

# النموذج البنائي للدافعية نحو الوظيفة

بدر عمر الحمير\*

\* حصل على الدكتوراه في علم النفس التربوي من جامعة كولورادو بالولايات المتحدة عام 1980.  
يعمل أستاذاً مساعداً بقسم علم النفس التربوي - كلية التربية - جامعة الكويت .

## الملخص

هدفت الدراسة لمعرفة العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للموظف من خلال تعرف مسار التأثير ، وفقاً لمستويات بعض المكونات النفسية ، ومن ثم الوصول لنموذج يبين هذا المسار . وقد افترض النموذج أن مستويات من المكونات النفسية تختلف فيما بينها من حيث درجة العمومية ، وهي القيم والاقتناعات والأهداف . وقد افترض البحث أيضاً وجود تأثيرات مباشرة وغير مباشرة بين المتغيرات الخاصة بتلك المكونات ، وأن التأثيرات المشار إليها تتوجه جميعها في النهاية للتنبؤ بالأداء الوظيفي .

تم بناء مقياس تناولت بنوده المكونات النفسية المشار إليها والأداء الوظيفي . وقد خصص الجزء الأول منه للمتغيرات الشخصية والوظيفية . وقد اتصف المقياس بصدق وثبات مناسبين . تم الحصول على بيانات من 1704 موظفاً شكلوا عينة الدراسة . وقد تمت معالجة البيانات باستخدام أسلوب تحليل المسار Path analysis .

لقد تبين من التحليل أن القدرة التأثيرية للمتغيرات المستخدمة عالية وفقاً للمسار الآتي :

- إن القيم ذات الدفع الداخلي كانت الأعلى في تأثيرها على متغير الاهتمامات في فئة الأهداف .
- إن التأثير المباشر لمتغير الاهتمامات كان الأعلى على متغير الإشباع الذاتي في فئة الأهداف .
- إن التأثير المباشر لمتغير الإشباع الذاتي كان إيجابياً على متغير الأداء الوظيفي . وكان تأثير متغير المكتسبات الخارجية سالباً على المتغير نفسه .
- تبين أن أكثر المتغيرات الشخصية والمهنية تأثيراً هي القطاع الوظيفي والعمر الزمني والدرجة الوظيفية .
- تبين أن متغير العمر الزمني والمسمى الوظيفي حظيا بالنصيب الأكبر من التأثير غير المباشر على الأداء الوظيفي . وفي الوقت نفسه ظهرت تأثيرات غير مباشرة لبقية المتغيرات المستخدمة .

إن ارتباط الفرد ببيئته مرهون بنوع السلوك لديه . والحكم على فاعلية الفرد مرتبط بالسلوك . والذي يحدد شبكة علاقة الفرد بمجتمعه هو السلوك ؛ وإذن يجب أن يوجه الحكم على الفرد في أي مجال من المجالات إلى السلوك . إن الفرد في وقتنا الحاضر يعيش في أطر مختلفة كإطار الأسرة وإطار الوظيفة وإطار رفاق اللعب . . إلخ . وكل إطار من تلك الأطر يتطلب من الفرد أن يتصرف بصورة وشكل معينين . فالسلوك ضمن إطار الأسرة يختلف عن السلوك في إطار الأصدقاء ، والسلوك في هذا الإطار يختلف عن السلوك في إطار العمل . لكن القاسم المشترك بين سلوكيات الفرد في جميع هذه الأطر هو أنه سلوك مدفوع ؛ أي سلوك غرضي يهدف الفرد من ورائه إلى تحقيق غرض معين . إضافة إلى ذلك يريد الفرد في كل الأطر السابقة أن يظهر أفضل ما لديه ؛ لأنه يعرف أن سلوكه محط تقييم . وبناء عليه يبدو أن السلوك وما وراءه على قدر كبير من الأهمية لوضع الفرد في إطاره الصحيح . لذلك اهتمت الدراسات النفسية ، بالكشف عن طبيعة السلوك الإنساني ودوافع هذا السلوك ضمن الأطر المختلفة التي ينتمي إليها ويتصل بها . وعلى الرغم من أن الفرد يملك الحرية في التصرف ، وأن كل أنواع السلوك متاح له ، لكنه لا بد أن يسير ضمن قيود وضوابط وجدت لتحمي الأفراد والمؤسسات من هذه الحرية . وإذا كان هذا البحث لايعنيه أمر الدخول في بحث السلوك الإنساني العام والمطلق ، فإنه سيبحث في السلوك الدافعي للفرد في إطار المهنة والوظيفة التي ينتمي إليها .

تعد مهنة الفرد في الوقت الحاضر مصدر قوته واستمراره في الحياة المادية والاجتماعية . ونجد أن الفرد في وقتنا هذا يضع المهنة ونوعها على سلم أولوياته منذ وقت مبكر من حياته . وإذا كانت مهنة الفرد ضرورة له فإنها في الوقت نفسه عصب بقاء المجتمع . فأى مجتمع لايمكن أن يعد مجتمعاً إذا لم تكن به مهن عدة تبلور حياته وتشكل هويته . إن ارتقاء المجتمع مرهون بقدرة تلك المهن على تأدية وظائفها على أكمل صورة ؛ حيث إن عجزها يعني تأخرها في مجال تلك المهنة .

فمثلا إن عدم قدرة مهنة الطب على أداء دورها تعني تأخرا في مجال الطب ، ومن ثم انتشار الأمراض وضعف المجتمع . وكذلك فإن عجز مهن التدريس عن أداء دورها يعني تأخرا في مجال التعليم ، والذي يعني جهل المجتمع . وبالمنطق نفسه فإن عجز مهن الاقتصاد يعني عجز المجتمع في إدارة دفة موارده الاقتصادية . ينطبق هذا الحكم على المهن جميعها . ويجب علينا أن نعرف أن المهنة دائما مرتبطة بأشخاص يؤدونها ، وبذلك فإن نجاح المهنة هو محصلة لنجاح هذا الإنسان في أداء مهامه الوظيفية . وهنا يقفز أماننا سؤال حول ماهية العوامل التي تؤدي إلى نجاح الفرد في أداء مهمته الوظيفية أو ما يطلق عليه فاعلية السلوك الوظيفي . إن أول العوامل التي يمكن البحث عنها هو الإمكانيات الذاتية للموظف ، بمعنى : هل يمتلك الموظف الإمكانيات والقدرات الشخصية لأداء الوظيفة؟ وإذا كانت الإجابة بالإيجاب ، يبرز أماننا سؤال آخر ، وهو : هل يريد الموظف أن يعمل وفق مآلديه من إمكانيات وقدرات؟ . وهنا نبدأ الدخول في موضوع دافعية الموظف . ثم يواجهنا سؤال ثالث وهو : إذا كان الموظف يريد أن يعمل - فلماذا يريد أن يعمل؟ إن الحصول على إجابة على جميع تلك الأسئلة تجعلنا ندرك مدى قدرة السلوك الوظيفي على أن يكون عاملا للارتقاء بالوظيفة . ومن ثم ينعكس ذلك إيجابا على جميع مظاهر الحياة المختلفة . يتضح من ذلك أن للسلوك الوظيفي منطلقات وركائز عدة ، وهذا ما سيقوم هذا البحث بالتركيز عليه ، أي بمعرفة البناء المتدرج للعوامل الدافعة للسلوك الوظيفي ، انطلاقاً من أن السلوك الدافعي محصلة لشبكة متفاعلة من العوامل ، وليس لكل عامل على حدة .

### الخلفية النظرية

عندما يتم الحديث عن أي مفهوم من المفاهيم النفسية لابد أن يترجم ذلك في النهاية إلى سلوك . فلا غرابة إذا أطلق على علم النفس أنه علم دراسة السلوك . ولا يخفى على دارس علم النفس أن دراسة السلوك أخذت منحى عدة ؛ فتكونت مدارس وتشكلت نظريات ، بعضها متعارض ، لتفسير السلوك الإنساني . وتنطلق

## المجلة العربية للمعلوم الانسانية

دراسة السلوك من ملاحظة نتائج السلوك ؛ ومن ثم يبدأ السؤال : «لماذا» ؟ ؛ أي لماذا يتصرف الفرد بهذه الطريقة؟ وهنا يبدأ البحث بالدخول والتوغل إلى داخل الفرد ليتعرف على العمليات المسؤولة عن السلوك Cofer & Appley (1964)<sup>(1)</sup> . واستكمال البحث بعد السلوك الملاحظ عملية شاقة ومضنية ، وتتطلب القدر الكبير من الاستنتاج ، وهذا ما ولد اتجاهات عدة في الدراسات النفسية . ليس هذا فحسب ؛ فالسلوك يمكن أن يدرس بأكثر من مستوى . إضافة إلى اختلاف نقاط الانطلاق والبدء ، فقد يبدأ البعض بدراسة السلوك منطلقاً من الخصائص الفسيولوجية ، ويبدأ البعض الآخر دراسته منطلقاً من الأسس الاجتماعية ، فيما ينطلق ثالث من الصفات العقلية . وإذا كان ذلك الاختلاف في وجهات النظر يمثل القاعدة في اختلاف اتجاهات دراسة السلوك ، فإن هناك اتفاقاً بينهما ، وهو أن السلوك الإنساني سلوك غرضي يهدف للوصول إلى غاية محددة . فتشير Lennon (1990)<sup>(2)</sup> إلى أن الفرد يتصرف دائماً بشكل معين حتى يصل إلى نهايات محددة ؛ فيختار هذا السلوك دون غيره لمعرفته بأنه هو الذي سيوصله إلى غايته . وقد أدخلت لينون عنصراً جديداً في موضوع القصد الواعي للسلوك ، وهو مدى الاعتقاد belief بأنه يقوم بالسلوك المطلوب .

يتضمن هذا القسم من البحث عرضاً نظرياً متمشياً ومتسقاً مع النموذج الذي تم تبنيه ويريد تأكيده ، وهو أن السلوك المهني ينطلق من وجود أهداف محددة يريد الموظف تحقيقها .

وهذه الأهداف هي محصلة اقتناعات لدى الموظف ، وقد تولدت هذه الاقتناعات من قيم يحملها الموظف (قيم ← اقتناعات ← أهداف ← سلوك) .

### القيم : Values

أثناء تنشئة الفرد يتمحور سلوكه ويتبلور نحو قضايا كبرى ، وهذا ما يطلق عليه قيم الفرد . إن الذي يميز القيم عن غيرها من المكونات النفسية للفرد هو شموليتها للمجال الذي تتناوله ، إضافة إلى أنها تربط الفرد بأفراد المجتمع الذي

يعيش فيه . فقلما نجد مجتمعاً معيناً يحمل كل فرد فيه قيماً تناقض قيم الفرد الآخر ؛ لأن القيم هي حصيلة الموروث الاجتماعي والثقافي والسلوك التربوي للمجتمع ، بل إنها المحك والمعيار الذي نحكم من خلاله على سلوك الفرد Barry Wolf (1965) <sup>(3)</sup> و Yamauchey (1996) <sup>(4)</sup> . وهناك نماذج عدة من القيم ، كالقيم السياسية والاقتصادية والاجتماعية والخلقية . ففي المجتمع الرأسمالي تسود قيمة رأس المال ، ويعد الفرد ناجحاً بمقدار قدرته على إدارة رأس المال بشكل يولد لديه رأس مال أكبر . بينما هذه القيمة قد تكون منعدمة الوجود في المجتمعات الاشتراكية أو الشيوعية . وتختلف القيم الاجتماعية بين سكان الأرياف والمدن ، ولا يستطيع الفرد أن يعيش في المدينة حسب القيم الاجتماعية لسكان الأرياف أو القرى ، وكذلك لا يستطيع سكان الأرياف العيش بقيم سكان المدينة دون إعادة وتفحص لمخزون القيم ، ومواءمة بعضها لكي تناسب البيئة الجديدة . ونود الإشارة هنا إلى أن العلاقة بين القيم والسلوك ظاهرها مباشر ، لكنها في الحقيقة ترتبط بالسلوك بعلاقة ليست مباشرة . وتمثل القيم منطقة حركة السلوك ؛ فسلوكيات أفراد المجتمع متضمنة في إطار قيم المجتمع . إن السلوك ليس هو القيمة بل هو عينة فقط من مجال القيمة ، فعندما يدخر الفرد جزءاً من راتبه فهذا ليس القيمة الاقتصادية ، بل إنه عينة من القيمة الاقتصادية انطلقت من مفاهيم أقل عمومية من القيمة منحدرتها منها .

