فأكثر)، وهذه الفروق ذات دلالة إحصائية، في حين لم يلاحظ أي فروق بين المجموعات الأخرى.
- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الحادي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، لدافعية الإنجاز، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية. ولكشف هذه الفروق تم إيجاد اختبار LSD للمقارنات البعدية في (جدول، 5.20)، فقد تبين وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة الذين درجتهم الوظيفية (12-10)، والذين درجتهم الوظيفية (4-1) (9-5)، والفروق كانت لصالح الذين درجتهم الوظيفية (12-10)، وهذه الفروق ذات دلالة إحصائية، في حين لم يلاحظ أي فروق بين المجموعات الأخرى. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين الذين درجتهم الوظيفية أكبر لديهم دراية وعلم أكبر بأمور العمل، ولديهم القدرة على التخطيط للعمل بشكل أكثر من غيرهم.

جدول (5.20) نتائج اختبار LSD لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين

تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية

المحور	الدرجة الوظيفية	المتوسط الحسابي	من 4 - 1	من 9 - 5	من 12 - 10	12 فاكثراً
الموارد المادية	من 4 - 1	3.44	1	//	//	*
	من 9 - 5	3.44		1	//	*
	من 12 - 10	3.38			1	*
	12 فاكثراً	3.82				1
بيئة الموارد البشرية	من 4 - 1	3.37	1	//	//	*
	من 5 إلى 9	3.53		1	//	*
	من 10 إلى 12	3.79			1	*
	12 فاكثراً	3.86				1
الموارد التكنولوجية	من 4 - 1	3.18	1	//	//	*
	من 5 إلى 9	3.51		1	//	*
	من 10 إلى 12	3.57			1	*
	12 فاكثراً	3.67				1
الدرجة الكلية لعوامل البيئة الداخلية	من 4 - 1	3.18	1	//	//	*
	من 5 إلى 9	3.34		1	//	*
	من 10 إلى 12	3.43			1	*
	12 فاكثراً	3.60				1
دافعية الإنجاز	من 4 - 1	3.31	1	//	*	//
	من 5 إلى 9	3.43		1	*	/
	من 10 إلى 12	3.69			1	/
	12 فاكثراً	3.59				1

\* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

خامساً: تحليل الفروقات المرتبطة بمتغير سنوات الخبرة:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية ودرجات الحرية وقيمة اختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) لكل محور من محاور الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (5.21): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات

استجابات المبحوثين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية
المستوى التنظيمي	بين المجموعات	0.579	3	0.193	0.380	//0.767
	داخل المجموعات	153.797	303	0.508		
	المجموع	154.377	306			
الموارد المادية	بين المجموعات	4.832	3	1.611	2.677	//0.057
	داخل المجموعات	182.293	303	0.602		
	المجموع	187.125	306			
بيئة الموارد البشرية	بين المجموعات	3.622	3	1.207	2.532	//0.062
	داخل المجموعات	128.808	303	0.425		
	المجموع	132.430	306			
الموارد التكنولوجية	بين المجموعات	1.594	3	0.531	1.173	//0.320
	داخل المجموعات	137.239	303	0.453		
	المجموع	138.833	306			
الحوافز والترقيات	بين المجموعات	1.189	3	0.396	0.614	//0.606
	داخل المجموعات	195.402	303	0.645		
	المجموع	196.591	306			
الدرجة الكلية لعوامل البيئة الداخلية	بين المجموعات	1.193	3	0.398	1.266	//0.286
	داخل المجموعات	95.199	303	0.314		
	المجموع	96.392	306			
دافعية الإنجاز	بين المجموعات	1.408	3	0.469	0.793	//0.499
	داخل المجموعات	179.420	303	0.592		
	المجموع	180.828	306			

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (5.21) ما يلي:

- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، للدرجة الكلية لعوامل البيئة الداخلية ومحاورها، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
  - أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، لدافعية الإنجاز، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن متغير سنوات الخبرة عامل غير مؤثر في أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز.



