

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير  
في علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية

## محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية

دراسة ميدانية بمؤسسة سونا ريك - وحدة فرجيوه -

تحت إشراف :  
د. العايب رابح

إعداد الطالبة:  
بووذن نبيلة

### أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا  
مشرفا مقرا  
عضوا  
عضوا

جامعة منتوري قسنطينة  
جامعة منتوري قسنطينة  
جامعة منتوري قسنطينة  
جامعة منتوري قسنطينة

أ. د - لوكيا الهاشمي  
د - العايب رابح  
أ. د - شلبي محمد  
أ. د - لعويوة عمر

السنة الجامعية 2006 - 2007

## إهداء

---

إلى من فتحت أبواب الجنة لها ، قرّة عيني ونبع  
حناني ،

أغلى ما أملك في الوجود " أمي " أطال  
الله في عمرها .

إلى بحر الحب و العطاء ، ...من كان سندي و  
ساعدي ضد نوائب الدهر ، و فتح أمامي كل سبل  
النجاح و الثقة ، ...

أغلى ما أملك في الوجود " أبي " أطال الله  
في عمره .

وإلى كافة أسرتي ، و كل من ساعدني على إنجاز  
هذا العمل المتواضع .

أهدي ثمرة جهدي ...

و أسأل الله أن يجعله نورا بين يدي يوم يقوم الحساب ،  
أمين .

---

## فهرس الموضوعات

الموضوع	الصفحة
شكر و عرفان	
الإهداء	
المقدمة	1
الإطار النظري	
الفصل الأول : الفصل التمهيدي	
1- تحديد الإشكالية	5
2- فرضيات البحث	7
3- أهمية الدراسة	7
4- دوافع البحث	8
5- أهداف البحث	8
6- تحديد المصطلحات	9
7- الدراسات السابقة	11
الفصل الثاني: الرضا الوظيفي	
- تمهيد	25
1- لمحة تاريخية عن الرضا الوظيفي	26
2- مفاهيم حول الرضا الوظيفي	28
3- طبيعة الرضا الوظيفي	29
4- نموذج الرضا الوظيفي	30
5- ديناميكية الرضا الوظيفي	31
6- الخصائص النوعية للرضا الوظيفي	33
7- مؤشرات الرضا الوظيفي	37
8- عوامل الرضا الوظيفي	43
9- آثار الرضا الوظيفي	59
10- أساليب قياس الرضا الوظيفي	64
- خاتمة الفصل	74
الفصل الثالث : الدافعية	
- تمهيد	76
1- لمحة تاريخية حول الدافعية	77
2- تعريف الدافعية	80
3- الفرق بين الحاجة، الحافز والباعث، الرغبة والغريزة	81
4- النموذج الأساسي للدافعية	82
5- خطوات عملية الدافعية	83
6- خصائص الدافعية	84
7- وظيفة الدافعية	85
8- تصنيف الدوافع	86
1-8- الدوافع الفطرية	87

87.....	2.8- الدوافع المكتسبة.....
88.....	3.8- الدوافع الشعورية.....
88.....	4.8- الدوافع اللاشعورية.....
90.....	9- نظريات الدافعية.....
91.....	1.9- نظرية (x) و (y) لدوغلاس ماك غريغور.....
94.....	2.9- نظرية عدم النضج/ النضج لكريس أرجريس.....
97.....	3.9- نظرية هرم الحاجات لأبراهام مسلو.....
104.....	4.9- نظرية كلايتن ألدرفر.....
107.....	5.9- نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرغ.....
112.....	6.9- نظرية الحاجات لدافيد ماكلياند.....
134.....	7-9- نظرية التوقع لفكتور فروم.....
139.....	8-9- نظرية العدالة لأدمز.....
142.....	9-9- نظرية التعزيز فريدريك سكينر.....
146.....	10-9- نظرية وضع الأهداف لأدوين لوك.....
150.....	10- النموذج المتكامل للدافعية.....
152.....	- خاتمة الفصل.....
	الفصل الرابع : الدراسة الميدانية .
155.....	- تمهيد.....
156.....	1- تعريف بالمؤسسة.....
162.....	2- مجالات الدراسة.....
163.....	3- المنهج.....
164.....	4- أدوات جمع البيانات.....
167.....	5- عينة الدراسة.....
168.....	6- أسلوب المعالجة الإحصائية للبيانات.....
170.....	7- تفرغ و تحليل البيانات.....
205.....	8- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.....
207.....	9- علاقة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة.....
209.....	10- مقترحات و توصيات.....
210.....	- الخاتمة.....
213.....	- ملاحق البحث.....
217.....	- قائمة المراجع.....
	- <u>الملخصات</u> :
	- ملخص بالعربية.....
	- ملخص بالفرنسية.....
	- ملخص بالإنجليزية.....

## فهرس الأشكال

العنوان	رقم الشكل الصفحة
30..... نموذج الرضا الوظيفي	1
31..... ديناميكية عملية الرضا	2
40..... نموذج عملية دوران العمل لموبيلي	3
61..... نموذج لولر و بورتر للعلاقة بين الأداء و الرضا	4
62..... نموذج يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي و الإنتاج	5
82..... النموذج الأساسي للدافعية	6
93..... شكل يمثل تصور نظرية x و y	7
95..... شكل يمثل المتغيرات السبعة في شخصية الفرد	8
99..... شكل يمثل هرم الحاجات لماسلو	9
100..... شكل يمثل تحليل لهرم الحاجات لماسلو	10
105..... شكل يمثل عناصر الرضا و التقدم و الإحباط و النقوص لنظرية ألدرفير	11
109..... شكل يمثل نظرية العوامل الصحية و الدافعية لهيرزبرغ	12
133..... شكل يمثل مقارنة تصورية لنظريات المحتوى الأربعة في الدافعية	13
136..... شكل يمثل النموذج المبسط لنظرية التوقع	14
138..... نموذج بورتر و لولر للدافعية	15
141..... شكل يمثل ملخص نظرية المساواة في الدافعية لأدامز	16
144..... شكل يمثل أنواع التعزيز	17
147..... شكل يمثل عملية تحديد الأهداف	18
150..... النموذج المتكامل للدافعية	19
215..... شكل يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة	20

## فهرس الجداول

العنوان	الرقم الصفحة
جدول يمثل الإرتباط بين مظاهر الرضا و الحضور لسميث.....38	1
جدول يمثل توزيع العمال عبر الورشات .....167	2
جدول يمثل متغير الجنس لأفراد العينة .....170	3
جدول يمثل متغير السن .....171	4
جدول يمثل الحالة العائلية .....172	5
جدول يمثل المستوى التعليمي .....173	6
جدول يمثل الخبرة في العمل .....174	7
جدول يمثل إستجابات الأفراد حول حاجة الإنتماء .....175	8
جدول يمثل إستجابات الأفراد حول حاجة القوة .....183	9
جدول يمثل إستجابات الأفراد حول حاجة الإنجاز .....190	10
جدول يمثل الإستجابات الكلية لأفراد العينة.....199	11
جدول يوضح دلالة الفروق بين الجنسين حول أهمية حاجة الإنتماء لتحقيق الرضا الوظيفي . 201.....	12
جدول يوضح دلالة الفروق بين الجنسين حول أهمية حاجة القوة لتحقيق الرضا الوظيفي . 203.....	13
جدول يوضح دلالة الفروق بين الجنسين حول أهمية حاجة الإنجاز لتحقيق الرضا الوظيفي . 204.....	14

## مقدمة :

حاز العمل الإنساني على اهتمام الباحثين منذ قيام الثورة الصناعية ، و هذا بالنظر إلى أهمية العمل باعتباره وسيلة لخلق الثروة و تنمية المجتمع ، و كان في ذلك الحين يهدف إلى استغلال العنصر البشري في العمل إلى أقصى حد ، بحيث جردت العامل من مشاعره الإنسانية و جعلته مجرد آلة للإنتاج ، و أن ما يحقق له الرضا الوظيفي هي المكافآت المادية ( نظرية تايلور ) ، لذلك فالعمل تحول من متعة إنسانية إلى عبء ثقيل أنهك العمال نتيجة الضغوط التي يتعرضون لها من قبل التنظيم .

إلا انه مع بداية الثلاثينات من القرن العشرين كانت البداية لظهور نظريات في مجال العمل و حاولت إن تعيد للعامل إنسانيته ، و ذلك من خلال أن العامل له القوة العقلية، و جوانبه العاطفية و الاجتماعية ( إلتون مايو ) و أن السلوك الإنساني و رضا العامل عن عمله لا يحركه الجانب الاقتصادي فقط، بل هناك جوانب معنوية تؤثر على رضا الفرد في العمل كما تؤثر على دافعية العمل .

ومن هنا اكتسب موضوع الرضا الوظيفي أهمية بالغة في السلوك التنظيمي و العلوم السلوكية و غيرها ، بحيث يعتبر الرضا مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ، و منه فالرضا الوظيفي يحافظ على استمرارية التنظيم و الحفاظ على العلاقات الاجتماعية و الإنسانية ، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإنتاجية للمنظمة .

لذلك ظهرت العديد من الدراسات و النظريات التي عملت جاهدة من أجل وضع محددات للرضا الوظيفي من بينها : ماسلو ، هيرزبرغ ، أدير فير، ماكلياند ، فروم لوك و غيرهم .

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة الكشف عن أهم الحاجات الضرورية لتحقيق الرضا الوظيفي في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية ، في المؤسسة الجزائرية ، و معرفة وضعية العمال، و حالتهم النفسية و هم يمارسون وظائفهم ، و مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي .

لذلك احتوى هذا البحث على جانبين نظري و جانب تطبيقي، فالجانب النظري احتوى على إشكالية هذه الدراسة و المتمثلة في الكشف عن الفروق الموجودة بين العمال و العاملات في أهمية الحاجات المتضمنة في نظرية ماكلياند و مدى تحقيقها للرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية ، كما إحتوى الجانب النظري على فصل للرضا الوظيفي ، بحيث تطرقنا إلى مؤشرات الرضا ، ذلك أنه كلما انخفضت هذه المؤشرات كلما كان دليلا على ارتفاع الرضا ، و كلما ارتفعت هذه المؤشرات كلما كان هذا دليلا على انخفاض الرضا(التغيب ، دوران العمل، ترك الخدمة... الخ) .

و لكن تبقى الحاجات التي يسعى العامل إلى تحقيقها ترتبط بعوامل من شأنها أن تزيد أو تنقص من درجة الرضا عن العمل ، و من أهمها الأجر ، الترقية ، جماعة العمل ... الخ .

كما أن للرضا الوظيفي أهمية بالغة، و ذلك من خلال الآثار التي يتركها الرضا سواء كان ذلك على الصحة العقلية ، أو على الصحة العضوية ، أو على الأداء ...

و بما أن تحقيق الرضا الوظيفي للعامل داخل المنظمة يعتبر من أهم أهداف برامج العمل ، وبالتالي فإن قياسه أصبح ضروريا لتقييم فاعلية هذه البرامج ، لذلك أصبح للرضا مقاييس يقاس بها، و المتمثلة في المقاييس الموضوعية ، و المقاييس الذاتية .

كما احتوى الجانب النظري على فصل للدافعية بحيث تضمن أهم خصائص ووظائف الدافعية وتصنيفها إلى دوافع فطرية مكتسبة ، و إلى دوافع شعورية ولا شعورية ، كما تعرضنا إلى أهم نظريات الدافعية، و التي احتوت على مجموعتين من النظريات ، فقد تضمنت المجموعة الأولى نظريات المحتوى ( ماسلو ، أديرفير ، هيرزبرغ ، ماكلياند )، و المجموعة الثانية إحتوت على نظريات العمليات أو النسق ( فروم ، آدامز ، لوك ... )، و بما أن نظرية ماكلياند احتوت على متغيرات الدراسة ( الانتماء ، القوة ، الإنجاز ) فلقد تطرقنا إليها بنوع من التفصيل .

كما اشتمل هذا البحث على جانب تطبيقي ، بحيث تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة سوناريك ( إنتاج المدافئ و المطابخ المنزلية ) ، وذلك للكشف عن الفروق الموجودة بين العمال و العاملات ، حول أهمية الحاجات التي تضمنتها نظرية ماكلياند للدافعية ( الانتماء ، القوة و الإنجاز ) و مدى تحقيقها للرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية .



# الإطار النظري

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

- 1- تحديد الإشكالية.
- 2- فرضيات البحث.
- 3- أهمية الدراسة.
- 4- دوافع البحث.
- 5- أهداف البحث.
- 6- تحديد المصطلحات.
- 7- الدراسات السابقة.

## 1 - تحديد الإشكالية :

يتفق أغلب علماء السلوك التنظيمي أن الخاصية المشتركة بين الأفراد الذين يعملون في المنظمات ، هي أنهم يكونون مجموعة من الاتجاهات حول العمل ، الإشراف ، زملاء العمل ، الأجور ... الخ ، حالما يلتحقون بالعمل ، و عادة ما يشار لهذه المجموعة من الاتجاهات بالرضا الوظيفي .

فالرضا الوظيفي لدى العامل و دافعيته نحو العمل لقيت اهتماما كبيرا من جانب الباحثين في السلوك التنظيمي ، و كذلك الممارسين و الإداريين في المنظمات ، و ذلك من خلال التنبؤ و تفسير و إدارة السلوك التنظيمي ، و الذي يعود ذلك إلى الحاجة المتزايدة إلى زيادة الإنتاجية ، و تحسين الجودة و خاصة في ظل السوق التنافسية و التغيرات السريعة التي تتعرض لها المنظمات المعاصرة.

لذلك وجب الاهتمام بالعمال كإحدى عناصر العملية الإنتاجية لتحقيق مستويات عالية من المبادرات و الابتكارات، فرضا الفرد عن العمل يخلق نوع من الشعور بالارتياح و رغبة في الأداء على أحسن وجه ، حيث يعد الرضا الوظيفي إحدى شروط الفعالية الاقتصادية و الاجتماعية في المؤسسة.

فالرضا الوظيفي إذن يتمثل في مستوى الإشباع الذي تتيحه له العناصر و الجوانب المختلفة من العمل ، فهناك جوانب من العمل متعلقة بالبيئة المادية للعمل و المتمثلة في محتوى العمل و ساعاته و كيفية توزيعها ، و نوعية و وسائل العمل ، الأجر ، الترقية ، المكافآت ... الخ، و هناك جوانب أخرى من العمل متعلقة بالبيئة الاجتماعية المتمثلة في العلاقات الإنسانية مع العمال من جهة كحب الانتماء إلى جماعة العمل و مع الإدارة من جهة أخرى كالسلطة و الإنجاز و المسؤولية .

إلا أنه لو قمنا بملاحظة مجموعة من العاملين الذين يؤدون عملا معيناً في منظمة لوجدت أن كثافة الجهد الذي يبذله كل واحد منهم، وأيضاً درجة المثابرة في الأداء و مستوى الاهتمام الذي يعطيه كل منهم للعمل الذي يؤديه يختلف من فرد لآخر، ومثل هذه الاختلافات بلا شك تنعكس على كفاءة الأداء ورضا كل واحد منهم، وهذا الاختلاف قد يوجد حتى ولو تمتعوا جميعاً بمستوى واحد من القدرات والمهارات والخبرات في أداء هذا العمل نتيجة تفاوتهم في درجة الاهتمام والحماس والرغبة في أداء هذا العمل أي تفاوتهم في قوة الرغبة أو قوة الدافعية.

فالدافع إلى العمل هو المقدار الذي يحققه الفرد من عوائد ومنافع التي يحصل عليها من وظيفته، فالعامل إذن يخرج إلى ميدان العمل و هو مزود بحاجات يسعى إلى تحقيقها من خلال ما يتيحه له العمل من وسائل إشباع أي حوافز يمكن استخدامها في إشباع هذه الحاجات

فمثلا مشاعر الفرد أو درجة رضاه عن جماعة العمل هي محصلة لقوة حاجاته للانتماء ، ودرجة رضاه عن الأجر هي محصلة لقوة حاجاته الاقتصادية .

لذلك فمشاعر العامل اتجاه عمله قد تكون إيجابية أو سلبية ، فهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أن يحققه من عمله.

فقد ينجح هذا العامل للوصول إلى شكل مناسب من أشكال التكيف إذا كان نوع العمل يتناسب مع قدراته وميوله المختلفة وأماله، أي أن هذا العمل يحقق له إشباعا لحاجاته فتكون بذلك مشاعره تجاه هذا العمل إيجابية، مما يؤدي ذلك إلى رضاه عن عمله ، و يظهر ذلك من خلال انتظامه في العمل، و تمسكه بوظيفته ، و تعامله مع المشرف و الزملاء ... الخ .

في حين قد يفشل هذا العامل للوصول إلى التكيف مع ظروف عمله ، نتيجة تصوره أن عمله هذا لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته، أو أن عمله يجرمه من هذا الإشباع فتكون بذلك مشاعره نحو هذا العمل سلبية و كان بذلك غير راض عن عمله ، مما يؤدي إلى ظهور مشاعر الاستياء على سلوك الفرد و ذلك ببحثه عن عمل آخر ، أو محاولة النقل إلى قسم آخر، أو بزيادة نسبة غيابه و تأخراته، و كذلك كثرة الشكاوى والتمارض ... الخ .

فالفرء إذن يمثل رأسمال الوحيد القادر على التحكم في بقية عناصر العملية الإنتاجية، و التي تسعى المنظمة من خلالها تحقيق أهدافها، فرضا العامل عن عمله لا يتحكم فيه الجانب المادي الاقتصادي فقط بل هناك جوانب أخرى تتحكم و تؤثر على سلوك العامل وبالتالي على إنتاجيته ورضاه عن العمل مثل ظروف العمل و علاقته مع جماعة العمل .

فمن هنانجد العديد من الدراسات قامت بوضع محددات الرضا الوظيفي ، و ذلك بتحديد الحاجات الأساسية التي تدفع الأفراد لسلوك معين مما يؤدي ذلك إلى رضاهم .

و من بينهم دافيد ماكلياند و الذي يرى بأن تحقيق الرضا لدى الفرد يتوقف على تحقيق حاجات الإنجاز أو الانتماء أو القوة ، إلا أن شدة الحاجات و أهميتها حسب الأحوال و الظروف المحيطة بالعامل ، و حسب مكانته في السلم الهرمي للسلطة و بحسب دوره و مكانته في المنظمة ، . ففي الحين الذي يكون بعض العمال في أمس الحاجة للانتماء ، فإن البعض الآخر قد يكون في حاجة ماسة إلى السلطة أو الإنجاز .

و من هنا فإن إشكالية الدراسة تتحدد في التساؤل التالي :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أهمية الحاجات المتضمنة في نظرية دافيد ماكلياند للدافعية (الانتماء- القوة- الإنجاز) لتحقيق الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس في المؤسسة الجزائرية ؟

**2- فرضيات البحث****الفرضية العامة :**

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أهمية الحاجات المتضمنة في نظرية دافيد ماكيلاند للدافعية ( الانتماء- القوة- الانجاز) لتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية حسب متغير الجنس .

**الفرضيات الجزئية :**

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أهمية حاجة الانتماء لتحقيق الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس .

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أهمية حاجة القوة لتحقيق الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس .

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أهمية حاجة الانجاز لتحقيق الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس .

**3 - أهمية الدراسة :**

يكتسي موضوع الرضا الوظيفي أهمية بالغة في ميدان علم النفس و علم الاجتماع ، و علم الاقتصاد و الإدارة ، حيث يعتبر مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد و منه الأداء العام داخل المنظمة ، حيث أن الرضا مرتبط بالحاجات و مستوى إشباعها، و مستوى طموح الأفراد و دافعتهم نحو العمل .

فمن خلال هذه الدراسة نحاول معرفة أهمية الحاجات المتضمنة في نظرية دافيد ماكيلاند للدافعية و المتمثلة في حاجة الإنجاز و الانتماء و القوة و مدى تحقيقها للرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري ، و محاولة الكشف من خلال هذه الدراسة واقع المؤسسة الجزائرية، و معرفة وضعية العمال و حالتهم النفسية و هم يمارسون وظائفهم و تأثير مختلف مظاهر العمل على رضا العامل في العمل .

**4- دوافع البحث :**

إن اختيار أي باحث لموضوع ما لا يتم بمحض إرادته ، و إنما هناك مجموعة من العوامل التي تقف وراء هذا الاختيار .

و من الدوافع الرئيسية التي جعلتنا نبحث في هذا الموضوع نتلخص فيما يلي :

- 1- معرفة مدى أهمية الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري .
- 2- معرفة مدى أهمية الحاجات المتضمنة في نظرية دافيد ماكلياند للدافعية ( الإنجاز - الانتماء - القوة) في تحقيق الرضا الوظيفي بالنسبة للعامل الجزائري .
- 3- قلة الاهتمام بالموارد البشرية خاصة في بلادنا كأحد عناصر العملية الإنتاجية .
- 4- عدم الاهتمام بالمشاكل النفسية التي تواجه راحة العامل في عمله مما ينتج عنها من تغييبات ، و كثرة الشكاوى ، التمارض ... الخ ، مما يؤدي إلى خسائر مادية ( ضعف الإنتاج ) و أخرى بشرية ( الوقوع في الحوادث ) .
- 5- معرفة الفروق الإحصائية في أهمية حاجات الانتماء، القوة، الانجاز في تحقيق الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس.

**5 - أهداف البحث :**

إن من بين الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها هذه الدراسة هي :

- 1- محاولة الوصول إلى أهم محددات الرضا الوظيفي انطلاقا من الحاجات المتضمنة في نظرية دافيد ماكلياند للدافعية .
- 2- معرفة تأثير تلك الحاجات على رضا العمال في المؤسسة الجزائرية .
- 3- معرفة أهمية حاجات الانتماء، والقوة، و الانجاز بالنسبة للعامل الجزائري في تحقيق الرضا الوظيفي .
- 4- معرفة علاقة تلك الحاجات بالرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري .
- 5- الوصول من خلال الدراسة الميدانية إلى توصيات و اقتراحات و نتائج تستفيد منها إدارة المؤسسة .

## 6- تحديد المصطلحات :

## 6-1: مفهوم الرضا الوظيفي عند لوك " LOCK "

الرضا الوظيفي حالة وجدانية سارة ناتجة عن إدراك الفرد لوظيفته على أنها مشبعة و محققة لقيم الوظيفة على شرط أن تكون هذه القيم متطابقة مع حاجات الفرد<sup>1</sup>.

فالرضا الوظيفي إذن في هذه الدراسة هو ذلك الشعور الإيجابي الذي يجعل العامل متكيفا مع عمله، إذا ما توفرت الظروف المساعدة على ذلك من فرص الترقية ، الأجر الجيد ، و ملائمة ساعات العمل ، محتوى العمل ، العلاقة الحسنة مع الزملاء من جهة و مع الإدارة من جهة أخرى ... الخ .

## 6-2: مفهوم الدافعية عند " توك و عدس ":

بأنها عبارة عن الحالات الداخلية للعضوية التي تحرك السلوك و توجهه نحو هدف أو غرض معين ، و تحافظ على استمراريته حتى يتحقق ذلك الهدف<sup>2</sup>.

إذن فالدافعية هي عبارة عن تلك القوى و الدوافع المتواجدة بداخل الفرد ، التي تستثير السلوك و توجهه نحو هدف معين .

## 6-3: مفهوم العمل:

— يعبر عن ذلك النشاط الواعي الهادف المبذول في عملية الإنتاج ، و في نفس الوقت فالعمل قد يكون عضليا أو فكريا<sup>3</sup>

إذن فالعمل هو ذلك الجهد الذي يبذله الفرد سواء كان عضليا أو فكريا مقابل أجر .

## 6-4: حاجة الإنجاز :

و هو رغبة الفرد في تحقيق النجاح و التفوق .

<sup>1</sup> " عمار طيب كشرود : علم النفس الصناعي و التنظيمي - مفاهيم - نماذج و نظريات منشورات جامعة قار يونس بنغازي دون طبعة - ليبيا 1995 ص 440

<sup>2</sup>: يوسف قطامي : الدافعية للتعليم لدى طلبة الصف العاشر - مجلة دراسات - المجلة 20 أ 1993 ص 834

<sup>3</sup>: ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة، ط 1 ، الجزائر 1998 ص 133.

5-6: حاجة الانتماء :

هو رغبة الفرد في الحصول على تقبل الآخرين ، و تكوين الصداقات و تحقيق التقدير و الاحترام و المكانة الاجتماعية من خلال تفاعله مع أفراد الجماعة .

6-6: الحاجة إلى القوة أو دافع السيطرة :

و هي رغبة الفرد في الحصول على مكانة مرتفعة،و فرص سيطرته على الآخرين و التحكم فيهم .



## 7 - الدراسات السابقة :

## 7-1 - دراسة فردريك هرزبرغ 1959 :

قام " هرزبرغ " بدراسة أجراها للكشف عن الاتجاهات النفسية لدى 200 مهندس و محاسب ، يتوزعون عبر تسعة وحدات بمدينة " بتسبورغ " بـ و ، م ، أ ، و ذلك للكشف عن العوامل المسببة للرضا و عن تلك المسببة لعدم الرضا ، مستعملا بذلك طريقة الأحداث الحرجة ، فأول ما قام به الباحث هو طلبه من عناصر العينة أن يحاولوا أن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بالسعادة أثناء أعمالهم خلال الفترة الماضية ، وما هي الأسباب التي أدت إلى شعورهم بذلك ؟، و أيضا الأوقات التي شعروا فيها بالاستياء أثناء عملهم خلال الفترة الماضية ، و ما هي الأسباب التي أدت إلى شعورهم بذلك ؟.

كما استعمل الاستبيان دعمه بواسطة مقابلة مع عناصر العينة ( المحاسبون و المهندسون ) ، و هذا الاستبيان يحتوي على 14 سؤالاً مفترضا من خلال الاستبيان بأن للرضا عوامل سماها بالعوامل اللاصقة أو التابعة و هي : التحصيل - التقدير - الترقية - إمكانية النمو - المسؤولية - و العمل ذاته .

و عوامل عدم الرضا هي العوامل الخارجية و هي : سياسة الشركة - نظام الإدارة - الإشراف - العلاقة مع المشرفين - العلاقة مع الزملاء - الأجور - الأمن - الاستقرار - الحياة الشخصية - ظروف العمل و المكانة .

و بعد تطبيقه الاستبيان توصل للنتائج التالية :

\* المهندسون:

عوامل الرضا : التحصيل 43% ، التقدير 33% ، العمل ذاته 33% ، المسؤولية 28% .  
عوامل عدم الرضا: سياسة الشركة 26%، العلاقة مع الرؤساء 22% ، مع الزملاء 10%،  
ظروف العمل 09% .

\* المحاسبون :

عوامل الرضا : التحصيل 38% ، التقدير 34% ، الترقية 27% ، المسؤولية 17%  
عوامل عدم الرضا: سياسة الشركة 37% ، العلاقة مع الرؤساء 18% ، ظروف العمل 13% ،  
الحياة الشخصية 07% .

و تحليلًا للبيانات وجد " هرزبرع " أن العوامل المسببة للرضا تتمثل في : الإنجاز في العمل ، المسؤولية ، أنشطة العمل ، فرص النمو ، التقدير ، في حين وجد أن العوامل المسببة لعدم الرضا تتمثل في : الأجر ، نمط الإشراف ، ظروف العمل ، سياسة الإدارة .<sup>1</sup>

## 7-2 - دراسة لوبوي 1966 LEVY LEBOYER

بهدف معرفة أسباب الرضا و عدم الرضا قام الباحث لوبوي عام 1966 بإجراء دراسته على عينة عدد مفرداتها 842 ممرضة، و كانت النتيجة التي توصل إليها هي أنه توجد ثلاث فئات من عوامل الرضا و هي :

أ) المظهر الاجتماعي : 49% .  
و الذي يشمل العلاقات الإنسانية 33% ، و مساعدة المرضى 08% ، و الحياة الجماعية 08%.

ب) المظهر التقني : 44% .  
و الذي يشمل على : المهنة التقنية 23% ، فعالية و أهمية العمل 18% ، تنوع المهام 03% .

ج) المكانة المهنية : 07% .

عند تحليل الباحث للنتائج التي توصل إليها أوضح أن الرضا عن المظهر الاجتماعي يعود في الأساس لكون الممرضات على علم بأهمية الجهد المبذول من طرفهن ، أما الرضا عن المظهر التقني للعمل فيعود إلى اعتبار المهنة من أهم مسببات الرضا ، إذ تسمح لهن بتوظيف قدراتهن المهنية، و تحقيق إنجازات، و بذلك فإن العمل في نظرهن وسيلة للاتصال بالعالم الخارجي و لإثبات وجودهن، إلى جانب ما ينشأ من علاقات اجتماعية ( صداقات ) بينهن و بين المرضى ، مما يتيح لهن بإشباع بعض الغرائز ، كغريزة الأمومة و الحنان .  
و أرجعت الباحثة ضعف نسبة الرضا عن المكانة المهنية 0.07% إلى محدودية مسؤولية الممرضات حيث أنهن يشعرن بأنهن مسؤولات إلا في غياب الطبيب .  
— أما فيما يتعلق بأسباب عدم الرضا إلى :

نقص الاهتمام بالعمل ، صعوبة الظروف التنفيذية ، الرتابة و التكرار ، المشاكل الإدارية ، صعوبة إنشاء علاقات مع المرضى ، مشاكل ناتجة عن علاقات العمل ، نقص الاتصال مع الأطباء .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور : السلوك الإنساني في المنظمات ، دون طبعة - الدار الجامعية - بيروت - 1997 ص 161 .

<sup>2</sup> إبراهيم سلهاط : النمط القيادي في المؤسسة الجزائرية و علاقته بالرضا الوظيفي ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيمي - غير منشورة - إشراف أ - د - لو كيا الهاشمي جامعة منتوري قسنطينة 2002 ص، ص 14، 15 .

## 7-3 - دراسة والكر وجست حول زملاء العمل والرضا الوظيفي (Walker et Guest)

- لقد أشارت هذه الدراسة إلى أهمية شركاء العمل المتجانسين وفرص التفاعل الاجتماعي في تحقيق الرضا الوظيفي، فلقد قام الباحث بدراسة ثلاث مجموعات من العمال يعملون بإحدى الشركات، وذلك بسؤالهم عن عدد مرات تبادلهم الحديث مع زملائهم خلال وقت العمل، ولقد كانت هذه المجموعات مقسمة حسب توزيع العمل .
- فلقد كانت المجموعة الأولى عبارة عن عدد من العمال ، كل منهم يؤدي عملا منفصلا عن عمل زملاءه ، كما يوجد لديه فرصة لأن يتناول الحديث مع غيره .
  - أما المجموعة الثانية فتتألف من عدد من العمال يعملون جنبا إلى جنب ، إلا أن عمل كل منهم مستقل عن عمل الآخرين .
  - وكانت المجموعة الثالثة مكونة من عدد من العمال يؤدون أعمالا يعتمد كل منها على عمل الآخرين .
  - ولقد أجاب عامل من عمال المجموعة الأولى بقوله : " أنا محروم من الحديث مع غيري ، إنني اعلم لوحدي في مخزن ... أنا أكره هذا " .

كما أجاب عامل من المجموعة الثانية بقوله : " أنا واحد في مجموعة متكونة من ست أفراد ، هناك عامل يعمل بجانبني ... نحن أصدقاء وكذلك بقية العمال ، إن هذا يجعل العمل مسليا ... فأنا أفضل العمل مع الغير عن أن أعمل لوحدي " .

أما عامل المجموعة الثالثة فيقول : " أنه فرد في مجموعة مكونة من اثنا عشر عاملا ، كل فرد يعاون زميله خارج العمل ... نحن متعاونون معا ، أنا لا أكثر من الكلام... ولكنه لشيء جميل أن تجد حولك زملاء ... إنني أؤدي جزء من عمل نقوم به نحن خمسة أفراد كل منا يساعد الآخر ، كما أننا نغير عملنا من أجل التغيير فقط ... إنني اعلم في هذا الجو " .

ومن خلال كل هذا نستنتج أن العامل من المجموعة الأولى يشعر شعورا متسما بالمرارة، مما يدل على عدم رضاه عن علاقته مع زملائه .

وأن العامل من المجموعة الثانية يشير إلى العلاقات الاجتماعية في عبارات سليمة ، وعن كيفية عدم قدرتهم تبادل الحديث فيما بينهم ، وعن تأثير التفاعل في لإبطال مؤثرات العمل .

أما العامل في المجموعة الثالثة فقد كان يتحدث عن العلاقات الاجتماعية بين مجموعته ، والتفاعل فيما بينهم بعبارات تتسم بالسرور والإيجابية مما يدل على رضاه عن علاقته مع زملائه <sup>1</sup> .

<sup>1</sup> :عباس محمد عوض : دراسات في علم النفس الصناعي والمهني ، دون طبعة ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية 2005 ، ص ص 73 ، 74 .

## 7 - 4 : دراسة ناصر محمد العديلي حول دوافع وحوافز العاملين والرضا الوظيفي:

قام الباحث ناصر محمد العديلي عام 1980 ، بدراسة دوافع و حوافز العاملين و الرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية فكان هدف البحث :  
- التعرف على دوافع العاملين السعوديين ( مديرين ، مشرفين و موظفين و عاملين) في مختلف المراتب بهدف معرفة :

— علاقة رضا الموظفين السعوديين بالضمانات التي توفرها لهم الوظيفة،و بالثقة و الولاء و الانتماء للوظيفة.

— علاقة المرحلة التنموية التي تعيشها المملكة في المجالات الاقتصادية ، و التعليمية و الاجتماعية ، و الحضارية ، باهتمام الموظفين بالدوافع ، الحوافز المادية ، المعنوية و الرضا الوظيفي .

— علاقة الرضا الوظيفي بفرص الترقى الوظيفي في الأجهزة الحكومية بالمملكة .

— معرفة مستوى الرضا الوظيفي مع كل من العوامل : محتوى الوظيفة ، بيئة العمل .

— معرفة العلاقات المتداخلة بين الدوافع و الحوافز و الرضا الوظيفي لموظفي الأجهزة الحكومية في المملكة .

العينة:

شملت الدراسة على 224 موظفا من موظفي الأجهزة الحكومية بكافة مناطقها الجغرافية ، و قد طور الباحث استبيان لقياس أهمية الدوافع و الحوافز ضمن مقياس الرضا الوظيفي .

نتائج البحث :

توصلت الدراسة إلى جملة نتائج نوجزها فيما يلي :

1 — أن موظفي القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية راضون بشكل عام ، و أنهم متجانسون في رضاهم .

2 – أن الموظفين السعوديين تتشابه درجة رضاهم و عدم رضاهم مع كل من العوامل الدافعة و العوامل الصحية ، أي محتوى الوظيفة و مع بيئة العمل ، و هذا بعكس ما وجده " هرزبرغ " "HERZBERG" في نظريته ذات العاملين في الدافعية و الرضا الوظيفي .

3 – أن الموظفين السعوديين في القطاع الحكومي راضون بشكل جيد عن كل من :

- العلاقة مع الزملاء ، الاعتراف و التقدير من الزملاء ، علاقة العمل مع المرؤوسين ، الظروف المادية للعمل ، نوع العمل ، الشعور بالإنجاز .
- و أنهم غير راضين عن كل من :
- الفرص التي تتيحها الوظيفة في سبيل توفير الترقية .
- الراتب و كمية العمل الذي يؤديه .
- مقارنة ساعات العمل بساعات عمل من يمارسون أعمالاً متشابهة في مؤسسات أخرى .
- الجزاء و الثناء الذي يتلقاه الموظف مقابل أداء عمل جيد .
- الفرصة المتاحة للموظف لتجريب طريقتة الخاصة لأداء العمل .
- الطريقة التي يحصل بها الموظف على الجزاء .
- كما توصلت الدراسة إلى عوامل الرضا هي :
- الثقة و الولاء و الانتماء ، علاقات العمل مع الرئيس ، علاقات العمل مع الزملاء ، إنجازات العمل ، محتوى الوظيفة ، الراتب ، المركز الاجتماعي ، فرص النمو الوظيفي .

و عوامل عدم الرضا هي :

- المكافآت التي يتلقاها الموظفون مقابل الأداء الجيد .
- ما تتيحه الوظيفة من تجديد و ابتكار .
- أسلوب الإدارة المتبع في معاملة الموظفين .
- فرص المشاركة في اتخاذ القرارات .
- حرية الرأي في الوظيفة .
- كما برز في نتائج الدراسة أن خلفيات الموظفين ( العمر، الحالة الاجتماعية) لم تكن ذات دلالة إحصائية<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني و التنظيم، معهد الإدارة العامة – المملكة العربية السعودية 1993 صص 219، 220.

## 7 - 5 - دراسة عبد الله الزامل و عبد المنعم خطاب :

و لقد كانت دراسته تحت عنوان " دراسة فعالية الحوافز في الخدمة المدنية " بحث مقدم لندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية المنعقدة في معهد الإدارة العامة بالرياض عام 1982، هدفت الدراسة إلى التعرف على نواحي القوة و الضعف في كفاية فعالية الأبعاد في محيط العمل، و أثرها على دافعية الإنجاز للعاملين في الأجهزة الحكومية بغية تشخيص نواحي القصور في حوافز العمل، و اقتراح مدا خيل لرفع كفايتها و فاعليتها .

تكونت عينة الدراسة من 402 فرد ، تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدارسين ببرامج معهد الإدارة العامة بالرياض و فرعيه بجدة و الدمام .

و كان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي :

- عدم كفاية المرتب للأعباء المعيشية و عدم ربط المرتب و الترقية و المكافآت التشجيعية باتجاه العمل .
- عدم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات و عدم إعلامهم بنتائج ما يقومون به من عمل، والاتجاه إلى محاسبتهم على إجراءات العمل و أسلوب الأداء.
- عدم ملائمة طبيعة العمل للتخصص الدراسي ، و عدم تفويض سلطة كافية لإنجاز العمل واختيار أسلوب الإنجاز .
- عدم ملائمة مكان العمل لتأدية مهام الوظيفة .
- عدم إتاحة المجال لتعرف الزملاء على بعضهم البعض ، و على مهام كل واحد منهم .

تتبعكس آثار النمو السريع الذي تمر به المملكة العربية السعودية على اهتمام الأفراد في الأجهزة الحكومية بالحوافز المالية ، نظرا للتزايد الكبير في مدا خيل الأفراد، و ارتفاع مستوى المعيشة ،و كذلك أثر هذا النمو و التطور على زيادة دافع الإنجاز، و المشاركة في جهود نمو و تطوير المجتمع .

و تتأثر خصائص العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين بالعوامل الثقافية للمجتمع، نظرا لأن الإدارة تمثل جانبا من السلوك الاجتماعي للفرد ، و يظهر الاهتمام بعوامل الرضا الوظيفي من الاتجاهات الاجتماعية و المعطيات الثقافية التي يعيشها أفراد المجتمع الوظيفي<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح ياغي : تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية - دراسة ميدانية مقارنة - منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية . الأردن 1996 ص 31 .

## 7- 6 - دراسة علي السلمي :

قام بدراسته على عينات من الأفراد العاملين في قطاعات الاقتصاد المصري شملت جميع مستويات الإدارة، و كان مجموع الأفراد الذين أجريت عليهم الدراسة 76 شخصا، تتراوح أعمارهم ما بين 23 و 45 سنة ، و يتفاوت مستواهم العلمي من الشهادات الإعدادية إلى دراسات الماجستير، أعطى لهم مجموعة من العوامل متعلقة بظروف تأدية العمل و طلب منهم ترتيبها .