قدم روكيج Rokeach (1979) <sup>(5)</sup> تعريفاً للقيم بأنها الرغبات المحورية لكل من الفرد والمجتمع ، وتمثل معايير لتوجيه سلوك الفرد وأحكامه . وقد فرق روكيج بين نوعين من القيم ؛ أطلق على النوع الأول : القيم الغائية terminal value ، وهي مجموعة المعتقدات التي يكونها الفرد حول الغايات الكبرى . وأطلق على النوع الثاني : القيم الوظيفية instrumental values ، وهي مجموع الأنماط السلوكية التي تؤدي للوصول إلى القيم النهائية . إن هذا التعريف الذي قدمه روكيج ينطوي على حقيقة تعبر عن تسلسل القيم ، بمعنى أن القيم لا تتساوى من حيث العمومية ، بل إن قيماً معينة تتضمن قيماً أخرى . وتمثل قيم الحرية والسعادة والمساواة بالنسبة لروكيج قيماً غائية ، بينما تمثل الشجاعة والاستقلال والنظافة قيماً وسيلية . ويبدو من

مسميات القيم التي قدمها روكيج أن القيم الأدائية أكثر قرباً للسلوك من القيم النهائية . ويرى الباحث أن الفصل بين أنواع القيم الذي قدمه روكيج يخرج القيم الأدائية من دائرة القيم ، ويدخلها ضمن مفاهيم نفسية أكثر خصوصية .

ويرى روكيج أن من أهم خصائص القيم أنها كونية ، أي توجد عبر الثقافات جميعها . وإذا كان هناك اختلاف بين المجتمعات في موضوع القيم ، فإنه اختلاف في تأكيد أهمية القيمة وليس في مدى توافرها . كما يرى ، ونحن نشاركه ذلك ، أن من خصائص القيم أيضاً ثباتها ومقاومتها للتغير . ويقرر روكيج أن كلا من القيم والاتجاهات والسلوك تتنظم بشكل متدرج ؛ من حيث إن القيم تأتي في المقدمة ، تليها الاتجاهات ، وأخيراً الفعل .

وقد تبني فيذر Feather (1982) <sup>(6)</sup> تعريفاً للقيم يتمشى مع تعريف روكيج لكنه حاول أن يربطه بمفهوم أتكينسون Atkinson (1964) <sup>(7)</sup> للقيم والتوقع . فمن جانب يرى فيذر أن القيمة هي مجموعة معتقدات الفرد ذات الطبيعة الثابتة ، لكنه يرى أن نوع القيم تحدد نوع السلوك الذي يؤديه الفرد ، حيث إن الفرد يقترب أو يحجم عن القيام بسلوك معين حسب نوع القيمة التي يحملها . وإذا لم ترتبط غايات الفرد بقيم معينة ، فلن تحظى باهتمام الفرد ، لاسيما إذا كانت توقعات الفرد لإنجاز هذا السلوك ضعيفة .

وقد توسع شوارتز Schwarts (1996) <sup>(8)</sup> في موضوع دور القيم في تصرفات الفرد ، فاعترض على الاعتماد على قيمة واحدة في تفسير السلوك ، وذكر أنه عند الحديث عن علاقة القيم بالسلوك لابد من أن نأخذ بعين الاعتبار أكثر من قيمة واحدة ؛ لأن القيمة الواحدة لاتعني تفسيراً كاملاً لسلوك الفرد . وعلى الرغم من أن شولتز زاد الأمر تعقيداً في توضيح دور القيم في حياة الأفراد ، إلا أنه ، من وجهة نظرنا أكثر واقعية في النظر إلى الفرد بأنه كل متكامل وهي حقيقة الإنسان نفسه .

ومن النماذج التي ظهرت في مجال الدافعية ، وبالأخص مايرتبط بالقيم ، نموذج أسكلز Eccels وآخرين (1983) <sup>(9)</sup> الذي ظهر فيه مدى التدرج في تأثير

المفاهيم النفسية والاجتماعية بعضها في بعض ، والتي تنتهي كلها عند سلوك الفرد . فنقطة البداية بالنسبة لهم هي المحيط الثقافي للفرد الذي يؤثر بشكل مباشر على معتقداته . وهذه المعتقدات لها تأثير مباشر في قدرته على تفسير سلامة خبراته الاجتماعية ؛ ومن ثم يصبح لهذه الخبرات تأثير مباشر على أهداف الفرد ومفهومه عن ذاته . ويؤثر مفهوم الذات بدوره على توقع الفرد لمتجزاته ، ومن ثم سلوك الإنجاز لديه . ويلاحظ هذا النموذج أنه طرح تسلسلاً منطقياً لجوانب التأثير على المفاهيم النفسية حتى الوصول إلى السلوك الفعلي للفرد .

وقدم برونفينبرنر Bronfenbrenner (1989) <sup>(10)</sup> نظرية للعوامل المؤثرة على سلوك الفرد في شكل مستويات ودورها في تشكيل بنائه القيمي . وقدصور ذلك في شكل مجموعة من الدوائر أو الحلقات تحتوي الكبرى منها الدائرة الصغرى . وكان أصغر تلك الدوائر دائرة مكونات شخصية الفرد التي تحتويها دائرة الأسرة ، ثم تأتي دائرة أكبر وهي دائرة الحي والمدرسة والأصدقاء ، ثم الدائرة المجتمعية والإعلام ، وأخيراً أي كُبرها ، دائرة الثقافة والتقاليد والقيم والأيدلوجية . أي أن هذا النموذج يعتقد أن الفرد يتأثر بجميع تلك الظروف (الدوائر) ، لكن ليس من الضروري أن يكون هذا التأثير مباشراً فقد يكون من خلال دائرة خاصة بعوامل ومتغيرات أخرى . وكلما ابتعدت الدائرة عن الاحتكاك المباشر بالفرد زادت المسافة الخاصة بالتأثير المباشر ، وكذلك الدوائر التي يجب أن يمر من خلالها تأثيرها على السلوك . ويعتقد هذا النموذج أيضاً أن الدائرة الكبرى في هذا النظام البيئي هي الدائرة الأخيرة ، وهي دائرة الثقافة والقيم والتقاليد . والتي يفترض أنها تؤثر في جميع الدوائر التالية لكن من خلال دوائر أخرى .

### الاعتقاد (الافتناع): Belief

لقد بدا واضحاً من التقديم السابق أن للقيم تأثيراً واضحاً على النظام الكامل للفرد ومن ضمنه السلوك . ويرى الباحث أن ارتباط القيم بالسلوك ليس ارتباطاً مباشراً بل يمر بقنوات خاصة بالفرد نفسه . وإذا كنا قد أشرنا سابقاً إلى أن القيم تمثل

قاسماً مشتركاً بين أفراد المجتمع الواحد ، فإننا نرى في هذا الموضوع أن سلوك الأفراد في ذلك المجتمع يختلف من فرد لآخر ، نتيجة دخول عنصر جديد وهو الفرد نفسه ؛ أي أن القيم العامة تدخل وتؤثر في قنوات جديدة يمكن أن يطلق عليها اعتقادات الفرد beliefs ، وهي رؤية الفرد الخاصة بالاعتماد على مخزون القيم . ومن هنا نستطيع القول إننا بدأنا الدخول إلى حلقة أكثر خصوصية متعلقة بالفرد نفسه . لم تحظ هذه المرحلة باهتمام الباحثين ؛ من حيث إنها مرحلة وسيطة ، وبهذا يحاول البحث أن يعدها حلقة مهمة في أداء العمل بعد أن كان يتم القفز عليها دائماً ؛ حيث يقوم الباحثون بربط القيم بالسلوك بشكل مباشر . ويحاول هذا البحث أن يعطي الاعتقاد والاقتناع أهمية خاصة لأنه يعد مرحلة الخروج من القيم العامة وقبل تحققها في الفرد نفسه . ففي مجال العمل ، إذا كانت القيمة تتمثل بالموقف العام للموظف نحو العمل ، فإن مرحلة الاعتقاد والاقتناع ذات صفة موقفية situational ؛ فقد يرى الموظف مثلاً «أن العمل واجب» ، وهذا يمثل قيمة العمل لديه . لكنه مقتنع على سبيل المثال بأن كثيراً من الأعمال التي يقوم بها عملة ، أو يكون مقتنعاً بأهمية مايقوم به من أعمال على أعمال زملائه . وتبدو أهمية هذه المرحلة فيما أشار إليه إيكليس Eccles و جفيلد Wigfield (1992) <sup>(11)</sup> من أن الدراسات التي تبنت عمومية القيم أظهرت نتائج متواضعة في ارتباطها بالسلوك . وهذا يدفع إلى ضرورة ربط القيم بمكونات ما قبل السلوك ، أي بعوامل أكثر خصوصية بالفرد نفسه . ويؤكد باتل Battle (1966) <sup>(12)</sup> أن توقع الفرد لمستوى إنجازه في مجال ما يرتبط إيجابياً بأدائه الفعلي ، وهذا يؤكد مرة أخرى وجود عوامل وسيطة بين القيم والسلوك .

### الأهداف

لقد أشرنا في موقع سابق إلى أن سلوك الفرد سلوك غرضي يهدف إلى تحقيق غايات محددة . ومن هنا تبدو لنا أهمية معرفة الأهداف والغايات التي يسعى الفرد للوصول إليها . وتعد هذه هي المرحلة الأخيرة لما قبل التصرف ، فلا بد للفرد أن يعي ماذا يريد أن يصل إليه ؛ فعند أدائه لوظيفته يجب أن يقوم الموظف ببعض

الممارسات السلوكية من قبيل أن يعرف ماذا يريد أن يحقق ؛ أي الأهداف المراد الوصول إليها .

وبطبيعة الحال وبحسب ما تفترضه هذه الدراسة فإن أهداف الفرد هي المستوى الثالث في سلسلة القيم ← الاعتقاد ← الأهداف . فعندما يضع الفرد هدفا للقيام بعمل معين فهو ينطلق من اعتقاده بأهمية ماسيقوم به ، واعتقاده أيضاً بإمكانية تحقيق الهدف ، وهذا يرتبط بتصور الاعتقاد الذي طرحه «باتل» الذي تم ذكره من قبل .