## الفصل السادس النتائج والتوصيات

## الفصل السادس النتائج والتوصيات

### 6.1 مقدمة:

يهدف الباحث من خلال هذا الفصل التطرق إلى نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها بعد إجراء عملية التحليل الإحصائي على الاستبانات التي تم توزيعها، كما يقترح الباحث خلال هذا الفصل بعض التوصيات التي يرى بأنها مهمة وتساهم في تنمية عوامل البيئة الداخلية ومستوى دافعية الانجاز.

### 6.2 نتائج الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تصورات عينة الدراسة حول محور المستوى التنظيمي كان مرتفعاً بنسبة 65.8%.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تصورات عينة الدراسة حول محور الموارد المادية كان مرتفعاً بنسبة 69.4%.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تصورات عينة الدراسة حول محور الموارد المادية كان مرتفعاً بنسبة 69.4%.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تصورات عينة الدراسة حول محور الموارد البشرية كان مرتفعاً بنسبة 72.4%.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تصورات عينة الدراسة حول محور الموارد التكنولوجية كان مرتفعاً بنسبة 69.9%.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تصورات عينة الدراسة حول محور الحوافز والترقيات كان متوسطاً بنسبة 58.8%.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تصورات عينة الدراسة حول محور دافعية الانجاز كان متوسطاً بنسبة 70.1%.

- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين عوامل البيئة الداخلية للمنظمة ومستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين المستوى التنظيمي ومستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الموارد المادية ومستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين بيئة الموارد البشرية ومستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الموارد التكنولوجية ومستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والترقيات ومستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية.
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذات دلالة إحصائية لأبعاد عوامل البيئة الداخلية التالية: (بيئة الموارد البشرية، المستوى التنظيمي، الموارد التكنولوجية) حسب الترتيب على دافعية الإنجاز.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات الباحثين حول أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات الباحثين حول أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

### 6.3 توصيات الدراسة:

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج وفي ضوء الاطار النظري والدراسات السابقة التي عرضها الباحث فانه يقترح التوصيات التالية:

- العمل على تطوير المستوى التنظيمي للمؤسسة من خلال ايجاد المناخ التنظيمي المهيأ بصورة تمكن العاملين من أداء واجباتهم بكفاءة وفعالية، والتحليل الدوري لعوامل البيئة الداخلية، وذلك من خلال المشاركة الحقيقية في وضع الاهداف والخطط التنفيذية.
- العمل على زيادة الموارد المادية في المؤسسة من خلال زيادة جودتها، وتوفير الأجهزة والمعدات اللازمة، والمكاتب والأثاث وغيرها.
- ضرورة الاستمرار في تطوير الكادر البشري المؤهل لإنجاح أهداف المؤسسة من خلال ايجاد فرق متخصصة للقيام بالمهام الطارئة والصعبة، وكذلك تدريب العاملين في المؤسسة بشكل دوري بما تتطلبه احتياجات العمل.
- العمل على تحسين الموارد التكنولوجية بشكل أكبر من خلال مواكبة التطور التكنولوجي بشكل دوري ومستمر، واعداد كادر بشري مواكب لتطورات تقنية أمن المعلومات، والتحسين المستمر للتجهيزات الأمنية لحماية المراسلات الالكترونية، وتحديث البرمجيات المستخدمة بشكل مستمر وذلك باستقطاب الكفاءات ذات المؤهلات بدلاً من شراء برمجيات جاهزة لا تناسب أنشطة المنظمة وظروفها في قطاع غزة.
- ضرورة العمل على زيادة الأجور والحوافز والترقيات للعاملين في المؤسسة من خلال توفير نظام فعال للحوافز، ومنح الترقيات في المؤسسة على أساس الكفاءة والجدارة، وملائمة نظام الحوافز والترقيات للعمل،بالاضافة لرفع نسبة الامان الوظيفي وخاصة طبيعة العقود الجديدة (عقد محدود المدة-عقد الخدمة الخاص).
- ضرورة تهيئة بيئة العمل وعواملها والظروف المناسبة التي تزيد من دافعية العاملين في انجاز أعمالهم بكافة ودقة.

## المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

أبو جادو. صالح (2000). *علم النفس التربوي*. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

أبو الروس. سامي (2004). *إدارة الموارد البشرية*. دورة تدريبية، الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو جراد. خليل (2015). *الانتماء والرضا الوظيفي وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى المرشدين التربويين بمحافظة غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.