نتائج الدراسة :

إن العوامل التي أعطيت لهم و المتعلقة بظروف تأدية العمل الذي تؤديه حاليا ، و طلب منهم ترتيبها ، فقام مجموع العاملين في مختلف المستويات الإدارية و مختلف المستويات التعليمية و الدخل و نوع العمل قد اتفقت آراؤها على أن الحافز الذي يدفعها إلى بذل المزيد من الجهد و العمل هو الأهمية التي يحتلها العمل نفسه ، أو مضمون العمل و أهميته النسبية في المشروع . أما المرتبة الثالثة فلقد كانت للأجر و ذلك بعد عامل أهمية العمل و فرص التقدم و الإنجاز و الترقى في العمل .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح ياغي : مرجع سابق، ص 31.

## 7 - 7 - دراسة رشاد عبد العزيز و صلاح أبو ناهية 1987 لدافع الإنجاز :

قام الباحثان بتطبيق اختبار هارمنس لدافع الإنجاز بعد تقنيه على عينة مصرية ، حيث يشمل الاختبار على جميع المظاهر المتعلقة بهذا الدافع و هي : مستوى الطموح السلوك المرتبط بقبول المخاطرة ، الحراك الاجتماعي ، المثابرة ، توتر العمل ، إدراك الزمن التوجه نحو المستقبل ، اختيار الرفيق ، سلوك التعرف ، سلوك الإنجاز .

حيث شملت عينة البحث على 315 طالب و طالبة ( 203 طالب – 112 طالبة ) من كليتي التربية و اللغة العربية و كلية الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر، و تراوحت أعمار الذكور من ( 21 – 25 سنة) و أعمار الإناث ( 22 – 26 سنة) .

و في بداية البحث قام الباحثان بشرح الاختبار ثم تصحيح الاستجابة بناء على مفتاح التصحيح الذي وضعه هارمنس، ثم استخدمت الأساليب الإحصائية : المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، التحليل العائلي و خاصة طريقة المكونات الأساسية لهوننج و الاستعانة بالحاسب الآلي .

**نتائج الدراسة :****بالنسبة للذكور :**

- 19.51% إدراك الزمن .
- 16.69% مستوى الطموح.
- 11.31% المثابرة.
- 10.58% الإنجاز.

**بالنسبة للإناث :**

- 28.14% التفوق .
- 13.50% عدم الإحساس بالملل.
- 11.95% التحمل.
- 09.42% المثابرة .

من خلال النتائج التي أسفرت عليها الدراسة نجد أن هناك تشابه إلى حد ما في مضمون العوامل بالنسبة للإناث و الذكور في تحقيق دافع الإنجاز <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> رشاد عبد العزيز موسى : علم النفس الدافعي – دراسات و بحوث – دار النهضة العربية القاهرة، 1994 صص 174.177



## 7- 8- دراسة عن الرضا الوظيفي للمدرسين بدولة الكويت لعلی عسكر :

عينة الدراسة :

تتكون من مدرسي و مدرسات (18) ثماني عشرة مدرسة تمثل المراحل التعليمية الثلاث : الابتدائية و المتوسط و الثانوي ، و قد بلغ حجم العينة 1132 مدرسا و مدرسة . كان هدف الدراسة هو تحديد الجوانب التالية فيما يتعلق بمدرسي المدارس الحكومية بدولة الكويت :

- درجة الرضا بالنسبة لتسع عشرة (19) حاجة من الحاجات الشخصية و المهنية .
- درجة أهمية الحاجات التسع عشر (19) .
- درجة تأثير سبعة (7) عوامل على قرارات المدرسين في اختياراتهم لمهنة التدريس .
- العوامل التي يرى المدرسون أنها تساعد على تطوير العملية التعليمية أو التربوية بالكويت .

فرضيات الدراسة:

انطلقت الدراسة من أربع فرضيات هي :

- 1 - أن نظرية ماسلو عن الحاجات الأساسية و غيرها من النظريات المتعلقة بالموضوع، وسيلة مفيدة لدراسة إدراك أو تصور المدرسين للرضا الوظيفي على ضوء الحاجات المختلفة و أهميتها .
  - 2 - أن إدراك المدرسين فيما يتعلق بدرجة الرضا و درجة أهمية الحاجات يمكن تحديده بوسيلة البحث .
  - 3 - أن الأفراد التي أجريت بينهم الدراسة سيبدون رأيهم بصراحة ، مع إدراكهم الكامل لحقائق مجال التعليم ككل .
  - 4 - أن النتائج التي تنتهي إليها الدراسة يمكن أن تستخدم من جانب النظام التربوي لتطوير و إيجاد بيئة محفزة لموارده البشرية .
- و قد استخدم الباحث في هذه الدراسة مقياسا تقديريا يتكون من خمس درجات لتحديد درجة الرضا و درجة الأهمية فيما يتعلق بالحاجات أو المتغيرات .

و كانت الخمس حاجات الأولى التي نالت درجات عالية من الرضا وفق الترتيب الآتي :

- 1 – الإحساس بأداء عمل هام .
- 2 – تحقيق القدرات التدريسية .
- 3 – العلاقة الودية مع المدرسين الآخرين .
- 4 – اختيار الفصول الدراسية .
- 5 – التفاعل مع الرؤساء .

بينما عبر المدرسون عن عدم الرضا إزاء الحاجات التالية :

- 1 – التطور المهني في مجال العمل بالمدرسة .
- 2 – التقدم العلمي للمدرس .
- 3 – التقدير الاجتماعي لمكانة التعليم كمهنة .
- 4 – المساواة في المردود المالي لمن هم بنفس المؤهلات .
- 5 – العلاقة مع المجتمع المحيط بالمدرسة .

عند تحليل النتائج اعتمد الباحث على متغيرات منها : الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي ، البلد المتحصل منه على المؤهل، مرحلة التعليم التي ينتمي إليها، الجنسية (كويتي أو غير كويتي) ، السن.

و قد برز هناك اختلاف في ترتيب الحاجات ( أهمية الحاجات) تبعا للمتغيرات التي يتم التحليل في ضوءها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي عسكري : الدافعية في مجال العمل ( المؤسسة التربوية و قواعدا البشرية ) منشورات ذات السلاسل د ط ، الكويت ، د ت ، ص ص 98.79.

## 7 - 9 - دراسة ماتينا هورنر 1972 MATINA HONER :

قامت الباحثة بدراسة حاجة الإنجاز لدى الإناث حيث اقتصرت دراسات ماك كلياند على الذكور ، و قامت ماتينا بتحليل التفاعل بين الحاجة للإنجاز و الحاجة للانتماء و التي افترضت أن هذا التفاعل يولد دافع لتجنب النجاح أو ما أطلقت عليه اسم الخوف من النجاح . و لقد توصلت من خلال دراستها أن الحاجة إلى الإنجاز تدفع الإناث للأداء إلى مستوى معين و بعد هذا المستوى يتعارض الإنجاز مع الحاجة إلى الانتماء، و المطلوبة من طبيعة الدور التقليدي للمرأة و طبيعة عادات المجتمع ، فيترتب على ذلك حدوث صراع بين دور المرأة الكفاء و المنجز و دورها كشخص غير مستقل و مربية.<sup>1</sup>

## 7-10- دراسة لهولن و باتريشيا:

حيث أن أفراد العينة قد اختيروا من عمال و عاملات لأربعة أقسام ممثلة لثلاث شركات مختلفة، طبق عليهم جميعا استبيان واحد و مصدر الاختلاف هو الجنس، وأن المقاييس التي استخدمت للرضا عن العمل قد أجري تحليلا لوحدها، كما أجريت لها عملية الصدق و ذلك بتطبيقها على أفراد العينة من الجنسين.

و تهدف الدراسة إلى قياس خمس مظاهر منفصلة للرضا عن العمل، تبين الفروق بين الجنسين في الرضا عن العمل، بالنسبة لهذه المتغيرات وهي:  
الرضا عن العمل، الرضا عن الأجر، الرضا عن فرص الترقية، الرضا عن الإشراف و الرضا عن زملاء العمل. وقد أخذت المتغيرات أساسا من اختبار الدليل الوصفي للعمل، وتتميز الإجابة على وحدات هذا الاختبار باختبار إحدى الإجابات الثلاثة: نعم، غير متأكد، لا، يختار الفرد منها ما تعبر عن وجهة نظره بالنسبة للمتغير الذي نقيسه.

والعينة مكونة من 358 عامل وعاملة اختيروا كما سبق القول من أربعة أقسام ممثلة لثلاث شركات، وكان أفراد العينة عبارة عن 295 عاملا، وكان عدد العاملات 163 عاملة.

وتبين لنا من نتائج هذا البحث أن العمال أكثر رضا بالنسبة للمتغيرات التي قيست في هذا البحث عند العاملات ، وأن النساء في ثلاثة أقسام من أربعة أقسام ، أقل رضا من العمال ، وكان الفرق بينهما ذا دلالة عند مستوى ثقة (0.05) وهذه النتائج إلى مدى محدود تؤكد فروض البحث من أن النساء العاملات أقل رضا من العمال ، وأن هذه النتائج ليست عامة، ذلك أنه لم يثبت وجود فرق بين العمال و العاملات في قسم من الأقسام الأربعة ، ولقد تبين أن

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي - ثابت عبد الرحمن : السلوك التنظيمي ( نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ) ، د - ط الدار الجامعية الإسكندرية ، 2002 ص ص 266.267.

الفرق لم يكن فقط في مستوى الرضا بين الجنسين، ولكنه كان ثابتاً و ذو آثار بدرجة مقبولة، ومنتظماً نسبياً، بين المجموعات الأربعة المختلفة عند مستوى ثقة (0.01) وفي ثلاثة أقسام من الأقسام الأربعة، كانت النساء غير راضيات بالنسبة للرجال بدرجة كبيرة عن فرص الترقى، وكان عدم رضاهن بالنسبة لهذا المتغير يفوق عدم رضاهن بالنسبة للمتغيرات الأخرى التي تضمنها هذا البحث.

وفي أقسام ثلاثة، وجد أن النساء أكثر رضا بدرجة طفيفة بالنسبة للرجال عن أجورهن، مع ملاحظة أن هناك حقيقة موضوعية بأن النساء يحصلن على أجور أقل من أجور العمال، بينما يتلاءم دخلهن نسبياً مع مستوى أعمالهن ونوع هذه الأعمال، وحاجتهم الاقتصادية، ومهما كان فإن هذه ليست بعيدة عن حد أجور العمل.

لقد ظهر في هذه الدراسة أن العوامل يملن لأن يكن أقل رضا إلى حد ما في عملهن من زملائهن العمال كما كانت درجة الفروق ثابتة خلال المجموعات ولم تكن خارج الحدود المعقولة التي يتوقع الحصول عليها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عباس محمد عوض: مرجع سابق، ص، ص 66.67.

7- 11 : دراسة هوبوك 1935 HOPPOK:

في سنة 1935 قام هذا الباحث بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير بقرية NEW HOPE بولاية Pennsylv Vania بالولايات المتحدة، وكانت إشكالية الدراسة كما يلي:

- إلى أي مدى يكون العمال في NEW HOPE مسرورين بصفة مطلقة؟.
  - إلى أي مدى يكون العمال في مهنة معينة أكثر سرورا من غيرهم في مهن أخرى؟.
- وكانت نتائج البحث كالآتي:

- 12% من مجموع العمال غير راضين.
- 78% تمثل نسبة الراضين عن عملهم.

أما فيما يخص السؤال الثاني فكانت الإجابة ذات فروق دالة بين مستوى وظيفي وآخر، فالمستويات الوظيفية العليا أكثر رضا من المستويات الدنيا. وقد استعمل (HOPPOK) مقياس يحتوي على 700 درجة من 100 إلى 700 أي من نقطة (عدم رضا تام) إلى نقطة (رضا تام) مما يمكن من توزيع الرضا داخل المهنة نفسها.

ومن نتائجه:

- الراضون لهم مؤشرات قليلة لعدم التكيف العاطفي.
- الراضون أكثر تدينا من غيرهم.
- الراضون يتمتعون بعلاقات إنسانية أفضل مع رؤسائهم وزملائهم.
- الراضون يقطنون في مدن أكثر من 10.000 ساكن.
- الراضون يشعرون بنجاح أكثر.
- تأثير الأسرة والمكانة الاجتماعية ذات أهمية أكبر بالنسبة للراضين.
- الراضون يختارون وظائفهم.
- الملل والتعب يظهرهما العمال غير الراضين فقط.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> : عمار الطيب كشرود : مرجع سابق ، ص : 448

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

- تمهيد

- 1- لمحة تاريخية عن الرضا الوظيفي .
  - 2- مفاهيم حول الرضا الوظيفي.
  - 3- طبيعة الرضا الوظيفي.
  - 4- نموذج الرضا الوظيفي.
  - 5- ديناميكية الرضا الوظيفي.
  - 6- الخصائص النوعية للرضا الوظيفي .
  - 7- مؤشرات الرضا الوظيفي .
  - 8- عوامل الرضا الوظيفي .
  - 9- آثار الرضا الوظيفي .
  - 10- أساليب قياس الرضا الوظيفي .
- خاتمة الفصل .

تمهيد:

يعبر سلوك رضا الفرد عن العمل من خلال مستوى الإشباع الذي تتيحه له العناصر والجوانب المختلفة للعمل .

فرضا و مشاعر الفرد إتجاه عمله يمكن أن يعبر عنه بدرجة رضاه الكلي أو العام عن العمل ، كما يمكن التعبير عنه بالرضا عن جوانب جزئية معينة تتكون منها المشاعر إتجاه العمل مثل : درجة رضاه لإنتمائه لجماعة العمل أو المنظمة ، أو درجة رضاه عما حققه من إنجاز و نجاح في العمل ذاته ، أو درجة رضاه التي تتحقق من خلال السيطرة و التحكم في العمل و غيرها .

لذلك فإن إشكالية و فروض هذه الدراسة تدور حول أهمية هذه الحاجات ( الإنتماء و القوة و الإنجاز ) في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العامل في المؤسسة الجزائرية . لذلك تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم الرضا و طبيعته و الكيفية التي يحدث بها الرضا ، حيث أنها مجموعة عوامل تنظم في نسق من التفاعلات بين الحاجات و الدافعية و الأداء و الإشباع ووصولاً إلى الرضا .

كما أن للرضا خصائص نوعية و ذلك من خلال نقاط الإنتقاء و نقاط الإختلاف للرضا الوظيفي مع غيره من المفاهيم ( الإتجاهات المهنية ، التوافق المهني ، الروح المعنوية ، جاذبية العمل و الإنهماك في العمل ... )

و للرضا الوظيفي كذلك مؤشرات ، فكلما إنخفضت هذه المؤشرات كلما كان هذا دليل على إرتفاع الرضا لدى العامل ، و كلما إرتفعت هذه المؤشرات كلما كان هذا دليلاً على إنخفاض الرضا الوظيفي لدى العامل و هذه المؤشرات هي : التغيب ، دوران العمل ، ترك الخدمة ، التمارض ، كثرة الشكاوي و اللامبالاة .

و لكن تبقى الحاجات التي يسعى العامل إلى تحقيقها ترتبط بعوامل من شأنها أن تزيد أو تنقص من درجة الرضا عن العمل و أهم هذه العوامل هي : الأجر ، الترقية ، جماعة العمل ، الثقافة العمالية ، الإتصالات في العمل ، الإشراف ، ساعات العمل ، محتوى العمل و الظروف الفيزيائية ... إلخ .

كما أن للرضا الوظيفي أهمية بالغة و ذلك من خلال الآثار التي يتركها الرضا سواء كان ذلك على الصحة العقلية أو الصحة العضوية أو على الأداء أو على الإتجاهات و الإنتاج و بما أن لتحقيق الرضا الوظيفي للعامل داخل المنظمة يعتبر من أهم أهداف برامج العمل ، و بالتالي فإن قياسه أصبح ضروريا لتقييم فاعلية هذه البرامج ، لذلك أصبح لرضا مقاييس يقاس بها و المتمثلة في المقاييس الموضوعية و المقاييس الذاتية .

يمكن اعتبار الرضا الوظيفي كمقياس لمدى فعالية العمال في الميادين العملية سواء كان الرضا مرتفعاً أو منخفضاً وما ينجر عنه من نتائج، ومن الناحية التاريخية يبقى الرضا الوظيفي قد مر بمراحل وتيارات علمية مثلها مثل تيارات التنظيم والقيادة وغيرها، وهي تشكل فترات معينة تعبر عن مسار خاص بالتوجه العام للأحداث، فلكل مرحلة خصائصها التي تؤثر في توجيه مسار البحوث العلمية على اعتبار أن الإشكالية المطروحة هي إشكالية مرحلية وغائية تعبر عنها بالمدارس أو النظريات وهي قليلة مقارنة بالزمن، فالعلوم الإنسانية بمختلف تخصصاتها لا تستغني عن ذكر تايلور والتون مايو، وفايول، وفيرر ورواد آخرون من خلال عرضها لتاريخ الإطار النظري الذي يوجهها فهؤلاء يعتبرون الناطقون الرسميون باسم اتجاهات وإشكاليات المرحلة المعاشة، والإطار النظري التاريخي للرضا الوظيفي بدوره لا يستغني عن هؤلاء.

### 1.1- الإدارة العلمية:

ورائدها "فردريك تايلور" الذي بنى بحوثه على فرضيات نذكرها هي:

- إن أهم ما يطلبه العامل من صاحب العمل هو زيادة الأجر
- إن أهم ما يطلبه صاحب العمل من العامل هو زيادة الإنتاج بأقل تكلفة.
- لا بد أن يؤدي النمط القيادي داخل التنظيم إلى الارتياح، والرضا عن الأداء لكل من صاحب العمل والعمال.

وما قامت به حركة الإدارة العلمية من دراسة لمتغيرات عديدة ذات علاقة وطيدة بزيادة الإنتاجية، كانت كلها تهدف إلى تحقيق تنظيم فعال يرضي كل من صاحب العمل والعمال، أي كيف نتحكم في العوامل المتعلقة بظروف العمل لتحقيق الارتياح والرضا؟. ولقد تم التطرق إلى العديد من المتغيرات خدمة لهذا الغرض.

إلا أن إهمال العلاقات الإنسانية ودوره في إحداث الرضا الوظيفي أدى إلى ظهور حركة جديدة تعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية.<sup>1</sup>

### 1.2- حركة العلاقات الإنسانية: ورائدها: التون مايو

<sup>1</sup>: ابراهيم سلهاط: مرجع سابق، ص 110.



والتي خرجت من رحم أبحاث الهاوثورن 1924-1934 والتي من بين ما ركزت عليه: الحوافز والرضا والاتجاهات في تفسير السلوك الإنساني في التنظيم، ولقد حصلت هذه الحركة على قوتها من سلسلة الدراسات التي تمت في الشركة الغربية للغاز بمؤسسة هاوثورن غرب مدينة شيكاغو وبالتحديد في قرية Cicero بأمریکا الشمالية.

ولقد ظهرت دراسات الهاوثورن سنة 1924 وأعلن عنها رسميا سنة 1927، ولقد أبرزت الدراسات الدور الذي تلعبه معنويات الأفراد ورضاهم عن العمل في عملية الإنتاج.

### 3-1 : دراسة هوبوك 1935 : hoppok

دارت أول دراسة مركزة للرضا الوظيفي قام بها هوبوك في سنة 1935 حيث درس العوامل التي تؤثر على الرضا في العمل مثل التعب و ظروف العمل و الإشراف .

• و خلال الحرب العالمية الثانية بدأ الاهتمام بالقيادة في الظهور ، حيث أكدت العديد من الدراسات أنذاك على أهمية الرضا بالنسبة للقائد .

و في أواخر الخمسينيات اتجه اهتمام العلماء إلى التركيز على الوظائف التي كانت أكثر رضا ، و من المؤكد أن دراسة هوبوك النواة لجميع الدراسات الحالية التي كانت و ما تزال تسعى إلى تغيير البيئة، و تحسين الحياة المهنية<sup>1</sup> .

## 2- مفاهيم حول الرضا الوظيفي:

<sup>1</sup> : إبراهيم سلهاط : مرجع سابق ، ص ص 110 111

أورد الباحثون تعريفات متعددة حول الرضا الوظيفي من بينها:

### 1.2- تعريف دانيال V. DANIEL :

فهو يرى من المفيد التمييز بين مفهوم الرضا من العمل، ومفهوم الرضا في العمل، فقد يكون العاملون راضون في العمل، ولكن ليس بالعمل نفسه، أي أن مصدر الرضا يكون عن طريق الجو الاجتماعي للعمل، وليس خصائص العمل نفسه<sup>1</sup>.

من خلال هذا التعريف نجد دانيال ركز في تعريفه للرضا على الدور الذي يلعبه الجو الاجتماعي في تحقيق الرضا، أكثر من الدور الذي يمثل خصائص ومميزات العمل نفسه.

### 2.2- تعريف سميث Smith :

يرى بأن مدلول كلمة الرضا تعني التجاوب الموجود بين العامل والعمل الذي يشغله، والرضا عن العمل ينتج عندما يتجاوب العمل مع احتياجات العامل<sup>2</sup>.

فسميث Smith يرى بأن الرضا يتحقق إلا إذا كان هذا العمل يحقق إشباعاً لاحتياجات العامل.

### 3.2- تعريف ناصر محمد العديلي :

الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة، لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه، وبيئة العمل والمؤثرات ذات العلاقة على حد سواء<sup>3</sup>.

فمن خلال تعريف ناصر محمد العديلي يرى بأن تحقيق الرضا الوظيفي مرتبط بإشباع الحاجات التي يتوقعها من العمل، كما أنه يزيد على الحاجات المتعلقة بالعمل وبيئته الداخلية حاجات أخرى متعلقة ببيئته الخارجية.

### 4.2- تعريف أحمد صقر عاشور :

<sup>1</sup>: طلعت إبراهيم لطفى : علم إجتماع التنظيم، مكتبة غريب ، كلية الآداب، مصر 1992، ص 134.  
<sup>2</sup>: إبراهيم الحموي : السلوك الانساني و التنظيم ،الإدارة الحديثة دون طبعة،دار الجامعات ، الاسكندرية ،دت، ص 62.  
<sup>3</sup>: ناصر محمد العديلي :مرجع سابق،ص189.

يعتبر الرضا الوظيفي هو مدى تقبل الفرد لعمله، وتمسكه به، وعن مدى حماسه للعمل، كما يعبر أيضا عن مستوى الإشب. +اعات التي تتيحها له الجوانب المختلفة للعمل، وهذا الإشباع ينتج درجة معينة من المشاعر الوجدانية لدى الفرد تجاه عمله، أو قد تمثل مشاعر الفرد تجاه جوانب محدودة لعمله<sup>1</sup>.

من خلال التعريف السابق لأحمد صقر عاشور يؤكد على أن الرضا هو مشاعر وجدانية إما أن تعبر لنا عن رضا العامل الكلي لمختلف جوانب العمل، أو رضا جزئي يمثل جزءاً معيناً كالرضا عن الأجر أو الترقية...إلخ.

### 3- طبيعة الرضا الوظيفي:

كباقي المفاهيم في العلوم الإنسانية، يبقى الرضا الوظيفي مفهوماً شاسعاً تعرض إليه الكثير من الباحثين من علماء النفس الصناعي والتنظيمي وعلماء الاجتماع والإدارة، مما طرح إشكالية تعدد معانيه والأطر النظرية التي تعالجه، ويبقى الهدف الأساسي من دراسة الرضا الوظيفي هو جعل الأفراد العاملين راضون بدرجة مقبولة عما يقومون به من المهام والنشاطات، والرضا الوظيفي كظاهرة نفسية واجتماعية ليس من السهل التعرف على كل المتغيرات التي يؤثر فيها، وإن كانت هناك متغيرات عديدة ذات علاقة واضحة بذلك كالراتب، الإشراف، علاقات العمل، الترقية...إلخ، كما أنه ليس من السهل إعطاء معنى لكلمتي: الرضا و عدم الرضا للفرد عن أي مظهر من مظاهر الوظيفة بالدقة الكافية<sup>2</sup>.

ولقد سلم الباحثون في هذا المجال بصعوبة وضع تعريفاً شاملاً لهذا المفهوم خاصة وأن الروح المعنوية، والاتجاه النفسي، والرضا الوظيفي مصطلحات كثر استخدامها للتعبير عن المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً.

وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصوره الفرد أن يحققه من عمله، فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً، كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية و كان بذلك راضياً عن عمله، والعكس إذا كان تصور الفرد بأن عمله يشكل له حرماناً من هذا الإشباع، فإن مشاعره تكون سلبية نحو العمل الذي يمارسه.

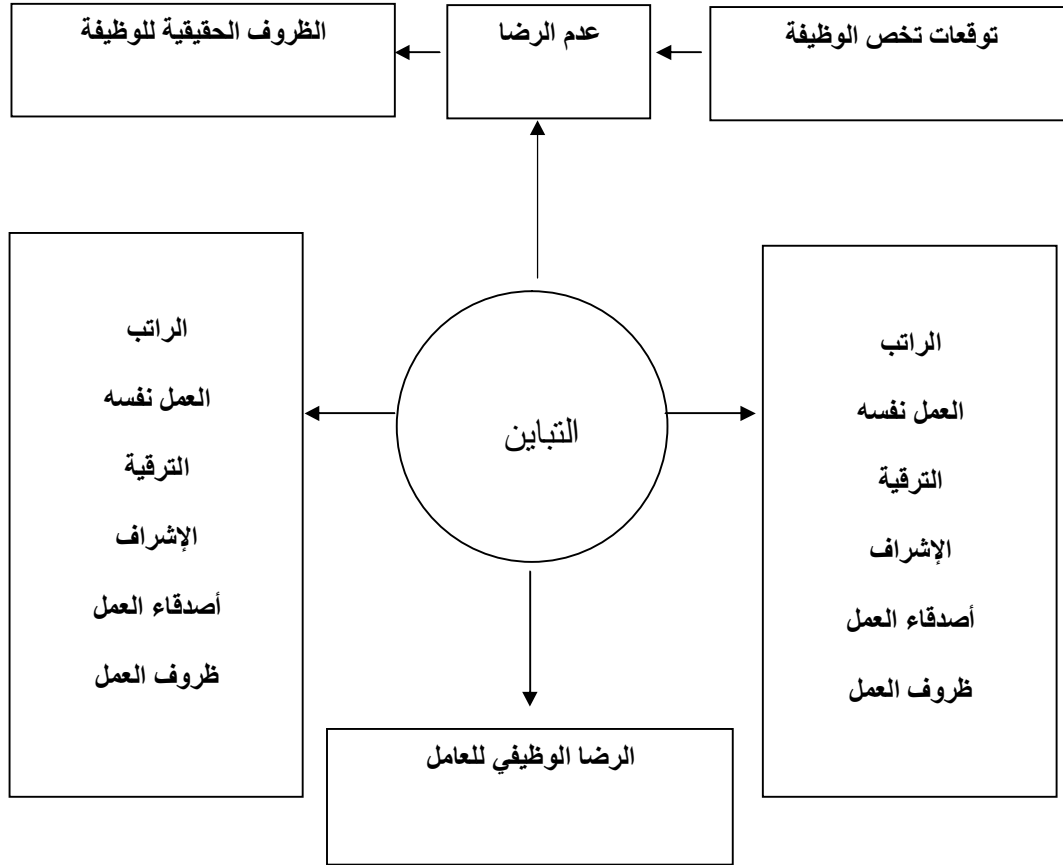
<sup>1</sup> : أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق . ص 147 .  
<sup>2</sup> : عمار الطيب كشرود - مرجع سابق - ص 440 .

كما يمكن القول بأنه قوة المشاعر ودرجة الشحنة الوجدانية للإشباع الذي يتصور الفرد إمكانية تحقيقه عن طريق عمله، بحيث أن الرضا عن العمل يكون نتيجة إشباع حاجات الفرد الذاتية، وينتج عدم الرضا عن الإحباط أو عدم إشباع الحاجات<sup>1</sup>.

#### 4- نموذج الرضا الوظيفي:

ما الذي يجعل أو يحدد إذا كان العمال يشعرون بصفة عامة بالرضا أو الاستياء نحو وظائفهم؟ ثم كيف يجمع الرضا عن كل العوامل المختلفة كالأجر والترقية وغيرها ليعطي لنا اتجاهها كلياً يشير إلى حب أو كره العامل لوظيفته.

قد قام كل من أرنولد وفيلدمان Arnold et Feldman بوضع نموذجاً للرضا الوظيفي، تعرضاً من خلاله إلى العوامل التي تتحكم في رضا الأفراد وذلك بالمقارنة بين ما كان متوقفاً وبين ما هو واقع فعلاً.



شكل رقم 1 : يمثل نموذج الرضا الوظيفي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> : أحمد صقر عاشور : مرجع سابق ، ص ص ، 147.148.

<sup>2</sup> : عمار الطيب كشرود : مرجع سابق ، ص ، 441.

## 5 - ديناميكية الرضا ( كيف يحدث الرضا ) :

يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة ، و ينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف ، و من ثم فإن بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا مما هم عليه حيث ينظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها، و العوامل التي تسبقه و تعد مسؤولة عن حدوثه ، سنجد أن تلك العوامل تنظم في نسق من التفاعلات يتم على النحو التالي

أ - **الحاجات** : لكل فرد حاجات يسعى لإشباعها، و يعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة .

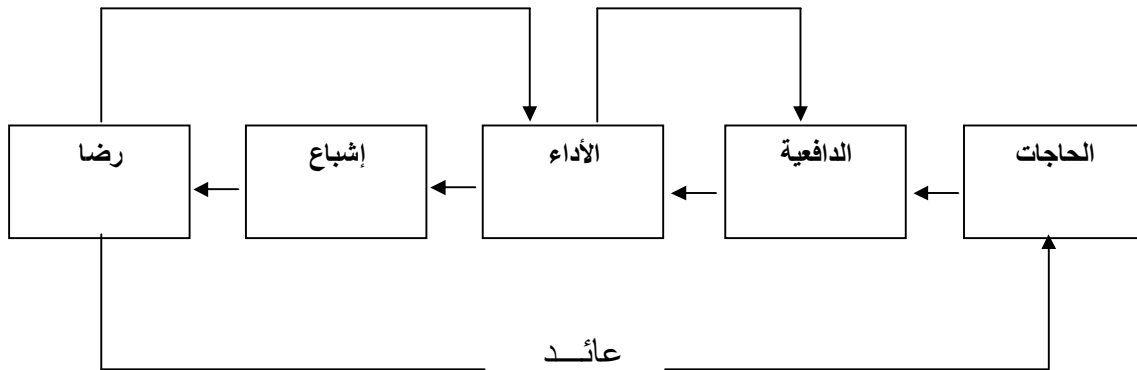
ب - **الدافعية** : تولد الحاجات قدرا من الدافعية ، لحث الفرد إلى التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها .

ج - **الأداء** : تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد ، و يوجه خاصة في عمله ، إعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع تلك الحاجات .

د - **الإشباع** : يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد .

هـ - **الرضا** : إن بلوغ الفرد مرحلة من الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله ، يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي ستبنى من خلالها إشباع حاجاته<sup>1</sup> .

و الشكل التالي يوضح ديناميات الرضا الوظيفي :



شكل رقم 2 : يمثل ديناميكية عملية الرضا<sup>2</sup>

<sup>1</sup> : طريف شوقي : السلوك القيادي و فعالية الإدارة ، د ط ، مكتب غريب القاهرة ، د ت ، ص 120 .

<sup>2</sup> : محمد سعيد أنور سلطان : السلوك التنظيمي ، د ط - دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2003 ص 313

و يجدر بنا الإشارة إلى أن العناصر الخمسة السابقة أنها تتبادل التأثير فيما بينها ، فالرضا قد يؤدي إلى بروز حاجات جديدة ، في حين قد يخفض الأداء ، كما ينبغي الالتفات إلى جانبها هاما يتصل بديناميات عملية الرضا و هو نسبة الرضا فيما يعتقد أنه مثير للرضا، و من ثم مؤشر للفعالية لدى الفرد، في حين قد لا يؤدي إلى الرضا بالنسبة إلى فرد آخر .

ومن ثم فإن الوقوف على هذه القوانين التي تتحكم في هذه النسبة من شأنه الإسهام في تقويم الرضا بشكل أكثر إحكاما ، و فهمه على نحو أكثر من خلال تحديد طبيعة علاقته بالفعالية بدرجة أكثر من الدقة ، و تتمثل في :

- كلما زادت رغبة الفرد في شيء فإنه يكون أكثر رضا حينما يحصل عليه و في المقابل يتضاعف عدم رضاه عندما لا يتمكن من ذلك .
- كلما تعددت حاجات الفرد و اشتدت قوتها كلما انخفض احتمال إشباعها .
- يحصل الشخص ذوي الحاجات المحدودة عندما يشبعها على قدر من الرضا ،يمائل ما يحصل عليه الشخص ذو الحاجات المتعددة عندما يتم إشباعها .

فالعبارة هنا في التناسب بين الحاجات المتوقع إشباعها و ما يتم إشباعه هنا بالفعل، و ليس بحجم الإشباع في حد ذاته . أي أن الرضا دال للتفاوت بين الحاجات و الإشباع ، فكلما ضاقت الفجوة بينهما كلما ارتفع الرضا و العكس صحيح.

- توجد علاقة قوية بين تقويم الجماعة المرجعية للعمل و رضا الفرد عليه ، فأحيانا يعاني الفرد من مشكلات عديدة في عمله تجعله لا يرضى عنه ، إلا أن جماعته تنظر له بفخر لشغله إياه مما يسهم في تعديل اتجاهاتهم نحو عمله ، فيصبح أكثر رضا عنه بوصفه الوسيلة التي من خلالها لكسب مكانة مميزة في الجماعة<sup>1</sup> .

و من خلال كل هذا فالعوامل سابقة الذكر : ( الحاجات ، الدافعية ، الأداء ، الإشباع ، الرضا ) فكل العوامل التي تسبق الرضا تعد مسؤولة عن حدوثه من خلال أنها تنظم في نسق من التفاعلات .

<sup>1</sup> -طريف شوقي: مرجع سلبق،ص122

## 6: الخصائص النوعية للرضا الوظيفي:

هناك مفاهيم تتداخل مع مفهوم الرضا ولها علاقة وثيقة به مثل: السعادة في العمل، الروح المعنوية، جاذبية العمل، الانهماك في العمل، فكلها حالات نفسية تجاه العمل.

ولقد تناول المختصون البحث في هذه الخصائص النوعية من خلال نقاط الالتقاء ونقاط الاختلاف للرضا الوظيفي مع غيره من المفاهيم.

### 1.6- الرضا الوظيفي والاتجاهات المهنية:

كلما كان تقبل العمل أو المهنة أو النفور منه يدخل في إطار الاتجاهات، فإن مختلف العوامل التي تؤثر في تكوين الاتجاهات المهنية تؤثر أيضا في الرضا المهني، ومع ذلك فإن الاتجاهات المهنية ليست عامة في طبيعتها، بمعنى أنها تتعلق بجوانب معينة في العمل، مثل الجوانب الداخلية للعمل والإشراف وظروف العمل وفرص الترقية والأطر الاجتماعية وغيرها، بعكس الرضا الوظيفي فهو ذو طبيعة عامة بمعنى أنه لا يختص بناحية معينة من نواحي العمل، وأحيانا يعتبر الرضا مؤلفا من الاتجاهات المختلفة من العمل، كما يتميز الرضا المهني عن الاتجاهات المهنية في كون هاته الأخيرة محتواة في بعض الأحيان في الرضا الوظيفي<sup>1</sup>.

### 2.6- الرضا الوظيفي والتوافق المهني:

فالتوافق المهني كما يعرفه د. عوض محمود عباس بأنه الدينامية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة المعنية، المادية والاجتماعية والمحافظة على هذا التلاؤم.

من خلال التعريف نجد أن التوافق المهني هو تلك العملية الدينامية المستمرة والتي بواسطتها يتم إشباع مختلف الحاجيات النفسية بغية الوصول إلى الإطمئنان والارتياح النفسي، وينتج التوافق المهني عن تناسب قدرات العامل مع متطلبات العمل واحتياجاته، وهذا مع الاهتمام بالتدريب المستمر على الآلات المستحدثة والمتطورة، مما يساعد هذا العامل على أداء أدوار العمل بسهولة ويسير دون معوقات مما يحقق استمرار توافق العامل في هذا العمل.

أما الرضا الوظيفي هو عبارة عن مشاعر واتجاهات الفرد نحو عمله، حيث يؤدي الرضا إلى شعور الفرد بالسعادة، ويؤدي عدم الرضا إلى نقصان الرغبة في العمل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> : دغوش نورة : الرضا الوظيفي عند المستشار التربوي ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، إشراف لوكيا الهاشمي ، جامعة باتنة، 1998، ص 18.

<sup>2</sup> : عباس محمد عوض : دراسات في علم النفس الصناعي و المهني - دون طبعة - دار المعرفة الجامعية - الإسكندرية - 2005، ص 49

فبعد تناولنا لهذين التعريفين نجد أن الفرق بين التوافق المهني والرضا الوظيفي، هو أن الأول سلوك يسلكه الفرد، أما الثاني فهو شعور يشعره الفرد، أما العلاقة التي تربط هذين المفهومين فتتمثل في أن الرضا من العوامل الأساسية لتحقيق التوافق المهني.

### 3.6- الرضا الوظيفي والروح المعنوية:

فحسب **Guathiq** و **Fish** (1972) فالروح المعنوية تعبر عن حالة عقلية بالنسبة لهدف أي حالة إدراكية.

أما **Gordon** (1955) فيرى بأن الروح المعنوية هي إحساس براحة نفسية وجسمية عند فرد من الأفراد أشبعت حاجاته أو حاجة من حاجاته.

أما **Vitel** (1953) فقد استعمل الخاصية المؤقتة ليميز بين الروح المعنوية والرضا الوظيفي. فهي في الواقع الروح المعنوية موجهة نحو المستقبل. *le moral est oriente vers le futur* أي أنها الرغبة في مواصلة ما تم البدء فيه، وهي النفس الذي يعطي دفعا جديدا للنشاط. *L'envie de terminer ce que on déjà commence. Le souffle qui Donne un nouveau élan pour l'activité.*

بينما الرضا الوظيفي يركز بصفة أكبر على الحاضر، أما الماضي فلا يمثل سوى نقطة ارتكاز. فالرضا الوظيفي شرط الروح المعنوية، على اعتبار أن الذي يحقق أهدافه في العمل يحس بأنه أكثر أمنا من الذي قد فشل أو عرف الفشل<sup>1</sup>.