لقد أشارت إيكليز وآخرون (1983) إلى أربعة أنواع من الأهداف لتحقيق السلوك وأطلقوا عليها «قيم أداء الإنجاز» achievement task values ، من حيث إن الفرد يسعى لتحقيق ما يأتي :

قيمة العائد attainment value وقيمة للمنفعة utility value والقيمة الداخلية in- trinsic value وقيمة التكلفة cost value . ويعني الهدف الأول أن اختيار سلوك معين هو محصلة لقدرة هذا السلوك على إبراز بعض جوانب الفرد الشخصية ، بذكائه أو رجولته أو انتمائيه . أما هدف المنفعة فيرتبط بالمردود الناتج عن القيام بسلوك معين ، كالحصول على مبلغ من المال ، أو درجات عالية في الامتحان ، أو حتى رضا الرئيس في الوظيفة . ويعبر الهدف الداخلي عن المتعة الذاتية الناتجة عن القيام بالسلوك . أما الهدف الأخير ، وهو هدف التكلفة فإنه يعبر عن مقدار المجهود المبذول للقيام بالسلوك . إن ربط كل من الأهداف السابقة بكلمة قيمة value لاينقلها إلى المستوى الأول الذي تحدثنا عنه وهو مستوى القيم ، لأن هذا المصطلح يعبر عن قيمة الشيء وليس «القيمة المطلقة» .

لقد قامت ديويك وليجت Legget & Dweck (1988) <sup>(13)</sup> ببحث أسباب اختلاف الأفراد في نظرتهم لذواتهم ؛ حيث يرى البعض نفسه ضعيفا مسلوب الإرادة ، وهؤلاء عادة يتحاشون القيام ببعض الأنشطة . أما النوع الأخير فهم المدفوعون بالرغبة في الإتقان mastery - oriented ، وهؤلاء عادة يقبلون التحدي

ومواجهة الصعاب . وعند تفسيرهما لهذه الظاهرة وجدا أن المسألة تكمن في نوع الأهداف التي يود الفرد تحقيقها . وترى الباحثتان أن الأهداف هي التي تحدد الأطر للقيام بالاستجابة وتفسير الأحداث .

وأشارت الباحثتان إلى وجود نوعين من الأهداف : الأول الأهداف الأدائية performance goals ، ومن خلالها يسعى الفرد للحصول على إشارات الاستحسان من الآخرين . أما النوع الثاني فهو الأهداف التعليمية learning goals ، حيث يسعى الفرد لزيادة كفاءته . وهذان النوعان يشبهان ماسبق أن تحدث عنه نيكولس<sup>(14)</sup> Nicholles (1984) حينما ميّز بين نوعين من الدافعية : وهما دافعية الأداء ودافعية التعلم . ومن وجهة نظر «دويك» و«ليجت» أن نوعية الأهداف ، كما تم التمييز بينها ، هي التي تولد لدى الفرد الشعور بعدم القدرة أو التمكن . فإذا كان الفرد يسعى إلى تحقيق أهداف أدائية تكون لديه إحساس بالضعف والهشاشة ، على حين تقوى أهداف التعلم إحساسه بالتمكن والسيادة .

ميز برونشتين Brunstein وأولشنز Olschner (1996)<sup>(15)</sup> بين مستويين من الأهداف وهما : الأهداف الكبرى subordinate goals التي تعني مجموعة المهام التي تؤدي إلى الأهداف الكبرى . فمثلا عندما يريد طبيب أن يصبح مشهوراً في مجاله (أهداف كبرى) عليه أن يؤدي عمله بنجاح ، ويعامل الجمهور بطيبة ، ويقوم بدراسات في تخصصه (أهداف صغرى) . ويشير الباحثان إلى أن الفرد يختار بدائل السلوك حسب الأهداف الصغرى وليس الأهداف الكبرى . لكننا نرى أن المسألة ليست بهذه التلقائية فقد يحدث أن يتخلى بعض الأفراد بسهولة عن أهدافهم الكبرى إذا أدرك عدم إمكانية تحقق الأهداف الكبرى مهما غير من أهدافه الصغرى ، وهذا مؤشر لدرجة التزام الفرد بتحقيق أهدافه الكبرى . ويعد الالتزام الذاتي بتحقيق الأهداف غاية في الأهمية ، حيث يعبر عن مدى التوحد بين الهدف والشخص .

ويعبر كل من ماركوس Markus وروفولا Ruvola (1989)<sup>(16)</sup> عن ذلك بأن الأهداف التي يلتزم الفرد بتحقيقها لها فعالية أكبر ، لأنها نابعة من ذات الفرد .

ويؤكد كل من فيج Wegge وكلاينبك Kleinbeck (1996) <sup>(17)</sup> ارتباط الأهداف بالأداء الفعلي للموظف ، فيشيران إلى أهمية وضوح الأهداف والمهام بالنسبة للموظف حتى لو كانت أهدافا صعبة التحقيق ، لأن الوضوح يؤدي إلى ما يأتي : (أ) بذل أكبر جهد ممكن . (ب) الاستمرار في العمل حتى يتم إنجازه . (ج) التركيز على السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف . (د) بناء خطة واستراتيجية تساعد على تحقيق الهدف . وهذه الأمور جميعها لن تتحقق إذا كان الهدف غير واضح حتى وإن كان بسيطا . وفيما يتعلق بتحقيق الأهداف ينبه بوزنج Bossong (1986) <sup>(18)</sup> إلى خطورة عدم قدرة الموظف على تحقيق أهدافه ومن ثم تعرضه للفشل ، وخصوصاً إذا بذل جهدا كبيرا ، حيث يوحى له الفشل ، في هذه الحالة ، بتدني قدراته ويدفعه إلى التخلي الكلي عن العمل من أجل الاحتفاظ بمستوى من اعتبار الذات .

## إجراءات البحث

### مشكلة البحث

يتناول البحث ، بعيداً عن كثير من الظروف والعوامل المرتبطة بالوظيفة ، المرتكزات الدافعة للسلوك الوظيفي ، وهي مجموعة الخصائص الذاتية والوظيفية للموظف التي تشكل عاملا دافعا لأداء الوظيفة . وعلمنا أن نعرف أن تلك المرتكزات تختلف فيما بينها من حيث العمومية والخصوصية ؛ أي أن العامل الأعم يتضمن عاملا خاصا ، ونستمر بالسير على هذا النمط حتى نصل إلى مستوى الأداء الفعلي . لذلك ستكون مهمة البحث هي تتبع خط مسار path السلوك الوظيفي ، ومن ثم الانتهاء بنموذج بنائي structural model للسلوك الوظيفي . يبدأ النموذج بمتغيرات شخصية ، يليها قيم العمل التي يتصف بها الموظف ، ثم ما يحمله الموظف من معتقدات مرتبطة بالعمل ، وصولاً إلى الأهداف التي يتطلع الموظف لتحقيقها من العمل ، وينتهي أخيرا بالسلوك الوظيفي (انظر الشكل 1) . إن ذلك يعني أن السلوك الوظيفي هو محصلة لعوامل دافعة ذات مستويات مختلفة يؤثر بعضها في بعض .

## متغيرات البحث

نظرا للطبيعة الخاصة لهذا البحث نجد أن هناك ثلاثة أنواع من المتغيرات وهي على النحو الآتي :

1 - المتغيرات المستقلة ذات التأثير ذي الاتجاه الواحد Exogenous : وهي مجموعة المتغيرات التي تؤثر فقط على متغيرات أخرى ولا تتأثر بها ؛ بمعنى أن أي تغير فيها يؤدي إلى تغير في متغيرات أخرى وهذه المتغيرات هي :

أ - قطاع العمل sector . ويمثل هذا المتغير قطاع العمل العام (الحكومي) ، والقطاع الخاص ، والقطاع شبه العام (الهيئات الحكومية) .

ب - الجنس ، وهو جنس الموظف مقسماً إلى ذكور وإناث .

ج - السن age : وهو العمر الزمني للموظف في أثناء إجراءات البحث ، وهو مقسم إلى خمس فئات (أقل من 21 ، 21 - 30 ، 30 - 31 ، 40 - ، 41 - 50 ، أكثر من 50 سنة) .

د - الدرجة الوظيفية Job grade : وهي الدرجة الوظيفية التي يحتلها الموظف ، وقد قسمت إلى خمس فئات (الأولى فأعلى ، الثانية ، الثالثة ، الرابعة ، الخامسة ، السادسة فأدنى) .

هـ - المركز الوظيفي Job position : وهو المركز الوظيفي الذي يحتله الموظف ، وقد تم تقسيمه إلى خمس فئات (مدير إدارة فأعلى ، مراقب ، رئيس قسم ، رئيس شعبة ، موظف) .

و - المرتب salary . وهو المرتب الشهري الذي يتقاضاه الموظف ، وقد قسم إلى خمس فئات (أقل من 200 ، 201 - 400 ، 401 - 600 ، 601 - 800 ، أكثر من 800 د.ك) .

ز - طبيعة المهنة Job nature . وهي طبيعة مهنة الموظف ، وقد قسمت إلى إدارية وفنية .

2 - متغيرات مستقلة/ تابعة (endogenous) : وهي مجموعة المتغيرات ذات الدور المزدوج ، من حيث إنها مستقلة من جهة بأن لها تأثيراً على متغيرات أخرى ، وتابعة من جهة أخرى ، أي أنها تتأثر بمتغيرات أخرى ، أي يمكن اعتبارها متغيرات وسيطة . وهذه المتغيرات هي :

أ - القيمة ذات الدفع الداخلي .

ب - القيمة ذات الدفع الخارجي .

ج - الاهتمامات .

د - الأهمية .

هـ - الإشباع الذاتي .

و - المكتسبات الخارجية .

3 - المتغير التابع : وهو المتغير المتأثر فقط بالمتغيرات الأخرى دون أن يكون له تأثير عليها ، وهو السلوك الوظيفي للموظف .

### مصطلحات البحث

1 - القيم value الخاصة بالعمل : تمثل هذه المصطلحات القيمة العامة للعمل ، وتعد هي الأساس العام لدافعية الفرد نحو العمل ، وهي نوعان هما :

أ - القيمة ذات الدفع الداخلي : وهي اقتناع الفرد الذاتي بوجوب تأدية العمل .

ب - القيمة ذات الدفع الخارجي : وهي اقتناع الفرد بوجوب أداء العمل بناء على ضغط خارجي .

2 - معتقدات beliefs : وهذه المصطلحات تعبر عن حلقة أصغر من المتغيرات أقرب إلى السلوك المهني من المتغيرات السابقة ، وهذه المتغيرات هي :

## المجلة العربية للعلوم الإنسانية

- أ - الاهتمامات interests : وترتكز على ميل الفرد الذاتي للقيام بعمل معين .
- ب - الأهمية importance : وهي تعبر عن درجة الأهمية التي يمثلها العمل للموظف .
- 3 - الأهداف goals : هي الغايات التي يريد الموظف أن يحققها من خلال قيامه بالعمل وهي :
- أ - الإشباع الذاتي self fulfilment : وهو قيام الفرد بالعمل لتحقيق إشباعات وطموحات ذاتية تتمثل في استمتاعه بالقيام بالعمل .
- ب - مكتسبات خارجية مباشرة : rewards : وتمثل المردودات المادية أو رضا الآخرين عن العمل الذي يؤديه الفرد .
- 4 - السلوك الوظيفي : وهو الأداء الفعلي للموظف ، أي مايفعله الموظف من سلوك لأداء وظيفته .
- وكما ذكرنا سابقاً فإن المتغيرات السابقة جميعها يؤثر بعضها في بعض ، كما أن لها آثاراً دافعية على السلوك الوظيفي ؛ إما بشكل مباشر وإما غير مباشر . والفرق بينها هو في درجة العمومية وقربها أو بعدها من السلوك الوظيفي .

### أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق مايلي :

- 1 - إبراز مسار العلاقة بين متغيرات البحث المتجهة نحو السلوك الوظيفي .
- 2 - معرفة التأثيرات المباشرة للمتغيرات المستقلة على متغير السلوك الوظيفي .
- 3 - معرفة التأثيرات غير المباشرة للمتغيرات المستقلة على متغير السلوك الوظيفي .
- 4 - التوصل لنموذج model لخط مسار السلوك الوظيفي .

## أهمية البحث

يتميز هذا النوع من البحوث فيما يأتي :

- 1 - إعطاء صورة شاملة لطبيعة تشابك العلاقات بين العوامل الدافعة .
- 2 - بيان السبب والتأثير cause & effect للعوامل الدافعة .
- 3 - إبراز تسلسل العلاقة بين العوامل الدافعة .
- 4 - إعطاء صورة قريبة من الواقع لأثر المتغيرات الدافعة على المتغير التابع .

## أسئلة البحث

لكي يحقق البحث أغراضه سيقوم بالإجابة عن الأسئلة الآتية :

- 1 - ما التأثيرات المباشرة direct effect للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع؟
- 2 - ما التأثيرات غير المباشرة indirect effect للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع؟
- 3 - ما النموذج النهائي لخط مسار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع؟

## المنهج المستخدم

اتبع المبحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يؤكد على وصف الظاهرة موضع البحث ، ثم يتعمق تحليلها . وهذا البحث كان وصفا لمسار التأثيرات بين المتغيرات المختلفة ، وصولا إلى الهدف النهائي وهو دافعية الموظف . وقد حقق هذا المنهج أهداف البحث ويمكن من الإجابة على أسئلته كما ذكرت .

## أداة البحث

اعتمد البحث على مقياس أعد خصيصا لجمع المعلومات . وقد تم بناء هذا المقياس ليحتوي على 80 بندا شملت جميع المتغيرات المعنية . كما احتوى الجزء الأول منه على بيانات المستجيب ، وهي التي عدّت متغيرات مستقلة ذات قدرة تأثير

في المتغيرات الأخرى ودون أن تتأثر بغيرها من المتغيرات . واحتوى الجزء الثاني على بنود شملت متغيرات القيم والافتناع والأهداف والأداء الوظيفي . ولهذا المقياس تدرج خماسي للإجابة على البنود يتدرج من الموافقة التامة (5 درجات) إلى عدم الموافقة التامة لمحتوى البند (درجة واحدة) . وقد عرض المقياس على محكمين مختصين في علم النفس للتأكد من قدرة بنوده على قياس المتغيرات موضوع البحث . وقد تم حذف بعض البنود التي لم تحظ بتقديرات عالية من المحكمين . وللحصول على الثبات تم تطبيق الأداة على عينة من 150 موظفا . وتم استخراج معامل ألفا كرونباخ . حيث بلغ معامل الثبات 0,85 وبناء على ذلك تم اعتماد 64 بنداً ثبتت صلاحيتها بعد حذف البنود التي كان لها ارتباط متدن بالمجموع الكلي لدرجات بنود المقياس . وهذه أمثلة لبنود المقياس الخاصة بالمجالات المختلفة .

### أولا : مجال القيم Values

#### 1 - القيمة ذات الدفع الداخلي :

- أ - العمل متعة .
- ب - الموظف المجدّ هو الذي يتساوى لديه بداية دوام العمل مع نهاية دوامه .

#### 2 - القيمة ذات الدفع الخارجي :

- أ - يجب مكافأة الموظف الذي يبدأ عمله في الوقت المحدد .
- ب - الترقية هي دافع الموظف نحو العمل .

### ثانيا : معتقدات العمل Beliefs

#### 1 - الاهتمامات :

- أ - لا أميل إلى كثير من الأعمال التي أقوم بها .
- ب - متعتي بالعمل تفوق المردود المادي منه .

## 2 - الأهمية :

- أ - أتمنى أن أقوم بعمل أهم من عملي الحالي .
- ب - أشعر بأن عملي له أهمية في استكمال أعمال الدائرة التي أتمني إليها .

## ثالثا : الأهداف

### 1 - الإشباع الذاتي :

- أ - لقد عرفت ماذا أريد أن أحققه من أهداف مستقبلية من خلال عملي .
- ب - لا بد أن يفتخر الموظف عندما ينجز عملاً أخذ منه جهداً كبيراً .

### 2 - المكتسبات الخارجية :

- أ - العمل هو سبيل الفرد للوصول إلى مكانة اجتماعية مرموقة .
- ب - أتوقع أن يمتدح الآخرون ما أقوم به من أعمال .

## رابعا : السلوك الوظيفي

- أ - أقبل على عملي وأنا منشراح الصدر .
- ب - لا أترك أي عمل حتى أنتهي منه .

## العينة

طبقت الاستبانة على أعداد من الموظفين في القطاعات الثلاثة بنسب متفاوتة . وتعتبر القطاعات مجتمعات وظيفية مختلفة ، وهي القطاع الحكومي والخاص والهيئات الحكومية . وقد استخدم الاختيار العنقودي ، بشكل عشوائي بداية ، لتحديد الجهة التي يطبق عليها البحث ، ومن ثم تم اختيار الموظفين عشوائياً في كل جهة . وبناء عليه تم تطبيق الأداة على أكثر من 2068 موظفاً . لكن نتيجة لعدم استكمال بيانات بعضهم تم استبعاد بعض الاستبانات والإبقاء فقط على استبانات الذين كانت

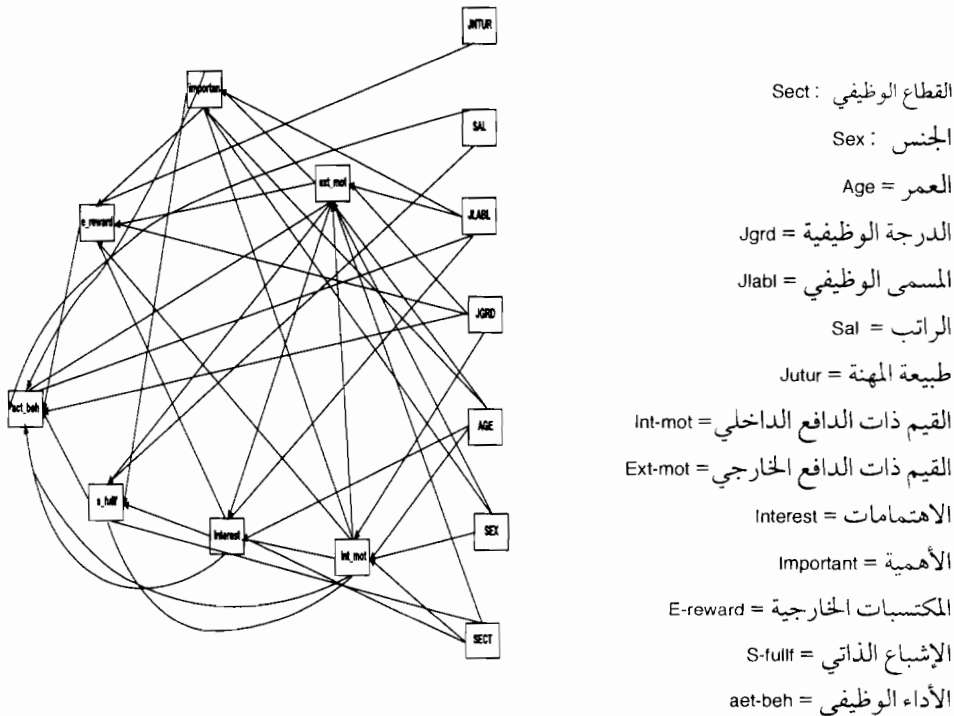
بياناتهم كاملة ، حيث بلغ عددهم 1704 موظفين . ويبين الجدول رقم (1) توزيع الموظفين على المتغيرات المستقلة . وسوف نلاحظ اختلاف المجموع الكلي بين المتغيرات ، وقد جاء ذلك نتيجة عدم تدوين بعض أفراد العينة لبيانات المتغير .

جدول (1) : توزيع أفراد العينة على متغيرات البحث

| العدد | المتغير       | العدد | المتغير      |
|-------|---------------|-------|--------------|
| 982   | ذكور          | 1324  | حكومي        |
| 720   | إناث          | 94    | خاص          |
| 1702  | المجموع       | 286   | هيئات حكومية |
| 23    | أقل من 21     | 1704  | المجموع      |
| 729   | 21 - 30       | 95    | مدير فأعلى   |
| 690   | 31 - 40       | 134   | مراقب        |
| 231   | 41 - 50       | 209   | رئيس قسم     |
| 50    | 51 فأكثر      | 101   | رئيس شعبة    |
| 1703  | المجموع       | 241   | موظف         |
| 295   | الأولى فأعلى  | 917   | أخرى         |
| 209   | الثانية       | 1697  | المجموع      |
| 287   | الثالثة       | 18    | أقل من 200   |
| 336   | الرابعة       | 393   | 201 - 400    |
| 253   | الخامسة       | 489   | 401 - 600    |
| 319   | السادسة فأدنى | 311   | 601 - 800    |
| 1699  | المجموع       | 502   | 801 فأكثر    |
| 1084  | إدارية        | 1698  | المجموع      |
| 513   | فنية          |       |              |
| 1597  | المجموع       |       |              |

## نموذج البحث

لقد تم بناء نموذج البحث حسب ما أثبتته الدراسات السابقة للتأثيرات المركبة للمتغيرات التي تم استخدامها في البحث على السلوك الوظيفي للفرد . هذا بالإضافة إلى ما افترضته الدراسة من وجود تأثيرات مباشرة وغير مباشرة لتلك المتغيرات على السلوك الوظيفي . وقد افترضت الدراسة مسبقاً أن تأثير المتغيرات المستخدمة تسير بخط منحدر من العمومية إلى الخصوصية . ويمثل شكل (1) مسار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمتغيرات البحث على السلوك الوظيفي . ويعبر النموذج عن اتجاه التأثير المباشر بوجود سهم ذي اتجاه واحد من متغير الى آخر . وإذا لم يكن هناك سهم من متغير إلى آخر ، فهذا يعني عدم وجود تأثير من المتغير الأول على المتغير الثاني (تأثير صفري) .



شكل (1) النموذج الأولي لمسار الأداء الوظيفي

## المجلة العربية للمعلوم الانسانية

إن المجموعة الأولى من المتغيرات المؤثرة هي ما أطلقنا عليه المتغيرات ذات الاتجاه الواحد exogenous ، وهي المتغيرات المرتبطة بالسمات الشخصية والوظيفية للموظف . وتمثل المجموعة الثانية متغيرات القيم والمجموعة الثالثة متغيرات الاعتقاد ، والمجموعة الرابعة متغيرات الأهداف .

وكما سبق أن أشرنا فإن هدف هذا النموذج هو إبراز العلاقات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات المستخدمة على السلوك الوظيفي ، والذي ينتهي بالإبقاء على نموذج بنائي structural model يتضمن أفضل المسارات .