أبو حماد. عمر (2015). *مصادر ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية في قطاع غزة وعلاقتها بمستوى الانجاز لديهم* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو شقفة سعدة (2007). *دافعية الانجاز*. ط1. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.

أبو عون. ضياء (2014). *الضغوط النفسية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز وفاعلية الذات لدى عينة من الصحفيين بعد حرب غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو عون. ضياء (2014). *الضغوط النفسية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز وفاعلية الذات لدى عينة من الصحفيين بعد حرب غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو عيشة. محمود (2015). *أثر جودة واجهة المستخدم الرسومية لنظم المعلومات الإدارية على دافعية الموظفين* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو عيشة. محمود. (2015). *أثر جودة واجهة المستخدم الرسومية لنظم المعلومات الإدارية على دافعية الموظفين* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

البرنوطي. سعاد (2004). *ادارة الموارد البشرية وادارة الأفراد*. ط2. عمان: دار وائل للطباعة. عمان.

بلخير. طبشي (2007). *الاتجاه نحو مهنة التدريس وعلاقته بالدافعية للإنجاز* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرياح، الجزائر.

- الترتوري. محمد (2006). *دافعية الانجاز*. ط1. عمان: دار الفكر.
- ثوابته. حسن (2011). *أثر الموائمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء البنوك التجارية في الأردن* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- جمعة. عادل (2010). *أثر العوامل البيئية الداخلية والخارجية في تحسين جودة الخدمات الصحية - دراسة تطبيقية من وجهة نظر متلقي الخدمات الصحية في مدينة الطب العراقية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، العراق.
- حريم. حسين (2010). *إدارة المنظمات منظور كلي*. ط2. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- حسب الله وآخرون. عبد الحفيظ (2012). *أثر البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين*. مجلة العلوم والتكنولوجيا، 1 (12).
- الحسن. ابراهيم (2007). *من المدرسة التقليدية إلى مدرسة الجودة*. المؤتمر الرابع عشر للجودة في التعليم. الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، الرياض.
- الحو. محمد (2001). *علم النفس التربوي*. ط2. غزة: دار المقداد للطباعة.
- حمزاوي. محمد (2008). *السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية*. ط1. الرياض: مكتبة القرى للنشر والتوزيع.
- الخالدي. أديب (2009). *المرجع في الصحة النفسية*. ط3. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الخفاجي. علي (2011). *أثر العوامل والعقبات البيئية في تخطيط ونجاح الحملات الترويجية*. دراسة تطبيقية وتحليله في عدد من الشركات الإنتاجية العراقية. مجلة جامعة بابل، 1 (9).
- خليفة. عبد اللطيف (2000). *الدافعية للإنجاز*. ط1. عمان: دار غريب للنشر والتوزيع.
- خير الدين. موسى. والنجار. محمود (2011). *أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البترا، عمان.
- الخيري. حسن (2008). *الرضا الوظيفي ودافعية الانجاز لدى عينة من المرشدين المدرسين*

بمراحل التعليمي العام بمحافظة الليث والقنفذة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، السعودية.

داودي. الطيب (2007). أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية. دراسة منشورة. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.

الداية. رضا (2016). الصدمة النفسية وعلاقتها بدافعية ال نجاز لدى طواقم الدفاع المدني بعد حرب عام 2014 (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاسلامية، غزة.

الدجني. إياد (2006). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة (رسالة ماجستير غير منشورة). رسالة ماجستير. الجامعة الاسلامية، غزة.

ربابعة. علي (2003). ادارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

رحمون. سهام (2014). بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي. دراسة على الإداريين والأكاديميين في كلية باتنة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خضير، الجزائر.

الرفاعي. حسن (2007). أثر عوامل البيئة الداخلية على أداء البنوك التجارية الاردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، الأردن.

الزعبي. فلاح (2005). علاقة أنماط التنشئة الأسرية بدافعية الانجاز لدى طلبة المرحلة الثانوية في دولة الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

السالم. مؤيد (2008). نظرية المنظمة. الهيكل والتصميم. ط3. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

السامرائي. نبيهة (2006). علم النفس الاعلامي مفاهيم ونظريات. ط1. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

شارلز. هل. وجونز. جاريت (2001). الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل (ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد). ط1. الرياض: معهد الادارة العامة.