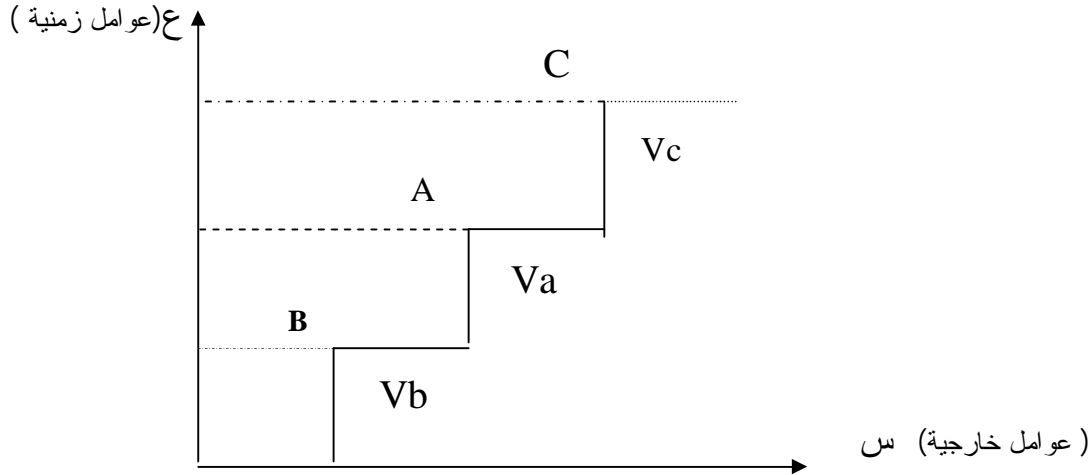
<sup>1</sup> : muanza kabangu : valeur de travail – composition et diffusion la satisfaction doctorat d'eta en psychologie de travail derige par robert frences . paris France 1992 p 08.



## 4.6- الرضا الوظيفي وجاذبية العمل (Attrance):

جاذبية العمل هي حالة نفسية تعبر عن رضا مسبق وحافز داخلي بالنسبة لنتيجته وبالتالي فهي تختلف عن الرضا والروح المعنوية.

بالتعمن نلاحظ بأن العلاقة والاختلاف بين الرضا والروح المعنوية وجاذبية العمل متعلق أساسا بعامل الزمن أي هي مسافات زمنية بالنسبة لنقطة انطلاق من معلم.



(A) مثل الوقت الحالي للوظيفة وهو يعبر عن الرضا الوظيفي، أي الحالة النفسية الحالية للوظيفة والنتيجة عن مظاهر مختلفة قد تكون (ع) (عوامل زمنية)، أو حتى خارجة عن هذا الشكل نتحصل عليها بالإسقاط، وهي مظاهر الرضا المختلفة التي تعطينا بالجمع الرضا الوظيفي الكلي، وهو موقع النقطة الحالية مقدر بالدرجات.

(B) هي الحالة النفسية السابقة للهدف (A)، أو مرتبطة بـ (A) أي رضا مسبق وحافز داخلي، وقد تكون لها علاقة بالخبرة الشخصية للفرد العامل وبظروف حياته.

(C) ويمثل نقطة ما بعد الهدف، وهو يمثل مسار الروح المعنوية، وهي الرغبة في مواصلة المسار (A).<sup>1</sup>

<sup>1</sup>: muanaza kabangu : opcit , p 08

### 5.6- الرضا الوظيفي والانهماك في العمل:

فيمثل القيمة المعطاة للعمل (Va) في حد ذاته ، أي أن يأخذ العامل العمل بجدية وربطه بقيمة مهمة، وبمعنى آخر الإحساس من خلال الخبرة المهنية، فعندما نكون منغمكين في عملنا نكون منشغلين ذهنياً به.

والانهماك شرط من شروط الرضا وليس سببه، أي أن مستوى الرضا يتعلق بمستوى الاستثمار، ففرد ذو استثمار عال (فعالية) في عمله يكون بالضرورة أكثر رضا، بالمقابل يكون فرداً آخر غير مبال بعمله يكون أقل العاملين رضا<sup>1</sup>.

## 7 - مؤشرات الرضا الوظيفي :

إن للرضا الوظيفي مظاهر أو مؤشرات تدل عليه، والتي من خلالها يمكن التعرف عليه حيث أنه كلما انخفضت هذه المؤشرات كلما كان هذا دليلاً على ارتفاع الرضا، وكلما ارتفعت كلما كان هذا دليلاً على انخفاض الرضا.

### 1.7 - التغيب:

فالتغيب حسب أصحاب هذه النظرية، وبعض علماء النفس الإكلينيكي إنما ناجم عن كراهية للمكونة البشرية والمادية التي يعمل فيها أو معها، وعدم استطاعته تحمل الضغط المستمر عليه من خلال الظروف التي يعمل فيها المادية والإنسانية، وبمعنى آخر صعوبة توافق الفرد نفسياً واجتماعياً مع مكونات المحيط.

ما يقصد بالتغيب الانقطاع عن العمل لمدة ما، سواء كان هذا الانقطاع بعذر قانوني أو بدون عذر.

وللتغيب أسباب وعوامل مختلفة، وقد ركزت الدراسات على ثلاثة عوامل رئيسية

هي:

- المرض كان نفسياً أو اجتماعياً.
- المتغيرات الهيكلية المرتبطة بالتنظيم في المؤسسة.
- الاتجاهات والمواقف.

والذي يهمننا في هذا الإطار هو التغيب المرتبط بالاتجاهات والمواقف، والذي هو في الأصل تغيب إرادي.

فمن البديهي أن العمال الذين لا يحبون عملهم يغيبون في العادة كثيراً، مقارنة بزملائهم.<sup>1</sup>

ولقد دلت العديد من البحوث والدراسات أن هناك ارتباطات مختلفة بين المظاهر المختلفة للرضا وبين الغيابات، حيث نجد أن سميث **Smith 1977** حاول معرفة إلى أي مدى تستطيع الاتجاهات الوظيفية التنبؤ بالغياب؟.

<sup>1</sup> : نورة دغوش : مرجع سابق ، ص 24

حيث في شركة بمدينة شيكاغو فحص **Smith** معدل الحضور، وكان ذلك في يوم عاصفة ثلجية عندما كان لزاما على العمال أن يبدلوا شيئاً من الجهد لكي يصلوا إلى الشركة، وقد جمع بذلك معلومات تتعلق بالرضا في مظاهره المختلفة، القيادة، الأجر، المستقبل مع الشركة، نوع العمل... إلخ،

ثم قام الارتباطات بين درجات هذه المتغيرات والحضور، وقد قام بنفس العملية مع عينة في مدينة نيويورك New York لم يتأثروا بالعاصفة الثلجية.

فكانت النتائج كالتالي: متوسط الحضور في شيكاغو أقل منه في نيويورك ، حيث كانت بشيكاغو 70 % و في نيويورك 96 %.

المقياس	شيكاغو	نيويورك
القيادة	0.54	0.12
كمية العمل	0.36	0.01
نوع العمل	0.37	0.06
المكافآت	0.46	0.11
مستقبل المهنة	0.60	0.14
هوية الشركة	0.42	0.02

### جدول رقم 1 : (الارتباط بين مظاهر الرضا و الحضور - سميث 1977)<sup>1</sup>

إن كل مظهر من مظاهر الرضا في شيكاغو، وحسب الجدول قادر على التنبؤ بالحضور، على عكس ذلك في نيويورك واستخلص سميث **Smith** أن مقياس الرضا يمكن أن يتنبأ بالسلوك الوظيفي (الحضور في هذه الحالة عندما يكون ذلك السلوك تحت تحكم العمال)، وتعتبر نتائج **Smith** من أفضل النتائج المتعلقة بالرضا الوظيفي والغيابات.

<sup>1</sup> : عمار الطيب كشرود مرجع سابق ص 485

كما قام في نفس الاتجاه كل من ( ILgen و Hollenbak ) 1977 بدراسة حول العلاقة بين الرضا والتغيب خلال 20 شهرا ،على عينة من الكاتبات وتم قياس هذا التغيب باستعمال مقياس منسوتا للرضا (MSQ) المشهورة، وكان الارتباط يساوي  $R=0.9$  مما يؤكد إيجابية هذه العلاقة، أما التفسير المقدم فهو:

**الأول:** إذا سمحت الشركة بالغياب المتكرر، فقد يأخذ العمال الفرصة لذلك بغض النظر عن الرضا.

**الثاني:** إذا كانت هناك مكافآت وعقوبات قليلة مرتبطة بالغياب فإن مشاعرهم تجاه الوظيفة تكون مستقلة على الحضور بمعامل ارتباط ( $R=0.9$ ) مما يدل على أن المفهومين مستقلين إحصائيا وقد يكون هذا الارتباط دال إحصائيا حين تكون المكافآت لتعزيز السلوك الإجرائي الاشتراطي أو الاستجابي<sup>1</sup>.

## 2.7- دوران العمل:

ويقصد به تلك التغيرات التي تطرأ على القوى العاملة داخل المؤسسة الإنتاجية لأسباب تنظيمية، كما يقصد به عدم الاستقرار في العمل، إما ترك العامل لمنصب عمله بمحض إرادته أو بتغييره الوظيفة<sup>2</sup>.

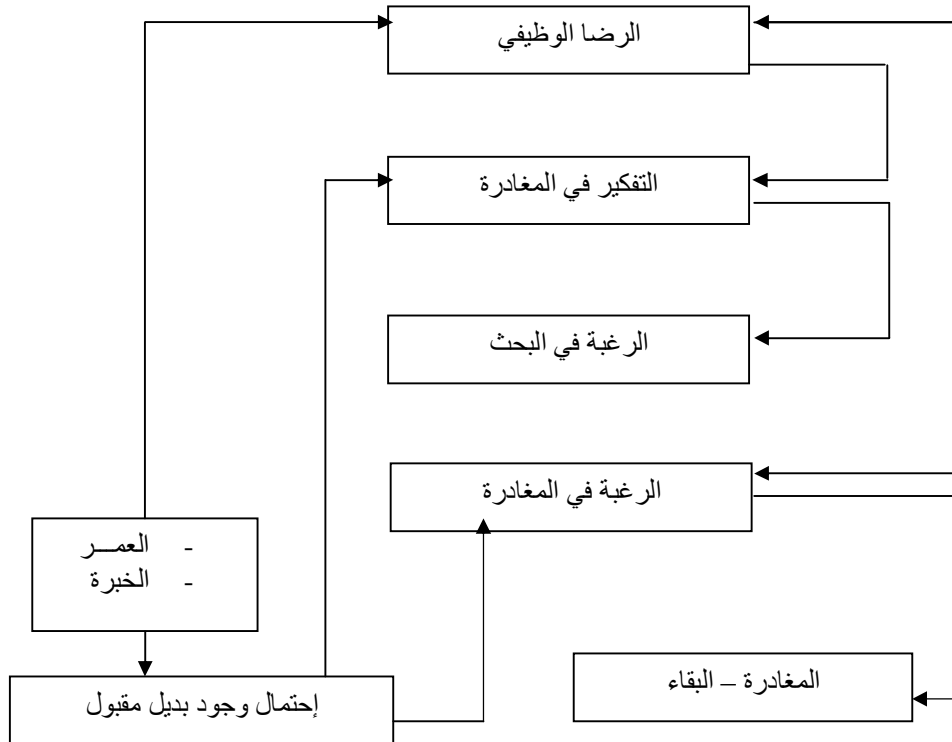
يعتبر دوران العمل من أهم مؤشرات عدم الرضا الوظيفي، حيث كلما زاد الرضا الوظيفي زادت الرغبة في الاستقرار والبقاء في الوظيفة والعكس صحيح.

ومن خلال هذا نجد العديد من الباحثين والمختصون يؤكدون ذلك، بحيث لخص كل من: ( Muchlnsky ) ، ( Tuttle1977 ) 39 دراسة حول العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل، وكانت كل العلاقات سالبة ما عدا في أربعة منها كانت موجبة، ويبدو أنه كلما كان العمال غير راضين عن وظائفهم كلما كان احتمال مغادرة المؤسسة مرتفع.

وتم تأكيد هذه النتيجة الباحث **Hulin** 1966م، حيث وجد في مقياس للرضا الوظيفي لعينتين إحداهما غادرت المؤسسة والأخرى بقيت تعمل، وكانت النتيجة أن العينة الأولى أقل رضا من العينة الثانية، وبالتالي فعلى حسب **Hulin** يمكن التنبؤ بدوران العمل على أساس جماعي (متوسط الرضا)، وبعد سنتين أعاد دراسته في نفس الشركة وتحصل على نفس النتائج.

<sup>1</sup> : عمار الطيب كشرود: نفس المرجع، ص488.

كما قدم Mobley بدوره عام 1977، وبناء على روابط افتراضية بين الرضا ومغادرة المؤسسة، وجد أن أمورا مثل التفكير في المغادرة والبحث عن وظيفة أخرى، كلها ذات تأثير على المغادرة الحقيقية للعمل، والنتيجة طبعاً عن الاستياء (عدم الرضا) وبدل من أن نغادر لأننا مستاءون، لا شعورياً نبحث عن الاستياء لتبرير إرادتنا في المغادرة، حتى أن المغادرة ذاتها متوقفة على مدى الخسارة والربح الناتجين عن ترك الوظيفة، واحتمال الحصول على وظيفة بديلة أحسن منها.



شكل رقم 3 : نموذج عملية دوران العمل لـ: MOBLEY<sup>1</sup>

<sup>1</sup>: عمار الطيب كشرود : مرجع سابق -ص 490

ولقد قام كل من **Hollings Worth** و **Horner** باختبار نموذج موبلي بقياس الرضا عند عمال إحدى المستشفيات، وباستعمال التحليل الارتباطي والتحليل الانحدار المتعدد، حاول الباحثان التنبؤ بدوران العمل من خلال متغيرات النموذج فكانت النتائج:

الرضا الوظيفي الكلي له علاقة دالة  $R=0.54$  مع التفكير في المغادرة ،  
 $R= - 0.54$  مع الرغبة في البحث والرغبة بالمغادرة ، أما دوران العمل  
 $R= - 0.21$  ، وعندما تم جمع كل العوامل في النموذج لتكوين معادلة الانحدار المتعدد، فإن الارتباط المتعدد بالنسبة للرغبة في المغادرة كان  $R= 0.75$  بينما المغادرة الفعلية  $R=0.51$   
 ومنه استطاع **Mobley** وزملائه توضيح بأن هناك ظواهر معرفية وسلوكية تتدخل بين مشاعر عدم الرضا والمغادرة الفعلية.

والخلاصة أن دوران العمل يمكن إرجاعه إلى أكثر من كونه مشاعر استياء، ويعتمد **Mourow** و **Muchnisky** أن الرضا يكون أفضل عامل تنبؤ لدوران العمل في فترات اقتصادية جيدة، وقد افترضوا أنه تحت ظروف تتصف بدرجة عالية من البطالة، فإن العمال يفضلون أن يصبروا على مشاعر الاستياء، بدل أن يصبحوا دون عمل<sup>1</sup>.

### 3.7- التمارض:

يعتبر التمارض الوسيلة الأكثر شيوعاً بين العاملين غير الراضين عن وظائفهم، وذلك لأن التمارض يتيح للفرد الابتعاد ولو مؤقتاً عن بيئة العمل، التي يسبب وجوده بها إلى الشعور بالاستياء والتضايق.

ويمكن تحديد الأفراد الذين يلجئون إلى التمارض من خلال سجلات الحضور وملفات الموظفين، حيث أنها إذا تجاوزت الحد الطبيعي، فإنها تشير إلى عدم الرضا الوظيفي<sup>2</sup>.

### 4.7- الإضراب:

الإضراب شكل من أشكال التعبير، يلجأ إليه الأفراد سواء كانوا مجموعة صغيرة أو كبيرة، للمطالبة ببعض الحقوق يرون أنها مهضومة، والوضعية التي يعيشونها تعاكس طموحاتهم وتطلعاتهم، وقد تكون هذه المطالبة مادية بحتة، كالزيادة في الأجور وتحسين ظروف العمل، أو المطالبة بتغيير بعض المسيرين.

<sup>1</sup> : عمار الطيب كشرود : مرجع سابق ،ص - 491.

<sup>2</sup> : كامل بربر - إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي- الطبعة الأولى - المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع - بيروت ، ص 19.

ويرى **Bernard Mottez** بأن الإضراب هو من أكثر المظاهر التي تدل على عدم الاستقرار في الصناعة، ويدل في بعض الأحيان على انخفاض الروح المعنوية لدى العمال.

ويتأثر الرضا الوظيفي بعدة عوامل يمكن تلخيصها في موقف العامل من وظيفته ويتمثل في:

- الظروف المادية للعمل.
- درجة سهولة أو تعقد الوظيفة.
- مدى التجاوب مع محتوى العمل.
- موقف العامل من الإدارة ، ويشمل العلاقات مع المستويات الإشرافية للسلم الهرمي للتنظيم الصناعي، بمعنى نوعية العلاقات الإنسانية بين مختلف أطراف العملية الإنتاجية من حيث إيجابيتها أو سلبيتها.
- موقف العامل من جماعة العمل<sup>1</sup>.

#### 5.7- كثرة الشكاوي:

تؤكد الدراسات أن الشكاوي مؤشر مهم لمعرفة الرضا الوظيفي في المنظمة، وذلك من خلال حصر كل الشكاوي المقدمة في فترة معينة، وتصنيفها حسب العوامل المرتبطة بها ودراستها للوقوف على الأسباب التي تؤثر على الرضا الوظيفي<sup>2</sup>.

#### 6.7- اللامبالاة والتخريب:

يشاهد تخريب أجهزة وهياكل المؤسسات، أو الشركات في المنظمات التي يشعر عمالها بعدم الرضا، ذلك أن العامل المنسجم مع أهداف المنظمة يسعى دائما للحفاظ على تجهيزات ووسائل العمل، الذي هو بالنسبة له مصدر الإحساس بالسعادة في حياته المهنية. ويسلك العامل سلوك اللامبالاة عندما لا تمثل له الوظيفة أي شيء يستحق الاهتمام، ويتجلى هذا الإهمال بصورة أدق عندما يكون الفرد غير راض عن عمله<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> : محمد عثمان الجعلي وآخرون: تسبب العاملين (محاولة لتأطير ودراسة وطرح ظاهرة سلوكية) د ط ، المنظمة العربية للعلوم الادارية، بيروت 1985، ص13.

<sup>2</sup> : كامل بربر : مرجع سابق – ص 20.

<sup>3</sup>: محمد عثمان الجعلي وآخرون: مرجع سابق، ص14.



## 7.7 - العلاقات بين العمال:

تمكنا طبيعة العلاقات بين العمال على معرفة الرضا الوظيفي من عدمه، فكلما كانت هذه العلاقات حسنة ويسودها روح التعاون والمساندة فإنها تعبر عن مستوى الرضا لدى العامل، أما إذا كانت هذه العلاقات يسودها التوتر، والنزاعات الدائمة والصراعات بين أفراد المنظمة، فإنها تعبر عن غياب الرضا الوظيفي، ذلك أن الرضا الوظيفي يؤدي بالفرد إلى الاستقرار، والاتجاه الإيجابي نحو عمله وزملائه، أما في حالة عدم الرضا فإن الفرد يكون مستعداً لأن يتنازل عن كل ما يربطه بالوظيفة.<sup>1</sup>

## 8- عوامل الرضا الوظيفي:

رغم اختلاف العلماء حول مصطلح الرضا عن العمل، إلا أنه يبقى عبارة عن تلك المشاعر الوجدانية التي يكونها الفرد نحو العمل، الذي يتصور أن يحقق من خلال حاجاته المختلفة، فإذا تحققت تلك الحاجات المادية والمعنوية يكون العامل راض عن عمله، وإذا لم تتحقق تلك الحاجات يكون هناك عدم الرضا عن العمل.

لكن تبقى هذه الحاجات التي يسعى العامل إلى تحقيقها ترتبط بعوامل من شأنها أن تزيد أو تنقص من درجة الرضا عن العمل، وأهم هذه العوامل هي:

## 1.8 - الأجر:

## 1.1.8 - مفهومه:

فالأجر هو ذلك المقابل المادي الذي يتقاضاه من يعمل في خدمة الدولة، إدارات حكومية، مؤسسات عامة، أو في مؤسسات خاصة وذلك بتأديته عملاً معيناً أو وظيفة معينة.<sup>2</sup> كما يعرف الأجر كذلك على أنه: " الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسماني العقلاني الذي يبذله العامل في عمله".<sup>3</sup>

كما يعتبر الأجر إحدى الحقوق الأساسية، بل أولها على الإطلاق التي يتمتع بها العامل، وهذا حسب ما جاء في المادة 6،5 من القانون 11،90.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> : كامل بربر :مرجع سابق - ص 21

<sup>2</sup> : فوزي حبش: الموظف العام حقوقه وواجباته، د ط ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، بيروت،1982، ص 43.

<sup>3</sup> : منصور فهمي : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ط3، دار الشعب ، القاهرة 1976، ص 113.

<sup>4</sup> : محمد الصغير بعلي : تشريع العمل في الجزائر، دط، دار العلوم للنشر والتوزيع الجزائر، 2000، ص 17.

2.1.8 العلاقة بين الأجر والرضا الوظيفي:

لقد أجريت العديد من الدراسات حول العلاقة بين الأجر والرضا نذكر منها:  
 (طومسن 1939 **thompson**) و (ميلر 1941 **Miller**) , **Handels man Bennett** ,  
**stewart, Super** 1952 في أمريكا.  
**Marriott, Denerly** 1955 في إنجلترا.

فكل هذه الدراسات تؤكد على وجود علاقة طردية بين الأجر والرضا عن العمل.  
 وفيما يلي سنعرض دراستين هامتين في هذا الجانب:

فحسب **theriault** و **Dyer** 1976 في دراستهما حول الرضا عن الأجر من خلال عينات متكونة من مديريين أمريكيين وكنديين، وذلك باستعمال الراتب لمقياس (**JDI**)

وقد أعطي أيضا للمديرين معلومات بشأن رواتبهم ومدخلاتهم الشخصية التي أتوا بها للشركة مثل: التدريب، الخبرة، الأداء... إلخ، والأسبقية التي يشعرون بها فيما يتعلق بعدد من العوامل في القيام بالقرارات الخاصة بالرواتب، ودلت النتائج على أن أفضل عامل تنبؤ كان مستوى الأجر، فكلما زاد الأفراد الذين يتقاضون رواتب أكثر، كانوا راضين عن أجورهم على عكس المديرين الذين لا يعيرون اهتماما للحياة المعيشية عند وضع القرارات المتعلقة بالأجر، كانوا أقل رضا عن رواتبهم، وهنا توجد علاقة إيجابية بين الأجر ومستوى المعيشة.

أما الدراسة الأخرى التي تخص هذا الجانب فهي دراسة **weiner** 1980 حول الرضا عن الأجر المأخوذ من مقياس **MSq**، ولقد جمع الباحث معلومات كمتغيرات مستقلة فيما يخص اتجاهات العمال حول تكوين النقابات، الغياب، دوران العمل، وبحساب معامل الارتباط الثنائي لكل المتغيرات تبين أن:

العمال الأكثر رضا عن رواتبهم هم الأقل تفضيلا في اتجاههم نحو تكوين النقابات، كما وجد أن العلاقة بين عدم الرضا والغياب علاقة إيجابية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> :عمار الطيب كشرود: مرجع سابق، ص 485.

إلا أن ( هيرزبرغ 1959 Herzberg ) يرى بأن الأجر لا يؤدي إلى الرضا، وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من الاستيلاء على الفرد، بمعنى الأجر غير هام أهمية العناصر الأخرى، لكن يؤكدون أيضا على ضرورته لصدا مشاعر الاستياء بتوفيره للحاجات الأساسية للعيش، فلذلك فإن الخطأ الذي وقع فيه هؤلاء هو اعتبارهم الأجر وسيلة لإشباع الحاجات البيولوجية لا غير، وكأن الإنسان لا تتحكم فيه إلا هذه الحاجات.<sup>1</sup>

### 3.1.8- أهمية الأجر:

يأتي الأجر في طليعة الاعتبارات التي توجه الفرد لاختيار الوظيفة، والاستقرار فيها ورضاه عنها، ذلك أن الأجر يعتبر المورد الرئيسي في تلبية حاجياتهم المعيشية، ومتطلباتهم الاجتماعية.<sup>2</sup>

فالأجر إذن له إشباعات كثيرة، فهو يعطي الشعور بالأمن والارتياح، كما يرمز للمكانة الاجتماعية، كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لتقدير وعرفان المنظمة لأهميته، بل إنه في بعض الحالات قد يكون الأجر وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتيح للفرد من تبادل المجالات الاجتماعية مع الآخرين، فضلا عن ذلك فإن بعض الأفراد وخاصة ممن يشغلون الوظائف العليا قد يعتبر الأجر كرمز للنجاح والتفوق وبالتالي فالأجر له جوانب اجتماعية ومعنوية عديدة. فقد نعتبر الرغبة الدائمة في ارتفاع الأجر ظاهرة نفسية أكثر من كونها اقتصادية، مما يؤكد في النهاية كون الأجر من العناصر الأساسية لتحقيق الرضا.<sup>3</sup>

### 4.1.8- طرق دفع الأجر:

يوزع الأجر على العمال بطرق مختلفة، وكل طريقة لها أثر في مجال العمل وأبرز هذه الطرق ما يلي:

#### (أ) الأجر باليومية أو الأسبوع أو بالشهر:

يوجه لهذه الطريقة عيب، يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة لعمال المهرة لبذل جهد أعلى، لشعورهم وإدراكهم بأنهم متساوين من حيث أجرهم مع غيرهم من غير الأكفاء.

<sup>1</sup>: احمد صقر عاشور: مرجع سابق، ص152.

<sup>2</sup>: شفيق رضوان: السلوكية والإدارة، الطبعة 1، المؤسسة الوطنية للدراسات للنشر وتوزيع، بيروت، 1994، ص35.

<sup>3</sup>: احمد صقر عاشور: مرجع سابق، ص152.

**(ب) الأجر بالقطعة:**

يرتبط أجر العامل بالإنتاج الذي يقوم به، لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية، وهذه الطريقة تلقي بعبء الإنتاج على العمال، فإذا زاد فهو في مصلحتهم وإذا قل انخفض أجرهم.

**(ج) الأجر على حسب الخبرة في العمل:**

أي كلما كانت خبرة العامل كبيرة كلما كان أجره عالياً، ويمكن أن يكون المعيار لذلك مدة السنوات التي قضاها في العمل.

**(د) الأجر حسب احتياجات الفرد:**

أي يزداد أجر العامل كلما زادت حاجته مع زيادة عدد أفراد عائلته.

إن طرق الدفع السابقة كل منها ينطوي على عيب معين، فمثلاً طريقة الدفع باليومية لا تعترف بكفاءة الفرد، أما طريقة الأجر بالقطعة فإنها تعطي إحساساً بعدم الأمن لغير الأكفاء، وتعرف هذه الطريقة الاختلافات في الذكاء والشخصية والمهارة بين الأفراد، أما طريقة الأجر حسب الخبرة فإنها تكون ضد صغار العمال وينتفع بها القدامى<sup>1</sup>.

فمن خلال كل هذا فإنه لو اعتمدنا على الربط بين الرضا وإشباع الحاجات خاصة البيولوجية، فإننا نقر بأهمية الأجر وضرورته لتحقيق الرضا، فلا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا، لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل، وكأنه الاعتراف بما قدمه ومكافأته عليه، فالنقود الوسيلة الوحيدة لاقتناء متطلبات الحياة المادية، وكونه وسيلة لتحسين ظروف الجوانب الأخرى من الحياة خارج العمل.

<sup>1</sup> : شفيق رضوان – مرجع سابق – ص 35

## 2.8 - فرص الترقية: ( النمو الوظيفي):

## 1.2.8 - مفهوم الترقية:

هي انتقال الموظف إلى أعلى مع زيادة في المسؤوليات والواجبات والمهارات، وزيادة في الراتب، وتحسن في المركز الاجتماعي.

أوهي: "انتقال الموظف في المنظمة من عمله الحالي إلى عمل آخر مع زيادة في صعوبة الواجبات والمسؤوليات وتحسين في الأجر والمنصب والإمكانيات"

أو هي: " تعيين الموظف في وظيفة أعلى من الوظيفة التي يشغلها، ويكون هذا التعيين مقرونا بنمو في الاختصاصات الوظيفية، وتغيير في الواجبات، وزيادة في المسؤوليات وزيادة في الراتب.<sup>1</sup>

ما يلاحظ من التعاريف السابقة أن أغلبها يشترك في تحديد بعض الشروط الواجب توفرها في الترقية منها:

- رتبة وظيفية أعلى، مسؤولية أكبر، أجر أو راتب أكبر، تتطلب مهارات أكبر، مكانة اجتماعية أعلى.

## 2.2.8 - نظم الترقية:

إن استناد نظم الترقية إلى أسس وأساليب موضوعية تساعد في تهيئة بيئة صالحة للأداء، وتحقيق أهداف المنظمة، كما أن الترقية المبنية على أسس وضمانات واضحة تؤدي إلى خلق الرضا الوظيفي ، مما يؤدي إلى تماسك جماعة العمل، وعلى العموم هناك ثلاث أنظمة للترقية:

## (أ) : الترقية بالأقدمية:

وهي الترقية إلى الوظيفة الشاغرة، تكون من نصيب الموظف صاحب الخدمة الأطول في الوظيفة الحالية، أو في المنظمة دون النظر إلى قدراته.

<sup>1</sup> : إبراهيم بن محمد العبود و منصور عبد العزيز المعشوق : تقويم مدى موضوعية أسس و أساليب الترقية في الخدمة المدنية، د ط ، الإدارة العامة للبحوث ، المملكة العربية السعودية ، د ت ، ص : 21.

**(ب): الترقية بالجدارة:**

تكون الوظيفة الشاغرة من نصيب الموظف الأكثر كفاءة، بغض النظر عن أقدميته في الوظيفة الحالية.

**(ج): الترقية بالأقدمية والجدارة:**

يجمع بين النوعين سابقى الذكر ولهذا النظام عدة مزايا نذكرها فيما يلي:

- 1- يساعد المنظمة في اختيار الموظفين الأكفاء ذوي الخبرة الطويلة والقدرات المهارات الممتازة.
- 2- يحفز الموظفين إلى الاستمرار في الخدمة كما يحفزهم إلى الأداء الجيد.
- 3- يحقق الرضا الوظيفي لقناعتهم بعدالة الترقية.
- 4- يحد من التحيز والمحابيات والمؤثرات الشخصية.
- 5- تقدير الموظفين أصحاب الخبرات الطويلة<sup>1</sup>.

ونستنتج مما تقدم أن الترقية فرصة ينتظرها كل موظف لما تقدم له من امتيازات مادية ومعنوية إلا أن هذه الفرصة ينبغي أن تكون مبنية على أسس موضوعية عادلة حتى تكون حافزا إيجابيا، يحقق الموظفين من خلاله الرضا الوظيفي.

**3.2.8 - علاقة الترقية بالرضا الوظيفي:**

حيث أنه تشير أغلب الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا الوظيفي، فيشير ، فروم (1964) أن العامل المحدد لأثر الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد لفرص الترقية، فرضا العامل يقل كلما كانت الفرص المتاحة له للترقية أقل من طموحاته، بمعنى كلما لم تحقق له مؤسسته كل طموحاته وتوقعاته للترقية كلما قل رضاه، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل عما هو متاح له فعلا كلما زاد رضاه<sup>2</sup>.

وخلاصة القول أن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد يتوقف على مدى توقعه لها، ويلاحظ أن طموح الفرد غالبا ما يكون كبيرا، لذا يجب على المنظمة أن تعمل دوما على تحقيق فرص للترقية، وأن تسعى لجعل طموح العمال واقعيا، حتى تتمكن من تحقيق رضاهم.

<sup>1</sup> : عبد الرحمان بن سالم: المرجع في التشريع المدرسي الجزائري، طبعة 2، دار الهدى ، الجزائر، 1994، - ص 24.

<sup>2</sup> : أحمد صقر عاشور : مرجع سابق - ص 147.

3.8 - العوامل الاجتماعية: ويمكن أن نلخصها في العوامل التالية:1.3.8 - جماعة العمل:

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد ، بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادلاً للمنافع بينه وبينهم ،كلما كانت جماعة العمل مصدراً لرضا الفرد عن عمله، وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توتراً لديه، أو يعوق إشباعه لحاجاته، أو وصوله لأهدافه ، كلما كانت جماعة العمل مسبباً لاستياء الفرد عن عمله، كما أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف أيضاً على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد، فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع الجماعة تكون كبيرة ، والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضاً كبيراً عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية<sup>1</sup>.

إذن إن طبيعة العلاقات السائدة بين العمال تلعب دوراً هاماً في رضا العامل عن عمله، فالرفقة أو الصحبة في العمل يمكن أن تكون بمثابة البلمس لحياة البؤس داخل العمل، فالعامل يستمد كثيراً من رضاه عن عمله عندما يعمل مع جماعة طيبة من العمال، كما لا يمكن إنكار تأثير ظاهرة عدم الترابط بين جماعة العمل ودورها في إحداث عدم الرضا عن العمل<sup>2</sup>.

فمن خلال هذا نشير إلى تأثير جماعة العمل على رضا العامل إذ يتوقف على مدى حاجة الفرد للجماعة، حيث أن رضا الفرد عن عمله أو عدمه في تفاعله مع الآخرين يكون كبيراً إذا كان ملازماً لهم وبحاجة دائمة إليهم، وبالمقابل ينقص تأثير جماعة العمل في رضاه إذا لم تكن حاجته إليها قوية.

2.3.8 - الثقافة العمالية:

يقصد بالثقافة العمالية تقديم خدمات، تتمثل في مجموعة من الأعمال التي تهدف إلى إيصال قدر من المعارف والمعطيات، والمفاهيم إلى العمال من أجل تزويدهم بالوعي الضروري، والمهارات اللازمة لحياتهم اليومية في المصنع وفي نشاطهم النقابي وعلاقتهم بالمجتمع القومي والدولي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> : أحمد صقر عاشور : مرجع سابق - ص 156

<sup>2</sup> : عبد المنعم عبد الحي : علم الاجتماع الصناعي (المصنع ومشكلاته الاجتماعية) دون طبعة، المكتب الجامعي الإسكندرية، 1984 - ص 173.

<sup>3</sup> : محمود عبد المولى: علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، دون طبعة، دار العربية للكتاب، طرابلس، 1984، ص 154.

وفي سير للأراء قام به الدكتور عبد العزيز رأسمال حول تقييم العمل والرضا عنه من خلال المستوى الثقافي، حيث توصل إلى أن أهم مؤشر يستحوذ على اهتمام العمال هو التنظيم الأحسن بنسبة 72.59٪. ، وهو ما اعتبره الباحث مؤشرا يدل على النضج السياسي للعمال<sup>1</sup>.

رغم كون العامل يبذل جهده في العمل ، فإن المنظمة من واجبها أن توعي العامل بالظروف، والتطورات الاقتصادية ، والاجتماعية المحيطة به، وهذا يشعره بالمسؤولية ويجعله أكثر إدراكا لمكانته داخل المنظمة ،وهذا بدوره يخلق لديه الشعور بالراحة والرضا.

### 3.3.8 - الاتصالات في العمل (الاتصال التنظيمي):

يقصد بالاتصالات في العمل نقل الأوامر والتعليمات والمعلومات من الإدارة إلى العمال أو العكس.

إن التفاعل بين العمال والإدارة يعتمد على عامل الاتصال، باعتباره أداة لنقل المعلومات والأفكار، وبالخصوص نقل المشاعر من فرد لآخر، فكلما كان الاتصال سهلا كلما دل ذلك على تماسك أعضاء التنظيم وساهم في خلق جو من المودة ، خاصة إذا كان الاتصال بين إدارة العمل يساهم في اطلاع العمال على أهداف المنظمة ، ويشركهم في اتخاذ القرارات الهامة<sup>2</sup>، وبالتالي يساهم في رفع رضا العمال عن أعمالهم، في حين غياب الاتصال يؤدي إلى تشتت جماعة العمل ، وانعزال أفرادها مشاكلهم الخاصة وهذا ما يخلق لديهم مشاعر الاستياء تجاه عملهم وعدم الرضا.

### 4.3.8 - نمط الإشراف:

إن أسلوب الإشراف والعلاقة القائمة بين المشرف والعمال تلعب الدور الكبير في خلق الرضا عن العمل أو الاستياء.

بحيث تشير الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين الإشراف والرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> : عبد العزيز رأسمال : كيف يتحرك المجتمع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 152

<sup>2</sup> : محمود عبد المولى – مرجع سابق – ص 158



فالدراسة التي قامت بها جامعة "متشجان" بالولايات المتحدة الأمريكية والتي أجريت بجامعة أوهايو على نمط الإشراف السائد بين الرئيس لولاء مرؤوسيه يتم عن طريق الاهتمامات التي يوليها المشرف لمرؤوسيه مثل:

- الاهتمام الشخصي بهم وذلك بتحسين العلاقة بينه وبين العمال.
- اهتمام وتفهم المشرف بكل قضايا ومشاكل العمال ، وخاصة عند صدور الأخطاء في الأداء.

أما إذا كان المشرف يقصر اهتمامه على الإنتاج وأهدافه، إذ يعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات إنتاج لاغير، فإن هذا ينقص رضاهم، أي أنه يولد الاستياء نحو العمل، لذلك فإن المشرف لا يستطيع أن يكسب ولاء ورضا مرؤوسيه ، إلا عندما يقف عند معرفة حاجتهم ومشاعرهم في العمل.

ويتوقف تأثير المشرف على المرؤوسين على العوامل التالية:

- أ - الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها.
- ب - الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم.
- ج - تفويض سلطات وحرريات واسعة للمرؤوسين الذين يفضلون الاستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية<sup>1</sup>.

وعموماً فإن نمط الإشراف الجيد لا بد أن يراعي:

- كسب ولاء المرؤوسين.
- التقييم الموضوعي لأداء المرؤوسين.
- الأمانة المتعلقة بإعطاء المعلومات في العمل.
- المقدرة على فهم الآخرين ومعالجة سلبياتهم.
- إعطاء فرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرار.
- التنسيق في إصدار الأوامر.
- الإلمام بالعهود التي يقطعها الرئيس على نفسه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> : أحمد صقر عاشور - مرجع سابق ، ص 155-156.

<sup>2</sup> : عبد المنعم عبد الحي - مرجع سابق ، ص 255.

ومن خلال ما سبق ذكره عن العوامل الاجتماعية و التي تتمثل في جماعة العمل، و الثقافة العمالية ، اتصالات و نمط الإشراف ، فمن خلال هذه العوامل نحاول أن نكشف في دراستنا هاته عن أهمية هذه الحاجات ( الإنتماء ) و مدى تحقيقها للرضا الوظيفي ، بحيث تمثل حاجة الإنتماء إحدى فرضيات هذه الدراسة .

#### 4-8 : العوامل المرتبطة بالعمل :

هناك العديد من العوامل المرتبطة بالعمل في حد ذاته ، و التي لها الدور في تحديد الرضا عن العمل لدى العامل و هذه العوامل هي :

#### 1-4-8 - ساعات العمل :

يعتبر الحجم الساعي للعمل اليومي من أبرز الموضوعات التي كانت محل نقاش، و صراع إجتماعي في معظم البلدان الأوروبية ، و ذلك منذ ظهور الثورة الصناعية، و تتمثل إشكالية ذلك النقاش في كيفية الإستغلال الأمثل للموارد البشرية<sup>1</sup> .

و لقد توصلت الدراسات إلى أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية إستخدام وقت الراحة، و تزيد من هذا الوقت ، بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل ، و بالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة ، و حرية الفرد في إستخدامه، بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل .

فأوقات الراحة تكون ذات فاعلية عندما يكون هذا الوقت يحقق فيه الفرد منافع و احتياجات مرتبطة بحياته العامة.