### المعالجة الإحصائية

لقد تم تحليل النتائج باستخدام الأسلوب الإحصائي تحليل خط المسار Path analysis . ويتميز هذا الأسلوب بقدرته على كشف مدى التأثير للمتغيرات في النموذج البنائي . كما يتميز هذا الأسلوب بإمكان التنبؤ بالقدرة التأثيرية بين المتغيرات المستقلة نفسها . فيحقق لنا أسلوب تحليل المسار وضعاً أفضل ؛ من حيث إنه يتنبأ بالمتغير التابع ، إضافة إلى إمكانية إعطاء تنبؤات بين المتغيرات المستقلة (الوسيلة) . وهذا يعطي ميزة ، وخصوصاً في مجال الدراسات الإنسانية ، حيث تؤثر المتغيرات بعضها على بعض بشكل مباشر أو غير مباشر ، أي أن متغيراً ما يؤثر في متغير آخر حسب تأثيره في متغير سابق Patrikakau (1996) <sup>(19)</sup> و Wolfe (1980) <sup>(20)</sup> .

إن المنطق وراء استخدام هذا الأسلوب الإحصائي هو قدرته على تحري الدقة في تحديد العلاقات بين المتغيرات التي تحكم الظاهرة البشرية ، والتي هي محصلة لتفاعل مجموعة من المتغيرات ، وليس كل متغير على حدة .

وكثيراً ما يحاول الباحث معرفة أثر متغير على آخر ، من خلال تبين العلاقة المباشرة بين الاثنين فقط . وقد يغيب عنه أن التأثير قد لا يكن مباشراً فقط ، بل إن متغيراً ما يؤثر على آخر ، وهذا بدوره يؤثر على المتغير الهدف ؛ لذلك يصبح التأثير

غير مباشر \* لذلك يتميز هذا الأسلوب بقدرته على الكشف عن كل من التأثير المباشر وغير المباشر للمتغيرات موضوع البحث .

ويتم الحصول على نتائج التحليل عن تلك التأثيرات في شكل معاملات إحصائية تمثل حجم التأثير .

## النتائج

استخدم البحث البرنامج الإحصائي Eqs لتحليل النتائج . ويعتمد هذا البرنامج أولاً على تحويل الدرجات الخام إلى مصفوفة الارتباط ومصفوفة التباين المتزامن covariance ، ومنه يقوم بتحليل خط المسار .

يمثل الجدول ( ٢ ، ٣ ) مصفوفة الارتباط ومصفوفة التباين المتزامن بين المتغيرات المختلفة على التوالي .

تم استخراج معامل الملاءمة المقارن Comparative Fit index (CFI) للنموذج المقترح للتأكد من صلاحيته ومناسبته . وقد تم الحصول على معامل يساوي 0.923 للنموذج ، وبحسب رأي بنتلر Bentler (1995) <sup>(21)</sup> القائل : إن معامل الملاءمة المقارن يعتبر مؤشراً جيداً لسلامة النموذج كلما اقترب من 0.90 .

وبذلك يمكن القول إن المعامل الذي تم الحصول عليه يدل على سلامة النموذج المستخدم مما يعطي بداية صحيحة للقيام بالتحليل .

عند حساب معامل الانحدار المتعدد multiple regression تبين أن هذا النموذج كان مسؤولاً عن 58% من التباين الكلي للسلوك الوظيفي ؛ حيث كانت قيمة R المربعة تساوي 0,58 وكانت قيمة R المتعددة 0,7611 .

وسوف يتم عرض النتائج للتأثير المباشر أولاً ، ثم التأثير غير المباشر ، ثم التأثير الكلي (التأثير المباشر + التأثير غير المباشر) . وعلى ذلك فإن هناك نوعين من النتائج سيتم عرضها .

جدول (2) معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

| 14 | 13    | 12    | 11    | 10    | 9     | 8     | 7     | 6     | 5     | 4     | 3     | 2     | 1     | المتغيرات               |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------------------|
|    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | المتغيرات الشخصية       |
|    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | -     | 1 - القطاع المهني       |
|    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 0,051 | -     | 2 - الجنس               |
|    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 0,307 | 0,007 | 3 - العمر               |
|    |       |       |       |       |       |       |       |       |       | -     | 0,585 | 0,168 | 0,058 | 4 - الدرجة الوظيفية     |
|    |       |       |       |       |       |       |       |       | -     | 0,484 | 0,396 | 0,367 | 0,046 | 5 - المسمى الوظيفي      |
|    |       |       |       |       |       |       |       |       | -     | 0,497 | 0,702 | 0,560 | 0,431 | 6 - المرتب              |
|    |       |       |       |       |       |       |       | -     | 0,196 | 0,011 | 0,153 | 0,127 | 0,102 | 7 - طبيعة العمل         |
|    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | القيم                   |
|    |       |       |       |       |       | -     | 0,006 | 0,032 | 0,042 | 0,051 | 0,003 | 0,016 | 0,082 | 8 - قيم دافعة داخليا    |
|    |       |       |       |       | -     | 0,331 | 0,087 | 0,203 | 0,175 | 0,226 | 0,166 | 0,072 | 0,054 | 9 - قيم دافعة خارجيا    |
|    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | الاعتقاد                |
|    |       |       |       | -     | 0,044 | 0,345 | 0,029 | 0,156 | 0,227 | 0,119 | 0,173 | 0,114 | 0,026 | 10 - الاهتمامات         |
|    |       |       | -     | 0,519 | 0,035 | 0,346 | 0,023 | 0,094 | 0,142 | 0,082 | 0,102 | 0,008 | 0,013 | 11 - الأهمية            |
|    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | الأهداف                 |
|    |       | -     | 0,283 | 0,443 | 0,320 | 0,447 | 0,013 | 0,027 | 0,037 | 0,013 | 0,070 | 0,034 | 0,086 | 12 - الإنشباع الذاتي    |
|    | -     | 0,379 | 0,167 | 0,251 | 0,374 | 0,268 | 0,010 | 0,041 | 0,004 | 0,047 | 0,052 | 0,015 | 0,028 | 13 - المكتسبات الخارجية |
| -  | 0,270 | 0,417 | 0,462 | 0,739 | 0,016 | 0,345 | 0,017 | 0,159 | 0,218 | 0,218 | 0,158 | 0,076 | 0,020 | 14 - الأداء الوظيفي     |

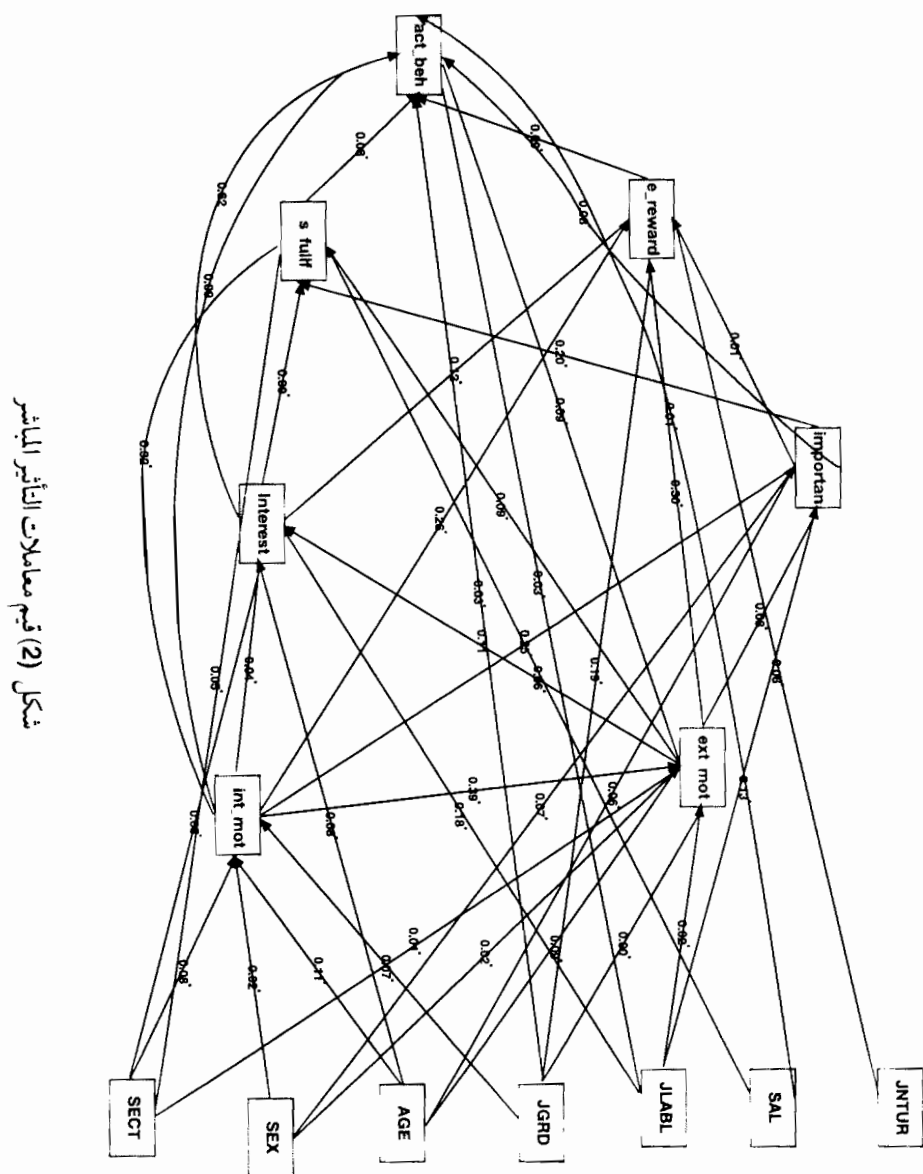
جدول (3) قيم التباين المترامن Covariance بين المتغيرات المختلفة

| 14     | 13    | 12     | 11     | 10     | 9     | 8     | 7    | 6     | 5     | 4     | 3     | 2    | 1    | المتغيرات               |
|--------|-------|--------|--------|--------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|------|------|-------------------------|
|        |       |        |        |        |       |       |      |       |       |       |       |      |      | المتغيرات الشخصية       |
|        |       |        |        |        |       |       |      |       |       |       |       | .574 |      | 1 - القطاع المهني       |
|        |       |        |        |        |       |       |      |       |       |       |       | .247 | .019 | 2 - الجنس               |
|        |       |        |        |        |       |       |      |       |       |       | .612  | .119 | .004 | 3 - العمر               |
|        |       |        |        |        |       |       |      |       |       | 2,995 | .791  | .144 | .077 | 4 - الدرجة الوظيفية     |
|        |       |        |        |        |       |       |      |       |       | 2,726 | 1,383 | .301 | .058 | 5 - المسمى الوظيفي      |
|        |       |        |        |        |       |       |      | 1,374 | .962  | 1,420 | .513  | .251 | .142 | 6 - المرتب              |
|        |       |        |        |        |       |       | .407 | .147  | .012  | .170  | .063  | .032 | .049 | 7 - طبيعة العمل         |
|        |       |        |        |        |       |       |      |       |       |       |       |      |      | القيم                   |
|        |       |        |        |        |       | 6,085 | .009 | .092  | .171  | .218  | .006  | .020 | .153 | 8 - قيم دافعة داخليا    |
|        |       |        |        |        | 7,875 | 2,288 | .156 | .666  | .809  | 1,098 | .364  | .100 | .115 | 9 - قيم دافعه خارجيا    |
|        |       |        |        |        |       |       |      |       |       |       |       |      |      | الاعتقاد                |
|        |       |        |        | 54,519 | .921  | 6,289 | .135 | 1,349 | 2,762 | 1,521 | .998  | .418 | .148 | 10 - الاهتمامات         |
|        |       |        | 7,521  | 10,504 | .268  | 2,340 | .040 | .303  | .642  | .387  | .220  | .010 | .027 | 11 - الأهمية            |
|        |       |        |        |        |       |       |      |       |       |       |       |      |      | الأهداف                 |
|        |       | 19,370 | 3,420  | 14,392 | 3,949 | 4,854 | .036 | .142  | .270  | .097  | .242  | .074 | .287 | 12 - الإشباع الذاتي     |
|        | 7,852 | 4,677  | 1,283  | 5,200  | 2,937 | 1,856 | 0,18 | .135  | .019  | .226  | .115  | .021 | .050 | 13 - المكتسبات الخارجية |
| 117,42 | 80,20 | 19,894 | 13,730 | 59,084 | .499  | 9,213 | .117 | 2,021 | 3,903 | 2,554 | 1,341 | .407 | .166 | 14 - الاداء الوظيفي     |