شاهين. نرمين (2013). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الانجاز (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاسلامية، غزة.



شعبان. ايمان (2002). دافعية الزوجة نحو انجازات مسؤولياتها المنزلية وأثر ذلك على كفاءاتها الادارية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة المنوفية، مصر.

شقورة. محمد (2015). متطلبات التمكين الاداري لدى مديري المدارس الثانوية في قطاع غزة وعلاقتها بثقافة الانجاز لديهم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.

الشمري. عايد (2013). دور بيئة العمل في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية بالرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

شواشرة. عاطف (2007). فاعلية برنامج ارشادي في زيادة دافعية الانجاز لدى طالب يعاني من تدني الدافعية. مجلة البحث الاجرائي. 1 (1).

العامري والغالبي (2008). الإدارة والأعمال. ط2. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

عبد السمع. رحمة (2014). أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على فاعلية ممارسة الإدارة الاستراتيجية بالتطبيق على الصندوق الاجتماعي للتنمية في مصر. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بنها، مصر.

عبدالله. مجدي (2003). السلوك الاجتماعي ودينامياته محاولة تفسيرية. ط1. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

عدون. ناصر (2004). ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية. ط1. الجزائر: دار المحمدية العامة.

عياصرة. علي (2006). القرارات الادارية في الادارة التربوية. ط1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

عمار. وآخرون (2005). أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات. جامعة سكيكدة.

العنزي. عبدالله (2003). الدافع للإنجاز الدراسي وعلاقته بالدرجة الدراسية ومركز الضبط وضغط الأقران لدى طلاب كلية المعلمين في منطقتي الجوف وعرعر (رسالة ماجستير غير منشورة).

منشورة). جامعة الملك سعود، السعودية.

العنزي لادفليه. فاروق. وعبد المجيد. السيد (2009). السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية. ط2. عمان: دار المسيرة.

الغامدي. محمد (2013). دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي جهاز حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف للعلوم الأمنية. الرياض، السعودية.

القحطاني. سالم (2008). القيادة الادارية. التحول من نموذج القيادي العالمي. ط2. الرياض: مرمر للطباعة والتغليف.

القريوتي. محمد (2000). السلوك التنظيمي. دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. ط1. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

القريوتي. محمد (2009). نظرية المنظمة والتنظيم. ط1. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

القطامين. أحمد (2006). الادارة الاستراتيجية. مفاهيم وحالات تطبيقية. ط1. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

الكبيسي. عامر (2006). التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة. التنظيم الاداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة. ط1. دمشق: دار الرضا للنشر.

كفافي. علاء الدين (2009). السلوك الاجتماعي ودينامياته. ط1. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

لفته أحمد (2011). العوامل المؤثرة في دوافع العمل وعلاقتها بالأداء. مجلة العلوم الزراعية العراقية. 2 (42).

ماهر. أحمد (2003). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. ط1. الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

مجدي. اسماعيل (2009). فاعلية نموذج مقترح لوحدة دراسة في العلوم وفقاً للمنهج الرقمي في تحصيل تلاميذ الصف السادس الابتدائي ودافعيتهم للإنجاز. مجلة التربية العلمية. 4 (15).

محمد. زينة (2010). مستوى دافعية موظفي كلية الزراعة / جامعة بغداد نحو العمل وعلاقته ببعض العوامل. مجلة الانبار للعلوم الزراعية، 4(26).

محمد. نور (2009). أثر تحليل عوامل البيئة الداخلية في ترقية الأداء التنظيمي في وحدة تنفيذ السود في السودان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

المرنخ. مرفت (2004). تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاسلامية، غزة.

المغربي. عبد الحميد (2001). الإدارة الإستراتيجية. ط2. القاهرة: مجموعة النيل.