كما تؤثر ساعات العمل الطويلة ، أو في حالة العمل الليلي على الإجهاد، و هو ما ينعكس على الحالة الشعورية للفرد إتجاه عمله حيث يقل الرضا لديه<sup>2</sup> .

و لهذا تحاول بعض المنظمات تنظيم أوقات عملها بشكل لا يقيد بصفة صارمة العامل .

<sup>1</sup> : محمود عبد المولى : مرجع سابق ص 154

<sup>2</sup> : أحمد صقر عاشور - مرجع سابق - ص 157

## 7-4-2- محتوى العمل :

لم تظهر الدراسات في مجال محتوى العمل و تأثيره على الرضا الأفراد إلا حديثاً، أي حتى ظهور دراسة - هيرزبرغ - و التي ركزت على المتغيرات المتصلة بمحتوى العمل و هي : فرص الإنجاز ، الترقية ، طبيعة أنشطة العمل ، تقدير الآخرين لأداء الفرد ، وهذه المتغيرات هي التي لها تأثير على رضا الأفراد .

لكن في الواقع هناك عوامل فرعية تدخل في هذا الإطار ، و التي تزيد أو تخفض من درجة الرضا عن العمل و منها :

## أ) : درجة تنوع المهام :

فكلما تنوعت المهام كلما إرتفعت درجة الرضا عند العمال ، و ذلك لما يحققه التنوع من قلة تكرار المهام و هذا يقلل من الملل ، لكن تنوع المهام لا يحقق الرضا إلا اذا توفر التكامل بين المهام و درجة الذكاء عند العامل و إلا حدث العكس ، إذ قد يحدث الإستياء و الملل عند العمال ذوي مستوى ذكاء منخفض يفضلون المهام المتكررة<sup>1</sup> .

و نظرا لأهمية تنوع المهام، فإن بعض المنظمات توسع بعض أنشطة الأفراد التي يمارسونها و تسند لهم مستويات جديدة بهدف رفع معنوياتهم و توسيع خبراتهم<sup>2</sup> .

## ب) : درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد :

يمكن القول بأنه تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل ، حيث يفترض - فروم 1964 **VROOM** - أنه كلما زادت حرية الفرد في إختيار طرق أداء العمل ، و في إختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زاد رضاه عن العمل .

و تدل الشواهد على أن زيادة حرية الفرد في هذا المجال تتيح له تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته و نمطه الخاص في تأدية العمل، أو فرض نمط موحد من الطرق و السرعات لأداء مهام الهمل على جميع الأفراد ، فلا يأخذ في الإعتبار إختلاف هؤلاء الأفراد 1932 **VITELS** و بالتالي فهو يخلق مشكلات تكييف لديهم و يزيد من إحتتمالات إستيائهم .

<sup>1</sup> : أحمد صقر عاشور - مرجع سابق ص ص - 152-153.

<sup>2</sup> : غانم فنجان موسى - التدريب و تطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة ، د ط ، المعهد العربي للثقافة العمالية و بحوث العمل ، بغداد ، 1980 - ص 42.

(ج): إستخدام الفرد لقدراته :

فكلما أدرك الفرد أنه يوظف قدراته كلما إرتفع رضاه عن العمل و عما يقدمه من مجهود ، و لقد أكدت ذلك نتائج دراسات كل من : " بروفي 1959 - فروم 1962 - كورنهورس 1964 " و حسب تصور ماسلو فإن إستخدام الفرد لقدراته و مهاراته يمثل إشباعا لحاجة تحقيق الذات .

(د): خبرات النجاح و الفشل :

فبالرغم من صعوبة تأكيد تأثير الأداء على درجة الرضا ، فإن لنجاح العامل أو فشله علاقة برضاه من خلال تقديره لقدراته و ربطه بين عمله و قدراته ، بمعنى كلما تصور الفرد أن ما أنجزه أكثر أو يعادل قدراته، كلما شعر بنشوة النجاح و بالتالي يؤدي إلى الرضا عن العمل ، و العكس بالنسبة للفشل ، و يمكن أن نتحدث هنا عن مستوى الطموح ، فكلما حقق له عمله مستوى معين من طموحاته ، كلما تحركت لديه مشاعر السعادة و الرضا <sup>1</sup>.

5-8 : العوامل الفيزيقية :

هي كل ما يحيط بالفرد في عمله ، و يؤثر في سلوكه و أدائه و في ميوله إتجاه عمله ، و إتجاه المجموعة التي يعمل معها ، و الإدارة التي يتبعها ، و المشروع الذي ينتمي إليه <sup>2</sup>.

إذن فالعوامل الفيزيقية هي الظروف الفيزيائية التي يعمل في ظلها الفرد ، و تؤثر عليه سلبا أو إيجابا، و ينعكس ذلك على سلوكه، و على أدائه، و عن رضاه أو عدم رضاه عن محيط عمله .

و يمكن للعوامل الفيزيقية إذا لم يتحكم فيها أن تؤثر على الحالة الجسدية و النفسية للفرد العامل، و تعيقه عن أداء مهامه، و على الجهد المطلوب، بل تؤدي به إلى حالة من المرض أو الإعاقة <sup>3</sup>.

<sup>1</sup> :أحمد صقر عاشور – مرجع سابق ص 153-154.

<sup>2</sup> : محمود عبد المولى – مرجع سابق ص 107

<sup>3</sup> : محمد الصغير بعلي – مرجع سابق ص 24

إلا أن للإنسان حدود و عتبات التحمل في كل العوامل الفيزيائية كالإضاءة، الحرارة التهوية ، البرودة ، الضوضاء ، الإهتزاز ، النظافة، و إنطلاقا من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنه يؤثر أيضا على درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعدية ،و بالتالي على رضاه عن العمل .

و تشير معظم الدراسات إلى أن لسوء الظروف الفيزيائية،و لوضعيات العمل غير المريحة علاقة بعدم الرضا عن العمل ، و أن ظروف العمل الجيدة تؤدي إلى إحساس العامل بالإرتياح و بالتالي الرضا عن العمل<sup>1</sup> .

وأهم ظروف و مناخ العمل المادي التي هي بحاجة إلى تحسين ما يلي :

#### 8-5-1 : الإضاءة :

من المسلم أن العمل لا يتم إلا تحت مستوى جيد من الإضاءة ،و أن الأعمال بمستوياتها المختلفة تحتاج إلى مستويات مختلفة من الإضاءة ، و يجب أن نعلم أن ثمة مهن صناعية تحتاج إلى وظائف بصرية قوية و إنارة عالية .

فتشير بعض الدراسات أن العمال الذين يشتغلون على آلات مزودة بمفاتيح ملونة، غالبا ما يقل مستوى الخطأ لديهم إذا كانت الإضاءة كافية، فالإضاءة الجيدة تحقق إنتاجا متميزا من حيث الكم و الكيف، كما أنها تسهل ملاحظة العمال ، و تقلل من الإصابات أو التورط في الحوادث ، مما قد يؤدي بذلك إلى رضاه عن العمل .

#### 8-5-2 : الضوضاء :

مما لا شك فيه أن الضوضاء المرتفعة تؤثر تأثيرا مباشرا على مقدار العمل و الإنتاج، و خاصة بنسبة للاعمال التي تعتمد على المجهود الذهني، إذ تؤدي الأصوات المرتفعة إلى تشتيت الذهن، و عدم تركيزه، و إلى الإجهاد العصبي .

و في بعض الاعمال التي ينتج عنها ضجيج مرتفع جدا ،قد يؤدي ذلك بالتدرج إلى ضعف السمع ، لذلك يجب توفير الوسائل الكفيلة بتخفيف هذه الأصوات المرتفعة حفاضا على سمع العاملين فيها .

<sup>1</sup> : عمر وصفي عقيلي : إدارة الأفراد ،مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية ، جامعة حلب ،1988، ص 462.

- و يمكن القول بأن هناك وسائل متعددة تستخدم لتخفيف حدة الضوضاء أهمها ما يلي :
- عزل الآلات التي تصدر عنها أصوات عالية في أماكن خاصة .
  - استخدام مواد ماصة ، و عازلة للصوت تغلق بها الجدران و السقوف .
  - تركيب أجزاء ميكانيكية على الآلات التي تصدر أصوات مزعجة للتخفيف من حدتها .
  - تصميم واقيات للأذن و إدخال فترات الراحة لغرض حماية العمال من الإجهاد .<sup>1</sup>

### 8-5-3: تلوث الهواء الداخلي :

يحدث تلوث الهواء الداخلي لمكان العمل نتيجة أسباب متعددة، يمكن أن نحصرها أساسا في طبيعة العمل نفسه كالبخار، و الدخان الصادر عن العمليات الإنتاجية ، و لا شك أن هذا التلوث يؤثر كثيرا على صحة العاملين و يهدد سلامتهم ، لذلك ينصح دائما بتجديد الهواء الداخلي في مكان العمل ، و تركيب أجهزة تنقية ، أو استخدام كمادات واقية .<sup>2</sup>

إذن فالظروف الفيزيائية الجيدة تساهم في خلق رضا العمال عن أعمالهم ، فبقدر ما تتحسن هذه الظروف بقدر ما يزداد حماس الفرد للعمل لبذل جهود مكثفة في أداءه لعمله .

<sup>1</sup> : حمدي ياسين – علي عسكر – حسن الموسوي: علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط1، دارالكتاب الحديث، الكويت، ص 99، 100.

<sup>2</sup> : عمر وصفي عقيلي – مرجع سابق – ص 462.

8-6: العوامل الشخصية :

هناك عدة أسباب شخصية تتعلق بالسمات الفردية للموظف تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي أو عدمه (الإستياء) لدى الفرد .

يمكن أن نوجزها في العناصر التالية : السن ، الجنس ، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل ، مستوى الطموح ، المنطقة السكنية .. الخ .

8-6-1: السن :

أوضحت الدراسات أن لمتغير السن علاقة بمستوى الرضا لدى العامل، حيث أن الرضا الوظيفي الكلي يزداد مع العمر خاصة بالنسبة للرجال ، و بالتالي فالعمال الأكثر إستياء من عملهم هم العمال الأصغر سنا ، و أن الأكبر سنا هم الأكثر رضا ، و هذا حسب الدراسات التي قام بها كل من **kleine** و **gibson** و (1970) فنسبة عدم الرضا تكون لدى فئة الشباب نظرا لإرتفاع مستوى الطموح لديهم ، بينما أعلى نسب الرضا الوظيفي تكون لدى فئة كبار السن نتيجة تكيفهم مع منصبهم و تعلقهم النفسي بهم .

لذلك هناك عدة تفسيرات للعلاقة بين العمل و الرضا الوظيفي :

التفسير الأول :

- العمال الأصغر سنا، و الغير راضين عن عملهم، يغادرون المؤسسة للبحث عن وظيفة أخرى.
- العمال الأصغر سنا و الراضون عن عملهم، يستمرون في عملهم، و حسب هذا التوجه هناك علاقة بين العمر و الرضا الوظيفي .

التفسير الثاني :

هو أن التقدم في العمر يزيد في مستويات الرضا ، ومع مرور الزمن يزيد في مستويات الرضا ، ومع مرور الزمن كذلك يصبح الفرد أكثر واقعية فيما يتعلق بما ينتظرونه من الوظيفة ، و هذا المستوى من البلوغ ينتج عنه رضا أكثر .

التفسير الثالث :

يقوم على اساس فكرة الجماعات ، هذا يعني بأن كل مجموعة من العمال كل واحدة تمثل جيلا من الأجيال و على مر هذا الأخير ينخفض الرضا ، وهناك من يرجع ذلك إلى تناقص أخلاقيات العمل، أو نتيجة التغيرات التنظيمية الحادثة ، و لكن نقول بأن الدراسات المعمقة هي الكفيلة التي تحدد أي سن من التفسيرات الأقرب إلى الحقيقة .

2-6-8: العرق :

إن الدراسات التي كانت تخص الجماعات العرقية حول مشكلة الرضا الوظيفي كانت محدودة ، و إقتصرت على البيض و السود فقط ، لكن النتائج غير دالة ، فمن الدراسات من إختص بدراسة البيض و السود هو أنه كيف يتم إشباع حاجاته في الوظيفة ؟ فحسب serawser و slocum 1972 هو أن السود كانوا دوما أقل رضا من زملائهم من العنصر البيض، خاصة في مجال تقديرات الدات و الإستقلالية ، و هذا طبيعي مع وجود النظرة العنصرية خاصة في الدول الغربية حيث يعتبرون أن العنصر الأسود جاء ليخدم العنصر البيض.

3-6-8: الجنس :

إن الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي في علاقته بالجنس تعد متناسقة إلى حد ما . لقد أشار كل من **hulin** و **smith** 1964 إلى أن الفرق بين الجنسين يعود في الأصل ليس إلى طبيعة الجنس، و إنما لطبيعة التعليم، و الراتب ،و مدة الخدمة، و على حساب هذه الدراسة إذ ما تحكنا في هذه العناصر نصل إلى رضا وظيفي متساو ، و لقد أكد هذا الرأي **york** و **sauser** 1978 في دراسة لهما على موظفي الحكومة . فوجدا أن الرجال بصفة عامة أكثر رضا ما عدا في مظهر الأجر تبين أن النساء أكثر رضا<sup>1</sup>

4-6-8 : المستوى التعليمي :

تشير الدراسات إلى أن العمال الذين أتموا تعليمهم الجامعي اقل رضا عن مرتبهم من الذين لم يدرسوا إطلاقا ، و هذا راجع لكون مستوى الطموح أعلى لذى فئة الجامعيين من غير الجامعيين ، و نتيجة التباين بين الحقيقة و ما يطمحون إليه ينتج عنه عدم الرضا و الإستهياء .

<sup>1</sup> :عمار الطيب كشرود: مرجع سابق، صص 470، 471.



**8-6-5: الأقدمية في العمل و المنطقة السكنية :**

كما تؤثر العوامل المرتبطة بالأقدمية و المنطقة السكنية على مستوى الرضا لدى الفرد، حيث عامل الخبرة مثلا يجعل الفرد يتكيف مع عمله و يرتبط به نفسيا ، أما عن

المنطقة السكنية ( التنشئة الإجتماعية ) فقد أثبتت بعض الدراسات بأن الريفيين يكونون أكثر رضا لإنجاز الأعمال المتكررة من ذوي الأصل الحضري<sup>1</sup> .

• إن للعوامل السابقة الذكر علاقة كبيرة بالموقف النفسي للعامل إتجاه عمله ، فهي عند كونها مناسبة تحقق راحته و شعوره بالسعادة، و بالتالي الرضا عن عمله ، و عندما تكون غير مناسبة تؤدي إلى تدمره و ملله و بالتالي عدم رضاه.

**9- آثار الرضا الوظيفي :**

يعتبر الرضا الوظيفي من الظواهر الهامة التي يجب الإهتمام بها في كل مجالات العمل في كل وقت ، و ذلك لسببين :

- الأول لكونه هدف كل عامل كغاية حياتية ، و هو السبب الوحيد الذي يضمن بقاء العامل و جديته حتى و إن كان الأجر مرتفعا ، فإذا لم يحدث الرضا لسبب أو لآخر لن يكون العامل مستقرا ، و لن يكون أداءه جيدا و مرتفعا .

- أما السبب الثاني فهو إسهام الرضا في باقي الإتجاهات ، إذ يحدث آثارا سلبية أو إيجابية على سلوكيات الفرد بل على كل الظواهر الموجودة في مجال العمل.

و سنعرض فيما يلي لبعض آثاره و هي :

**9-1: آثاره على الصحة العضوية :**

لا شك أن للحالة النفسية تأثيرا على الناحية العضوية ، و لقد بينت دراسات عديدة تدهور الحالة الجسمية لدى المهاجرين بفعل المشاكل الإجتماعية و النفسية .

<sup>1</sup> : عبد المنعم عبد الحي : مرجع سابق ، ص 259، 260.

و لقد أكد براي **D . Debry** بعد دراسة و متابعة لثلاث حالات على وجود إرتباطات جد واضحة بين المشاكل ذات الآثار على الناحية النفسية ، حيث أن داء السكر ظهر لأسباب نفسية، و قد اظهرت التحاليل أن نسبة السكر في دم هؤلاء المرضى عادية، كما يفترض الطب البسيكوسماتيكي وجود علاقة سببية بين الحالات النفسية و حالات الوظائف العضوية ، و الرضا كأحد مسببات التوازن النفسي يشكل تأثيرا على الصحة العضوية .

و في هذا الصدد توصل هيرزبرغ و زملائه في 1959 إلى أن الأغراض العضوية كآلام الرأس ، فقدان الشهية ، عسر الهضم، و الغثيان تحدث بعد تكرار اللارضا المهني كنتيجة حتمية .

كما وجد بروك **burk** في سنة 1970 إرتباطا بين الرضا الوظيفي و بعض الأعراض العضوية كالتعب ، صعوبة التنفس ، صداع الرأس ، التعرق و المرض .

أما وايت **Whyte** فتوصل في 1955 إلى أن 18% من حالات القرحة المعدية، التي ظهرت في معمل واحد عند العمال الغير راضين بمهنتهم، يظهر إذن بأن الرضا شرط أساسي ليس فقط لضمان الصحة النفسية للعمال أو لضمان بقائهم في المؤسسة بل حتى لبقاء الحالة العضوية في أحسن صورها ، ف ضمان رضا العامل يعني تحقيق أحد شروط الصحة العضوية، و هذه الأخيرة تقلص معاناة العمال و تزيد من رضاهم .

و ذهب البعض مثل : بالمور **Palmor** 1969 إلى أكثر من ذلك، بحيث جعلوا من الرضا شرطا من شروط طول العمر .

## 9-2 : آثاره على الصحة العقلية :

إن العامل الذي ترغمه ظروفه الإجتماعية على البقاء في عمله مهما كان نوعه ،أو الظروف المحيطة به، يحيى صراعا داخليا يزداد يوما بعد يوم ، يجعل من عمله ضغطا كبيرا ، هذه الحقيقة تفترض وجود علاقة بين عدم الرضا و الصحة العقلية .

و لقد إهتم الكثير من الباحثين بهذا الموضوع نذكر منهم : ' كورنهاوسر ' الذي أكد بعد دراسة معمقة في 1965 على وجود علاقة قوية بين الرضا و الصحة العقلية ، و أن وضعية العمل هي أحد مسببات عدم الرضا ، و مشاكل الصحة العقلية ، و بالعكس فإن العامل في محيط عمل جيد و مناسب يبعث الإرتياح و الرضا، و تكون حالته العقلية أبعد عن المشاكل و الإضطرابات ، و لا شك أن للصحة العضوية أيضا آثار على الصحة العقلية<sup>1</sup> .

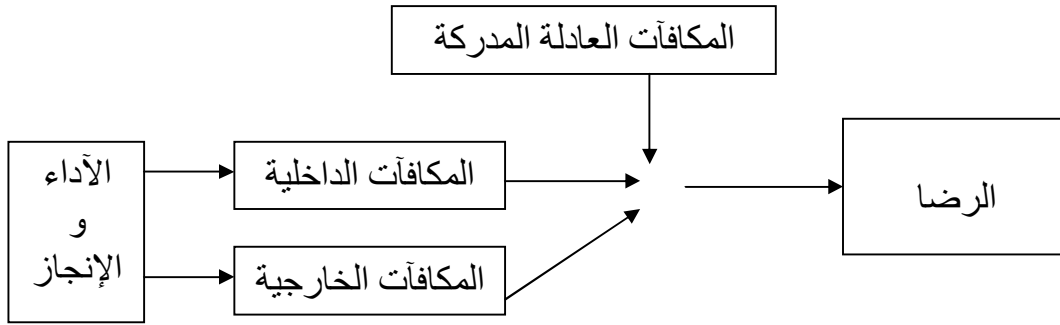
<sup>1</sup> : عبد النور أرزقي ، محددات الرضا المهني و معنى العمل عند العمال الجزائريين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، إشراف محمود بوسنة ، جامعة الجزائر ، 1997 - ص ص 83 .84 .

## 3-9 آثاره على الأداء :

قد يكون هذا العنصر من أهم العناصر من حيث إنشغال الباحثين في هذا الميدان، و السبب واضح لأننا نريد أن يكون العمال سعداء و منتجين .

لذلك فإن فكرة كون الرضا الوظيفي عاملا مسببا في السلوك المهني، و بالخصوص مستوى الأداء ، و الذي أكدته نتائج دراسات الهاوتورن، حيث عند إدخال تغييرات على محيط العمل كفترات الراحة ، ساعات العمل ، نوع الإشراف ، يتحسن الأداء و الروح المعنوية ، و يشير الكثير من الباحثين إلى أنه لفهم طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي و السلوك المهني لابد من فهم طبيعة الشعور و علاقته بطريقة العمل و أسلوبه ، فإذا لاحظ الفرد بأن الهدف المحقق في عمله يدعم وجوده أو يحسنه، فإن شعوره سيكون إيجابيا ، أما إذا رآه كتهديد لوجوده فإن شعوره سيكون سلبيا مما يؤثر ذلك على أداء العامل<sup>1</sup>.

و الشكل التالي يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء :



الشكل رقم 4 : نموذج Porter و Lawler 1967 للعلاقة بين الأداء و الرضا<sup>2</sup>.

## 4-9: آثاره على الإنتاج :

كل الدراسات مهما كان المتغير الذي تربطه بالرضا ، تؤكد على وجود علاقة قوية بين الرضا و الإنتاج، و الواقع ان الإنتاج يرتفع أو إنخفاضه نتيجة نهائية لمستوى الرضا الذي يتحدد بأسباب أخرى متعددة ، و العديد من الباحثين يتحدث عن العلاقة التبادلية في معادلة الرضا و الإنتاج كون كلاهما سبب لآخر . فكما أن الرضا يؤدي إلى ارتفاع الإنتاج

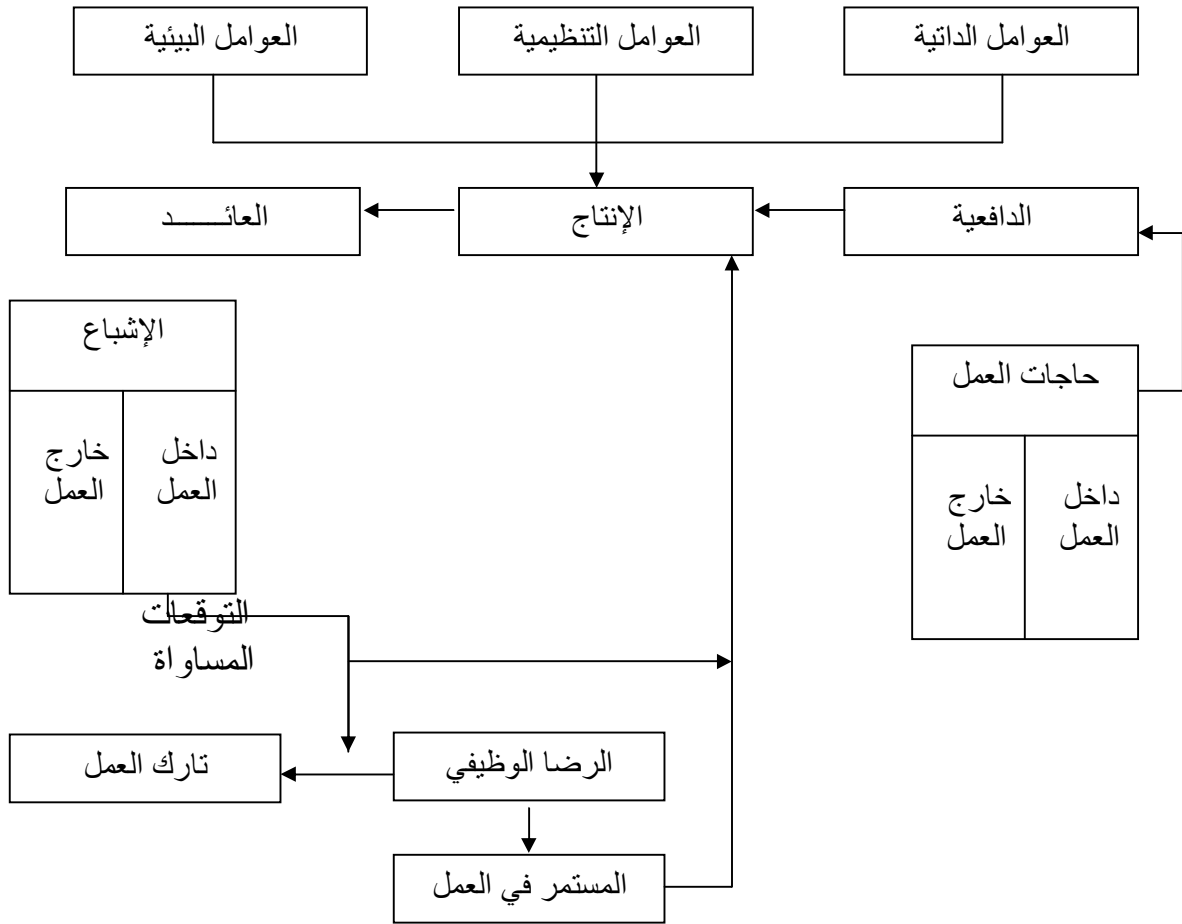
<sup>1</sup> : عبد النور أرزقي - مرجع سابق - ص 84

<sup>2</sup> : عمار الطيب كشرود ، مرجع سابق ، ص 493.

" فإن الإنتاج بدوره يؤدي إلى إرتفاع الرضا، كتعبير نفسي يقول فورد **Ford 1969** إن " الأداء و الإنتاج الجيدين يؤديان إلى إتجاهات مهنية إيجابية "

و لكي يؤدي إرتفاع الإنتاج إلى إرتفاع مستوى الرضا يجب أن يشعر العامل بأن مجهوده هام جدا في تحريك عجلة الإنتاج و السبيل إلى ذلك هو مكافأته ماديا و معنويا<sup>1</sup>.

فكلما زاد رضا الفرد زادت معه مستويات الإنتاج<sup>2</sup> و الشكل التالي يوضح العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي و الإنتاج :



الشكل رقم 5 : نموذج يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي و الإنتاج<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> : عبد النور أرزقي - مرجع سابق - ص 88

<sup>2</sup> : عمار الطيب كشرود - مرجع سابق - ص 493

<sup>3</sup> : عمار الطيب كشرود ، نفس المرجع ، ص 496.

## 5-9: آثار الرضا على الإتجاهات :

إذا كان العمل جزءا من الحياة اليومية للفرد فإنه له تأثير على حياته ، ذلك أن الرضا الوظيفي له تأثير على رضا الفرد في الحياة بصفة عامة ، بل أكثر من ذلك يعد الجانب الأهم في سعادته و رضاه ، لكون العمل المجال الذي يقضي فيه معظم أوقاته و لكونه مصدر قوته و قوت أفراد عائلته ، و من الناحية النفسية يمكن أن نقول بأن العمل ضرورة وجودية ، إذ هناك أفراد لا يمتنون مهنة إلا لتحقيق التوازن النفسي فيقول بعضهم : " لا بد أن أكون كغيري أشتغل، و أتقاضى أجرا عن جهدي " رغم إكتفائهم ماديا ، فلذلك فإن الرضا المهني كإتجاه له آثار واضحة على مختلف الإتجاهات على العائلة<sup>1</sup>.

و لقد وجد وايتز Weitez 1952 ، كورنهارس 1965 ، إيريس باريت Iris Berret علاقة بين إتجاهات العمال نحو العمل و إتجاهاتهم نحو حياتهم ، و نشير إلى أن هذه المعادلة متبادلة التأثير ، فكما أن لإتجاهات العمل آثارا على إتجاهات الحياة فلهذه الأخيرة آثارا على الحياة العملية ، و الحقيقة أنه لا يمكن الفصل بين الناحيتين ، إذ أن الحياة اليومية متواصلة بين جميع جوانبها، و هنا نذكر بأن المشاكل التي يتخبط فيها العامل خارج عمله تؤثر بصورة أو بأخرى على توازنه في مكان العمل، و تشكل إحدى مكونات مستوى رضاه ، بالإضافة إلى إمكانية تأثير بعض سمات الشخصية ( عاداته ، ميوله ، عواطفه ، أساليب سلوكه كلها ) على النوعين من الإتجاهات<sup>2</sup>.

كما أن الرضا المهني يمكن أن يؤثر على نظرة الفرد لنفسه و قدراته ، فهرزبرغ مثلا وجد بأن الرضا المهني يرفع من الثقة بالنفس و هي نتيجة هامة جدا ، إذ الثقة بالنفس تجعل العامل يبذل كل ما في وسعه و يقدم كل إمكانياته<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> : عبد النور أرزقي - مرجع سابق - ص 84.

<sup>2</sup> : محمد عمر الطنوبي -: قراءات في علم النفس الإجتماعي ،دون طبعة،مكتب المعارف الحديثة،الاسكندرية،1999،ص117.

<sup>3</sup> : عبد النور أرزقي - مرجع سابق - ص 84

**10- أساليب قياس الرضا الوظيفي :**

يعتبر الرضا الوظيفي من الظواهر التي إهتم العلماء بقياسها ، لكن ما تجدر الإشارة إليه أنه من الصعب الوقوف على وسائل قياس الرضا الوظيفي ، و ذلك لتعدد و تدخل العوامل المسببة له ، فالوصول إلى رضا الأفراد داخل المؤسسة يعتبر هدفا هاما من أهداف برامج العمل ، و بالتالي فإن قياسه يصبح ضرورة لتقييم فاعلية هذه البرامج ، و بالتالي تقييم نجاعة السياسة المعتمدة من قبل الإدارة، و ما نجده شائعا عند قياس الرضا عن العمل في المؤسسات هو استعمال الأساليب التالية :

- 1- أخذ رأي المشرف المباشر في سلوك العامل داخل المؤسسة.
- 2- عقد إجتماعات دورية مع العاملين بفتح المجال أمامهم للتعبير عن آرائهم و مشاعرهم .

أما حاليا فقد أخذ قياس الرضا أسلوبا جديدا ، حيث أصبح يقاس عن طريق مقاييس موضوعية و أخرى ذاتية .

و من الملاحظ أن هذه الطرق و الأساليب ، و إن كانت تفيد في التحسن السريع لمشاعر العاملين، إلا أن قدرتها على إعطاء بيانات دقيقة و شاملة عن مشاعر العاملين تبقى نسبية ، و بالتالي فمن الصعب إعطاء تقديرات كمية أو لفظية دقيقة لهذه الظاهرة النفسية المعقدة<sup>1</sup> .

**10-1: المقاييس الموضوعية لقياس الرضا الوظيفي :**

و هي الطريقة الغير مباشرة، و التي تعتمد على وحدات قياس موضوعية بحيث تقيس الرضا بالآثار السلوكية التي تصدر عن الفرد، أي بدراسة السلوكات الناجمة عن عدم الرضا كالتغيب ، ترك الخدمة ، دوران العمل ، و قد أثبتت الدراسات وجود علاقة عكسية بين الرضا و هذه المتغيرات .

**10-1-1: الغياب :**

إن نسبة أو غياب العامل عن عمله يعتبر مؤشرا يمكن إستخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله ، فبالتأكيد أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر إرتباطا بهذا العمل، و أكثر حرصا على الحضور لعمله ، عكس العامل الآخر الذي يشعر بالإستياء إتجاه عمله ، و ليس معنى هذا أن كل حالات الغياب عن العمل تمثل حالات إستياء إتجاه عمله .

<sup>1</sup> : أحمد صقر عاشور:إدارة القوى العاملة ،الاسس السلوكية وادوات البحث التطبيقي ،دون طبعة ،دار النهضة العربية ،بيروت ،1999-ص 400.

فهناك حالات تغيب لا يمكن تجنبها، و ذلك لأسباب قاهرة خارجة عن إرادة العامل  
مثل : المرض ، الظروف العائلية المزرية ، و الحوادث ...إلخ .

إلا أنه يمكن الإعتماد على معدلات التغيب في المؤسسات للتعرف على رضا  
العاملين فيها ، لأن هناك حالات من الغياب لا ترجع إلى ظروف طارئة بقدر ما تعكس  
مشاعر الفرد إتجاه عمله .

و تجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من وجود طريقة موحدة و متفق عليها لقياس معدل  
الغياب ، إلا أنه يمكن الإسترشاد بالطريقة التي إقترحتها وزارة العمل الأمريكية، و يحسب  
معدل الغياب وفق الطريقة التالية :

$$\text{نسبة الغيابات خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد (فترة زمنية معينة)}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين (في نفس الفترة)} \times \text{عدد أيام العمل}} \times 100$$

- و يحسب مجموع أيام الغياب للأفراد بجمع أيام التغيب لجميع أفراد العاملين .
- أما متوسط عدد الأفراد يمكن الحصول عليه بأخذ متوسط عدد العاملين في أول فترة، و  
عدد العاملين في آخر فترة .
- أما عدد أيام العمل في المعادلة فتمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة ، أي بإستبعاد  
أيام العطل الأسبوعية و العطل الرئيسية التي لم تعمل فيها المؤسسة<sup>1</sup> .

#### 10-1-2: ترك الخدمة :

يمكن إستخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد، أي استقالته كمؤشر للرضا العام  
عن العمل ، فلا شك أن بقاء العامل في وظيفته تعتبر مؤشرا هاما لإرتباطه بهذه الوظيفة و  
رضاه عن عمله .

و يحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد الحالات لترك الخدمة الإختياري مقسوما  
على إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة، ويأخذ معدل ترك الخدمة شكل المعادلة التالية :

$$\text{معدل ترك الخدمة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة زمنية معينة}}{\text{مجموع عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100$$

<sup>1</sup> : أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة - ص ص 401-402

و تجدر الإشارة إلى أن بيانات ترك الخدمة تفيد في التنبيه إلى وجود إختلال في سياسات و برامج العمل ، كما تفيدنا في تحليل أسباب هذا الإختلال و محاولة إقتراح وسائل لعلاجه ، و بالتالي عادة ما ينصح بجمع بيانات تكون أكثر وضوحا و دقة عن أسباب ترك الخدمة الإختياري .

فمثلا : إجراء مقابلة مع العامل المستقل من وظيفته ، أو إرسال إستمارة للتعرف على الدوافع و الظروف التي أدت إلى ترك الخدمة ، و إتخاذه لهذا القرار ، فهذا المؤشر ( المقابلة ) يمكن أن يساعدنا كذلك على التعرف على الرضا عن العمل لذى العامل أو إستياؤه من العمل<sup>1</sup> .

#### 10-2: المقاييس الذاتية لقياس الرضا الوظيفي :

و تعرف بالطريقة المباشرة ، تتخذ الإستمارة و المقابلة وسيلة لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي ، و تهدف المقاييس الذاتية للحصول على تقرير من طرف العمال حول مستوى رضاهم عن العمل ، و هناك عدة طرق تستخدم في هذا المجال أهمها :

#### 10-2-1 : طريقة تقسيم الحاجات :

تعتمد هذه الطريقة على محاولة معرفة درجة إشباع الحاجات الانسانية مثل ما إقترحه "ماسلو Maslow" ، و التي تتضمن ترتيبا هرميا: الحاجات الفيزيولوجية ، حاجات الأمان ، الحاجات الإجتماعية ، حاجات التقدير و حاجات تقدير الذات .

و تصمم الأسئلة بحيث يمكن الحصول على معلومات من الأفراد حول مستوى الإشباع التي تنتجها الوظيفة، بمختلف أنواع الحاجات لديه ، و عليه فإن كل مجموعة من هذه الحاجات تصاغ لها بنود متعلقة بها.

<sup>1</sup> : أحمد صقر عاشور :إدارة القوى العاملة – ص-ص 403-405.



10-2-2 : طريقة تقسيم الحوافز :

تحتوي على كل الحوافز التي يتيحها العمل ، أو العوامل التي تعتبر مؤشر على الرضا مثل الأجر ، الترقية ، محتوى العمل ، الإشراف ، ساعات العمل... إلخ<sup>1</sup>.

10-2-3- : المؤشر الوصفي للوظيفة JDI :

يعتبر مقياس المؤشر الوصفي للوظيفة الذي طوره كل من **Hulin** و **Kendall** و **Smith** أكثر المقاييس استعمالاً في هذا المجال ، بحيث يقيس هذا المؤشر خمسة مظاهر

هي :

- الرضا عن العمل نفسه .
- الرضا عن الإشراف .
- الرضا عن الأجر .
- الرضا عن الترقيات .
- الرضا عن زملاء العمل .

يتكون كل مظهر من عدة بنود أو عبارات ، فهذه المفردات عبارة عن كلمات روتينية، أو جمل قصيرة " يعطي شعور الإنجاز " يشير العامل ما إذا كانت المفردة تصف أو لا تصف الوظيفة ، و في استطاعته أن يعطي إجابة لست متأكداً .

<sup>1</sup>: أحمد صقر عاشور -إدارة القوى العاملة ، ص 407

و كمثل على هذا المقياس نتناول المثال التالي<sup>1</sup> :

- التعليمات : إن البنود الآتية تقيس مدى رضاك عن عملك، و رئيسك ، و الترقية، و الزملاء، و راتبك .
- المطلوب : هو أن تضع "نعم" إذا كان البند يصف حالة معينة من عملك .  
هو أن تضع "لا" إذا كان البند لا يصف تلك المظاهر المعينة .  
وضع ( ؟ ) إذا لم تستطع أن تقرر .

<b>العمل الحالي :</b>	
<b>المرتب :</b>	.....روتيني
.....سيئ	.....مرض
.....كثير جدا	.....جيد
.....أقل مما أستحق	.....واقف طول الوقت
.....الدخل يوفر الكماليات	
<b>الترقيات :</b>	
<b>زملاء العمل :</b>	.....عمل لا تقدم فيه الترقية
.....يتكلمون بكثرة	.....على الكفاءة
.....طمحون	.....ترقيات متفاوتة
.....كسلاء	.....فرص جيدة للترقية
.....مخلصون	
<b>الإشراف :</b>	
.....حديث	
.....من الصعب إرضاءه	
.....يطلب نصيحتي	
.....تواجد عندما أحجاجة	

<sup>1</sup> : دغوش نورة ، مرجع سابق ، ص ص ، 35.34 .

و لقد أظهرت العديد من الدراسات بأن المؤشر الوصفي للوظيفة يعتبر من المقاييس المفيدة جدا ، فقد وجد كل من ( **Schneider and Dachler** ) بأن ثبات مؤشر القياس الوصفي للوظيفة بإستعمال طريقة الإختبار و إعادته لفترة قدرت بستة عشر شهرا كان  $r=0.57$  و شعر الباحثان بأن درجة الثبات هذه تعتبر عالية بما فيه الكفاية، و يعتبر من أفضل المقاييس المتوفرة حاليا .

#### 10-2-4: إستبيان منسوتا للرضا M.S.Q:

و يعتبر الإستبيان الثاني الأكثر إستعمالا بعد مقياس المؤشر الوصفي للوظيفة و يقيس هو الآخر جوانب معينة من الرضا الوظيفي .

و يتكون من عشرون مظهرا منها : الإبداع ، الإستقلالية ، العلاقات الإنسانية ، الإشراف الفني ، ظروف العمل .