### أولا : التأثير المباشر

تضمن جدول (4) معاملات التأثير المباشر بشكل قيم غير معيارية nonstandardized . ونلاحظ من الجدول (4) أن تأثير كل متغير تم عرضه بشكل ثلاث قيم ، وهي (1) معامل التأثير ، (2) الخطأ المعياري standard error ، (3) القيمة المقدرة ، وهي حاصل قسمة معامل التأثير على الخطأ المعياري . وتدل القيمة المقدرة على مستوى الدلالة الإحصائية لتأثير المتغيرات بعضها على بعض ، وعلى المتغير التابع . فإذا كانت القيمة المقدرة تساوي أو تزيد عن 1,96 كانت دالة عند مستوى 0,05 ، وإذا كانت تساوي أو تزيد عن 2,58 كانت القيمة دالة عند مستوى 0,01 . وبناء على ذلك ، فإن وظيفة المعاملات في جدول (4) هي معرفة القدرة التنبؤية لكل متغير للمتغيرات الأخرى ، إضافة إلى القدرة التنبؤية لجميع المتغيرات للمتغير التابع ، وهو الأداء الوظيفي . وبما أن معاملات التأثير في جدول (4) غير معيارية فإنها لا تصلح لمقارنة بعضها ببعض ، ويكتفي فقط بإشارتها إلى قدرتها التنبؤية المؤثرة في المتغير الآخر . وإذا أردنا أن نكون أكثر دقة ، فإن علينا أن نلاحظ أن المتغيرات الشخصية الخاصة غير دالة إحصائياً . وعلى الجانب الآخر ، نجد أن متغيرات القيم والاعتقاد والأهداف جميعها ذات قدرة تنبؤية مباشرة للسلوك الوظيفي كما يظهر في جدول (4) . ولكي نتمكن من المقارنة بين المتغيرات لمعرفة المتغيرات ذات القدرة التنبؤية الأعلى نتقل إلى الجدول (5) الذي تضمن معاملات التأثير المعيارية standardized . وعند معاينة جدول (5) وشكل 2 نجد أن متغير «الاهتمامات» في فئة الاعتقاد كانت أكثر تأثيراً في الأداء الوظيفي بشكل عام ؛ حيث كان معامل التأثير 633 ، وإذا تفحصنا متغيرات كل فئة على حدة ، وجدنا أن متغير «المسمى الوظيفي» و«الدرجة الوظيفية» حصلاً على أعلى المعاملات في فئة المتغيرات الشخصية ؛ حيث كانت المعاملات هي 034 - و 027 - على التوالي ، وإن الإشارة السالبة مرجعها الرمز الدال على كل فئة من فئات المتغيرين ، حيث إن أعلى المستويات الإدارية أخذ الرمز 1 وأدناها أخذ 6 ، والحال نفسه بالنسبة للدرجة الوظيفية . في فئة الاعتقاد نجد أن هناك farkاً واضحاً لصالح متغير الاهتمامات 633.

على الأهمية 0,081 . وفي الفئة الخاصة بالأهداف نجد أن أعلى قيمة كانت لتغير الإشباع الذاتي 0,078 , مقابل -0,062 , لتغير المكتسبات الخارجية .



جدول (4) المعاملات غير المعيارية للتأثير المباشر

| المتغيرات التابعة          |                            |                            |                            |                            |                            |                           |                                           |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------|-------------------------------------------|
| 14                         | 13                         | 12                         | 11                         | 10                         | 9                          | 8                         |                                           |
|                            | .030<br>.082<br>.368       | ** -.479<br>.140<br>-3.426 |                            | * .528<br>.204<br>2.586    |                            | * -.156<br>.068<br>-2.285 | ** متغيرات شخصية<br>1 - القطاع            |
|                            | -.136<br>.126<br>-1.079    | -.149<br>.213<br>-.701     | ** .379<br>.142<br>2.664   |                            |                            |                           | 2 - الجنس                                 |
|                            | ** -.320<br>.087<br>-3.666 | ** .646<br>.167<br>3.873   | ** 2.77<br>.092<br>3.025   | ** .755<br>.216<br>3.492   |                            | ** .079<br>.045<br>3.926  | 3 - العمر                                 |
| -1.66<br>.145<br>-1.151    |                            | * .191<br>0.76<br>2.528    |                            |                            | ** .300<br>.035<br>8.517   |                           | 4 - الدرجة الوظيفية                       |
| -.214<br>.125<br>-1.716    | -.043<br>.041<br>-1.040    |                            | ** -.224<br>.044<br>-5.050 | ** -.793<br>.102<br>-7.794 |                            |                           | 5 - المسمى الوظيفي                        |
| .075<br>.213<br>.353       |                            |                            |                            |                            |                            | * -.104<br>.045<br>-2.285 | 6 - الراتب                                |
|                            |                            |                            |                            |                            | ** 0.271<br>.094<br>-2.878 |                           | 7 - طبيعة العمل                           |
| ** .341<br>.081<br>4.204   |                            |                            |                            |                            |                            |                           | ** الأهداف<br>8 - الإنشباع الذاتي         |
| ** -.232<br>.076<br>-3.474 |                            |                            |                            |                            |                            |                           | 9 - مكتسبات خارجية                        |
| ** .905<br>0.27<br>33.582  |                            |                            |                            |                            | ** -.046<br>.009<br>-5.049 | ** .030<br>.008<br>3.854  | ** الاعتقاد<br>10 - الإهتمامات            |
| ** .311<br>.065<br>4.765   |                            |                            |                            |                            | -.012<br>.022<br>-5.62     | ** .181<br>.019<br>9.564  | 11 - الأهمية                              |
| ** .261<br>.049<br>5.363   | ** .245<br>.014<br>17.175  |                            | ** .154<br>.015<br>9.966   | ** .663<br>0.38<br>17.394  | ** .165<br>.016<br>10.432  | ** .176<br>.014<br>12.885 | ** متغيرات القيم<br>12 - قيم دافعة داخليا |
|                            |                            |                            | ** .166<br>0.23<br>7.189   | ** .280<br>.060<br>4.689   | ** .298<br>.023<br>12.919  | ** .079<br>.020<br>3.926  | 13 - قيم دافعة خارجيا                     |
|                            |                            |                            |                            |                            |                            |                           | 14 - لاداء الوظيفي                        |

القيمة الأولى = معامل التأثير ، القيمة الثانية = الخطأ المعياري ، القيمة الثالثة = الدرجة المقدرة  
\* دال عند مستوى 0.05. \*\* دال عند مستوى 0.01 فأقل

جدول (5) المعاملات المعيارية للتأثير المباشر

| المتغيرات التابعة |       |       |       |       |       |        |                       |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-----------------------|
| 14                | 13    | 12    | 11    | 10    | 9     | 8      |                       |
|                   |       |       |       |       |       |        | ** متغيرات شخصية      |
|                   | ,008  | -,082 | ,069  | ,045  |       | -,049  | 1 - القطاع            |
|                   | ,024  | -,017 |       |       |       |        | 2 - الجنس             |
|                   | -,089 | ,115  | ,079  | 0,80  |       |        | 3 - العمر             |
| -,027             | -,025 | ,075  |       |       | ,185  |        | 4 - الدرجة الوظيفية   |
| -,034             |       |       | -,135 | -,178 |       |        | 5 - المسمى الوظيفي    |
| ,008              |       |       |       |       |       | --,063 | 6 - الراتب            |
|                   |       |       |       |       | -,062 |        | 7 - طبيعة العمل       |
|                   |       |       |       |       |       |        | ** الأهداف            |
| ,078              |       |       |       |       |       |        | 8 - الانسباغ الذاتي   |
| -,062             |       |       |       |       |       |        | 9 - مكتسبات خارجية    |
|                   |       |       |       |       |       |        | ** الاعتقاد           |
| ,633              |       |       |       |       | -,12  | ,092   | 10 - الاهتمامات       |
| ,081              |       |       |       |       | -,01  | ,206   | 11 - الأهمية          |
|                   |       |       |       |       |       |        | ** متغيرات القيم      |
| ,109              | ,385  |       | ,248  | ,396  | ,295  | ,320   | 12 - قيم دافعة داخليا |
|                   |       |       | ,171  | ,106  | ,106  | ,091   | 13 - قيم دافعة خارجيا |
|                   |       |       |       |       |       |        | 14 - الأداء الوظيفي   |

## الجدلة المربية للملوم الانسانية

### ثانياً : التأثير غير المباشر

كان لبعض المتغيرات الشخصية قدرة تنبؤية غير مباشرة ، ونعني بالتحديد متغير «العمر» و«المسمى الوظيفي» عند مستوى 01، والجنس والراتب وطبيعة العمل عند مستوى 05، و«الاهتمامات» والأهمية ضمن فئة المعتقدات عند مستوى 01، و«القيم الدافعة داخلياً» ، و«القيم الدافعة خارجياً» في فئة القيم عند مستوى 01، وهذا ما بينه جدول (6) الذي تضمن المعاملات غير المعيارية للتأثير غير المباشر . nonstandardized

تضمن جدول (7) معاملات التأثير غير المباشرة المعيارية standardized ، والتي تسمح بمقارنة المعاملات بعضها مع بعض .

وعند تفحص الجدول (7) نجد أن القيم الدافعة داخلياً حصلت على أكبر معامل للتأثير غير المباشر 294. وهذا المعامل يزيد بوضوح عن المعاملات الأخرى .

لذلك يمكن القول إن التأثير غير المباشر للقيم الدافعة داخلياً على الأداء الوظيفي كان الأعلى .

وعند تتبع خط التأثير بين القيم الدافعة داخلياً والأداء الوظيفي مروراً بكل من متغيرات الأهداف والاعتقاد ، نجد أن معاملات التأثير المباشر بين القيم الدافعة داخلياً وكل من الإشباع الذاتي والاهتمامات كانت الأعلى 320، و396، على التوالي (جدول 7) .

كما نجد أنها أي القيم ذات الدفع الداخلي ، ارتبطت بشكل أكبر مع المتغيرات الشخصية الخاصة بالعمر الزمني والدرجة الوظيفية .