النمر سعود. وآخرون (2011). الادارة العامة. الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة. ط7. الرياض: مطابع الحميضي.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- AlFahad, H., Alhajeri, S., & Alqahtani, A. (2013). The relationship between school principals' leadership styles and teachers' achievement motivation. *Chinese Business Review*, 12(6).
- Harrington, R. J., Lemak, D. J., Reed, R., & Kendall, K. W. (2004). A question of fit: The links among environment, strategy formulation, and performance. *Journal of Business and Management*, 10(1), 15.
- Jackson, Mona (2005): "Gender Differences in Principals Motivations" .Florida International University.
- Kahya, E. (2007). The effects of job characteristics and working conditions on job performance. *International journal of industrial ergonomics*, 37(6), 515-523.
- Kirsten, Michal (2010): "The Role Of Motivation In Human Resource", Poland.
- Klang, A. (2012). The Relationship between Personality and Job Performance in Sales:: A Replication of Past Research and an Extension to a Swedish Context.
- Ojo, O. (2009). Impact assessment of corporate culture on employee job performance. *Business Intelligence Journal*, 2(2), 388-397.
- Perera, G. D. N., Khatibi, A., Navaratna, N., & Chinna, K. (2014). Job satisfaction and job performance among factory employees in apparel sector. *Asian journal of management sciences & education*, 3(1), 96-104.
- Salleh, F., Dzulkifli, Z., Abdullah, W. A. W., & Yaakob, N. H. M. (2011). The effect of motivation on job performance of state government employees in Malaysia. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(4), 147-154.
- Yavuz, Nailay (2004): "The use of non – monetary incentives as motivational", public organization in turkey.

## الملاحق

ملحق رقم (1): أسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية
2	د. شادي التلباني	جامعة الأزهر
3	د. علاء الدين السيد	جامعة الأقصى
4	د. محمود عكاشة	جامعة الأزهر
5	د. نافذ بركات	الجامعة الإسلامية
6	د. نضال أبو زهري	جامعة الأقصى
7	د. وافيح الأغا	جامعة الأزهر
8	د. يوسف بحر	الجامعة الإسلامية

ملحق رقم (2): استبانة الدراسة



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

أخي الفاضل ..... أختي الفاضلة  
تحية طيبة و بعد...

يقوم الباحث بدراسة ميدانية بعنوان "أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية"، وذلك كبحت تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة.  
لذلك أرجو التكرم بتخصيص جزء من وقتكم، لتعبئة الاستبانة المرفقة، مع مراعاة الدقة في الإجابة عن الأسئلة المطروحة، والذي سيكون له أثر وفائدة في الوصول إلى نتائج أكثر دقة كونها ستستخدم للأغراض العلمية فقط.

**وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير**

الباحث: أحمد يوسف أبو رحمة

## أولاً: البيانات الشخصية:

1. الجنس : ( ) ذكر ( ) أنثى
2. العمر : ( ) 30 سنة فأقل ( ) من 31 - 40 سنة ( ) من 41 - 50 سنة ( ) 51 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي : ( ) دبلوم فأقل ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتوراه
4. الدرجة الوظيفية : ( ) من 1 إلى 4 ( ) من 5 إلى 9 ( ) من 10 إلى 12 ( ) 12 فأكثر
5. سنوات الخبرة : ( ) 5 سنوات فأقل ( ) من 6 - 10 سنوات ( ) من 11 - 15 سنة ( ) 16 سنة فأكثر

## ثانياً: متغيرات الدراسة:

إلى أي مدى توافق على الفقرات التالية والخاصة بأثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية.

م	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>الجزء الأول: عوامل البيئة الداخلية</b>						
<b>المحور الأول: المستوى التنظيمي</b>						
1.	تعمل إدارة الوكالة على تطوير المستوى التنظيمي للمؤسسة.					
2.	يعتبر المناخ التنظيمي بالوكالة مهياً بصورة تمكن العاملين من اداء واجباتهم بكفاءة وفعالية.					
3.	تتناسب خطوط السلطة والمسؤولية مع الهيكل التنظيمي في الوكالة.					
4.	تقوم الوكالة بالتحليل الدوري لعوامل البيئة الداخلية لتحسين أدائها التنظيمي.					
5.	تقوم الوكالة بقياس فاعليتها التنظيمية وفق (أسلوب الأهداف - تحليل الانحرافات مراجعة وتقييم البرامج).					
6.	تتسم العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين بالوضوح.					
7.	تعتبر الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية بالوكالة غير متداخلة.					
<b>المحور الثاني: الموارد المادية</b>						
1.	تعتبر الموارد المادية في الوكالة مناسبة من حيث الجودة.					
2.	تتوافر في الوكالة الأجهزة والمعدات اللازمة للعمل بشكل كافي.					
3.	تتوافر لدى الوكالة المكاتب والأثاث اللازم للعمل.					
4.	تتوافر الإضاءة اللازمة في مكان العمل.					
5.	تتناسب مساحة الغرف مع عدد العاملين.					
6.	نظام التهوية في العمل ملائم.					