و يتكون كل مظهر من خمسة مفردات يحسب عليها الفرد بالتأشير على الإجابة الممكنة ، مستعملا في ذلك سهم الإختيار ال اي يتكون من درجات هي :

- راض جدا : و تعني راض جدا عن هذا الجانب من الوظيفة.
- راض : و تعني أنني راض فقط عن هذا الجانب من الوظيفة .
- لا أعرف : و تعني لأنني لا أستطيع أن أقرر أنني راض و غير راض.
- غير راض : و تعني غير راض عن هذا الجانب من الوظيفة
- غير راض مطلقا : و تعني أنني غير راض بالمرّة عن هذا الجانب من الوظيفة<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> : عزت عبد العظيم طويل : علم النفس المعاصر ، ط3 ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 209 .

## 10-2-5: طريقة الفواصل المتساوية ظاهريا لترستون :

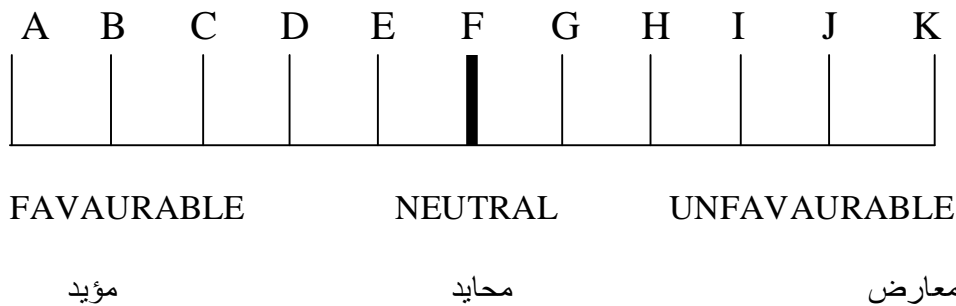
قدمت هذه الطريقة لبناء مقياس الرضا الوظيفي و الإتجاه سنة 1928، بحيث تقوم هذه الطريقة على المسافات المتساوية البعد<sup>1</sup>.

ففي حالة الرضا الوظيفي تحدد متغيراته، ثم يبني المقياس بوضع عبارات تصف مختلف العناصر التي تمسه، و عادة ما تفوق المائة عبارة<sup>2</sup>.

و تبدأ هذه الطريقة بتجميع مفردات تصف مختلف العناصر المتعلقة بالعمل، أو تصف الإشباعات التي يحصل عليها الفرد من عمله ، ثم يقيم المحكمين درجة صدق المفردات التي أعدت لقياس الرضا، و بعد ذلك يتم إستبعاد العبارات ذات التباين العالي أو الكبير ، يحتفظ بالمفردات و العبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الإختيار، و يكون متوسط التقييم لهذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا الذي تشير إليه العبارة وفق تقييم المحكمين.

و إستخدام مقياس العبارات لترستون في قياس الرضا عن العمل لا يطلب من العمال تقديم درجات ، و إنما إستجابة لكل مفردة ، تترجم هذه الإستجابة بعدة إختبارات وفقا لإعتقاد العامل و إحساسه و تقديره ما إذا كان يوافق أو لا يوافق على كل عبارة من العبارات التي تشملها القائمة، و يكون مجموع الدرجات التي تقابل إستجابة العامل حول كل بند من بنود الإستفتاء، أو المقاييس التي وافق عليها هي الدرجة التي تترجم رضاه عن العمل، والعكس صحيح بالنسبة لعدم الرضا<sup>3</sup>.

لكن في الحقيقة طبق ترستون طريقته هذه أول مرة لقياس الإتجاه نحو الكنيسة ( تشايف chaiv ) و كان المقياس على النحو التالي<sup>4</sup> :



كل مجموعة تحمل حرفا ، ثم تحول الحروف إلى درجات  $k=11$  .....  $A=1$

<sup>1</sup> : عبد اللطيف خليفة - عبد المنعم شحاته محمود - سيكولوجية الإتجاهات، المفهوم، القياس، التغير، ب ط ، دار غريب ، مصر ، ب ت ، ص 95 .

<sup>2</sup> : سعد جلال : المرجع في علم النفس ، دار الفكر العربي ، القاهرة، د ط ، دت- ص 771

<sup>3</sup> : أحمد صقر عاشور -إدارة القوى العاملة - ص ص 408.409 .

<sup>4</sup> : محمد عبد الرحمان العيسوي - علم النفس الإجتماعي ، دط، مصر ، دت-ص 236 .

10-2-6: طريقة التدرج التجميعي للبيكات :

بدأ ليكارت في شرح مقياسه سنة 1932، عند نشره لمقال في مجلة أرشيف علم النفس تحت عنوان " تقنية لقياس الإتجاهات " و هو أسهل من مقياس ترستون ، لا يتطلب جهدا كبيرا في حساب قيم أو درجات العبارات.

و يشير أحمد صقر عاشور إلى أن العبارات يجب أن تشير إلى خصائص إيجابية العمل، و يكون مطلوبا من الفرد أن يقرر بالنسبة لكل عبارة من هذه العبارات درجة موافقته عليها بأن يختار واحدة من بين عدة بدائل. و للتوضيح نأخذ المثال التالي :

أعارض بشدة	أعارض	غير متأكد	أوافق	أوافق جدا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
stonly disagree	disagree	undecided	agree	afrofly agree

و تعطي الإستنتاجات التي يقررها الفرد درجات تتراوح بين 1 و 5 حسب درجة موافقته أو عدم موافقته على العبارة ،و بتجميع الدرجات التي يحصل عليها الفرد في عبارات مختلفة يتعين صدق العبارة وفق الارتباط بين الدرجة التي يتحصل عليها، و الدرجة الكلية لمجموع العبارات<sup>1</sup>.

و يؤكد مصطفى عشوي على ضرورة إحتواء المقياس و المصمم وفق تقنية ليكارت عبارات صممت بصيغة الإيجاب،و عبارات أخرى صممت بصيغة السلب، بحيث تكون العبارات متوازنة نوعا ما و لإستعمال مقياس ليكارت يجب إتباع الخطوات التالية :

- 1- بناء مقياس يحتوي على عبارات مختارة صممت بعضها بصيغة الإيجاب ، و بعضها الآخر بصيغة السلب .
- 2- إختيار عينة لإجراء البحث، و جمع الإجابات المختلفة .
- 3- جمع كل النقاط لمجموع العبارات و الأفراد المكونين للعينة .
- 4- فحص إنسجام نسق الإجابة لكل عبارة، و مقارنة ذلك بمجموع النقاط المحصل عليها .
- 5- إستبعاد العبارات الغير منسجمة مع مجموع العبارات الأخرى .
- 6- تحديد العبارات النهائية للمقياس، و إعادة حساب مجموع النقاط التي يحصل عليها أفراد العينة بعد إستبعاد العبارات الغير ملائمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>: احمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، ص410.  
<sup>2</sup>: مصطفى عشوي - مرجع سابق - ص 137، 138.

10-2-7: طريقة الفروق ذات الدلالة " أسكود OSGOOD "

تعرف بطريقة الوضع الذاتي قدمها جماعة تاننبوم **tennenbaum**. أسكود **OSGOOD** في عام 1957 ، تعرف أيضا بطريقة الفروق ذات الدلالة semantic difference scale وتعتمد على الدلالة اللغوية .

تتكون هذه الطريقة من مجموع المقاييس الجزئية، حيث يكون مقياس جزئي مخصص لقياس جانب واحد من جوانب العمل، و يمثل قطبي المقياس الجزئي صفتان متعارضتان تحصلان بينهما عدد من الدرجات . و يطلب من الفرد أن يختار التقدير الذي يتلائم مع مشاعره نحو العمل .

و نتاول المثال التالي لمجموعة من المقاييس الجزئية متعلقة بمحتوى العمل الذي يقوم به الفرد وفق طريقة الفروق ذات الدلالة ، بحيث يكون كل مقياس على شكل خط مستقيم توجد في كل نهاية من نهايته صفة متناقضة للصفة المقابلة، و بينهما سبع درجات (1 ← 7) تدل النقطة من واحد إلى سبعة على الإتجاه الإيجابي، و النقطة من واحد إلى ثلاثة على الإتجاه السلبي، و بينهما تدل النقطة الوسطى أربعة على الحياد .  
و المثال على الشكل<sup>1</sup> التالي :

الأجر مناسب									غير مناسب
	1	2	3	4	5	6	7		
فرص الترفيه عادلة									غير عادلة
	1	2	3	4	5	6	7		
ساعات العمل مناسبة									غير مناسبة
	1	2	3	4	5	6	7		
الظروف الفيزيقية جيدة									سيء
	1	2	3	4	5	6	7		

<sup>1</sup> : أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة ، ص ص 413،414 .

10-2-8: طريقة المواقف أو الوقائع الحرجة :

هذه الطريقة استقاها هيرزبرغ من طريقة " فلانغان **flanagan** " لقياس سلوك العامل ، و تعتمد هذه الطريقة على وصف الوقائع الحرجة التي مر بها الفرد في ميدان العمل ، كما أنها تقوم على إعطاء أو توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد المراد قياس مشاعرهم ، بحيث يكون أحد الأسئلة سلبي يخص الموقف الذي يشعر فيه الفرد أو العامل بالأشياء ، اما السؤال الثاني فيكون إيجابي يخص المواقف التي يشعر فيها الفرد العامل بالسعادة، و عن طريق هذين السؤالين يمكن قياس مشاعرهم و صيغة السؤال تكون كالتالي :

- 1- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بإستياء شديد يتعلق بعملك خلال الفترة الماضية صف ما حدث لك بالتفصيل في كل مرة شعرت بهذا الشعور، أي حدد الأسباب التي خلقت لديك هذه المشاعر .
- 2- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادة غامرة تتعلق بعملك خلال الفترة الماضية ؟ و يتم السؤال الثاني بنفس الأسلوب الذي تم به السؤال الأول .

و لكن هذه الطريقة رغم صلاحيتها للقياس إلا أنها ناقصة، لأنها تعتمد على تحديد سؤالين بحدثة واحدة فقط ، هذا قد يكون غير كافي لوصف المشاعر الوجدانية، أو الإستياء و هذا لأننا في موقف واحد في العمل نتعرض لأحداث متعددة و متداخلة ، حيث أن هذه الطريقة غير قادرة على إبراز درجة الرضا عن العمل ، كما أنها تبين وجود الرضا أو عدم وجوده فقط دون تحديد مستوى أو درجة هذا الرضا الذي يبديه الفرد ، أو العامل في عمله<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> : أحمد صقر عاشور:إدارة القوى العاملة ، ص ص 416،415.

## خاتمة الفصل :

من خلال كل هذا نستخلص بأن للعوامل المسببة للرضا علاقة كبيرة بالموقف النفسي للعامل إتجاه عمله، فهي عندما تكون مناسبة تحقق راحته و شعوره بالسعادة و بالتالي الرضا عن العمل، و عندما تكون غير مناسبة تؤدي إلى تدمره و ملله، وبالتالي عدم رضاه و يتجلى ذلك في مختلف أشكال المقاومة المباشرة و غير المباشرة كتمهيل وتيرة العمل، ترك العمل، تحديد الإنتاج، التبخير من مواد الإنتاج و الوقت..... إلخ .

كما أن لكل عنصر من عناصر الرضا له وزنا مع وجود علاقة تأثيرية بين جميع العناصر، رغم إقتصارنا على العناصر الموجودة في العمل، فإن لبعض العناصر الخارجية دخلا في تحديد الرضا العام كالظروف المعيشية و وسائل المواصلات .

كما أن للرضا أهمية بالغة سواء كان ذلك على الصحة العقلية أو على الصحة العضوية أو على الأداء و الإتجاهات و الإنتاج، و من ذلك فإن الإهتمام بالرضا يعني الإهتمام بكل العملية الإنتاجية التي تبذل من خلالها مجهودات كبيرة و أموال طائلة .

و بما أن رضا الأفراد داخل المؤسسة يعتبر هدفا هاما من أهداف برامج العمل، و بالتالي فإن قياسه يصبح ضروريا لتقييم فاعلية هذه البرامج، و أصبح بذلك الرضا يقاس عن طريق المقاييس الموضوعية و المقاييس الذاتية.



## الفصل الثالث : الدافعية

- تمهيد.

- 1- لمحة تاريخية حول الدافعية.
  - 2- تعريف الدافعية.
  - 3- الفرق بين الحاجة، الحافز والباعث، الرغبة والغريزة.
  - 4- النموذج الأساسي للدافعية.
  - 5- خطوات عملية الدافعية.
  - 6- خصائص الدافعية.
  - 7- وظيفة الدافعية.
  - 8- تصنيف الدوافع.
  - 1-8- الدوافع الفطرية.
  - 2.8- الدوافع المكتسبة.
  - 3.8- الدوافع الشعورية.
  - 4.8- الدوافع اللاشعورية.
  - 9- نظريات الدافعية.
  - 1.9- نظرية (x) و (y) لدوغلاس ماك غريغور.
  - 2.9- نظرية عدم النضج/ النضج لكريس أرجريس.
  - 3.9- نظرية هرم الحاجات لأبراهام مسلو.
  - 4.9- نظرية كلايتن ألدرفر.
  - 5.9- نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرغ.
  - 6.9- نظرية الحاجات لدافيد ماكلييلاند.
  - 7.9- نظرية التوقع لفكتور فروم.
  - 8.9- نظرية العدالة لأدمز.
  - 9.9- نظرية التعزيز فريدريك سكينر.
  - 10.9- نظرية وضع الأهداف لأدوين لوك.
  - 10- النموذج المتكامل للدافعية.
- خاتمة الفصل.

تمهيد :

يكمن وراء مظاهر و أنماط السلوك الإنساني المختلفة قوى دافعة و محرّكة و موجهة لها ، و التي يطلق عليها تعبير الدافعية ، و من هنا تعتبر الدافعية أحد العوامل النفسية الداخلية التي تؤثر في السلوك الإنساني ، ذلك أن الدافعية ذات علاقة وطيدة بالكفاية الإنتاجية و الأداء لدى العاملين و رضاهم .

بحيث تطرقنا في هذا الفصل إلى خصائص الدافعية المتمثلة في تحريك سلوك الفرد و توجيهه، و تحديد شدته، و إستمراره و توقفه .

كما أن الدوافع قد يكون ما هو فطري لا يحتاج إلى تعلم أو إكتساب مثل النوم ، الجوع حب الإستطلاع ...إلخ ، و ما هو مكتسب يكتسبه الفرد نتيجة لخبرته اليومية التي إكتسبها من إتصاله و تفاعله مع البيئة التي يعيش فيها كحب التعاون و إحترام الغير . كما أنه هناك نوع من الدوافع قد يكون شعوريا أو لا شعوريا ، فالدوافع الشعورية هي التي ندركها و نعيها عند القيام بها أو تنفيذها ، أما الدوافع اللاشعورية هي تلك التي لا يشعر بها الفرد و لا يدرك وجودها كالنسيان .

و لقد شغلت الدافعية حيزا كبيرا من تفكير و إهتمام علماء النفس و الإدارة ، وبالتالي ظهرت العديد من النظريات التي حاولت تفسيرها و تحديد معالمها الرئيسية .

و بالرغم من تعدد النظريات ، فلقد تمكن من تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين و هما مجموعة نظريات المحتوى ، و مجموعة نظريات عملية الدافعية ، و لقد تزعم هذه النظريات في الدافعية بعض العلماء الذين ساهموا بدرجة كبيرة في تفسير دوافع السلوك الإنساني من بينهم : ماسلو ، أديرفر ، هيرزبرغ ، فروم ، لوك و دافيد ماكلياند ، هذا الأخير الذي من خلال نظريته صغنا إشكالية و فروض هذه الدراسة ، وذلك لمعرفة مدى أهمية الحاجات المتضمنة في نظريته و مدى تحقيقها للرضا الوظيفي حسب متغير الجنس .



ثم ظهرت أفكار **Johan Lock** (1632-1764) مؤسس المدرسة الترابطية، الذي بين أن للإنسان سلوك يرغب في معرفة نتائجه، ويحاول الوصول إلى أقصى لذة بالاعتماد على معارفه وتجاربه.  
ونفس الأفكار تبناها كل من **a.condilloc** (1715-1750) و **d. Hume** (1711-1776).

كما ظهر التيار العقلاني الذي نادى به (E. Kant) الذي يفترض أن الفكر يحتوي على مفاهيم تمكن الإنسان من تفسير التجارب الحسية، وتمكنه من إحساس وإدراك العالم، وهي تلعب دورا في سلوكياته.

وسمحت النظرية التطورية التي تزعمها (C.Darwin) (1809-1882) والتي بينت أن هناك صراع مستمر لبقاء النوع، وأن هدف الطبيعة هو فهم السلوك الإنساني ودراسته كالسلوك الحيواني، والتأكيد على أن له غاية.

وظهرت في نهاية القرن (19) مفاهيم مختلفة حول الدوافع كونت ما يعرف بعلم نفس الدوافع، ومن هذه المفاهيم ما جاءت بها السلوكية التي حاولت تفسير السلوك من خلال ملاحظته وملاحظة الشروط التي يجري فيها، خاصة بعد أعمال كل من **Waston . Pavlov . Throndik . Skinner**.

وجاءت بعد ذلك أعمال تيار التحليل النفسي خاصة أعمال كل من **S Freud ، jung ، Morney ، Adler** التي بينت أن الدوافع لا شعورية، وأنها المحدد الأول للسلوك الإنساني، وتؤكد على أن الإنسان غير واع بأسباب سلوكه.

وبين التيار المعرفي خلال السنوات (1930-1940) أن العضوية لها دوافع تحرك السلوك للحصول بأقصى سرعة على الموضوع المرغوب فيه، ودراسات كل من **Dohler** و **Tolman** اللذان أدخلتا مصطلحات جديدة لتفسير الدوافع كالقيم والتوقعات، ولقد كانت قاعدة لكثير من الدراسات المعرفية كدراسة (-K. Lewin) (1936) ودراسة (**Rotter** 1954) ودراسة (**weiner 1986**).

وحاول التيار المعرفي خلال السنوات (1950-1970) تفسير السلوك الاجتماعي للإنسان، حيث أعمال **Festingrer** أنه عند حدوث اختلال بين اتجاهات الإنسان وسلوكياته، فإن للدوافع دورا في القضاء على ذلك الاختلال، فإما أن يسلك سلوكا يتلاءم مع اتجاهاته، وإما أن تكون له دوافع تغير اتجاهاته حسب سلوكياته.

وأكدت الأبحاث في مجال الدوافع الاجتماعية أنه يمكن تفسير السلوك الإنساني حسب المحتوى الاجتماعي، وأوضحت أعمال G. Tarde أن سلوكيات الغير تحدد سلوك الفرد وكذلك أعمال Guerin ( 1986 ) الذي واصل الملاحظات التجريبية التي قام بها Triplett حول تأثير سلوكيات الغير على الفرد، فوجد أن سلوكيات الغير لا تؤثر فقط على سلوك الفرد بل على إدراك هذا الأخير لسلوك الغير وتأويله له هو الذي يحدد دوافع سلوكه<sup>1</sup>.

ولم يكن مصطلح الدوافع محط اهتمام الفلاسفة وعلماء النفس والفيزيولوجيين فقط، بل الاقتصاديين كذلك فقد بينوا وعلى رأسهم كل من M. Weber ،  
DC Mchllandg. F a Okedy . Himmeistard . D.Sinha

أن دوافع الأفراد كثيرة وتحرك النمو والتطور الاقتصادي<sup>2</sup>.

إن هناك العديد من النظريات والتيارات التي حاولت تفسير دوافع السلوك الإنساني حسب وجهة نظرها إلى الدوافع.

<sup>1</sup> : Vallerand.R. et Thill.E – introduction a la psychologie de la motivation . ed etude vivantes . canada 1993.p.p 15.16

<sup>2</sup> : Sillamy.N : dictionnaire encyclopedique de psychologie . paris 1980 p 773.

## 2- تعريف الدافعية:

يرجع مصطلح الدافعية Motivation باللغتين الفرنسية والانجليزية إلى الأصل اللاتيني Movere التي تعني التحرك.

وحسب قاموس Grand la Rousse encyclopédique، الدوافع هي فعل الدفع الذي يهدف للوصول إلى نتيجة<sup>1</sup>.

ويعتبر هذا التعريف عام وغير دقيق، لأنه لم يوضح ماهية القوى التي تجعل الفعل ينشط ويصل إلى نتيجة.

وحسب mourice reuchlin فالدافع عبارة عن عوامل تحرك العضوية، وتدفعها للقيام بالسلوك بسهولة، وذلك تحت تأثير المثبرات سواء كانت داخلية أو خارجية حتى يتحقق الهدف، أو التوقف عن النشاط<sup>2</sup>.

يبين هذا التعريف بوضوح أن الدوافع تحرك السلوك وتوجهه نحو هدف ما وتحدد شدته، حتى أنها يمكن أن توقفه، ويشير أيضا إلى أن الشيء المهم وهو أن الدوافع مثبرات داخلية وأخرى خارجية.

\* يتفق ليفرنسوا le françois مع كوزيكي و اينثوسل kozeki & Entwistle

واينثوسل ورفاقه Entwistle و بيلر وسنومان Beiller & Snowman بأن الدافعية حالة يستمر فيها النشاط، وتتوسطه إلى درجة كبيرة عمليات تقييم واعية وتوقع وانفعال، كما أن الدافعية هي الحالات الداخلية والخارجية التي تحرك أداء الفرد وتوجهه نحو تحقيق هدف محدد، وتحافظ على استمراريته ودوامه حتى يتحقق الدافع<sup>3</sup>.

كما أشار الدكتور علي السلمي على أن الدافعية هي عملية إثارة السلوك والاحتفاظ به في حالة استمراره، كما أنها عملية تنظيم نمط هذا السلوك<sup>4</sup>.

كما نجد الدكتور عزت عبد العظيم الطويل يعرف الدافعية على أنها حالة داخلية كامنة، قد تكون عضوية أو نفسية تؤدي إلى سلوك معين في ظروف معينة، لتصل في النهاية إلى هدف منشود، أي أن نهاية الدافع تحقيق الهدف<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> : Grand la Rousse encyclopedique supplement 1976 – p 547

<sup>2</sup> : Reuchlin .M psychologie Paris 1990 p 399.

<sup>3</sup> : لو كيا الهاشمي: السلوك التنظيمي الجزء الثاني ، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية ، جامعة منتوري قسنطينة 2006 ، ص 166.

<sup>4</sup> : جمال الدين محمد مرسي و آخرون : مرجع سابق ، ص 342.

<sup>5</sup> : عزت عبد العظيم الطويل : مرجع سابق، ص 166.

كما نجد الدكتور **مصطفى عشوي** يعرف الدافعية على أنها حالة من التوتر النفسي والفيزيولوجي، الذي قد يكون شعوريا ولا شعوريا تدفع الفرد للقيام بأعمال ونشاطات وسلوكات لإشباع حاجات معينة للتخفيف من التوتر، ولإعادة التوازن للسلوك<sup>1</sup>.

فكل التعريفات السابقة ترى بأن الدافعية عبارة عن تلك القوى الداخلية التي تحرك السلوك نحو هدف معين، محاولة الاحتفاظ به في حالة استمراره، وبذلك إعادة التوازن للسلوك، أو التخفيف من التوتر.

### 3- الفرق بين الحاجة والحافز والباعث والرغبة والغريزة:

تستخدم كلمة الدافع في الحياة الجارية بمعان أشمل وأوسع من معناها السيكولوجي، فتشمل بذلك الحاجات والحوافز والبواعث والرغبات والغرائز.

- **فالحاجة:** هي حالة من النقص والافتقار أو الاضطراب الجسمي والنفسي، وعدم إشباعها يثير لدى الفرد نوع من التوتر والضيق لا يزول حتى يتم إشباع الحاجة، وتتوقف كثير من خصائص الشخصية على حاجات الفرد ومدى إشباعها<sup>2</sup>.

- **أما الحافز:** هو تلك الإمكانيات المتاحة والتي توفرها البيئة المحيطة بالفرد، والتي تمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين وإشباع الحاجات والرغبات أو التوقعات لأداء نشاط معين<sup>3</sup>.

- **أما الباعث:** موقف اجتماعي أو مادي خارجي يستجيب له الدافع، فالطعام مثلا يستجيب له دافع الجوع، ولا قيمة للباعث دون وجود دافع.

- **أما الرغبة:** الميل نحو شخص أو شيء معين لا تنشأ من حالة نقص أو افتقار، كما هو الحال بالنسبة للحاجة، بل تنشأ من تفكير الفرد فيها أو إدراك الأشياء المرغوبة، فالحاجة تستهدف تجنب الألم والتوتر، في حين أن الرغبة تستهدف التماس اللذة<sup>4</sup>.

- **أما الغرائز:** يعرف ماكدوقال **McDougall** الغريزة على أنها استعداد فطري، وهي ميل إلى استقبال بطريقة اختيارية لعدد من المحفزات، وإثارة انفعالية عند استقبال المحفز وتنشيط نزعة البحث عن الهدف<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> : مصطفى عشوي: مرجع سابق - ص 83.

<sup>2</sup> : لو كيا الهاشمي : مرجع سابق ، ص 167.

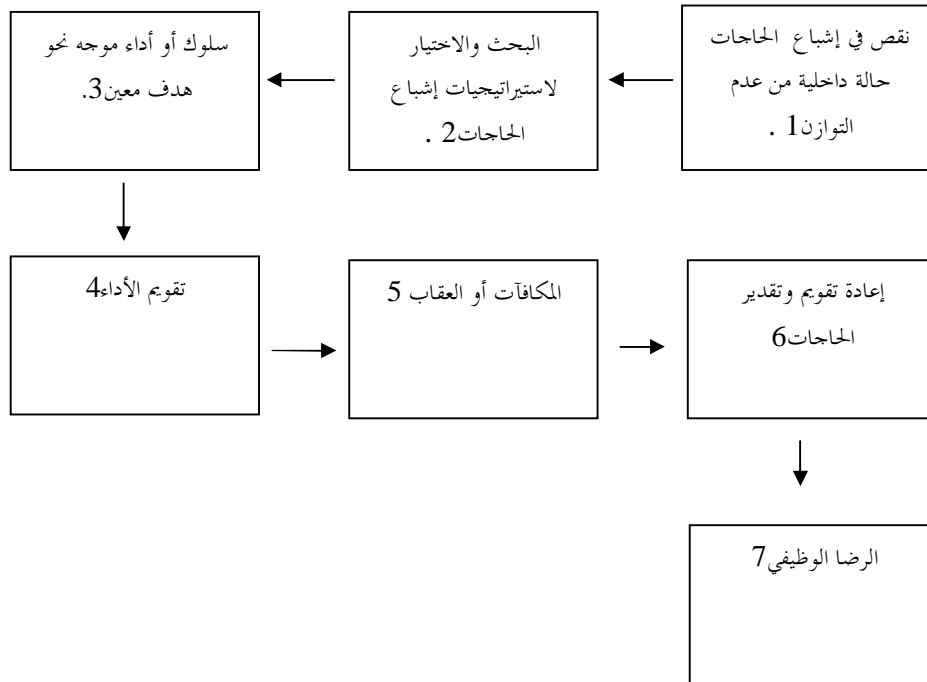
<sup>3</sup> : ناصر محمد العديلي : مرجع سابق ، ص 92.

<sup>4</sup> : لو كيا الهاشمي: مرجع سابق، ص 167.

<sup>5</sup> : Hellen-freechack- les motivation et la valeur en psycho - sociologie ed armand colin paris 1996. p.p 77.78

## 4- نموذج أساسي للدافعية:

نستعرض فيما يلي نمونجا أساسيا للدافعية يتضمن مفاهيم الحاجات والدوافع والأهداف والحوافز، وتتمثل الخطوة الأولى في تطوير النموذج الأساسي للدافعية في إيجاد علاقة لهذه المتغيرات في إطار عمل متتابع أو متوال كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم 6 : النموذج الأساسي للدافعية<sup>1</sup>

<sup>1</sup>: اندرو دي سيزلاقي و مارك جي والاس : السلوك التنظيمي و الأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 1991 ، ص 89.



**5- خطوات عملية الدافعية:**

إن الدافعية عملية متعددة الخطوات وهي:

**أولاً:** تؤدي إثارة الحاجة إلى حالة من عدم التوازن (أي توتر) في داخل الفرد الذي يحاول تخفيفه عن طريق السلوك.

**ثانياً:** يبحث الفرد ويختار استراتيجيات لإشباع تلك الحاجات.

**ثالثاً:** ينشغل الفرد في سلوك موجه نحو هدف ، أو في عمل ما لتحقيق الاستراتيجية المختارة، وتتدخل القدرة وهي خاصية فردية هامة بين اختيار السلوك والسلوك الفعلي، وذلك لوجود احتمال بأن يكون للأفراد، أو قد يكون لهم القدرة، أو المهارات، أو التجربة أو الأساس المعرفي لتحقيق هدف مختار محدد.

**رابعاً:** يجري تقويم للأداء بواسطة الفرد (أو الآخرين) يتعلق بنجاح أدائه في تحقيق الهدف، وعادة ما يتم تقويم الأداء الموجه نحو إشباع حاجة تنمية الشعور الاعتزاز بالعمل من قبل الشخص نفسه، أما السلوك الموجه نحو إشباع حاجة مالية (مثل علاوة الجدارة) من جهة أخرى يتم تقويمه بواسطة شخص آخر (المشرف مثلاً).

**خامساً:** تمنح المكافآت أو الجزاءات، اعتماداً على نوعية تقويم الأداء وأخيراً يقوم الفرد بتقدير مدى إشباع السلوك والمكافآت للحاجة الأصلية، فإذا أشبعت دورة الدافعية هذه الحاجة، فهناك حالة من التوازن أو الرضا فيما يتعلق بتلك الحاجة المعينة، أما إذا بقيت الحاجة دون إشباع يتم تكرار دورة الدافعية ربما مع اختيار سلوك مغاير<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - أندرودي سيزلاقي وآخرون: مرجع سابق، ص89.

**6- خصائص الدافعية:**

تتمثل خصائص الدوافع فيما يلي:

**1.6- الدافعية تحرك السلوك:**

الدوافع تحرك السلوك، فعندما يلاحظ عند الفرد تغير من عدم النشاط إلى النشاط يقال له أنه له دافع.

**2.6- توجه السلوك:**

الدوافع لا تعطي فقط الطاقة الضرورية للقيام بالسلوك، لكنها توجه هذا الأخير نحو هدف أو جهة معينة، أو حافز، أو اختيار بديل من بدائل السلوك.

**3.6- تحدد شدة السلوك:**

وهي خاصية مهمة من خصائص الدوافع، لأن هذه الأخيرة كلما كانت قوية كلما كان هناك إلحاح للقيام بالسلوك للوصول للهدف.

**4.6- تحدد استمرار السلوك:**

الدوافع تؤثر على دوام السلوك، فكلما تكون قوية تترك السلوك يستمر ويصل إلى هدفه.

**5.6- توقف السلوك:**

أكدت دراسة Houston (1985) أن الدوافع يمكن أن تضعف السلوك وتوقفه.

**6.6- لها جانب انفعالي:**

تتصل الدوافع بالوجدان وبالحالة النفسية، ولقد أعطى I.Zard (1978) قيمة كبرى للانفعال في الدوافع.<sup>1</sup>

و لتعقد الدوافع فإن هذه الخصائص تتداخل فيما بينها و تؤثر على بعضها البعض و لا تظهر مستقلة بهذه الطريقة .

<sup>1</sup> vallerand.r.et thill op.sit .pp 19.2.0.

## 7- وظيفة الدافعية:

- إن الدوافع تعمل أساسا على تجميع الطاقة والقوة اللازمة لممارسة مختلف الأنشطة، الشيء الذي ينشط سلوك فرد ويدفع به للقيام بتصرف معين، بغية التخلص من القلق والتخفيف من حالات التوتر، ومحاولة إعادة الاتزان للجسم.

- إن الدافع يعمل على تحديد مجال السلوك الإنساني الذي يوجه إليه الفرد اهتماماته من أجل تحقيق بعض الأهداف، فالسلوك بدون وجود دافع يصبح عشوائيا وغير موجه.

فهناك الكثير من العمال الذين يصابون بالحيرة والارتباك، إن لم تحدد لهم اختصاصاتهم والأعمال التي يجب القيام بها.

- يتميز الدافع بأنه المتغير الذي يحث الفرد على تكرار السلوك الناجح الإيجابي، والتخلي عن السلوك السلبي الذي يعاقب عليه بسبب عمليات التعزيز، إذ أن أكثر انشغالات الكائن الحي هو الحصول على الثواب في شكله المادي والمعنوي وتجنب الفشل واللوم<sup>1</sup>.

وقد حدد Hunt عدة وظائف للدوافع يمكن إيجازها في وظيفة تتمثل في إثارة سلسلة من الأفعال واستمرارها وإيقافها، وأخرى تظهر في تحديد المسار الذي يأخذه السلوك، والأخيرة هي تقويم الأحداث البيئية من زاوية أهداف الفرد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>: رمضان محمد القدافي : العلوم السلوكية في مجال الإدارة والانتاج ، طبعة 1، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1995، ص ص 173، 174.

<sup>2</sup>: اندرو دي سيزلاقي وآخرون: مرجع سابق، ص 56.

**8- تصنيف الدوافع :**

يصعب إقامة تصنيف واحد للدوافع لتعقدها و تعقد صلتها بالسلوك، و يمكن إرجاع ذلك إلى أسباب عدة هي :

- إن الدوافع للقيام بفعل معين ليس ملموسا و إنما يعرف بالإستدلال Inference
- قد يكون لدى الفرد عدد من الحاجات، أو التوقعات التي تتغير بصورة مستمرة، و قد تتضارب بعضها مع بعض أحيانا .
- يختلف الأفراد في تحقيق أهدافهم و إشباع حاجاتهم، بسبب تعدد الطرق التي يمكن إستخدامها .
- إن إشباع حاجة معينة قد تؤدي إلى زيادة في إلحاح تلك الحاجة، فالشخص الذي يحصل على زيادة في الراتب مثلا يظهر بحاجة إلى زيادة أكبر من الدخل المالي .
- السلوك الموجه نحو الهدف Gool-oriented behavior لا يؤدي بالضرورة إلى إشباع الحاجة، حيث أن كثرة التعارضات و التقاطعات Interruption تجعل من الصعب تخفيض حالة عدم التوازن الداخلية لدى الفرد<sup>1</sup> .

- و على هذا صنفت الدوافع على الاسس التالية :
- تصنيف الدوافع على أساس فطري و مكتسب .
- تصنيف الدوافع على أساس شعوري و لا شعوري .

**1-8 : الدوافع الفطرية :**

و يطلق كذلك عليها إسم العضوية أو الفيزيولوجية أو الأولية، و يقصد بالفطري ما يولد الإنسان مزودا به و لا يحتاج إلى تعلمه، لأنه ينتقل عن طريق الوراثة<sup>2</sup> .

و من سمات الدوافع الفطرية الفيزيولوجية ما يلي :

1- الدوافع الفطرية شائعة و عامة بين جميع أفراد النوع الواحد، حيث أن الجميع يشعر بها و يحسها ، و توجد هذه الدوافع أيضا عند الحيوانات و هي ذات وظيفة بيولوجية هامة ، لأنها المسؤولة عن بقاء الكائن العضوي الحي .

2- الدوافع الفطرية ليست مكتسبة أو متعلمة، فهي موجودة لدينا منذ الولادة .

<sup>1</sup> : كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي ، مناهج و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ، ط3 ، دار الفكر، الأردن، 2004، ص 121 .  
<sup>2</sup> : السالموطي نبيل محمد توفيق : الإسلام و قضايا علم النفس الحديث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، مصر، 1986، ص 105

3- الدوافع الفطرية لا تحدث إلا نتيجة إضطراب أو خلل في الإتزان العضوي و الكيميائي للجسم<sup>1</sup>.

### 8-1-1- : أنواع الدوافع الفطرية :

تتعدد و تنتوع الدوافع الفطرية و تظهر فيما يلي :

- دوافع تتكفل بالحفاظ على بقاء الفرد و تسمى بالدوافع البيولوجية ، و التي يجب إشباعها بصورة فورية نسبية و إلا كان مصيره الموت و هي : الحاجة إلى الهواء ، الجوع ، العطش ، الحاجة إلى الإخراج ، الحاجة للمحافظة على درجة الجسم ووقايته من الأخطار .
- دوافع تتكفل بالحفاظ على النوع و هي الجنس، و دوافع الأمومة.
- دوافع دفاعية ترتبط بالحفاظ على الذات و هي دوافع الحب ، القتال .
- دوافع تمكن الإنسان من إكتشاف بيئته و التعامل معها، و هي دوافع الإستطلاع<sup>2</sup>.

### 8-2- : الدوافع المكتسبة :

و يطلق عليها كذلك إسم الدوافع الإجتماعية ، حيث لا يمكن إعتبار الدوافع المكتسبة دوافع فيزيولوجية ( فطرية ) ، حيث أنها ليست مرتبطة بالنمو، و لكنها بكل بساطة دوافع إكتسبها الفرد بالتعلم أثناء مروره بعملية التنشئة الإجتماعية، أو التطبع الإجتماعي .

إن الدوافع الإجتماعية نتاج عوامل ثقافية و حضارية و خبرات جديدة موقفية من الحياة المعاشة ، و قد أوضحت الدراسات الحديثة في علم النفس، و في علم الأنتربولوجيا أن مثل هذه الدوافع الإجتماعية تتأثر بالعوامل الإجتماعية، و أنها عملية إكتسابية تكتسب بالتعلم و ليس بالفطرة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> : عزت عبد العظيم الطويل : مرجع سابق، ص 168.

<sup>2</sup> : السمالوطي نبيل محمد توفيق: مرجع سابق، ص 106.

<sup>3</sup> : عزت عبد العظيم الطويل : مرجع سابق، ص ص 172، 173.

## 8-2-1 أنواع الدوافع المكتسبة :

و هي تتمثل في عدة أنواع منها :

- دوافع إجتماعية لا بد لكل إنسان سوي أن يكتسبها من خبراته اليومية، بغض النظر عن إختلاف المجتمعات و الثقافات، و هي دوافع إلى الإجتماع، و الحاجة إلى الإنتماء و الحاجة إلى إنشاء صداقات، و إلى المشاركة الوجدانية .

- دوافع إجتماعية حضارية تختلف بإختلاف المجتمعات، بحيث تعمل بعض المجتمعات على دعمها في حين لا تشجع مجتمعات أخرى على ذلك ، و هي الحاجة إلى السيطرة و الحاجة إلى التملك و الحاجة للعدوان .

- دوافع إجتماعية فردية تختلف بإختلاف الأفراد الذين ينتمون إلى حضارة و مجتمع واحد ، و هي الحاجة للنشاط الرياضي و الإجتماعي، و الحاجة للنشاط الأدبي و العلمي ، و الحاجة إلى قيادة السيارة<sup>1</sup> .

## 8-3 : الدوافع الشعورية :

يشعر بها الفرد و يكون على وعي بها، و هي ناتجة عن نشاط عقلي ، لأن الفرد يقوم بإختيار الدافع الذي يسعى إلى تحقيقه، و المعروف أن الدوافع الأولية هي التي تشبع أولا<sup>2</sup> .

## 8-4 : الدوافع اللاشعورية :

و نعني بالدوافع اللاشعورية كل دافع لا نشعر به، أو لا نحس به من خلال سلوكنا، و تكون صادرة من لا شعوره أو عقله الباطني مثل حالات الحب و الكراهية لشخص ما دون سبب ظاهري<sup>3</sup> ، حيث أن هناك سلوكا يحدث جبرا و غصبا عن إرادتنا و لا دخل لنا فيه ، و ليس معنى ذلك أن يحدث مثل هذا السلوك مصادفة أو بشكل عشوائي ، و لكنه سلوك مقصود و حتمي لأنه لا شيء يحدث من فراغ .