جدول (6) المعاملات غير المعيارية للتأثير غير المباشر

| المتغيرات التابعة |        |    |        |        |        |        |                       |
|-------------------|--------|----|--------|--------|--------|--------|-----------------------|
| 14                | 13     | 12 | 11     | 10     | 9      | 8      |                       |
| متغيرات شخصية     |        |    |        |        |        |        | 1 - القطاع            |
| -.026             | -.117  |    | -.020  | -.350  | -.122  | -.092  |                       |
| .235              | .036   |    | .012   | .107   | -.032  | .034   |                       |
| -.112             | -3.250 |    | -1.660 | -3.288 | -3.849 | -2.694 | 2 - الجنس             |
| -.078             | -.037  |    | -.029  | -.147  | -.074  | .069   |                       |
| .225              | .055   |    | .025   | .162   | .058   | .028   |                       |
| -.349             | -.671  |    | -1.143 | -.910  | -1.276 | 2.454  | 3 - العمر             |
| 1.336             | .158   |    | -.027  | .383   | .006   | .181   |                       |
| .262              | .044   |    | .021   | .132   | .046   | .046   |                       |
| 5.090             | 3.598  |    | -1.284 | 2.903  | .129   | 3.919  | 4 - الدرجة الوظيفية   |
| .115              | .047   |    | .008   | .140   | .039   | .043   |                       |
| .076              | .020   |    | .009   | .059   | .016   | .019   |                       |
| 1.501             | 2.369  |    | .909   | 2.364  | 2.377  | 2.306  | 5 - المسى الوظيفي     |
| -.830             |        |    |        |        | .24    | -.070  |                       |
| .100              |        |    |        |        | .016   | .015   |                       |
| -8.321            |        |    |        |        | 1.539  | -4.582 | 6 - الراتب            |
| -.045             |        |    |        |        |        |        |                       |
| .019              |        |    |        |        |        |        |                       |
| -2.401            |        |    |        |        |        |        | 7 - طبيعة العمل       |
| .063              |        |    |        |        |        |        |                       |
| .028              |        |    |        |        |        |        |                       |
| 2.216             |        |    |        |        |        |        | 8 - الإنباع الذاتي    |
|                   |        |    |        |        |        |        |                       |
|                   |        |    |        |        |        |        |                       |
|                   |        |    |        |        |        |        | 9 - مكتسبات خارجية    |
|                   |        |    |        |        |        |        |                       |
|                   |        |    |        |        |        |        |                       |
|                   |        |    |        |        |        |        | 10 - الاعتقاد         |
| -.021             |        |    |        |        |        |        |                       |
| .005              |        |    |        |        |        |        |                       |
| 4.001             |        |    |        |        |        |        | 11 - الأهمية          |
| -.062             |        |    |        |        |        |        |                       |
| .016              |        |    |        |        |        |        |                       |
| 3.849             |        |    |        |        |        |        | 12 - قيم دافعة داخليا |
| -.704             |        |    | .041   | .069   | .039   | .049   |                       |
| .004              |        |    | .006   | .015   | .009   | .007   |                       |
| 15.895            |        |    | 6.695  | 4.522  | 4.198  | 6.555  | 13 - قيم دافعة خارجيا |
| -.279             |        |    |        |        | -.013  | .039   |                       |
| .011              |        |    |        |        | .004   | .006   |                       |
| 4.552             |        |    |        |        | -3.435 | 6.541  | 14 - الأداء الوظيفي   |
|                   |        |    |        |        |        |        |                       |
|                   |        |    |        |        |        |        |                       |

جدول (7) المعاملات المعيارية للتأثير غير المباشر

| المتغيرات التابعة |       |    |       |       |       |       |                       |
|-------------------|-------|----|-------|-------|-------|-------|-----------------------|
| 14                | 13    | 12 | 11    | 10    | 9     | 8     |                       |
|                   |       |    |       |       |       |       | ** متغيرات شخصية      |
| -,002             | -,032 |    | -,005 | -,036 | -,033 | -,029 | 1 - القطاع            |
| -,004             | -,006 |    | -,005 | -,010 | -,013 | ,014  | 2 - الجنس             |
| ,099              | ,044  |    | -,008 | ,041  | ,002  | ,058  | 3 - العمر             |
| ,019              | ,029  |    | ,005  | ,033  | ,024  | ,031  | 4 - الدرجة الوظيفية   |
| -,130             |       |    | -,004 | -,003 | ,014  | -,048 | 5 - المسمى الوظيفي    |
| -,006             |       |    |       |       |       |       | 6 - الراتب            |
| ,004              |       |    |       |       |       |       | 7 - طبيعة العمل       |
|                   |       |    |       |       |       |       | ** متغيرات الأهداف    |
|                   |       |    |       |       |       |       | 8 - الإشباع الذاتي    |
|                   |       |    |       |       |       |       | 9 - مكتسبات خارجية    |
|                   |       |    |       |       |       |       | ** الاعتقاد           |
| ,015              |       |    |       |       |       |       | 10 - الاهتمامات       |
| ,016              |       |    |       |       |       |       | 11 - الأهمية          |
|                   |       |    |       |       |       |       | ** متغيرات القيم      |
| ,294              |       |    | ,066  | ,041  | ,062  | ,089  | 12 - قيم دافعة داخليا |
| ,074              |       |    |       |       | -0,13 | ,045  | 13 - قيم دافعة خارجيا |
|                   |       |    |       |       |       |       | 14 - الأداء الوظيفي   |

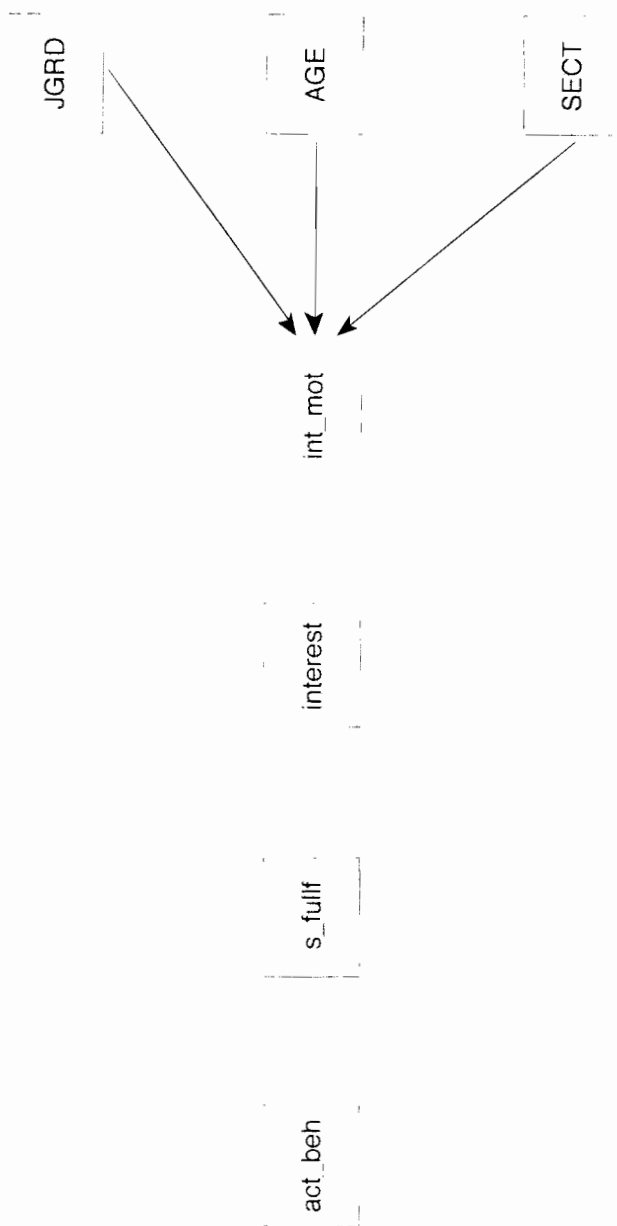
## التأثير الكلي

إن التأثير الكلي هو محصلة جمع قيم التأثير المباشر وقيم التأثير غير المباشر . يتضمن جدول (8) المعاملات المقننة standardzied للتأثير الكلي . ويتضح من الجدول أن متغير الاهتمامات في فئة الاعتقاد كان له النصيب الأكبر في التأثير الكلي على الأداء الوظيفي ؛ حيث كان معامل التأثير الكلي 648، ويليه في حجم التأثير متغير القيم ذات الدفع الداخلي ، حيث كان معامل التأثير الكلي 404 . ونلاحظ أن معامل التأثير الكلي لمتغير القيم ذات الدفع الداخلي على متغير الاهتمامات يساوي 437، وهي قيمة عالية . ويمكن القول إنها هي التي حفزت قيمة التأثير الكلي لمتغير الاهتمامات على الأداء الوظيفي .

جدول (8) يبين معاملات التأثير الكلي (الدرجات المعيارية)

| المتغيرات التابعة |       |       |       |       |       |       |                       |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------------------|
| 14                | 13    | 12    | 11    | 10    | 9     | 8     |                       |
|                   |       |       |       |       |       |       | متغيرات شخصية         |
| .002              | -.032 | -.082 | -.005 | .004  | -.033 | -.078 | 1 - الجنس             |
| -.004             | -.031 | -.017 | .063  | -.010 | -.013 | .004  | 2 - الجنس             |
| .099              | -.045 | .109  | .071  | .118  | .002  | .058  | 3 - العمر             |
| -.009             | .029  | .075  | .005  | .033  | .209  | .031  | 4 - الدرجة الوظيفية   |
| -.164             | -.025 |       | -.139 | -.180 | .014  | -.048 | 5 - المستوى الوظيفي   |
| .003              |       |       |       |       |       | -.063 | 6 - الراتب            |
| .004              |       |       |       |       | -.062 |       | 7 - طبيعة العمل       |
|                   |       |       |       |       |       |       | متغيرات الأهداف       |
| .078              |       |       |       |       |       |       | 8 - الإشباع الذاتي    |
| 0,62              |       |       |       |       |       |       | 9 - مكتسبات خارجية    |
|                   |       |       |       |       |       |       | الاعتقاد              |
| .648              |       |       |       |       | -.115 | .092  | 10 - الاهتمامات       |
| .097              |       |       |       |       |       | .206  | 11 - الأهمية          |
|                   |       |       |       |       |       |       | متغيرات القيم         |
| .404              | .385  |       | .066  | .437  | .320  | .409  | 12 - قيم دافعة داخليا |
| .074              |       |       | .171  | .106  | .285  | .135  | 13 - قيم دافعة خارجيا |
|                   |       |       |       |       |       |       | 14 - الأداء الوظيفي   |

استنادا على نتائج تحليل مسارات التأثير بين المتغيرات يصبح النموذج النهائي للأداء الوظيفي كما هو مبين في شكل (3)



شكل (3) النموذج النهائي لمسار الأداء الوظيفي

## استنتاجات

لقد أكدت النتائج أن النموذج المستخدم كان مناسباً لتأكيد أثر المتغيرات المستخدمة على الأداء الوظيفي ، كما أكد حقيقة كانت محور اهتمام الدراسة ، وهي وجود متغيرات وسيطة تتوسط القيم الخاصة بالعمل والأداء الوظيفي ، وهي المتغيرات المرتبطة باعتقادات الموظف ، ومن ثم بأهدافه التي يتطلع لتحقيقها من وظيفته ، ولكن لم يكن بعيداً عن بعض الخصائص الشخصية مثل القطاع الوظيفي والعمر والدرجة الوظيفية .