م	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>المحور الثالث: بيئة الموارد البشرية</b>						
1.	يتوفر الكادر البشري المؤهل لإنجاح أهداف الوكالة.					
2.	توجد في الوكالة فرق متخصصة للقيام بالمهام الطارئة والصعبة.					
3.	يلتزم العاملون بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملهم.					
4.	يخطط العاملون جيدا للأعمال قبل تنفيذها.					
5.	ينفذ العاملون الأعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية.					
6.	يحرص العاملون على تحسين كفاءتهم المهنية.					
7.	تقوم الوكالة بتدريب العاملين بشكل دوري حسب احتياجات العمل.					
9.	يتوفر للعاملين القدرة على التواصل مع الزملاء في العمل.					
<b>المحور الرابع: الموارد التكنولوجية</b>						
1.	يتم مواكبة التطور التكنولوجي في الوكالة بشكل دوري ومستمر.					
2.	تمتلك الوكالة كادر بشري مواكب لتطورات تقنية أمن المعلومات.					
3.	يتوفر لدى الوكالة التجهيزات الأمنية لحماية المراسلات الالكترونية.					
4.	يتم تحديث البرمجيات المستخدمة في الوكالة بشكل مستمر.					
5.	تتوافر في الوكالة البنية المعلوماتية وشبكة معلومات تيسر أعمالها.					
6.	تسهل التكنولوجيا المستخدمة الاتصال بين الفروع والإدارات المختلفة.					
7.	تتوفر لدى الوكالة البرامج التطبيقية للاتصال عبر الانترنت.					
8.	يتم تدريب العاملين على الأنظمة والأجهزة التكنولوجية الحديثة.					
9.	تستخدم الوكالة المؤتمرات المرئية في تدريب الموظفين عن بعد.					
<b>المحور الخامس: الحوافز والترقيات</b>						
1.	توفر الوكالة نظام للحوافز فعال.					
2.	يحصل العاملون على اجازة مدفوعة الأجر للظروف الطارئة.					
3.	يحصل العاملون على دورات تأهيل مهني لتطوير أداؤهم أثناء العمل.					
4.	يتم تأمين العاملين ضد الحوادث في الوكالة.					
5.	يعتقد العاملون بأن نظام الترقيات في الوكالة ملائم.					
6.	يؤمن الراتب للعاملين ولأسرهم ضماناً اجتماعياً.					
7.	تمنح الترقيات في الوكالة على أساس الجدارة والكفاءة.					

م	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>الجزء الثاني: دافعية الانجاز</b>						
1.	يقوم العاملین بعملهم كما يملیه عليهم واجبههم وضميرهم.					
2.	يتولى العاملین حل المهام الصعبة حتى وإن تطلب ذلك نوع من التحدي.					
3.	يضع العاملین لأنفسهم أهدافاً ويعملون على تحقيقها.					
4.	يشعر العاملین أنهم مفعمون بالطاقة والحيوية أثناء ذهابهم للعمل.					
5.	يحاول العاملین الوصول إلى ما يرغبون فيه بوقت قياسي.					
6.	يهتم العاملین بإنجاز عملهم بسرعة.					
7.	يحب العاملین العمل حتى في الظروف الصعبة.					
8.	يرى العاملین أن عملهم هو جزء من مسئوليتهم تجاه المجتمع.					
9.	يعترف العاملین بالفشل مثلما يعترفوا بالنجاح.					
10.	يحرص العاملین على إنهاء العمل بنجاح.					
11.	يحب العاملین عملهم برغم ما يواجهون فيه من عقبات وصعوبات.					
12.	يبذل العاملین كل جهد لتذليل العوائق التي تعيقهم للوصول للأهداف.					
13.	يقوم العاملین بعملهم بنفس الطريقة سواء شجعهم أحد أو لم يشجعهم.					