<sup>1</sup> : السالموطي محمد توفيق : مرجع سابق، ص ص 107، 108.

<sup>2</sup> : Tournier . j et Ponchon . m Manuel de science economique et humain .bailliere , paris 1977, p 22

<sup>3</sup> : عبد الله رشدان و نعيم الجفيني :مدخل التربية و التعليم، ط1، دار الشروق،الأردن ، د ت ،ص 230.

وتتسم الدوافع في حياتنا الواقعية ببعض الخصائص أو الأمارات البارزة و منها :

- فلتات اللسان أثناء الكلام .
- زلات القلم .
- عملية النسيان كنسيان أسماء الأصدقاء ، بعض الذكريات ... إلخ<sup>1</sup>.

و من خلال كل هذا يتبين لنا بأن الدوافع هناك ما هو فطري لا يحتاج إلا تعلم أو إكتساب و منها ، ما هو مكتسب يكتسبه الفرد نتيجة لخبرته اليومية التي إكتسبها من إتصاله و تفاعله مع البيئة التي يعيش فيها ، كحب التعاون و الإحترام .

و هناك نوع من الدوافع قد يكون شعوريا أو لا شعوريا ، فالدوافع الشعورية هي التي ندركها و نعيها عند القيام بها ، و الدوافع اللاشعورية هي التي لا يشعر بها الفرد و لا يدركها.

<sup>1</sup> : عزت عبد العظيم الطويل :مرجع سابق ، ص 177.

## 9- : نظريات الدافعية :

لقد قدم الباحثون في مجال الدافعية عددا كبيرا من النظريات، و يمكن حصرها في فئتين رئيسيتين :

الفئة الأولى و التي إهتم الباحثون من خلالها بالدافعية مع التركيز على الحاجات التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها ، و عليه سميت بنظريات الحاجات لأنها حصرت أهم الحاجات في الدوافع الأساسية للفرد .

وجهت عدة إنتقادات لهذه النظريات حول جانبها الميكانيكي، و المتمثل في الإكتفاء بسرد الحاجات بطريقة يفترض من خلالها بأنها حاجات متساوية من حيث القيمة، و بأنه و بمعرفة الحاجات يمكن التنبؤ بالسلوك، رغم إختلاف شخصية وطبيعة الأفراد و المحيط الذين يعيشون فيه .

أما النوع الثاني من النظريات المفسرة لدافعية الفرد في العمل فيطلق عليهم إسم نظريات العمليات ، لأنه يعتمد في تفسيره للدافعية على العمليات المعرفية التي تحدث عندما يتخذ الفرد قرارا بإتباع سلوك معين ، و تقوم هذه النظريات على عدة إفتراضات منها: أن الإنسان كائن عاقل يفكر و يخطط قبل أن يقوم بأي سلوك، و لا يكتفي بإشباع حاجاته الأساسية .

و قد تم أيضا تصنيف نظريات الدافعية إلى مجموعتين:

- تدعى المجموعة الأولى بنظريات المحتوى، و التي تركز على عوامل تثير السلوك المدفوع كنظرية التدرج الهرمي للحاجات لإبراهام ماسلو **Abraham Maslow**، و نظرية العاملين لفريدريك هيزربرغ **Frederic Herzerberg** ، و نظرية البقاء و الإنتماء و التطور لأدلفر **Adelfer** .

و تدعى المجموعة الثانية بنظريات النسق و تركز على العوامل التي تثير السلوك المدفوع ، و كذلك العوامل التي تتخذ الإتجاه لهذا السلوك، و تشمل نظرية التوقع ليفيكتور فروم **Victor Froom** ، و نظرية العدالة لأدمس **Adams** ، و نظرية التعزيز **skinner**، و نظرية الهدف للوك **Lock**<sup>1</sup> .

و فيما يلي سنعرض أهم هذه النظريات :

<sup>1</sup> : لوكيا الهاشمي : مرجع سابق، ص ص169،170



## 9-1 : نظرية ( x ) . ( y ) لدوغلاس ماك غريغور Douglas Mc gregor :

لقد كان ماك غريغور من أبرز المساهمين في حركة العلاقات الإنسانية، فقدم في أعماله الأساسية مجموعتين من الإعتقادات حول السلوك الإنساني و هما نظرية X و نظرية y<sup>1</sup>.

## أ - نظرية x :

و هي الأسلوب التقليدي في الإدارة، و يتميز بالإفتراضات الأساسية حول الإنسان هي :

- الإنسان بطبيعته كسول و لا يحب العمل .
- الإنسان لا يريد تحمل المسؤولية .
- الفرد يفضل دائما أن يجد شخصا يقوده و يوضح له ماذا يعمل.
- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل .
- لا بد من الرقابة الشديدة و الدقيقة على الإنسان لكي يعمل.
- الأجر و المزايا المادية هي أهم حوافز العمل<sup>2</sup>.
- لديه طموح محدود نسبيا و يطلب الأمن فوق كل شيء<sup>3</sup>.

## ب- نظرية y :

فهي تماما عكس النظرية الأولى ، فهي تفترض أن الإنسان نشيط و طموح ، و يتمتع بالذكاء ، و يريد أن يعمل و يحب العمل إذا توفرت الظروف الملائمة ، كون العمل رغبة طبيعية مثلها مثل اللعب و الراحة ، كما أنه يتمتع بالقدرة على المبادأة و الإبداع و يرغب في تحمل المسؤولية ، و مشاركة الجماعة في تحقيق أهدافها ، و أن الحاجات التي يريد إشباعها لا تقتصر على الأمن و الحاجات الجسمية فقط ، و لكنها تمتد لتشمل الحاجات النفسية و الاجتماعية كالنقد و الإحترام و إثبات الذات ، و عليه فإنه ليس في حاجة ليرغم على العمل إرغاماً أو يراقب بإحكام ، لأن عنده رقابة ذاتية بإمكانه إستعمالها إذا أحسنت الإدارة معاملته<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - أندرودي سيزلاقي و آخرون : مرجع سابق ، ص 91.

<sup>2</sup> - جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دون طبعة دار هومة، الجزائر، 2002، ص 13 .

<sup>3</sup> - أندرودي سيزلاقي و آخرون : مرجع سابق ، ص 91.

<sup>4</sup> - لو كيا الهاشمي : مرجع سابق - ص ص 171. 172.

1-1-9 : التطبيق الإداري لنظرية x و y :

فإذا كانت الإدارة تتعامل مع أفراد من النمط x، أي مع أفراد لديهم كراهية متأصلة للعمل و يفضلون أن يواجهوا من طرف الغير، و يتهربون من المسؤولية، و قلبي الطموح، فعليها أن تتبع سلوكا سلطويا و بيروقراطيا يقوم أساسا على الرقابة و إصدار الأوامر ، حيث أسلوب العقاب و المكافأة أي تطبيق مبدأ " الجزرة و العصا "

و في هذه الحالة فإن الأفراد لا يمكنهم التعبير عن أفكارهم، و لا عن المهارات التي يمتلكونها ، و الفرد في ظل فلسفة نظرية x يسعى إلى إشباع الحاجات الأساسية ، أي أن التنظيم التي تقوم عليه هذه النظرية يتجاهل الحاجات الاجتماعية و حاجات الإحترام و حاجات تحقيق الذات ، و هذا التنظيم في نظر " ماك غريغور " تنظيم تقليدي لأنه ينظر إلى الفرد بأنه رجل إقتصادي ، و ان ما يحرك سلوكه و يدفعه إلى العمل هو الدافع المادي فقط .

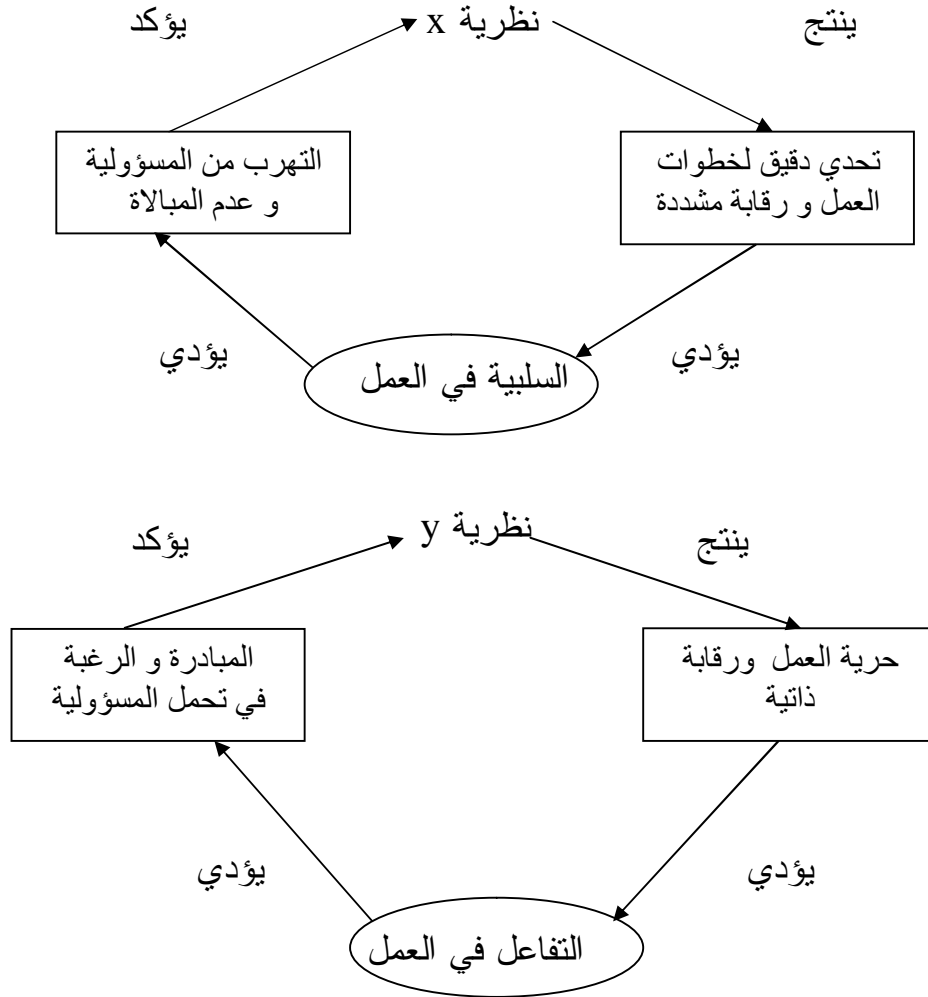
و على نحو مخالف لذلك إذا كان تصور الإدارة عن الأفراد الذين تتعامل معهم أنهم من النمط y ، و الأفراد من هذا النمط يتصفون بكون بدل المجهود العضلي و الفكري لديهم في العمل تصرف طبيعي، و هم قادرون على تطبيق مبدأ الرقابة الذاتية، و العمل و الإلتفات حول الأهداف التي إلتزموا بها، و يمتلكون القدرة على التفكير و الإبداع و يسعون إلى تحمل المسؤوليات ، و قدرات الأفراد من هذا النموذج غير مستغلة، و هم يبحثون عن الظروف الملائمة التي يتمكنوا في إطارها من إستغلال الطاقات الموجودة لديهم ، لذا فالمنظمة يجب أن تعمل على إشراك العمال في إتخاذ القرارات ، و تفويض السلطات ، و إتباع مبدأ الإثراء الوظيفي، و تمكين الأفراد من إشباع الحاجات الإجتماعية، و منح الأفراد في المنظمة الفرص الخاصة بالإعتراف و الإنجاز و تحمل المسؤولية، مما يؤدي ذلك إلى رضا الفرد عن عمله<sup>1</sup>.

من خلال هذا نستنتج أن نظرية (x) تفترض بأن الناس يحتاجون إلى السلطة و العنف لدفعهم إلى الأداء المطلوب في العمل ، و أن الرضا و الأداء لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق الرقابة و السيطرة من جانب المسؤولين .

و أن نظرية (y) ترى بأن بإمكان الفرد تقديم الأداء المناسب في المهام التي توكل إليهم إذا ما أتيحت لهم الفرص ، و أسندت لهم المسؤوليات و سمح لهم بالإبداع و الإبتكار مما يؤدي ذلك إلى تحقيق الرضا الوظيفي .

<sup>1</sup> : بوخمخ عبد الفتاح :إدارة الموارد البشرية ، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة 2001 ص 129

يمكن تصور نظرية x و y على النحو التالي\* :



شكل رقم 7 : يمثل تصور نظرية (x)،(y)

<sup>1</sup> - بوخمخ عبد الفتاح: واقع الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 15، جامعة منتوري قسنطينة، 2001 ص 144.

**2-9 نظرية عدم النضج / النضج لكريس أرجيريس Chris Argiris:**

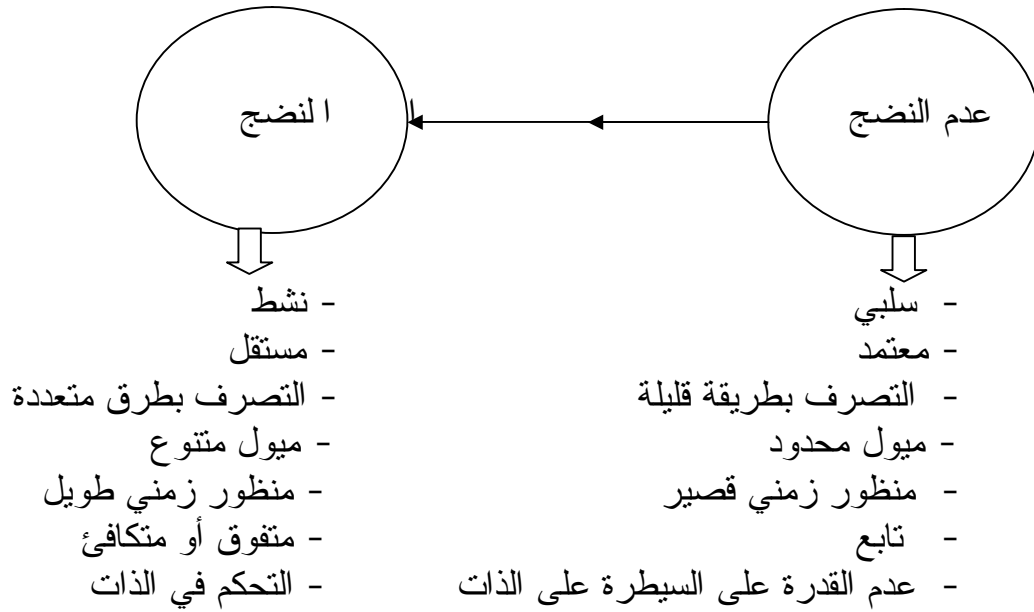
أوضح كريس أرجيريس في كتابه " الخصائص الفردية للمنظمات " أن الإنسان لديه نزعة طبيعية من وجهة نظر الدافعية ، إذا ما شق طريقه عبر المراحل الطبيعية للتطور من حالة عدم النضج إلى حالة النضج، و هذا الإنتقال أو التطور يتم على أساس مجموعة تغيرات يختبرها الفرد و هي :

- 1- ينتقل الفرد من الحالة السلبية كطفل إلى الحالة النشطة كإنسان .
- 2- ينتقل الفرد من مرحلة الإعتماد على الغير إلى مرحلة الإستقلالية التي تميز الإنسان البالغ.
- 3- تتنوع طرق السلوك بتقدم الفرد في العمر الزمني.
- 4- ينتقل الفرد من عالم صغير محدود و هو طفل إلى عالم واسع له مدلولات و إستنارات مختلفة .
- 5- يتغير المنظور الزمني للفرد من مجرد الإدراك للحاضر ليشمل الماضي و الحاضر و المستقبل
- 6- ينتقل الفرد من حالة التبعية إلى الوضع المتفوق أو المكافئ.
- 7- ينتقل الفرد من مرحلة عدم القدرة على السيطرة على الذات إلى القدرة على السيطرة على الذات و إدراكها .

وهذه التغيرات حسب كريس أرجيريس هي خصائص المسار الطبيعي للشخصية السوية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> : حمدي ياسين و آخرون : مرجع ساق – ص 123

يوضح الشكل التالي المتغيرات السبعة في شخصية الفرد<sup>1</sup> :



الشكل رقم 8 : يمثل المتغيرات السبعة في شخصية الفرد .

و إذا كان الفرد ينمو و يتطور من الناحيتين الجسمية و العقلية كما يرى أرجريس، فإنه بالمقابل يوضح أن النمو الجسدي للفرد يتوقف عند سن محدد، في حين نموه العقلي يحافظ على تطوره باستمرار من خلال معارفه و علومه و خبراته و التأثيرات البيئية المحيطة به .

فالإنسان بطبيعة تكوينه يسعى دائما لتحقيق الذات من خلال أعمال يقدمها لأفراد المجتمع، و ذلك على حساب حاجاته المادية كالغذاء و السكن التي لا يمكنها أن تعادل حاجاته الذاتية لهذا فالإدارات المتميزة في نظر أرجريس هي تلك التي تسعى لتأمين الشقين من الإحتياجات لعاملها معا، و تعمل دائما على وضعهم في مراكز العمل تتوافق مع ميولهم و رغباتهم مما يؤدي ذلك بشعورهم بالرضا عن العمل، و تنفيذ الأهداف بأقل التكاليف بالنسبة للمؤسسة .

أما في حالة توزيع الإدارة للعمل على العاملين دون مراعاة لكفائتهم و مؤهلاتهم و رغباتهم الفردية من شأنه أن يؤدي في نظر أرجريس إلى :

- محاولة العامل بشتى الوسائل لإثبات قدراته الفردية في تنفيذ العمل الموكل إليه حتى و لو كان هذا العامل يحتاج إلى كفاية أفضل لما يتمتع به العامل من قدرات ،

<sup>1</sup> - حمدي ياسين وآخرون : مرجع سابق، ص124.



### 3-9 : نظرية هرم الحاجات لأبراهام ماسلو Abraham Maslow

لقد حاول العالم النفسي أبراهام ماسلو عبر عدد من السنوات تقديم نظرية عامة لتفسير الدافعية لدى الأفراد، و لقد نجح عام 1935 في تقديم أول نظرية في هذا المجال و التي سميت بنظرية " هرم الحاجات لماسلو Maslow's hierarchy theory " هذا وتعتبر نظرية ماسلو في الدافعية من أكثر النظريات التي ظهرت في هذا المجال معرفة و إنتشاراً<sup>1</sup>.

و أسست هذه النظرية على أساس أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد، و تعمل كمحرك ودافع للسلوك، و تتلخص النظرية في الخطوات التالية:

1- الإنسان هو كائن يشعر بإحتياج لأشياء معينة ، و هذا الإحتياج يؤثر على سلوكه ، فالحاجات الغير مشبعة تسبب توتراً لدى الفرد، و الفرد يود أن ينهي حالة التوتر هذه من خلال مجهود و سعي منه للبحث عن إشباع الحاجة ، و بالتالي فإن الحاجة غير المشبعة هي حاجة مؤثرة على السلوك الإنساني .

2- تتدرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الجسم، و تتدرج في سلم من الحاجات يعكس مدى أهمية أو إلحاح هذه الحاجات.

3- يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بدءاً من الحاجات الأساسية الأولية ( الحاجات الفيزيولوجية ) ثم يصعد سلالم الإشباع بالانتقال إلى الحاجة إلى الأمان ثم الحاجات الإجتماعية ، ثم حاجات التقدير، و أخيراً حاجات تحقيق الذات .

4- إن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة ، و التي يعاني الفرد من صعوبة في إشباعها قد تؤدي إلى إحباط و توتر حاد قد يسبب ألماً نفسية، و يؤدي الأمر إلى العديد من الوسائل الدفاعية التي تمثل ردود أفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من هذا الإحباط<sup>2</sup>.

و يرى ماسلو ان العامل يصبح راضياً عن عمله عند أي نقطة معينة إذا ما تم الوفاء بإحتياجات معينة ، و هناك خمسة أنماط من الحاجات الرئيسة ذات تسلسل هرمي بمعنى لا بد من إشباع المستويات السفلى من الحاجات قبل أن يهتم بالمستوى التالي من الحاجات، و يعتبر هذا التسلسل الهرمي بمثابة " درجات السلم " يتم صعوده درجة بدرجة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي و آخرون : مرجع سابق ، ص ص 346. 347

<sup>2</sup> - أحمد ماهر : السلوك التنظيمي ( مدخل بناء المهارات ) ، د ط ، الدار الجامعية الإسكندرية 1995، ص 137.

<sup>3</sup> - عزت عبد العظيم الطويل : مرجع سابق ، ص 189.

و فيما يلي نبذة عن كل نوع من الحاجات الخمس التي إشتمل عليها هرم ماسلو :

### أ / : الحاجات الفيزيولوجية **Physiological Needs** :

و تشمل مجموع الحاجات الأساسية و الضرورية لبقاء الإنسان، و تضم الحاجة إلى الطعام ، السكن و الماء و الأكسجين ، النوم ، الجنس و التخلص من الألم أو تجنبه، و تتمثل هذه الحاجات في مكان العمل في الإهتمام بالراتب و ظروف العمل ( التدفئة ، التكيف و المرافق ، توافر الطعام )<sup>1</sup>.

### ب / : الحاجة إلى الأمان **Safety needs** :

بعد إشباع الحاجات البيولوجية الأساسية ، فإن الوظيفة التي تقوم بمجرد توفير الطعام و المأوى لا تعتبر وظيفة توفر الرضا، و يتحول إهتمام العامل نحو إلى إشباع الحاجة إلى الأمان و الأمان ، مثل حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته أو مستقبله هو و أسرته ، و الأمان ضد المستقبل و مفاجآته .و بالتطبيق على التنظيم فإن هذا النوع من الحاجات يمكن ترجمته إلى حاجات العاملين إلى الأمان الوظيفي في الأجلين القريب و البعيد ، و الحاجة إلى الحصول على معاش نهاية الخدمة و الحماية ضد الإصابات و الحوادث في العمل أو ضد الحريق ... إلخ<sup>2</sup>.

### جـ / : الحاجات الإجتماعية **Social needs** :

عندما يتم الوفاء بأول مستويين من الحاجات الإنسانية، فإن رضا العامل عن عمله سوف يستمر، و ذلك فقط عندما يتم إشباع حاجاته الإجتماعية .

و تتمثل الحاجات الإجتماعية في رغبة الفرد في وجوده بين الآخرين من الأصدقاء ، و رغبته في علاقات يحيطها التعزيز و الود ، كما تمتد الحاجات الإجتماعية إلى محاولة كسب الفرد لمزيد من المكانة الإجتماعية من خلال المركز الوظيفي الذي يحصل عليه، أو من خلال الهيمنة و النفوذ داخل الجماعة التي ينتمي إليها، و تمثل جماعات العمل الأقسام ، و الإدارات ، و اللجان و الإجتماعات ، و التي من خلالها يشبع الفرد حاجاته الإجتماعية، كما أن سيادة الروح المعنوية الطيبة و أنماط القيادة و الإشراف الحسنة و أنظمة إدارية تهتم بنمط الإقتراحات ، و الحفلات، و الرحلات يمكنها جميعا أن تؤثر على إشباع الحاجات الإجتماعية .

<sup>1</sup> - سيزلاقي وآخرون:مرجع سابق، ص 94 .

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد المرسي و آخرون : مرجع سابق ،ص 348.



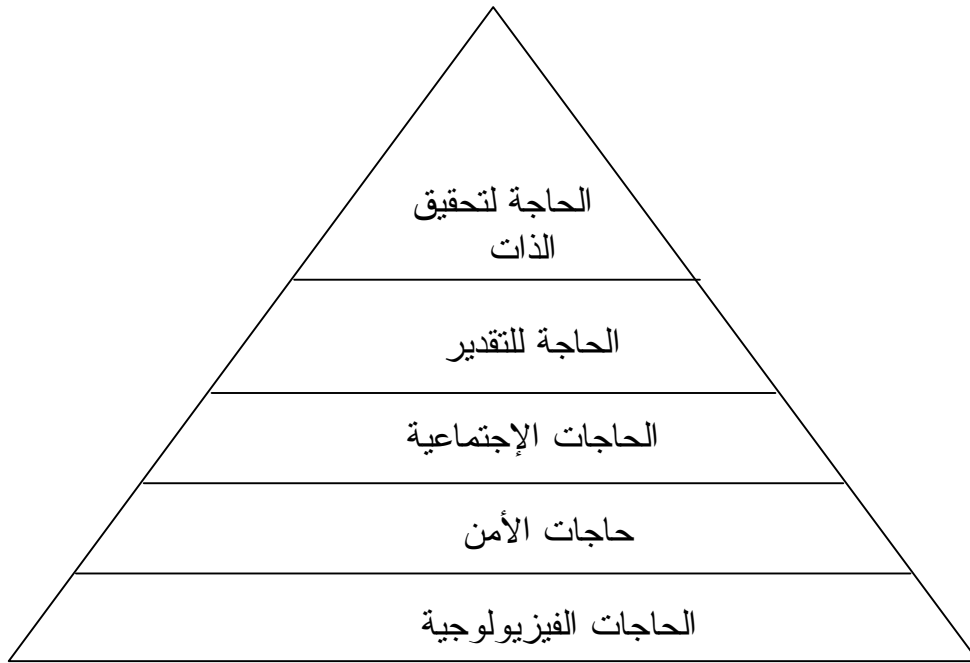
د / : حاجات التقدير Estem needs :

هنا يتم التركيز على حاجات الفرد إلى المكانة الإجتماعية المرموقة ، و أيضا الشعور بإحترام الآخرين له و حاجته إلى إحساسه بالثقة في النفس و القوة و المقدرة و الكفاءة ، و يمكن أن تلعب الحوافز، و الترفقيات، و الألقاب البراقة، دورا هاما في إشباع حاجات التقدير ، كذا الحال في حالة إنجاز مهام خاصة ،و التقدير و خطابات الشناء يمكن أن تكون أيضا من الحوافز المؤدية إلى إشباع الحاجة للتقدير .

هـ / : حاجة تحقيق الذات Self actualisation Needs :

هنا يحاول الفرد أن يحقق ذاته من خلال تعظيم إستخدام قدراته ،و مهاراته الحالية ، المتصلة في محاولة تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات التي تسره و تسعده شخصيا و تحقق له الرضا.

و أن الناس الذين يسيطر عليهم هذا النوع من الحاجات يمكن أن يتصفوا بأنهم أفراد يبحثون عن مهام ذات طبيعة متحدية لمهاراتهم و قدراتهم، و يستطيعوا أن يستخدموا من خلالها هذه القدرات، و أن يطوروا من مقدرتهم الإبداعية و الإبتكارية بالشكل الذي يؤدي إلى إنجاز عالي يستطيعون من خلاله ان يحققوا ذواتهم<sup>1</sup>.



الشكل رقم 9 : يمثل هرم الحاجات لإبراهام ماسلو<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر :مرجع سابق - ص 141 .  
<sup>2</sup> - لوكنيا الهاشمي :مرجع سابق ،ص179.

شكل تحليلي لهرم ماسلو للحاجات<sup>1</sup>.



الشكل رقم 10 : يمثل تحليل لهرم الحاجات لماسلو .

<sup>1</sup> :أندري دي سيزلاقي وآخرون: مرجع سابق،ص95.

إلا أنه مواجهة الفرد لصعوبات بالغة في إثباع الحاجات يؤدي به إلى نوع من التوتر الحاد أو ما يطلق عليه بالإحباط " Frustration " ، و قد يتفاوت الأفراد فيما بينهم من حيث السلوك الناتج عن الإحباط و الذي يسمى بالسلوك الدفاعي، و الذي يأخذ صور عديدة و متنوعة أهمها ما يلي :

### 1/-: الهجوم Attack :

فقد ينعكس الكبت الكامن و الشعور بالإحباط في سلوكه الهجومي و العدواني، و قد يكون هذا السلوك الهجومي في بعض الحالات موجها للمصدر الرئيسي للإحباط .

مثل ذلك أن يقوم أحد الأفراد بالإعتداء على رئيسه المباشر في العمل و الذي تسبب له بالحرمان من الترقية ، و في بعض الحالات الأخرى يكون الهجوم موجها إلى بعض الأطراف الأخرى ليس لها علاقة مباشرة بالإحباط أو الكبت لذى الفرد، كأن يتعدى الفرد على زوجته في المنزل ، أو يضرب باب غرفته بقوة ، أو يهاجم بالكلام المنظمة و الإدارة العليا أو يتشاجر مع سائق السيارة عند العودة إلى المنزل و هكذا .

### 2/-: النقص Regression :

و يعني رجوع الفرد عند مواجهة الكبت إلى مرحلة مبكرة من حياته عندما كان طفلا فيحاول مثلا البكاء .

### 3/-: التعويض Compensation :

و قد يحاول الفرد في سلوكه الدفاعي ضد الإحباط الذي يتعرض له أن يعوض ذلك في مجالات أخرى ، مثال ذلك أحد الطلاب بعد الفشل أكثر من مرة في الإستمرار في الجامعة أن يحقق نجاحا ملحوظا في قطاع الأعمال<sup>1</sup> .

### 4/-: الضغط Stresse :

قد تكون إستجابة الفرد للإحباط متمثلة في الضغط، و الذي يكون غالبا له آثار سيئة حيث يتسبب الضغط في إصابته بالإنهييار العصبي ، أو فقدان الوعي أو مرض مزمن ... إلخ.

<sup>1</sup> جمال الدين المرسي وآخرون: مرجع سابق، ص255.

**-/5 : الإسقاط Projection :**

و قد يأخذ السلوك الدفاعي للفرد في حالة الإحباط شكلا آخر يتمثل في إسقاط ما يشعر به الفرد على الغير، أو على الشيء مصدر الإحباط ، فمثلا بعد محاولة أحد الأفراد للتعلم على الحاسب الإلكتروني ثم يصاب بالفشل و الإحباط ، فإنه ربما بعد ذلك يكره الحاسب الإلكتروني و أحيانا يتهمه بالقصور، و بأنه يفقد الناس القدرة على التفكير ... و هكذا .

**-/6 : الإنسحاب Withdrawal :**

كما قد يأخذ السلوك الدفاعي الناتج عن الإحباط شكل الإنسحاب من الموقف أو التراجع عن الشيء و الحاجة .

مثال ذلك عندما يصاب الفرد بالإحباط لفشله في إشباع حاجات الإنتماء لجماعة معينة، فقد تقرر عندئذ الإنسحاب أو التراجع عن عضوية هذه الجماعة .

**-/7 : الإقناع و التبرير Justification :**

و يحدث هذا من خلال محاولة الفرد بعد فشله، أو تعرضه إلى الإحباط أن يقنع الآخرين بالسبب الحقيقي لذلك، أو محاولة تبرير ما حدث من وجهة نظره، فقد يبرر العامل انخفاض الأداء بسبب تقادم الآلات التي يستخدمها<sup>1</sup> .

**1-3-9 : التطبيق الإداري لنظرية تدرج الحاجات :**

يحتاج التطبيق الإداري لنظرية تدرج الحاجات إلى التعرف بواسطة المدير، أو المنظمة على تلك الحاجات غير المشبعة ، و بما أن الحاجات الغير مشبعة هي الحاجات التي تعمل كدوافع للسلوك و يجب على المدير، أو المنظمات أن تستغل هذه الفرصة لتوجيه ذلك السلوك الدفاعي لمصلحة الإدارة، و أيضا من خلال تقديم الحوافز التي تشبع بها هذه الحاجات و ربط إشباعها بأداء مطلق بأمن العاملين<sup>2</sup> .

وبالرغم من عمومية هذه النظرية إلا أنها لا تنطبق على كل الحالات الخاصة بل أنها فقط تفسر جزء كبير من السلوك الإنساني ، أما عند تطبيقها على حالات خاصة فقد نجد صعوبة في تطبيقها ، و يمكن إيجاز الإنتقادات الموجهة إلى هذه النظرية فيما يلي :

<sup>1</sup> : جمال الدين المرسي و آخرون : مرجع سابق ، ص 256 .

<sup>2</sup> : أحمد ماهر : مرجع سابق، ص 144 .

أ- : تفترض النظرية ترتيبا و تدرجا للحاجات ، إلا أن بعض الناس قد يختلف مع النظرية في ترتيبهم لهذه الحاجات ، مثلا الفنان و الشخص المبدع قد يبدأ السلم من الحاجة إلى تحقيق الذات، و قد يهتم الآخريين بالحاجات الإجتماعية ، و بالتالي فقد يختلف بعض الناس في ترتيبهم للحاجات عن النموذج الموضوع لسلم الحاجات لماسلو.

ب- قد يصر بعض الناس على مزيد من الإشباع لحاجة معينة بالرغم من إشباعها بالفعل ، و هذا خلافا لما تفترضه النظرية بأنه في حالة إشباع حاجة معينة يتم الإنتقال إلى إشباع حاجة أعلى منها مباشرة .

ج - لم تهتم النظرية بتحديد حجم الإشباع اللازم للإنتقال إلى الحاجة الأعلى منها مباشرة، بل إنها إفتترضت أن هناك إشباع، و في واقع الأمر نحن نختلف في حجم الإشباع الذي يرضينا فقد يقوم أحد الأفراد بإشباع حاجته الفيزيولوجية بدرجة 50% و يكون هذا مرض له للإنتقال إلى الحاجات الأعلى منها مباشرة بينما قد تكون هذه النسبة غير مرضية لأحد الأفراد الآخريين .

د- تفترض النظرية أننا ننتقل من إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع حاجة أخرى فور إشباع الحاجة الأدنى، و في واقع الأمر فإننا نقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت<sup>1</sup>.

هـ- إن الزمن عامل مهم فيما يريد الفرد إشباعه من حاجات ، فالحاجات غير المهمة لعامل ما في وقت معين قد تصبح مهمة في وقت آخر ، و ما كان مهما اليوم قد يصبح ثانويا غدا .

و مقرون الزمن بتلك الجماعة أو غيرها من العوامل التي يقيم معها الفرد علاقات مختلفة ، فقد يكون لهذه الجماعة تأثير في تغيير حاجته، و تغيير القدر الذي يكفي لإشباعها فالعامل الجديد الذي يلتحق بالمنظمة قد لا يريد في البداية أكثر من وظيفة ثابتة و أجر معقول ، و لكن بعد مرور فترة زمنية قد تستجد عنده حاجات أخرى نتيجة إحتكاكه بعمال آخريين ، فقد يريد أن يحصل على تقدير رئيسته أو إحترام زملائه، أو يثبت قدراته للعاملين معه ، قد يتغير أيضا بالقدر الذي يكفي لإشباع هذه الحاجات ، فالأجر الذي كان يراه كافيا عند إلتحاقه لأول مرة بالمنظمة ، يراه بعد مدة زمنية غير كاف و يرغب في أجر أعلى<sup>2</sup>.

من خلال ما سبق ذكره ، فمهما أن ماسلو تناول كل فئة من هذه الحاجات مستقلة عن بعضها البعض ، إلا أن هذا التصنيف مفيد لأنه يشتمل على أهم الحاجات الإنسانية

<sup>1</sup> : أحمد ماهر: مرجع سابق، ص ص 143. 144.

<sup>2</sup> : لو كيا الهاشمي : مرجع سابق ، ص 182.

التي يرغب الفرد إشباعها ، ففي حالة إشباع حاجة من الحاجات فإن هذا سيؤدي إلى رضا الفرد ، أما في حالة عدم إشباع هذه الحاجة فإنه سيؤدي إلى حالة من التوتر الحاد (الإحباط) و الذي يعبر عنه في شكل سلوك دفاعي مما يدل على عدم رضا الفرد عن عمله .

#### 4-9 : نظرية كلايتن ألدرفر Clayton Aldelfer :

من المداخل الحديثة و الأساسية للدافعية و التي تسعى إلى تأسيس الحالات الإنسانية في أوضاع تنظيمية ، وهي تلخص مدرج ماسلو إلى ثلاث فئات للحاجات :

البقاء ( E ) ، الإلتماء ( R ) و التطور ( G ) .

#### 9-4-1- : الحاجات الخاصة بالوجود أو البقاء Existence needs(e) :

وهذه الحاجات تمثل في الأشكال المختلفة للطلبات الفسيولوجية و المادية، مثل الجوع و العطش و السكن، و تشمل هذه الفئة أيضا في المحيط التنظيمي الأجر و المزايا المادية، و الظروف المادية للعمل ، و تقابل هذه الفئة الحاجات الفيزيولوجية، و بعض حاجات السلامة و الأمن عند ماسلو .

#### 9-4-2- : حاجات العلاقات أو الإلتماء ( R ) Relatedness Needs :

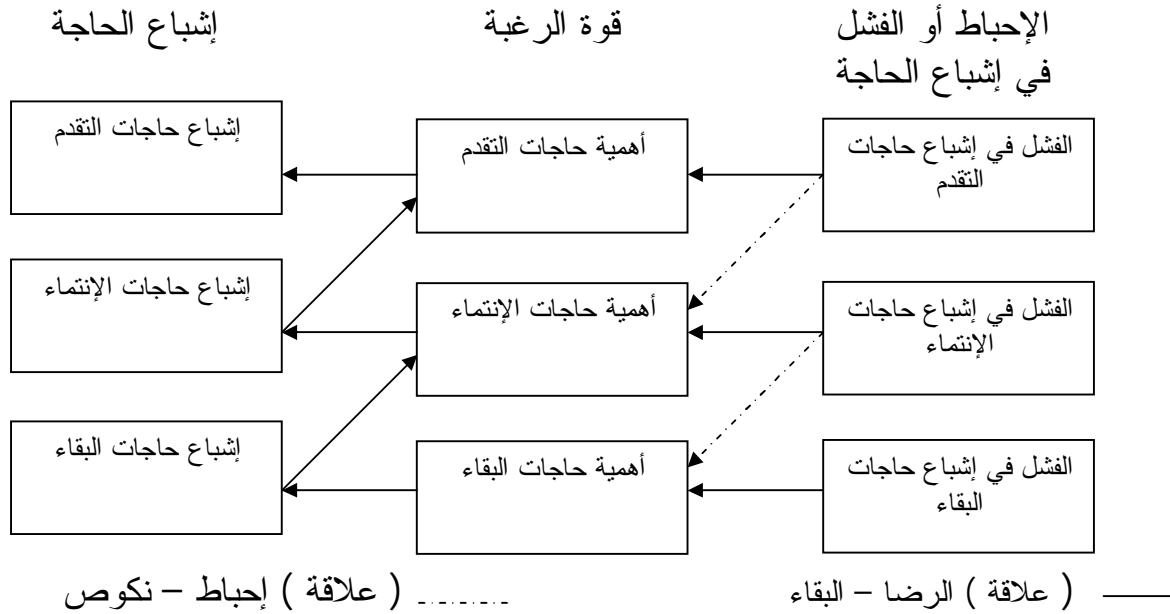
و هي تشمل كل الحاجات الخاصة بالعلاقات الشخصية مع الآخرين في مكان العمل و يتوقف هذا النوع من الحاجات على عملية تبادل المشاعر مع الآخرين للحصول على الرضا ، و تقابل هذه الفئة حاجات الأمان و الحاجات الإجتماعية، و بعض حاجات تقدير الذات عند ماسلو .