بناء على الحقائق التي أظهرتها الدراسات تبين أن القيم الدافعة داخلياً تتأثر إيجاباً وبشكل دال إحصائياً بكل من القطاع المهني والعمر والدرجة الوظيفية (انظر جدول 5 وشكل 2) ، ومن ثم اتضح أثر القيم الدافعة داخلياً على الاهتمامات ؛ حيث كان معامل تأثيرها يساوي 437، (جدول 8) ؛ ومن ثم كان معامل التأثير إيجابياً ودالاً عندما كان موجهها نحو هدف «الإشباع الذاتي» . وفي الوقت نفسه كان معامل تأثير هدف الإشباع الذاتي إيجابياً ودالاً عندما توجه نحو الأداء الوظيفي فيما احتفظت المكتسبات الخارجية بأثرها السالب والدال على الأداء الوظيفي .

ومن خلال شكل (3) يتضح أن أكثر العوامل الشخصية تأثيراً هي الدرجة الوظيفية والعمر الزمني والقطاع المهني ، حيث إن لها دوراً في القيم الدافعة داخلياً ، إضافة إلى أن ارتفاع مستوى هذه القيم لها تأثير في ارتفاع مستوى ميول الأفراد ، وللاخيرة هذه دور في هدف الإشباع الذاتي الذي يؤثر بدوره في الأداء الوظيفي .

ويمكن أن نستنتج أيضاً أن ذوي الدرجات الوظيفية الأعلى وذوي الأعمار الأكبر يتصفون بقيم ذات دفع خارجي أكبر من ذوي الوظائف الدنيا والأعمار الأصغر من الموظفين ، كما يمكن استنتاج أيضاً أن موظفي القطاع الخاص يتصفون بقيم دافعة داخلياً أكثر من موظفي القطاع العام .

لقد تم تصميم هذا البحث لغرض التنبؤ بالنموذج البنائي للأداء الوظيفي ، وما يمكن أن يتمخض عنه من تفسير لهذا الأداء ، فقد افترض النموذجان الأداء الوظيفي محصلة للنظام النفسي للموظف ؛ من حيث ترابط بعض العوامل الشخصية والوظيفية مع نظامه القيمي ، وأن منطقة النظام القيمي تتصف بعمومية وثبات عالين لجميع الموظفين . وعلى الرغم من تشابه مكونات النظام القيمي في آثارها الدافعة إلا أنها تختلف في منطلقات كل منها ، حيث إن بعضها ذو دفع داخلي بينما البعض الآخر ذو دفع خارجي ، وهذان يؤثران بدورهما على فئة أخرى ، وهي فئة الاقتناع الذي يكونه الموظف ضمن متغيري الاهتمامات والأهمية . وتعد هذه الفئة أكثر خصوصية من فئة القيم . وبناء على متغيري الاقتناع تتحدد نوعية الأهداف بالنسبة للموظف ؛ إما أهداف مرتبطة بالإشباع الذاتي ، وإما الحصول على مكتسبات خارجية . وتعد الفئة الأخيرة ذات طابع فردي بحت ، وينتهي النموذج بالأداء الوظيفي للموظف .

لقد تبين من عرض النتائج أن القدرة التنبؤية للمتغيرات المستخدمة كانت عالية حيث كانت قيمة  $R$  المربعة 58، إضافة إلى ذلك حصل النموذج على معامل مناسبة Fit عال مما أتاح للباحث الثقة للاستمرار في معالجة نتائجه .

في ضوء تحليل النتائج يمكننا ملاحظة ما يأتي :-

(1) إن معاملات التأثير للمتغيرات ، وهي القطاع الوظيفي والعمر الزمني والدرجات الوظيفية كانت الأعلى في قدرتها التنبؤية ضمن المتغيرات المستقلة للقيم ذات الدفع الداخلي من قدرتها على التنبؤ بالقيم ذات الدفع الخارجي . وهذا يدل على أن قيم العمل السائدة هي القيم ذات الدفع الداخلي ، وهذا أمر غير مستغرب في ضوء الحقيقة الداخلية للفرد ؛ أي أنه يبدأ تحديد علاقاته مع الخارج بناء على ما يرتبط بذاته أولاً . وبناء عليه يمكن القول إن المظلة العامة للدافعية التي يتحرك في إطارها الموظف هي القيم ذات الدفع الداخلي ، ويلاحظ من

النتائج أن موظفي القطاع الحكومي أكثر اتصافاً بهذا النوع من القيم ، ويمكن أن يرجع ذلك إلى أن القطاع الخاص يتمتع بسلم رواتب وامتيازات عالية ، وهو الأمر الذي لا يترك مساحة كبيرة لنمو القيم ذات الدفع الداخلي .

(2) إن تأثير القيم ذات الدفع الداخلي في متغيرات الاهتمامات كان أعلى بكثير من تأثير القيم ذات الدفع الخارجي في متغير الأهمية ، وهذا يؤكد خط سير دافعية الموظف نحو العمل ، باعتبار أنه يبدأ انطلاقته من المنطقة العامة ، وهي القيم ذات الدفع الداخلي .

(3) ولتأكيد النقطة السابقة ، نلاحظ أن متغير الاهتمامات كان سالباً في تأثيره على متغير المكتسبات الخارجية ، على حين كان موجباً في تأثيره على متغير الإشباع الذاتي ، وهذا أمر طبيعي في ضوء منطقة تحكم كل من متغير الإشباع الذاتي ومنطقة تحكم الاهتمامات .

(4) في نهاية المطاف كان تأثير متغير الإشباع الذاتي على الأداء الوظيفي موجباً ، على حين كان تأثير متغير المكتسبات الخارجية على الأداء الوظيفي سالباً . إن هذا يعني أن المردود المادي الذي يحصل عليه الموظف يؤثر سلباً على أدائه الوظيفي ؛ أي أن الأداء الوظيفي يتناقض حينما يرتبط بالمردود المادي فقط ، وفي المقابل يزداد الأداء الوظيفي كلما حقق إشباعاً ذاتية داخلية لدى الموظف . إن تبني هذا البحث لهذين المتغيرين يتفق مع ما أشارت له Eccles وزملاؤها (1983) تحت مسمى قيم المنفعة والقيم الداخلية .

(5) وأخيراً يبقى أن نذكر أن خط السير كما اتضح من النموذج ، يدل على أن أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً في فئة القيم هي القطاع الوظيفي والعمر الزمني والدرجة الوظيفية ، وقد توجهت في ارتباطها بالقيم ذات الدفع الداخلي ، كما كان تأثير هذا النوع من القيم واضحاً في متغير الاهتمامات ، وكان هذا الأخير مؤثراً في فئة الأهداف بطرق مختلفة ، حيث إنه ذو تأثير إيجابي في متغير الإشباع الذاتي ، وسالب في متغير المكتسبات الخارجية ، ولما كان جزء من اهتمام

الباحث موجهاً نحو تأثير نوعية الأهداف على الأداء الوظيفي ، وجد أنه كلما تأسست الأهداف على الإشباعات الذاتية زادت من أداء الموظف لوظيفته على عكس الأهداف المرتبطة بالإشباعات الذاتية ، ويمكن أن نقول إن النموذج قد حقق أهدافه في إبراز دور المتغيرات الوسيطة التي تعكس تدرج تأثير المكونات النفسية على الأداء ، وهذا يتفق مع توجهات Eccles وزملائها (1983) وروكيج (1979) .

### الهوامش والمراجع

- (1) Cofer, C. & Appley, M.H. (1964). **Motivation: Theory and research**. New York: John Wiley.
- (2) Lennon, K. (1990). **Explaining human action**. Illinois: Open Court.
- (3) Barry R. & Wolf, B. (1965). **Motives, values, and realities**. Colombia: teacher Education Press.
- (4) Yamauchi, H. (1996). Work value of Japanese, Korean, and Chinese business workers. In T. Torgrim and R. Nugard (ed.). **Advances in motivation**. (pp. 235-244). Boston: Scandinavian University Press.
- (5) Rokeach, M. (1979). From individual to institutional values with special reference to the value of science. In M. Rokeach (ed.). **Understanding human values** (pp 47-70). New York: Free Press.
- (6) Feather. N.T. (1982). Human values and the prediction of action: an expectancy-value model analysis. N.T. Fether (ed.) **Expectation and actions: Expectancy-value model in psychology** (pp. 263-289). Hillsdale, N.J." Lawrence Erlbaum.
- (7) Atkinson, J.W. (1964). **An introduction to motivation**. Princeton. New Jersey: Van Nostrand Company, Inc.
- (8) Schwartz, S. (1996). Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated values system. In C. Seligman, J. Olson and M. Zanna. (ed.). **The psychology of values** (1-24). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

- (9) Eccles, J.S., Adler, T.F., Futterman, R., Gold, S. Kaczala, C. Mecca, J. and Midgely, C. (1983). Expectancy, values, and academic behavior. In J.T. Spence (ed.), **Achievement and achievement motives** (pp. 75-146). San Francisco: Freeman.
- (10) Bronfenbrenner, U. (1989). Ecological system theory. In R. Vasta (ed.) **Annals of Child Development** 6, 187-251.
- (11) Wigfield A. and Eccles J. (1992). The development of achievement task values: A Theoretical Analysis. **Developmental Review** 12, 265-642.
- (12) Battle, E. (1966). Motivational determinants of academic competence. **Journal of Personality and Social Psychology**, 4, 534-642.
- (13) Dweck, C.S. and Leggett, E.L. (1988). A Social cognition approach to motivation and personality. **Psychological Review** 95, 256-273.
- (14) Nicholls, J. (1984). Achievement motivation: Conception of ability subjective experience, task choice, and performance. **Psychological Review**, 91, 328-346.
- (15) Brunstein, J. Olscher, S. (1996). Goals commitment, performance feedback, and motivation to engage in substitute action. In T. Torgim and R. Nygard (ed.), **Advances in Motivation** (pp. 23-34). Boston: Scandinavian University Press
- (16) Markus, H. and Ruvolo, A. (1989). Possible selves: Personalized representation of goals. In L.A. Pervin (ed.), **Goals concept in personality and social psychology** (pp. 211-241). Hillsdale, N.J.: Lawrence Earlbaum.
- (17) Wegge, J. and Kleinbeck, U. (1996). Goal settings and group performance: Impact of achievement and affiliation motives, Participation in goal setting, and task interdependence of group member. In T. Torgim and R. Nugard (ed.), **Advances in motivation**, (pp. 145-177). Boston: Scandinavian University Press.
- (18) Bossong, B. (1986). Disengagement and task anxiety as defensive strategies and performance. In F. Halisch, J. Van Den berchen and S. Hazlett. **International perspective on achievement and task motivation** (pp. 118-1130). Rockland, MA: Swet & Zeitlinger.
- (19) Patrikakou, E. (1996). Investigating the academic achievement of adolescents with learning disabilities: A Structural modeling approach. **Journal of Educational psychology**, 3, 435-450.
- (20) Wolfle, L. (1980). Strategies of path analysis. **American Educational Research Journal**, 16, 183-209.
- (21) Bentler, P. (1995). **EQS Structural equation program manual**. Encino: Multivariate Software Inc.

\* \* \*