#### 9-4-3- : حاجات التطور Growth needs(G) :

و هي كل الحاجات التي تتضمن جهود الفرد نحو تحقيق التطور المبدع أو الذاتي في الوظيفة ، و ينتج إشباع حاجات التطور عن تولي الشخص لمهام لا تتطلب فقط إستخدام الفرد لقدراته بالكامل ، بل قد تتطلب أيضا تطوير قدرات جديدة لديه ، و تشابه حاجات تأكيد الذات و بعض حاجات تقدير الذات و الإحترام في هرم ماسلو<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> : سيزلاقي وآخرون: مرجع سابق ، ص 100.

الشكل التالي يمثل عناصر الرضا و التقدم و الإحباط و النكوص في نظرية البقاء و الإنتماء و التطور ERG<sup>1</sup>.



**الشكل رقم 11** : يمثل عناصر الرضا و التقدم و الإحباط و النكوص لنظرية البقاء و الإنتماء و التطور .

و يتفق أديرفر مع ماسلو في تدرج الحاجات في شكل هرمي، و في أن الحاجات غير المشبعة هي التي تدفع السلوك ، و لكن من أوجه الإختلاف بين النظريتين نجد " أديرفر " يرى أن الحاجات الأولية الخاصة بالوجود يجب إشباعها أولاً قبل غيرها من الحاجات الأخرى مثل الحاجة إلى الارتباط أو النمو .

و من هنا فإن نظرية أديرفر لا تتطوي على التدرج الهرمي الصارم مثل نظرية ماسلو ، و هكذا فإن بعض الأفراد بسبب ما لديهم من خبرة و خلفية قد يسعون إلى إشباع حاجات الارتباط و النمو و حتى بالرغم من أن حاجاتهم الخاصة بالبقاء لم تشبع بعد .

وكما يرى أديرفر أن في ظل ظروف معينة ربما يعود الفرد إلى الحاجات الأدنى في الهرم، عندما يصاب بالإحباط في تحقيق الحاجات الأعلى في الهرم ، فعلى سبيل المثال قد

<sup>1</sup> : أندرودي سيزلاقي و آخرون : مرجع سابق - ص 101

يصاب الفرد بإحباط عند إشباع الحاجة للنمو فيعود لإشباع حاجات أقل في التدرج مثل الحاجة إلى الارتباط<sup>1</sup>.

و هكذا من خلال الوصف السابق لنظرية ERG يمكن أن نتوصل إلى نتيجتين هامتين بخصوص الدافعية و هما :

أنه كلما أشبع المستوى الأقل من الحاجات الإنسانية كلما كان هناك رضا، و رغبة في إشباع حاجات المستوى الأعلى ، وكلما لم تشبع الحاجات في المستوى الأعلى كلما كان هناك عدم رضا للفرد و تتولد لديه رغبة في إشباع حاجات المستوى الأقل .

و من ناحية أخرى تعرضت نظرية أديرغر لإنتقادات مشابهة للإنتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو ، إلا أنها تبقى كأحدث نظرية و أكثر فاعلية توفر إمكانية البحث فيها كنظرية للدافعية تقوم على مفهوم الحاجة .

<sup>1</sup> : جمال الدين محمد المرسي و آخرون:مرجع سابق – ص 258



9-5- : نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرغ Frederic Herzberg

لقد قدم هيرزبرغ نظريته بعد دراسة أجراها مركز الخدمات النفسية لمدينة " بتسبرغ Pittsburgh " من خلال مناقشات و مقابلات مكثفة مع حوالي 200 فرد من المهندسين و المحاسبين العاملين في تلك المنطقة<sup>1</sup> .

و قد إستخدم هيرزبرغ المقابلات الشخصية أثناء هذا البحث، و ذلك للحصول على إجابة لبعض الأسئلة و التي منها ما يلي :

- هل يمكنك وصف بالتفصيل شعورك الطيب نحو وظيفتك؟.
- هل يمكنك وصف بالتفصيل شعورك السيء نحو وظيفتك؟.

و لقد ساعدت الإجابة على هذين السؤالين على تكوين نوعين من العوامل يتعلق بالرضا و عدم الرضا عن العمل .

و لقد أظهر هيرزبرغ أن الرضا (Satisfaction) عن الوظيفة ليس عكس عدم الرضا (Dissatisfaction) ، كما كان يعتقد من قبل، أي مفهوم الرضا ليس مفهوما ذو بعد واحد بل هو ذو أبعاد متعددة. فمن هنا فإن رأي هيرزبرغ أن الأبعاد التالية تفسر الرضا :

- عدم الرضا / ليس هناك عدم رضا .
- الرضا / ليس هناك رضا .

أي أن الفرد ربما يشعر بحاجة من عدم الرضا عن الوظيفة، و ربما تتوافر بعض العوامل التي تسبب عدم وجودها في حالة عدم الرضا، و التي لا يؤدي إلى الرضا بل مجرد الشعور بأن ليس هناك عدم الرضا .

و بنفس المنطق فقد تكون هناك عوامل معينة يترتب على توافرها أن يشعر الفرد بالرضا، و لكن ليس معنى عدم توافرها هو أن يشعر الفرد بحالة عدم الرضا .

<sup>1</sup> : حمدي بلسين و آخرون : مرجع سابق -ص 126

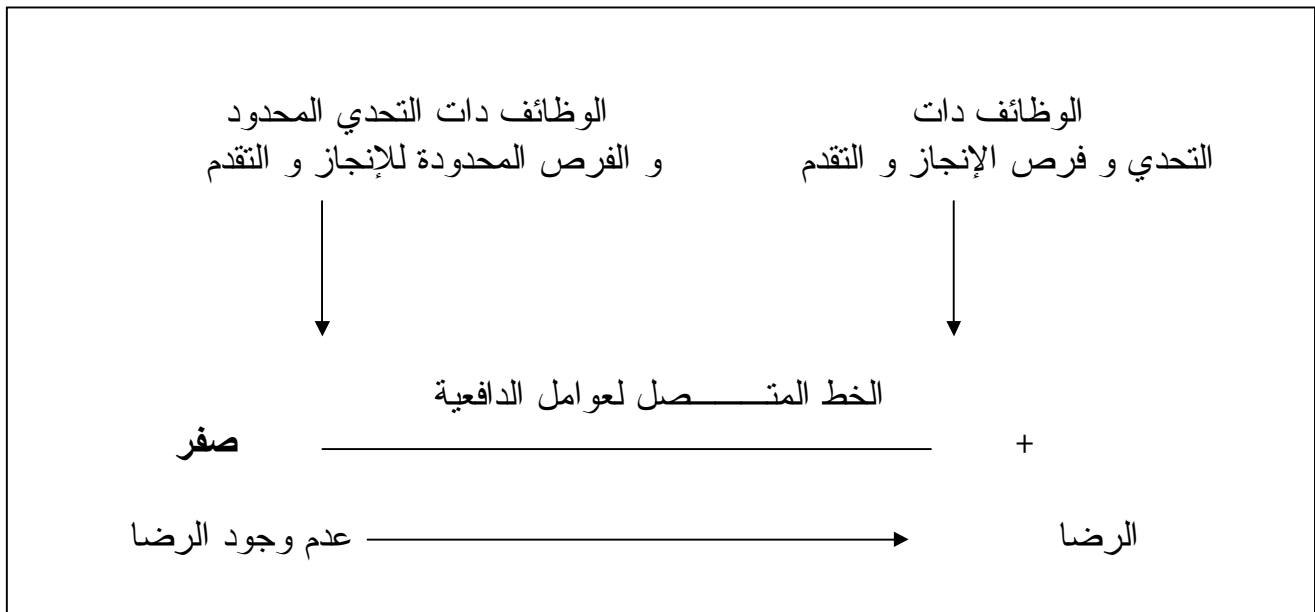
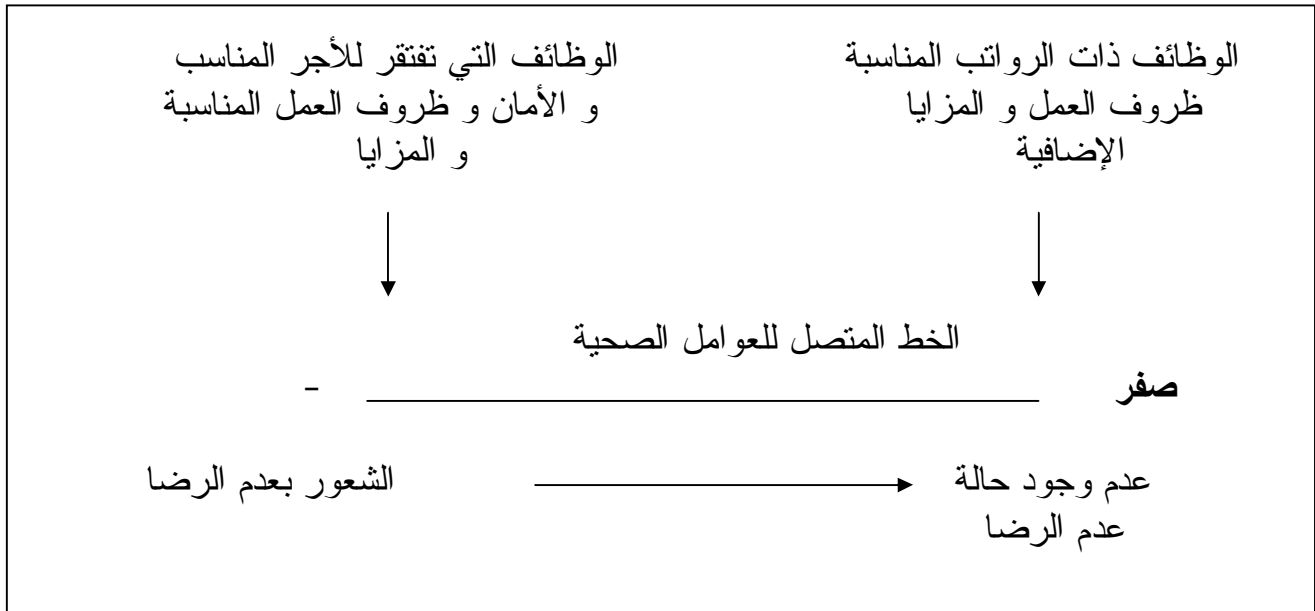
وعلى هذا فقد إستطاع هيرزبرغ أن يتوصل إلى المجموعة الأولى من العوامل و هي العوامل الصحية Hygiene Factors و المطلوب توافرها للمحافظة على الأقل على مستوى " لا يوجد عدم الرضا " أي أن توافر هذه العوامل يؤدي إلى الإحساس بأنه لا يوجد عدم رضاه و هذه العوامل هي :

- الراتب Salary .
- أمان الوظيفة Job security.
- ظروف العمل Working condition .
- المكانة Status.
- إجراءات الشركة Company Procedures.
- جودة الإشراف Quality Supervision .
- جودة العلاقات الشخصية مع الزملاء و المشرفين.
- Quality of Interpersonal relation

و من ناحية أخرى فقد توصل هيرزبرغ إلى مجموعة ثانية من العوامل أطلق عليها العوامل المشبعة أو الدافعة ، و التي في حالة توفرها يؤدي إلى حالة من الرضا أو الدافعية و في نفس الوقت فإنه عدم توافر هذه العوامل لا يؤدي إلى عدم الرضا ، و لكن مجرد أن الرضا يصبح غير موجود ، و هذه العوامل هي :

- الإنجاز achievement .
- الإعتراف Recognition.
- التقدم Advancement .
- العمل نفسه The Work it self .
- المسؤولية Responsibility .
- إمكانية النمو Possibility of growth <sup>1</sup> .

<sup>1</sup> : د- جمال الدين محمد المرسي و آخرون : مرجع سابق – ص ص 269،270



الشكل رقم 12: يمثل نظرية العوامل الصحية و الدافعية لهيرزبرغ<sup>1</sup>.

من خلال الشكل نجد هيرزبرغ قام بتقليص المستويات الخمسة للحاجات ( ماسلو ) إلى مستويين للتحليل ، تقابل فيهما العوامل الصحية ، حاجات المستويات الدنيا عند ماسلو ( مثل الحاجات المادية ، و حاجات السلامة ، و الحاجات الإجتماعية ) ، و هذه العوامل في الأساس عوامل وقائية تساعد في تخفيض حالة عدم الرضا ، فإذا غابت العوامل الصحية عن مكان

<sup>1</sup> : سيزلاقي وآخرون: مرجع سابق – ص 99

العمل ، فستكون النتيجة وجود مستويات عالية من عدم الرضا ، أما إذا كانت موجودة فتنشأ حالة يكون مستوى عدم الرضا فيها صفرا ، أو درجة الحياد .

فالعوامل الصحية أو عوامل البيئة المحيطة بالوظيفة لا تدفع الأفراد إلى أداء أفضل في حد ذاتها .

و تعادل عوامل الدافعية أو عوامل الرضا المستويات الأعلى للحاجات عند ماسلو ، و هي العوامل المتعلقة بمحتوى الوظيفة و التي تدفع الأفراد على الأداء ، و طبقا لهيرزبرغ فإن جوانب معينة مثل الوظيفة التي تتحدى القدرات ، و التقدير للأداء الجيد ، و توفير فرص الترقى و التطور ، هي التي تعمل على ترعرع السلوك المدفوع<sup>1</sup> .

### 9-5-1 : التطبيق العملي لنظرية ذات العاملين لهيرزبرغ:

يمكننا أن نقول أن النظرية ذات العاملين يمكنها أن تقدم بعض الاسهامات الإدارية في كيفية التفسير و التنبؤ و التحكم في السلوك الإنساني ، فالنظرية تؤمن بأنه مهما قامت إحدى المنظمات بتحسين سياستها الإدارية الداخلية ، و أنماط الإشراف ، و علاقة الفرد بزملائه و رؤسائه و مرؤوسيه ، و تحسين ظروف العمل، فإن ذلك لن يؤدي إلى تحسين المستوى الدافعي لدى الأفراد ، و أن ما يمكن أن تقوم به هذه العوامل هو أن تحد من شعور الفرد من الإستياء، أو تمنع ظهور مشاعر عدم الرضا ، فهذه العوامل بالرغم من ذلك فإنها هامة و شرط أساسي لظهور أثر العوامل الدافعة ، فإن وجود العوامل الوقائية بشكل سيء، أو عدم توافرها قد يؤدي إلى مشاعر الإستياء التي قد تعطل من إمكانية ظهور أثر العوامل الدافعة .

لذا فإن وجود هذه العوامل ضروري لأنه يحيد لمشاعر الإستياء، و يعطي فرصة فيما بعد لمشاعر الرضا كي تظهر إذا ظهرت العوامل المؤدية إلى الرضا و الدافعية ، و قد قلنا سلفا أن العوامل المؤدية إلى الدافعية هي مثل الإنجاز، و الشعور بالتقدير، و إحترام الآخرين و تصميم العمل و غيرها<sup>2</sup> .

و بالرغم من الإسهام الكبير الذي قدمه هيرزبرغ إلا أن نظرية العاملين تعرضت إلى عدد من الإنتقادات من جانب العديد من الباحثين و الممارسين و التي من أهمها ما يلي:

أ/- أن العينة 220 محاسب و مهندس التي إستخدمت في البحث للتوصل إلى النتائج المطلوب تعميمها تعتبر غير كافية من حيث العدد، و من حيث نوعية العاملين .

<sup>1</sup> : سيزلاقي و آخرون ، مرجع سابق ن ص 98.  
<sup>2</sup> - أحمد ماهر : مرجع سابق - ص ص 151. 152.

ب/- إن التكنولوجيا و البيئة، و الخبرات السابقة لأعضاء هاتين المجموعتين من الوظائف ، بالطبع تختلف بدرجة كبيرة عن تلك الخاصة بأعضاء مجموعات وظيفية أخرى مثل الممرضات، و الأطباء، و ضباط الشرطة، و المدرسين.

ج/- إن الطريقة التي إستخدمت في الحصول على البيانات اللازمة لبناء النظرية تعتبر غير دقيقة ، حيث إعتمدت هذه الطريقة على الأسئلة التي تقوم على التذكر و إسترجاع الخبرة السابقة .

د/- أن هناك العديد من الباحثين و الممارسين ينتقدون ما توصلت إليه هذه النظرية بأن المرتب غير قادر على التأثير في الدافعية أو في أداء العاملين .

و/- أن هذه النظرية أفرطت في تبسيط طبيعة و مفهوم الرضا ، كما أنها قامت بتبسيط الميكانيكية التي من خلالها يتحقق الرضا و عدم الرضا الوظيفي .

ه/- أن هذه النظرية أهملت الفروق الفردية ، و لم يهتم كثيرا بمضمون نظريته و الأداء في التطبيق العملي ، وهو لم يقدم أيضا تفسيراً كافياً حول لماذا العوامل الصحية و العوامل الدافعية يجب أن تؤثر في أداء الفرد، كما لم يوضح لماذا هناك بعض العوامل تعتبر هامة جدا و ترتبط بالرضا الوظيفي<sup>1</sup> .

بالرغم من الإنتقادات التي وجهت لنظرية هيرزبرغ فإن ذلك لن يقلل من مساهمة هذه النظرية في تفسير الدافعية ، فلقد إنطوت على الكثير من التفسيرات الهامة، و التي أثارت الباحثين و الإداريين و شجعتهم على الإهتمام بتغيير العديد من الأفكار، و الأبعاد الخاصة بالرضا الوظيفي و الدافعية للأداء .

<sup>1</sup> : جمال الدين المرسي وآخرون: مرجع سابق، ص ص381،382.

## 6-9 : نظرية الحاجات لدافيد ماكلياند David McClelland

لقد أمضى العالم النفسي دافيد ماكلياند سنوات طويلة في دراسة هيكل الحاجات الإنسانية و تطبيقاتها في الدافعية .

كما توصل ماكلياند أن الحاجات الإنسانية تعكس خصائص الشخصية التي تم إكتسابها في المراحل الأولى من حياة الفرد و من خبرته ، و من التعرض لمظاهر و نواحي معينة للمجتمع الذي يعيش فيه ، على عكس ماسلو و والدفير ، فإن ماكلياند لم يكن مهتما بتحديد العلاقات المتدرجة أو الهرمية بين الحاجات الإنسانية و بذل من ذلك فقد إهتم أكثر بالنتائج السلوكية المحددة لهذه الحاجات ، و بلغة اخرى فقد كان ماكلياند يحاول الإجابة على مثل هذا التساؤل : تحت أي ظروف يمكن لحاجات معينة أن تؤدي على نماذج معينة من الدافعية ؟. فلقد استطاع ماكلياند ان يتوصل إلى ثلاث مجموعات من الحاجات و التي لها علاقة بالسلوك التنظيمي و هي <sup>1</sup> :

- حاجة الإنتماء affiliation needs .
- حاجة القوة power needs .
- حاجة الإنجاز achievement needs .

لذلك فمن خلال هذه الحاجات التي توصل إليها ماكلياند صغنا إشكالية و فروض هذه الدراسة و التي تدور حول أهمية هذه الحاجات ( الإنتماء و القوة و الإنجاز ) في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية حسب متغير الجنس . كما ان ماكلياند يرى أن هذه الحاجات متماسكة تماسكا كلياً أي أنها بدون تسلسل و هي موجودة في كل البشر بدرجات مختلفة <sup>2</sup> .

إلا أن الفضل يعود علي موراي عام 1938 الذي وضع الأسس الأولى التي يمكن إستخدامها لقياس دافع الإنجاز <sup>3</sup> و هذه الحاجات هي :

### 1: الحاجات إلى الإنتماء Affiliation needs

إن العمال الذين تكون حاجاتهم كبيرة للإنتماء ينالون الرضا، و الإشباع من خلال علاقات صداقة مع الآخرين و الإتصال بالمجتمع من حوله <sup>4</sup> فالفرد يسعى إلى الإنتماء إلى الجماعة لأنه كائن إجتماعي لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن الجماعة، و هو يلتمس في

<sup>1</sup> : جمال الدين محمد المرسي – مرجع سابق ص 359.

<sup>2</sup> : ناصر محمد العديلي : مرجع سابق – ص 163

<sup>3</sup> : مجدي أحمد عبد الله : السلوك الإجتماعي و ديناميته ، دون طبعة ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية 2003 ص 175.

<sup>4</sup> : راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر – كلية التجارة – جامعة الإسكندرية 2003 – ص 121

الجماعة إشباع حاجته إلى الإنتماء، و القبول من طرف الآخرين وحاجة الإحترام والتقدير و المكانة الإجتماعية ، وتتضح الحاجة إلى الانتماء و تنشأ نتيجة تفاعل الفرد مع الآخرين في المجتمع على المستويات المختلفة ، و يزداد هذا الدافع وينمو لدى الفرد بزيادة شعوره بكيانه الإجتماعي، و برغبته في التفاعل و التعاون مع غيره من الأفراد ، و أن هذا الدافع يستند في أساسه على عوامل مكتسبة ، و يتضح ذلك في الفترة الاولى من حياة الطفل في الأسرة أو المدرسة، ثم في ميدان العمل، و في الجماعات و التنظيمات و النقابات ... إلخ<sup>1</sup>.

و قد توصلت الأبحاث التي أجريت في هذا المجال إلى التفرقة بين الأفراد و ذوي الحاجات العالية و المنخفضة لحاجة الإنتماء ، حيث يميل الأفراد ذوي الحاجات العالية للآخرين إلى :

- تأييد الآخرين و موافقهم
- الإهتمام بمشاعر الآخرين
- التفكير و التصرف بالطريقة التي يحبها الآخرون ، خاصة الأفراد الذين يسعون لتكوين علاقات صداقة معهم ، و عادة يعمل هؤلاء الأفراد في أعمال تحتاج إلى علاقات إجتماعية مثل التدريس ، البيع<sup>2</sup>.

كما قامت اليزبت فرنش (French) بدراسة مقارنة لكيفية إختيار الرفيق للمهام التجريبية بين الأشخاص من ذوي الدرجة المرتفعة إلى الانجاز ، و الأشخاص الذين لهم درجة مرتفعة في الحاجة إلى الإنتماء ، فوجدت أن أولئك الذين لديهم درجة مرتفعة في الحاجة إلى الإنتماء يختارون أصدقائهم غالبا ، في حين من لهم درجة مرتفعة في الحاجة إلى الإنجاز يختارون زملائهم على أساس المهارة المؤكدة، و عندما يتضارب الدافعان الحاجة إلى الإنجاز والحاجة إلى الإنتماء، فإننا سنصل إلى إقامة إختياراتنا على أساس الحاجة ذات الدرجة الأعلى لدينا، و يضع الأشخاص ذوي الدرجة المرتفعة في الحاجة إلى الإنجاز هدف يكمله العمل في المقام الأول، أكثر من هدف إستمتاعهم بخبرة العمل مع الآخرين لتكملة العمل<sup>3</sup>.

كما أنه في دراسات أخرى حسب سيزلاقي ووالاس أنه عندما حاول المهندسون و الصناعيون رفع الإنتاجية، وذلك بإعادة ترتيب العاملين، و المعدات بصورة أكثر كفاءة كلما قلت هذه الترتيبات الجديدة من فرص الإتصال ، و التفاعل بين العاملين و إنخفضت الإنتاجية بالفعل ، فنشوء علاقات الصداقة و التعاون المتبادل بين العاملين ظاهرة عامة في المنظمات تقريبا ، و تشير إلى أن الإنتماء إلى الحاجات الأساسية المرتبطة بالعمل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> : حامد عبد السلام زهران : علم النفس الاجتماعي - عالم الكتاب - الطبعة الرابعة القاهرة 1988- ص 115

<sup>2</sup> : راوية حسن : مرجع سابق - ص 121 .

<sup>3</sup> : أحمد محمد عبد الخالق : أسس علم النفس ط3 دار المعرفة الجامعية - الاسكندرية 2002 ص ص 296-297.

<sup>4</sup> : سيزلاقي وآخرون: مرجع سابق، ص 58 .

و نستنتج من كل هذا أنه كلما شعر الفرد بأنه هناك إشباع لحاجة الإنتماء زاده رضاه عن العمل ، في حين إذا كان هذا العمل لا يقدم له الإشباع اللازم لحاجة الإنتماء قل رضاه عن العمل .

## 2: الحاجة إلى القوة Needs for power

إن للعمال الذين لديهم حاجة كبيرة للقوة ينالون الرضا من خلال التأثير و السيطرة على البيئة و تتضمن هذه البيئة موارد عديدة منها :  
الموارد المالية ، الموارد البشرية ، المواد و المعلومات <sup>1</sup> .

فالحاجة إلى القوة هي الحاجة إلى تحصيل مكانة مرتفعة داخل الجماعة، وفرض حاجات الفرد على الآخرين ، و تحقيق القوة للسيطرة عليهم ، فالفرد ينضم إلى الجماعة و يعمل جاهدا لإشباع حاجته إلى الأمن، و حاجته للتقبل الإجتماعي ، و بعد ذلك يبدأ في التعبير عن رغبته في المكانة، و إحتلال المراكز القيادية و إشباع دافع السيطرة .

و لقد أوضح أدلير **adler** أن الطموح و العدوانية و الحاجة إلى السيطرة تعبر عن الرغبة في القوة <sup>2</sup> .

كما توصلت الدراسات أن المديرين أكثر حاجة إلى القوة من حاجة الموظفين العاديين إليها، ذلك لأن مسؤوليات المديرين تتضمن التأثير على سلوك الآخرين بهدف الحصول على مكانة مرموقة <sup>3</sup> .

لذلك يمكن للأفراد ذوي الحاجات العالية إلى القوة أن ينجحوا كمديرين إذا توفرت ثلاث شروط هي :

- 1 : لابد أن يسعى الأفراد إلى القوة لإستخدامها لصالح رفاهية المنظمة، وليس لتحقيق أغراضهم الشخصية .

- 2 : يجب أن يكون لدى الأفراد حاجة منخفضة نسبيا لمصاحبة الآخرين، لأن محاولة إشباع الحاجة الشخصية للقوة قد تخلق عداء مع الآخرين في العمل .

- 3 : لا يمكن أن يتميز هؤلاء الأفراد بالقدرة على السيطرة و التحكم في الذات بحيث يتمكنوا من السيطرة على رغبتهم في القوة عندما تهدد هذه القوة أو تتعارض

<sup>1</sup> : راوية حسن : مرجع سابق ،ص 121

<sup>2</sup> : حامد عبد السلام زهران: مرجع سابق ، ص 118

<sup>3</sup> : جيرى لجرى - الإشراف مدخل علم السلوك التنظيمي لإدارة الناس، ترجمة عبد اللطيف هوانه ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية -1988 ص 229 .



مع الفعالية التنظيمية أو العلاقات التبادلية في المنظمة<sup>1</sup>.

لذلك نجد ماكلياند ميز شكلين لحاجة القوة هي :

-الحاجة نحو القوة الشخصية: و هي تمثل الوجه السلبي للحاجة إلى القوة، كونها رغبة الفرد في السيطرة على الآخرين .

-الحاجة نحو القوة الإجتماعية: و هي تمثل الوجه الإيجابي للحاجة نحو القوة، بإعتبارها رغبة الفرد في إستخدام سلطته في إطار من المسؤولية الإجتماعية، أي هي تحقيق الأهداف التنظيمية<sup>2</sup>.

و من خلال كل هذا كلما إستطاع الفرد من إشباع حاجته للقوة، و تحقيق السيطرة، و المكانة و إحتلال مراكز قيادية، زاد رضاه على العمل، و كلما كان هناك إحباط و عدم إشباع لهذه الحاجة كان هناك عدم الرضا في العمل .

### 3: الحاجة للإنجاز :

يعرف موراي الحاجة للإنجاز بأنها رغبة الفرد، و ميله نحو تدليل العقبات لأداء شيء صعب بأقل قدر من الوقت، مستخدماً ما لديه من قوة و مثابرة و إستقلالية، و تتوافر هذه الحاجة بدرجة مرتفعة لدى من يكافحون ليكونوا في المقدمة، و من يكسبون قدراً كبيراً من المال، و من يحققون المستحيل، و من يلتزمون معياراً مرتفعاً جداً لأدائهم أولئك الذين يضعون الإنجاز هدفاً شخصياً لهم، و ينشأ دافع الإنجاز عن حاجات مثل السعي وراء التفوق، تحقيق الأهداف السامية، النجاح في المهام الجسام، و ليس له أصول فيزيولوجية واضحة لدى الإنسان، و مع ذلك فإن لهذا الدافع أهمية قصوى في الإرتقاء بمستوى الحياة ووصول الفرد إلى أهدافه .

أما ماكلياند 1953 فعرف الدافع للإنجاز بأنه الأداء في ضوء مستوى محدد للإمتياز و التفوق، و يقدم لنا في مؤلفه الذي صدر عام 1961 تعريفاً آخر " بأنه حاجة الفرد للقيام بمهامه على وجه أفضل مما أنجز من قبل بكفاءة، و سرعة بأقل جهد و أفضل نتيجة " .

و في تصوره أن الدافع للإنجاز عبارة عن تكوين فرضي يعني الشعور أو الوجدان المرتبط بالأداء التقييمي حيث المنافسة، و الصراع لبلوغ معايير الإمتياز .

<sup>1</sup> : راوية حسن : مرجع سابق ، ص 122.

<sup>2</sup> : حسن حريم : السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات ، دار الزهران ، عمان، الأردن ص 128 .

و لم يكتف ماكلياند بدراسة أثر دافع الإنجاز على السلوك الإنساني، بل تعداه في دراسة هذا الدافع على المجتمعات الإنسانية، و على درجة التقدم الإقتصادي في هذه المجتمعات ، و لقد وجد ماكلياند علاقة قوية بين دافع الإنجاز و درجة النمو الإقتصادي في مجتمع معين.

و يعرفه إتكسون **Atkinson 1958** : بأنه عبارة عن إستعداد ثابت نسبيا في الشخصية، يحدد مدى سعي الفرد و مثابرته في سبيل تحقيق غاية، أو بلوغ نجاح يترتب عليه نوع معين من الإشباع، و ذلك في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى محدد من الإمتياز<sup>1</sup>.

و يعرف **مرزوق عبد المجيد** الدافع للإنجاز بأنه رغبة مستمرة للسعي إلى النجاح و إنجاز الأعمال الصعبة و التغلب على العقبات بكفاءة و بأقل قدر ممكن من الوقت و الجهد و بأفضل مستوى من الأداء<sup>2</sup>.

و يعرف **فتحي الزيات** بأنه دافع مركب يوجه سلوك الفرد كي يكون ناجحا في الأنشطة التي تعد معايير الإمتياز و التي تكون معايير النجاح و الفشل فيها واضحة أو محدودة<sup>3</sup>.

ويعرفه **ممدوح عبد المنعم الكنانى** بأنه سعي الفرد لتركيز الجهد و الإنتباه و المثابرة عند القيام بالأعمال الصعبة، و التغلب على العقبات بكفاءة في أسرع وقت ، و بأقل جهد و أفضل نتيجة، و الرغبة المستمرة في النجاح لتحقيق مستوى مرتفع من النضال و المنافسة من أجل بلوغ معايير الإمتياز<sup>4</sup>.

من خلال التعريفات السابقة يلاحظ أن دافع الإنجاز ليس له أصول فيزيولوجية واضحة لدى الإنسان ، فإنه انصب إهتمام الفرد بإشباع إمكانياته و قدراته فإن دافع الإنجاز قد يصنف على أنه دافع للنمو **Growth Motive** و لكن إذا كان الإهتمام مركز على المنافسة بين الأفراد فيمكن إعتبار دافع الإنجاز في هذه الحالة دافعا إجتماعيا **Social Motive**<sup>5</sup>.

و بمعنى آخر أن دافع الإنجاز يكتسب في مرحلة مبكرة من عمر الإنسان بحيث يتعلمه عن طريق الارتباط بين الخبرات المؤثرة، و أنواع من السلوك تتصف بالمنافسة ، و السعي

<sup>1</sup> : مجدي أحمد عبد الله : مرجع سابق – ص ، ص 178.179

<sup>2</sup> : مرزوق عبد المجيد : دراسة مقارنة لأساليب التعلم و دافعية الإنجاز لدى عينة من الطلاب المتفوقين و المتأخرين دراسيا – بحوث المؤتمر

السنوي السادس لعلم النفس في مصر، الجزء الثاني، القاهرة ، 1990 – ص 601.

<sup>3</sup> : فتحي الزيات : العلاقات بين النسق القومي و وجهة الضبط و دافعية الإنجاز ، دار المعرفة الجامعية ، الجزء الثاني، القاهرة ، 1990 ، ص 546.

<sup>4</sup> : ممدوح عبد المنعم الكنانى: علاقة مركز التحكم الداخلي – الخارجي في تدعيم بعض المتغيرات الدافعية في مصر ، دار المعرفة الجامعية ، الجزء

الثاني، القاهرة 1990 – ص 617.

<sup>5</sup> : دافيدوف لنذل: مدخل علم النفس ، ط2، ماكجرو هيل للنشر، القاهرة ، 1983 ، ص ص 465.466

وراء التفوق، و الرغبة في تحقيق الأهداف السامية، أو النجاح في المهمات الصعبة، والإستمرار في آدائها .

و لا شك أن تدعيم مثل هذا السلوك إيجابيا يؤدي إلى تعلم الدافع و تقويته لدى الفرد ، و بالعكس إذا لقيت تلك الدافعية إحباطا، و عدم التشجيع و إقترانه بالعقاب، فإن الدافع هنا لا يتكون أو يكون ضعيفا غير ظاهر ، بمعنى آخر فإن نمو ذلك الدافع إما أن يكون بسبب الإستحسان الإجتماعي للنجاح أو العقاب للفشل .

و لقد أكد هذا المعنى ماكيلاند في مؤلفه " دافع الإنجاز " الذي نشر عام 1953 ، فقد ذهب إلى أن وجود الفروق بين أساليب الحياة في المجتمعات المختلفة من حيث التركيز على المنافسة، و التفوق، و النجاح إنما يؤدي إلى الإختلاف في قوة هذا الدافع في تلك المجتمعات<sup>1</sup>.

### 3-1: أبعاد دافع الإنجاز :

حيث يفترض أن كل بعد يغطي منطقة سلوكية مختلفة عن الأخرى، و هذه الأبعاد هي :

#### أ/- البعد الشخصي :

و يتمثل هذا البعد في محاولة الفرد تحقيق ذاته المثالية من خلال الإنجاز، و أن دافعيته في ذلك دافعية ذاتية إنجاز من أجل إنجاز ، حيث يرى الفرد أن في الإنجاز متعة في حد ذاته ، و هو يهدف بذلك إلى الإنجاز الخالص الذي يهدف إلى المقاييس و المعايير الذاتية الشخصية ، و يتميز الفرد من أصحاب هذا المستوى العالي في هذا البعد بإرتفاع مستوى كل من الطموح و التحمل و المثابرة، و هذه أهم صفاته الشخصية .

#### ب/- البعد الإجتماعي :

و يقصد به الإهتمام بالتفوق في المنافسة على جميع المشاركين في المنافسات المختلفة، كما يتضمن هذا البعد أيضا الميل إلى التعاون مع الآخرين من أجل تحقيق هدف كبير بعيد المنال .

<sup>1</sup> : مجدي أحمد عبد الله : مرجع سابق ، ص 189.

ج/- بعد المستوى العالي في الإنجاز :

و يقصد بهذا البعد أن صاحب المستوى العالي في الإنجاز يهدف إلى المستوى الجيد و الممتاز في كل ما يقوم به من عمل<sup>1</sup>.

و قد أظهرت دراسات متعددة سببين أساسيين لظهور دافع الإنجاز بقوة عند شخص معين دون الآخر و هما :

- 1- الإستقلال الشديد الذي يتمتع به هذا الشخص في طفولته .
- 2- التدعيم بجانبيه المادي و العاطفي، و الذي كان يلقاه هذا الشخص في طفولته من والديه على سلوكه في المستقبل ، و من مصادر الدافعية للإنجاز في الأسرة التي ينتمي إليها الفرد المنجز ، و المجتمع بمؤسساته المختلفة ، و هي مصادر يقوم كل منها بدور مهم في تشكيل السلوك المتعلق بالإنجاز<sup>2</sup>.

2-3: خصائص ذوي الدرجة العليا من الإنجاز :

توصل ماكلياند بعد قيامه بدراسات مكثفة إلى وصف كامل للشخص الذي يعد على درجة عالية من الإنجاز ، و فيما يلي أهم صفات هذا الشخص :

أ- درجة المخاطرة عند هذا الشخص معتدلة على حد كبير ، و إن كان هناك إعتقاد خاطئ بأن هذ الشخص لابد أن يكون مخاطر من الدرجة الأولى، و على كل حال فقد أثبتت الدراسات أن الشخص ذوي الإنجاز الضعيف يتميز بدرجة مخاطرة مرتفعة جدا أو منخفضة جدا، بعكس الشخص ذو الإنجاز المرتفع، و الذي غالبا ما يتميز بدرجة مخاطرة معتدلة .

ب- يفضل الشخص ذو الدرجة المرتفعة من الإنجاز تلك الأعمال التي تقدم له فورا عائدا من نتاج أعماله ، و درجة تقدمه عن طريق الوصول إلى الهدف الذي حدده لنفسه، و هذا ما يمكن أن نسميه درجة النجاح Degree of success .

<sup>1</sup> : مجدي أحمد عبد الله : مرجع سابق ، ص 183  
<sup>2</sup> : مجدي أحمد عبد الله : نفس المرجع ، ص ص 189، 190.

ج- يهتم الشخص ذو الدرجة المرتفعة من الإنجاز بما يؤديه من عمل في حد ذاته أكثر اهتمامه بأي عائد مادي يعود عليه من إنجاز هذا العمل ، و هو دون شك يرغب في الحصول على أكبر قدر من المال لكونه مقياسا لدرجة إمتيازه في أداء عمله .

د- بمجرد تحديد هذا الشخص هدفا لنفسه ، فإنه ينسى كل ما عداه إلى أن ينجز عمله بنجاح و يحقق ذلك الهدف الذي وضعه نصب عينيه ، فهو شخص متفان لا يرضى بترك العمل في منتصفه ، و لا يقبل أن يبذل جهدا أقل من أقصى جهد لديه<sup>1</sup> .

هـ - هناك خاصية أخرى لمرتفعي الإنجاز ، هي أنه يتمتع بقدر كبير من الثقة بالنفس Self-confidence ، و تعني الثقة في قدرته الخاصة على حل المشكلات التي يواجهها ، و هناك جانب آخر من جوانب الثقة بالنفس لدى مرتفع الإنجاز يتمثل في أنه يميل إلى أن يرتاب و يشك في آراء الخبراء ، و أنه بدلا من ذلك يكون رأيه الخاص في كثير من الشؤون حتى و لو لم يكن لديه معرفة عميقة وخبرة بها .

و- يكره مرتفع الإنجاز أيضا المهن الروتينية و يفضل المهن التي تحدث فيها تغيرات دائمة و تحديات مستمرة.

كما يكره تضييع الوقت و لا يعبأ بإغضاب الآخرين أو مضايقتهم إذا ما كان ذلك ضروريا لرفع الكفاءة ، و أخيرا فإنه يكون مستعدا للتضحية في الوقت الراهن من أجل أن يجني مزايا في المستقبل، مثل العمل بجد بدلا من الإستمتاع و السرور أو الإذخار بدلا من الإسراف<sup>2</sup> .

و إذا كان لدى الشخص جميع هذه الصفات مجتمعة من الذكاء فليس من السهل أن يفشل في تحقيق النجاح المعقول في الحياة و يحقق بذلك رضا وظيفي .

و على ذلك يمكن أن نلخص هذه الصفات التي يتسم الشخص ذا الإنجاز المرتفع في: الجدية ، حب المنافسة ، التحمل ، الإستقلال ، تفضيل المخاطرة ، الحرص على تحسين الظروف الإجتماعية و الإقتصادية ، وبذلك نجد أن من يتسم بهذه الصفات يحتل مكانة عالية و قيمة راقية في مجالات الإنتاج و الإبداع.

<sup>1</sup> : مجدي أحمد عبد الله : مرجع سابق - ص 180

<sup>2</sup> : أحمد محمد عبد الخالق و مایسة النیل : الدافع للإنجاز و علاقته بالقلق و الإنبساط ، مجلة دراسات نفسية، القاهرة 1991 ، ص 150.

3-3: معوقات دافع الإنجاز:

يشير ويتيج ( 1973 ) إلى أن الأفراد عندما يتوقعون الفشل أو يخشون الفشل ، فإنهم غالبا ما يتوقفون عن بذل المحاولة للوصول إلى النجاح ، و تبعا لذلك يصبح الإنجاز غير محتمل الحدوث ، و فيما يلي عرض لتلك المعوقات التي تحول دون تحقيق الإنجاز:

أ - توقعات الفشل :

في بحث قام به ريتشارد تشارمز أوضح أن توقعات الفشل و مشاعر اليأس التي تكمن وراء الإنجازات المنخفضة المستوى لكثير من الصغار ( الفقراء ) .

و قد قدم احد علماء النفس بتدريب المدرس في المدرسة الابتدائية الواقعة بالقرب من وسط المدينة على مساعدة التلاميذ على الجوانب الآتية :

- ان يتعلمو تحليل الأهداف الشخصية و النظر إليها على أنها دعوة للتحدي .
- أن يميزو بين النتائج التي يمكن التحكم فيها ، و تلك التي لا يمكنهم التحكم فيها
- أن يضعوا أهداف واقعية تتوافر لها فرص طيبة للنجاح .

و قد تم تعديل طرق التدريس بحيث تحت كل فرد و توفر له الفرص للإنجاز و الأهم من ذلك إتاحة الفرصة لكل الصغار لكي يكتسبوا الثقة في أنفسهم و يحسنوا مهاراتهم.

و كانت نتائج تشارمز مثيرة للدهشة فبينما إستمرت المهارات الأكاديمية للتلاميذ في المجموعة الضابطة في التدهور بصورة أقل من المعايير العمرية لهم ( ممن يمثلونهم عمرا ) تحسنت مهارات التلاميذ المدربين بصورة دالة ، كما يستدل على ذلك أدائهم على الإختبارات التي تجري على نطاق قومي ، مظهرين المكاسب التي حققوها في الحياة الدافعية و التي عكست دافعية الإنجاز و السلوك الخاص به .

وكما هو الحال عند الأطفال الفقراء تجد كثيرا من النساء صعوبة في تصور النجاح في المواقف الأكاديمية و العقلية المتصلة بالحياة المهنية .

و تدل البحوث على أنه يمكن ملاحظة هذه المشاعر مبكرا في حوالي السابعة من العمر ، و قد تم إفتراض عدة أسباب محتملة هي :

1- أن الأفراد المهمين و على وجه الخصوص الوالدان و المدرسون يعانون من التوقعات السالبة .

2- قد يحدث لأن تقبل النساء الإتجاهات الثقافية النمطية التي تصور الإناث أقل إنجازا و سعيا و نشاطا و مقدرة و ذكاءا و الإستقلالية من الذكور .

3- و بمجرد تكون تلك الاتجاهات ، و قد تستمر تلك التوقعات المنخفضة للنجاح من خلال نظرة الأفراد لانتصاراتهم من الاتجاهات و يبدو أن ممارسات التدريس تساهم في تكوين هذه المدارك .

#### ب - الخوف من النجاح :

تظهر النساء الأمريكيات بصفة منسقة أكثر من الرجال الأمريكيين في المواقف المتعلقة بالإنجاز ، و قد فسرت " ماتينا هورنر " تلك المخاوف على انها بالإضافة إلى الرعب من نتائج الفشل السالبة ، ، قد تشعر النساء بالخوف من النجاح و الذي يعرف على أنه دافع إجتماعي متعلم تستثيره المواقف التنافسية عندما يخشى الأفراد أن يجلب النجاح نتائج سالبة .

و في الواقع يشعر كثير من الذكور بالرفض عندما يكون أداء الإناث أكفأ بدرجة كبيرة ، و ذلك في مجالات الإنجاز التي ترتبط عادة بالذكور ، عندئذ تخشى نتائج الاختلاف عما هو مألوف مفضلات ذلك على النجاح .

و عندما تعتقد أن النجاح سيجلب القبول ، فإنهن يتوقفن على الذكور و ذلك في أداء الدراسات المعملية و يخاف الرجال مثل النساء أيضا من حالات النجاح غير التقليدية التي تجلب نتائج سلبية مثل مشاعر الذكورة أو الرجولة المفرطة و الرفض الإجتماعي

و يبدو أن اتجاهات النساء متغيرة و ذلك بالنسبة للإنجازات المرتبطة بهن ففي مسح حديث عدت طالبات المدارس الثانوية النجاح في العمل يماثل في أهميته في الزواج و قد عبرت 10 منهن فقط عن رغبتهن في أن تصبحن ربات البيوت ، و لكن لم يؤيد البحث فكرة أن الجيل الجديد لديه مخاوف من النجاح أقل من الجيل السابق له .

و قد إستمرت النساء في إظهار فروق فردية واسعة ، حيث غالبا ما تظهر السيدات اللاتي إنحدرن من بيئات تقليدية طموحا منخفضا بالنسبة للعمل و يبدو أن الأمهات العاملات يعملن على تحقيق أهداف مثيرة لروح التحدي نسبيا ، متأثرات بذلك بأمهاتهن<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> : مجدي أحمد عبد الله : مرجع سابق - ص،ص 203.204.





و إذا كان موراي قد رأى أن الدافع للإنجاز يندرج تحت حاجة كبرى أعم و أشمل و هي الحاجة إلى التفوق ، إلا أن إتكسون قد عزل هذه الحاجة عن أصلها و إعتبرها تكويناً قائماً بذاته و افترض أن هذا التكوين أحادي البعد .

و يجد إتكسون النشاط المنجز بأنه النشاط الذي يقوم به الفرد و يتوقع أن يتم بصورة ممتازة ، و يزعم أن هذا النشاط المنجز يكون محصلة صراع بين هدفين متعارضين عن الميل نحو تحقيق النجاح و ما بينهما من تفاعلات على نحو ما جاء في معادلة إتكسون الآتية:

$$TS = Ms \times Ps \times Is$$

TS : الميل إلى بلوغ النجاح =

الدافع لإحراز النجاح Ms x احتمال النجاح Ps x قيمة الحافز على النجاح Is حيث أن :

TS : تعني الميل لإحراز النجاح الذي هو وظيفة لإستعداد ثابت فطري أو مكتسب و هذا الميل دالة لثلاث متغيرات هي :

1 : Ms : تعني الدافع إلى بلوغ النجاح .

2 : Ps : تعني توقع النجاح .

3 : Is : تعني قيمة حافز الأداء للنجاح أو قيمة الحافز على النجاح .

و يمكن التعبير عن الميل نحو تحاشي الفشل و ما تتضمنه من تفاعلات على النحو الآتي :

$$TaF = MaF \times PaF \times IaF$$

حيث أن TaF تعني الميل لتحاشي الفشل الذي هو وظيفة لإستعداد فطري أو مكتسب .

MAF : تعني الدافع إلى تجنب الفشل

PAF : تعني توقع الفشل حيث أن : (PaF=I-Ps)

IaF : تعني قيمة حافز الأداء للفشل<sup>1</sup>.

و من ثمة نجد أن نظرية التوقع - القيمة توضح العلاقات الراضية التي تتبأت بميل الفرد على النجاح أو تجنب الفشل من خلال النشاطات المرتبطة للإنجاز ، و هذا التنبؤ يحدد التفاعل بين مكونات متوازية هي في حالة الميل للإقدام على النجاح على النحو التالي :

1- إستعداد أو دافع ثابت لبلوغ النجاح Ms

2- إحتتمالات النجاح أو توقعه Ps

3- جاذبية الحافز الخارجي للنجاح أو قيمته Is

<sup>1</sup> : رشاد عبد العزيز موسى: علم النفس الدافعي، ص167.

كما أن الميل لتحاشي الفشل محصلة عوامل ثلاثة متوازية هي :

1- إستعداد أو دافع ثابت نسبيا لتجنب الفشل MaF.

2- إحتتمالات توقع الفشل PaF.

3- جاذبية أو قيمة الحافز الخارجي للفشل IaF<sup>1</sup>.

و يمكن الحصول على ناتج الإنجاز بطرح المعادلتين السابقتين :

$$\text{ناتج الإنجاز} = ( \text{Psi} - \text{Ps} ) ( \text{Ms} - \text{MaF} )$$

ويعني هذا أنه في مواقف الإنجاز المتعددة يختلف سلوك الأفراد باختلاف ميولهم للإقدام أو الإحجام .

و من ثم فقد أوضح إتكسون أن نتائج الدافع إلى الإنجاز عبارة عن إستعداد ثابت نسبيا عند الفرد ، الدافع إلى النجاح مطروحا منه الدافع لتجنب الفشل متفاعلا مع إحتتمالات النجاح أو الفشل بالإضافة إلى قيمة الحافز الخارجي للنجاح و الفشل .

أي أن الدافع إلى الإنجاز حسب أتكسون يتكون من شقين رئيسيين :

الشق الأول : إستعداد ثابت نسبيا عند الفرد لا يكاد يتغير عبر المواقف المختلفة، أما الشق الثاني فهو خاص بإحتتمالات النجاح أو قيمة الحافز السالب للفشل<sup>2</sup>. وعلى ذلك فإن ناتج الانجاز عند الفرد الواحد من موقف إلى آخر يرجع إلى الشق الثاني من المعادلة فقط .

<sup>1</sup> : رشاد عبد العزيز موسى: علم النفس الدافعي -ص.168 .

<sup>2</sup> : رشاد عبد العزيز موسى و صلاح أبو ناهية : الفروق بين الجنسين في الدافع للإنجاز، مجلة علم النفس ، عدد 5، القاهرة ص 91.90.

9-6-2 : قياس حاجات الإنتماء و القوة و الإنجاز :

لقياس حاجات الإنتماء و القوة و الإنجاز لماكلياند هناك طريقتين هما: الطريقة الإسقاطية و الإستخبارات .

أ- الطريقة الإسقاطية : و تتضمن هذه الطريقة إختبار تفهم الموضوع TAT من وضع موراي، و هي طريقة إسقاطية للتمييز بين المستويات المختلفة للحاجات ،حيث يواجه الفرد الذي يطبق عليه هذا الإختبار بصورة غامضة ، غير واضحة و يطلب منه أن يحكي قصة عنها<sup>1</sup> . و قد إعتقد موراي أن الافراد و هم ينسجون القصص يسقطون Project -حاجاتهم، و مخاوفهم و آمالهم و صراعاتهم على صفات الشخصيات

المعروضة عليهم ، و من ثم فإن موراي يفترض أن هذه القصص أو الأوصاف التي يشير إليها الفرد تكشف عن حاجات الإنتماء و القوة و الإنجاز الموجودة لديه<sup>2</sup> .

و قد قام **ماكلياند** و آخرون سنة 1953 بوضع إختبار لقياس الدافعية للإنجاز و يتكون هذا الإختبار من مجموعة من أربع صور ، و قد إستطاع ماكلياند إشتقاق بعضها من إختبار تفهم الموضوع TAT الذي أعده موراي عام 1937 ، أما البعض الآخر فقد قام ماكلياند بتصميمها خصيصا لقياس هذه الحاجات ( الإنتماء . القوة . الإنجاز )<sup>3</sup> .

فالباحث يقوم بعرض كل صورة أثناء الإختبار على شاشة سنمائية لمدة عشرين ثانية أمام المفحوصين ، ثم يطلب الباحث منهم بعد ذلك كتابة قصة تغطي أربعة أسئلة بالنسبة لكل صورة من الصور الأربعة ،و الأسئلة هي كالتالي :

- 1: ماذا يحدث و من هم الأشخاص ؟
- 2: ما الذي أدى إلى هذا الموقف ؟-بمعنى ماذا حدث في الماضي ؟
- 3: ما محور التفكير؟ ما المطلوب أدائه ؟ و من الذي يقوم بهذا العمل؟
- 4: مادذ سيحدث ؟ ما الذي يجب عمله ؟<sup>4</sup> .

ثم يقوم المفحوص بالإجابة على الأسئلة الأربعة السابقة بالنسبة لكل صورة ، و يستكمل عناصر القصة الواحدة في مدة لا تزيد عن أربع دقائق،و يستغرق إجراء الإختبار كله في حالة إستخدام الصور الاربع حوالي عشرين دقيقة .

<sup>1</sup> طارق طه : الإدارة ، دون طبعة ، منشأة المعارف ، الإسكندرية 2002، ص 644.

<sup>2</sup> مجدي أحمد عبد الله :مرجع سابق، ص 21

<sup>3</sup> رشاد عبد العزيز موسى ، علم النفس الدافعي، ص 21.

<sup>4</sup> أحمد محمد عبد الخالق : أسس علم النفس :ص 394.

و يرتبط هذا الإختبار أصلا بالتخيل الإبتكاري ، و يتم تحليل نواتج تخيل المفحوصين بالنسبة لنوع معين من المحتوى ، و هو ذلك المحتوى الذي يمكن أن يشير إلى تلك الحاجات ( الإنتماء ، القوة و الإنجاز )<sup>1</sup> .

كما وضح ماكلياند و معاونوه محاكاة دقيقة للتصحيح لتقديم هذا النوع من التخيل . فهذا الاختبار الإسقاطي معقول و منطقي و دقيق و يفي بالغرض في إطار حدود معينة، كما أن إختبار ماكلياند يقيس ما وضع لقياسه .

### ب/- طريقة الإستخبارات :

يوجد عدة مقاييس موضوعية لقياس الحاجات الثلاثة لمكلياند من بينها مقياس (راي- لن ) ، وإستخبار الدافع للإنجاز لهرمانس ، مقياس إيزنك ، ويلسون للتوجه نحو الإنجاز، و لقد تم تقنينها على عينات مصرية و كان لها معاملات ثبات و صدق مرتفعة تسمح بإستخدامها بإطمئنان .

### 1- مقياس (راي - لن) للدافع للإنجاز :

وضع لن هذا المقياس عام 1960 و طوره راي في السبعينات و يتكون من 14 سؤالاً إيجاب عنها ( بنعم ) ، (غير متأكد) ، ( لا ) ، و للتحكم في وجهة الإستجابة بالإيجاب ثم عكس مفتاح تقدير الدرجات ( التصحيح ) في نصف عدد العبارات و الدرجة القصوى هي 42.<sup>2</sup>

و للمقياس ثبات يزيد على 70 ، في سبع دول تتحدث الأنجليزية، و له معاملات صدق لا تقل عن نظيراتها في المقاييس الطويلة و برهن ( راي ) على صدقه و إستخرج معايير له في أربع دول، و قد ترجم أحمد عبد الخالق هذا المقياس ، و أجريت التصويبات و المراجعات و التعديلات المناسبة ، و حسب ثبات الإتساق الداخلي لمقياس الدافع للإنجاز و ذلك بقسمته إلى نصفين ، وصل معامل الثبات إلى 69 ، و ذلك بعد تصحيح الطول بمعادلة سبيرمان براون<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> : رشاد عبد العزيز موسى: علم النفس الدافعي ،ص21.

<sup>2</sup> : مجدي أحمد عبد الله : مرجع سابق ص ص 186.187.

<sup>3</sup> : أحمد محمد عبد الخالق و آخرون: الدافع للإنجاز وعلاقته بالقلق والانبساط،ص 153.

## 2- : إستخبار الدافع للإنجاز لهارماتس :

حاول هرمانس 1970 Hermamns بناء إستخبار الدافع للإنجاز بعيدا عن نظرية اتكسون ، و ذلك بعد أن حصر جميع المظاهر المتعلقة بهذا التكوين ، و قد إنتقى منها الأكثر شيوعا على أساس ما أكدته البحوث السابقة و هي :

مستوى الطموح - السلوك المرتبط بقبول المخاطرة - الحراك الإجتماعي - المثابرة -  
توتر العمل - إدراك الزمن - التوجه بالمستقبل - إختيار الرفيق - سلوك التعرف -  
سلوك الإنجاز .

و يتكون الإستخبار من 29 عبارة متعددة الإختيار ، و قد قام رشاد عبد العزيز موسى و صلاح أبو ناهية (1987) بترجمة الإستخبار و تقنينه على عينة مصرية من الطلبة و الطالبات <sup>1</sup>.

و قد وصل معامل ثباته بطريقة إعادة التطبيق إلى 68 و 83 لعينتي الذكور و الإناث من طلاب الجامعة على التوالي ، أما صدقه فقد قام الباحثان بتطبيق إستخبار الدافع للإنجاز و مقياس التوجه نحو الإنجاز من إعداد إيزنك وويليسن Eysenck et wilson 1975 على العينتين السابقتين داتهما من الذكور و الإناث ، وكان معامل الارتباط بين المقياسين 80 و 78 عينتي الذكور و الإناث على التوالي <sup>2</sup>.

و في دراسة أخرى أستخدم فيها المقياس ذاته تم إعادة حساب ثبات الإستخبار و صدقه بالطريقة و المحك السابقين كليهما وصل معامل الثبات إلى 84 و 81 لعينتي الذكور و الإناث على التوالي ، و يتضح مما سبق أن الإستخبار الدافعية للإنجاز خصائص سيكومترية مرضية من حيث الثبات و الصدق <sup>3</sup>.

## 3- : مقياس التوجه نحو الإنجاز : Achievement orientation :

قد أعدّه إيزنك و ويلسن 1975 Eysenk et wilson ، و يتمضن سبعة مقاييس فرعية تقيس المزاج التجريبي المثالين و يتكون المقياس من 30 بندا يجاب عنها: بنعم ، غير متأكد ، لا .

و قد ترجمه مجدي أحمد عبد الله و أجرى له التعديلات المناسبة، و تم حساب معاملات ثباته و صدقه بطريقة التحليل العاملي، و ذلك في دراستين إختلف فيهما عدد أفراد العينات ، ففي الدراسة الأولى كان ن= 200 لكل من الذكور و الإناث من المرحلة الجامعية وصل معامل الثبات العاملي إلى 77 . 71 لكل من عينتي الذكور و الإناث على

<sup>1</sup> : رشاد عبد العزيز موسى : علم النفس الدفاعي ، ص ص 173.174.

<sup>2</sup> : رشاد عبد العزيز موسى و صلاح أبو ناهية : مرجع سابق ، ص 87.

<sup>3</sup> : رشاد عبد العزيز موسى : الدافعية للإنجاز في ضوء بعض مستويات الذكورة المختلفة - مجلة علم النفس عدد 14 ، القاهرة ، 1990. ص 108.

التوالي ، ووصل الصدق العاملي إلى 87 و 82 لكل من عينتي الذكور و الإناث على التوالي .

و في الدراسة الثانية كانت العينة قوامها ن=67 للذكور ، 64 للإناث من طلبة المرحلة الجامعية ، و قد وصل الثبات العاملي في هذه الدراسة إلى 79 و 72 لكل من عينتي الذكور و الإناث على التوالي ، ووصلت معاملات الصدق العاملي إلى 82 و 83 لكل من عينتي الذكور و الإناث على التوالي مما يشير إلى أن مقياس التوجه نحو الإنجاز هو مقياس على درجة مرضية من الثبات و الصدق.

### 9-6-3- الفروق بين الجنسين في الدافعية للانتماء والقوة والإنجاز:

بما أن الفروق بين الجنسين يعد متغير مهم في الدراسة و ذلك من خلال دراسة حاجة الإنتماء و القوة و الإنجاز في تحقيق الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس ، لذلك وجب علينا التطرق إلى دراسة الفروق بين الجنسين في الدافعية للانتماء و الإنجاز ، إلا أنه هناك وجهات من النظر متعارضة تماما في النظر إلى هذا الدافع ، و مؤثراته و العوامل التي تعوقه لدى الإناث خاصة ، و ربما ينشأ هذا التعارض نتيجة الأطر الثقافية و الإجتماعية للباحث ذاته ، أو منهج البحث المتبع ، و غلبة الإطار الثقافي لمجتمع الباحث على تفسيراته، و لذلك نجد كثيرا من الباحثين يؤكدون على أن الإنجاز يكون محددًا عبر المفاهيم السائدة في ثقافة الباحث ، و هنا نتعرض لبعض وجوهات النظر موضحين جوانبها المتعددة<sup>1</sup>.

#### أ/- وجهة النظر الأولى :

ترتبط الدافعية للإنجاز بعناصر البناء النفسي لكل من الذكور و الإناث ، و هذه العناصر تضعهم في موضع متميز من حيث النجاح المهني<sup>2</sup> إلا أن تمة شعورا كما منا بالتدني و عدم الكفاءة ينتاب المرأة<sup>3</sup> ، و لما كان تقدير الذات يمثل مؤشرا لمدى قدرة المرء على تأكيد ذاته، و لأن المرأة تعرف أنها تنتمي لجنس يقلل من قيمته عبر طرق متعددة، مما يفضي لأن يكون لها رأي منخفض في نفسها<sup>4</sup> ، فإن هذا يمكن أن ينعكس على أدائها و سلوكها الإنجازي عامة ، و أحد أسباب إنخفاض ثقة المرأة في أدائها ، وبالتالي تأكيدها لذاتها فيما يتعلق بالمهام المستقبلية هو شعورها بأنها في وضع أقل ،

و هي بصدد أو محاولة تحقيق أهدافها ، ثم أننا نجد الإناث ملتزمات بالواقع ، المعنقات الشائعة ، و التقليدية و أكثر ميلا للمحافظة على الوضوح حول الذات و البيئة و

<sup>1</sup> : مجدي أحمد عبد الله : مرجع سابق - ص ص 188.189 .

<sup>2</sup> : محي الدين حسين: الدافعية للإنجاز عند الجنسين ، مجلة علم النفس - عدد5، القاهرة، 1988، ص 29.

<sup>3</sup> : حسن علي حسن : الشخصية الإنجازية و بعض سماتها المعرفية و المزاجية، مجلة علم النفس، عدد5 القاهرة1988 ص 109.

<sup>4</sup> : حسن علي حسن : المرأة و دافعية الإنجاز ،دراسة نفسية مقارنة لدافعية الإنجاز و بعض الخصائص المعرفية و المزاجية المتعلقة بها لدى الذكور و الإناث في المجتمع المصري - مجلة العلوم الإجتماعية مجلد 17 عدد 2 مصر، 1989 ص 19 .

أقل تفردا و أكثر اعتمادا على الآخر، و من ثم فإن النجاح في المهام التقليدية هو الأسلوب المعتاد من قبل الإناث لتحقيق مشاعر التقدير حول ذواتهم ، و من ناحية أخرى فإن نظرا لأن المرأة غير متيقنة حول ما هو سوي أو مرغوب فإن عديدا منهن لا يعملن ، و لا يملن إلى المشاركة في أدوار أو السعي وراء أهداف ( غير تقليدية ) تهدد علاقتهم الإنتمائية المهمة ، لأنهن من ناحية يجدن في هذه العلاقات معظم مشاعر التقدير و الإحساس بالهوية ، و من ناحية أخرى فإن لديهن تخوف من النجاح، و يتمثل هذا التخوف في إعتقادهن بأن نجاحهن سوف يعود عليهن ببعض النتائج السلبية، كالرفض الإجتماعي أو وصفهن بأنهن لا يتمتعن بالأنوثة ، و من ثم فهن يتحاشين بأنفسهن عن تحقيق الإنجازات العقلية، و كذلك فإن إدراك الإناث لهذه النتائج السلبية في سلوكهن يكف لديهن سلوك الإنجاز بالقدر نفسه الذي يستجيب له الذكور<sup>1</sup>.

و يبدو أن تنشئة الأبوين الذي يبين بين الذكور و الإناث، حيث يشجع الذكور على أن يكونوا منجزين أكثر من الإناث يمكن أن يعزي إليه السبب في هذه النتائج السلبية بالنسبة للبنات ، فلا شك أن للأسرة لها تأثيرها في تكوين حاجات الإنجاز الأكاديمي و العقلي و الموجهة مهنيا ، و يؤكد آباء الصبية الذين يحصلون على درجات عالية في اختبار دافعية الإنجاز على أهمية النجاح و الإستقلال و هم يكافئون على الإنجازات ، كأن يصبحوا روادا ، هذا فضلا عن أمور أخرى مثل : تكوين الصداقات ، و محاولة القيام بالمهام الصعبة بأنفسهم و المثابرة في الاداء حتى يتم تحقيق الإنتصار ، كما تميل الأمهات الصبية ذوي الحاجات القوية للإنجاز و آبائهم إلى الإشتراك إنفعاليا في الأعمال التي يؤديها أولادهم ، و التي ترتبط بالإنجاز ، و يضع هؤلاء الآباء معايير مرتفعة للتفوق و يرفعون توقعاتهم كلما أحرز أولادهم الذكور تقدما ، أما بالنسبة للإناث فإن الإنجازات العلمية و العقلية تعد غير ملائمة بالنسبة لهن، و تؤدي الطرق التي تتبع في تنشئة البنات إلى إحباط هذا النمط من الدافعية للإنجاز ، و يميل الولدان إلى أن لا يضغطوا على بناتهن لتنمو شخصيات مستقلة لديهن ، حتى الأمهات اللاتي يشغلن وظائف ذات مستوى يقتضي ثقافة أو علما ، يضعن أهدافا وظيفية لأولاد أعلى من تلك التي يفكرون فيها بالنسبة للبنات<sup>2</sup>.

و بينت دراسات بلوك ( 1982 ) أن التنشئة الإجتماعية في المجتمع الأمريكي تشجع الذكور على تنمية بعض المهارات المعرفية ، بينما لا تشجع الإناث على تنمية هذه المهارات بل تنمي مهارات أخرى إجتماعية ، كما بين ليبمان - بلومان و هاندلي اساكس **lejman , Bluman , Eandly , Isakse** أن التنشئة الإجتماعية تنمي في الذكور سلوكيات التنافس و القيادة، بينما تشجع بناتهن على الإنجاز إلا أدا لم يتعارض هذا الإنجاز مع أدوارهن المتوقعة كزوجات و أمهات ، و قد توصلت هورنر Horner 1972 إلى ان

<sup>1</sup> : محي الدين حسين :مرجع سابق، ص 30.

<sup>2</sup> : مجدي أحمد عبد الله : مرجع سابق ، ص ص 190.191

الخوف من النجاح لدى البنات يكف من آدائهن التنافسي، كما أن المعايير الاجتماعية في المجتمع الأمريكي لا تحبذ التنافس الأنثوي<sup>1</sup>.

## 2- وجهة النظر الثانية :

أسفرت نتائج بعض البحوث السيكولوجية في مجال حاجات الانتماء والقوة والانجاز من بينها: دراسة عبد العزيز رشاد و صلاح أبو ناهية عن عدم وجود فروق بين الجنسين الذكور و الإناث في هذه الحاجات، و كأن التفسير المطروح لتلك النتائج أن ذلك يرجع إلى فتح ابواب التعليم لكل منهم الذكور و الإناث ، و إتاحة الفرص التعليمية و العلمية للجنسين معا ، و أيضا إختفاء النظرة الوالدية إلى حد ما إلى الكائن البشري سواء لكونه ذكرا أو انثى ، فكلاهما أصحاب سواسية يلاقيان المعاملة الوالدية و الرعاية و الإهتمام دائما في غرس مفاهيم الاستقلال و الإنجاز لديهما وزيادة تطلعات كل من الجنسين إلى مكانة إجتماعية أرقى في المجتمع<sup>2</sup>.

و ربما يرجع إصرار الأنثى إلى التفوق ،النجاح ، المثابرة و التحمل إلى حيل دفاعية من قبل الأنثى، تعويضا لما لاقت من غبن في مكانتها الإجتماعية من المجتمع ، لذا فإنها تحاول بإصرار و بإجتهد ، ان تتفوق و تثبت وجودها في أي مجال من المجالات الحياتية، أي أن المفاهيم الثقافية المرتبطة بالجنس، قد تغيرت تغيرا ملحوظا بالمقارنة إلى تلك المفاهيم التي كانت سائدة في فترة خلت، و التي كانت تنظر إلى الأنثى ككائن له دور إجتماعي محدد لا يتجاوزه، و لا يتعداه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> : رشاد عبد العزيز موسى: علم النفس الدافعي ، ص 184.

<sup>2</sup> : مجدي أحمد عبد الله: مرجع سابق ، ص 192 .

<sup>3</sup> : رشاد عبد العزيز موسى وآخرون:الفروق بين الجنسين في دافع الانجاز، ص 184



9-6-4: التطبيق الإداري لنظرية الحاجات دافيد ماكلياند :

بالرغم من بساطة هذه النظرية إلا أنها تقدم لنا أسس جديدة للتطبيق الإداري نذكر منها :

1- إن توفير ظروف عمل تشابه تلك الخصائص التي أشرنا إليها درجة متوسطة من المخاطر، و درجة علم كامل بالتقدم في الإنجاز يمكن من مساعدة ذوي دافع الإنجاز العالي من إبراز طاقاتهم ، و إستغلال خبراتهم بالشكل الذي يفيد العمل و يفيدهم شخصيا .

2- إذا كان دافع الإنجاز من الدوافع المتعلمة فإننا بالتالي يمكننا تصميم بعض برامج التدريب التي يمكنها رفع الإنجاز، أو أنه أثناء تصميم برامج التدريب العادية يمكننا أن نحققها بعناصر توفر و تسهل للمتدربين الإنجاز العالي في هذه الدورات، و في الدورات يجب أن تتوفر الأهداف التالية :

أ/- لا بد أن نعلم المشتركين في دورة التدريب كيف يفكرون ؟، و كيف يتحدون تماما مثلما يفعل ذوي دافع الإنجاز العالي ؟ .

ب/- لا بد من تعويد و تعليم المتدربين على أن يضعوا أهداف محدودة ، بحيث تكون في مستوى قدراتهم ، أي نحدد الأهداف بحيث تكون ذات مخاطرة متوسطة بالقدر الذي يكون هؤلاء المتدربين من إستغلال خبراتهم بالشكل الذي يستطيعون من خلاله السيطرة على العمل و تحقيق الهدف .

ج/- لا بد من تزويد المتدربين من وقت لآخر بمعلومات عن مدى تقدمهم في الإنجاز التدريبي أو في أداء العمل<sup>1</sup> .

و رغم الإسهام الكبير الذي قدمته نظرية دافيد ماكلياند إلا أنها تلقت العديد من الإنتقادات و من بينها :

- إعتماها على الإختبارات الإسقاطية مثل: تفهم الموضوع TAT من أجل تحديد الحاجات الأساسية بطرح عدة تساؤلات ، و لأنه من المعروف أن هذا الإختبار يتضح من خلال إنحياز الباحث لا من إنحياز المبحوث ، و لهذا فقد يكون من الأفضل إستعمال طرق أخرى لملاحظة السلوك الواقعي للأفراد في إتخاذ القرارات ، ثم إستنتاج الحاجات الدافعية لهم في إتخاذ القرارات .

<sup>1</sup> : أحمد ماهر : مرجع سابق ، ص 147

- إن قول ماكلياند بأن الكبار يمكنهم تعلم الحاجة للإنجاز يتنافى و العديد من الدراسات النفسية التي تؤكد أن إكتساب الدوافع يكون في الطفولة ، و بمجرد تثبيتها يكون من الصعب جدا تغييرها، و الغريب أن ماكلياند نفسه إعترف بهذا و لكنه يرى بأن هناك أدلة كثيرة و قوية من الميادين السياسية و الدين توضح بأن سلوك الكبار يمكن تغييره و التعديل فيه .

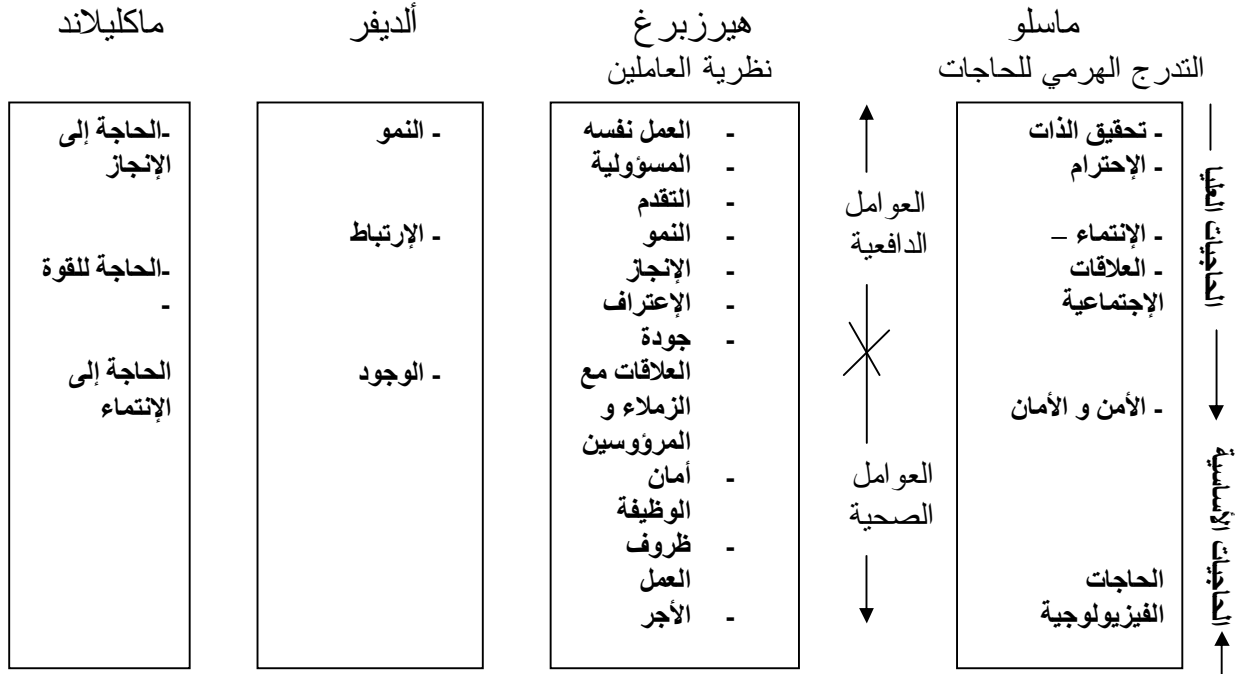
- و أن الفكرة القائلة بأن يمكن تعلمها تحت ظروف مضبوطة جدا، يمكن أن تكون شعورا مؤقتا بدلا من كونه تغيير في السلوك، و بالتالي لا تستطيع القول بالدوام لهذه الفكرة و لإستمرارها ، و قد لاحظ ماكلياند بنفسه هذا عندما حاول أن يحافظ على الحاجة للإنجاز لدى أعضاء الجماعات ، و في هذا الشأن وجد بأن الحاجة للإنجاز يمكن تعليمها لمثل هذه الجماعات ، إلا أن هذه الجماعات تفقد فجأة تلك الحاجات عندما ترجع إلى أهلها، و بذلك يجب التركيز على البيئة التي تؤازر الحاجة المرغوبة وذلك بتميتها و تهيئتها<sup>1</sup> .

- و من خلال كل هذا فماكلياند يرى أنه كلما حقق الفرد إشباعا لحاجة من هذه الحاجات (الانتماء و القوة و لإنجاز) كلما شعر بالرضا ، إلا أنها تختلف حسب الظروف و الأحوال المحيطة بالفرد ففي الوقت الذي يكون بعض العمال في أمس الحاجة للإنتماء لتحقيق الرضا، فإن البعض الآخر قد يكون في حاجة ماسة إلى السلطة و الإنجاز لتحقيق الرضا الوظيفي .

<sup>1</sup> : عمار الطيب كشرود : مرجع سابق ، ص 78.

## \* ملخص نظريات المحتوى ( ماسلو ، ألدافير ، هيرزبرغ ، ماكيلاند ) :

ركزت نظريات المحتوى على تلك العوامل أو القوى بداخل الفرد و التي تحرك و توجه و تدعم أو توقف السلوك ، فكل نظرية من هذه النظريات الأربعة تحاول تفسير السلوك الإنساني حسب وجهة نظرها ، و ينبغي على المديرين ألا يأخذوا أيا منها منفردة على أنها الإطار الوحيد لفهم السلوك في المنظمات .



الشكل رقم 13 : يمثل مقارنة تصويرية لنظريات المحتوى الأربعة في الدافعية<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي وآخرون: مرجع سابق ص377.

### 9-7: نظرية التوقع ليفكتور فروم VICTOR VROOM :

تفترض هذه النظرية أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات العقلية و التفكير، قبل أن يؤدي الأمر إلى سلوك محدد ، و ترى هذه النظرية التي وضع أساسها فيكتور فروم أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد و شعوره و إعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد ، و من خصائص هذه النظرية نورد مايلي :

1- يميل الفرد إلى الإختيار بين البدائل العديدة في السلوك ، و أن السلوك الذي يختاره هو السلوك الذي يعظم به عوائده .

2- أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للآتي :

أ- العوائد التي يود الحصول عليها و جاذبيتها VALANCE .

ب- شعوره بأن الأداء هو الوسيلة لذلك INSTRUMENTALITY .

ج -توقعه بأن مجهوده و نشاطه يمكن أن يؤدي إلى هذا الأداء EXPECTANCY .

3- تعتمد العناصر ( الجاذبية و الوسيلة و التوقع) على عملية تقدير الشخصية، و ليست قياس موضوعي ، فما يشعر به الفرد و يدركه من هذه العناصر الثلاثة يختلف تماما عما يشعر به و يدركه شخص آخر عن نفس العناصر .

4- تفترض النظرية أن الفرد قبل قيامه بسلوك معين سيقوم بالبحث في نفسه و ذاته عن العناصر الثلاثة ( الجاذبية و الوسيلة و التوقع ) و عليه و جب الإهتمام بهذه العناصر بمزيد من الإسهاب<sup>1</sup> .

### 9-7-1: عناصر نظرية التوقع :

#### أ - جاذبية العوائد :

و هي تمثل قيم العوائد التي يود الفرد الحصول عليها مثل الترقية، و الأجر ، و الحوافز و التقدير، و تحقيق الذات و غيرها .

و قيم هذه العوائد قد تختلف من فرد لآخر ، فالبعض منها قد يكون له قيم عالية و موجبة، و البعض يرى هذه القيم بشكل سالب ، و لتوضيح أهمية جاذبية الحوافز ( الغاية ) يمكن أن نورد السؤال التالي للتوضيح :

<sup>1</sup> : أحمد ماهر - مرجع سابق - ص 153

- هل يشعر الفرد بأن الحوافز التي يحصل عليها ذات منفعة و جاذبية له ؟  
و ما هي درجة المنفعة و الجاذبية لكل حافز سيحصل عليه ؟

### ب - الوسيلة :

و هي مقياس يقيس قوة العلاقة بين الأداء و محتواه ، مثل كونه أداء عالي ، إمكانية الحصول على حوافز معينة ، فمثلا قد يعتقد فرد أن أداءه العالي هو الوسيلة للحصول على حوافز أجريية عالية، في حين يشعر البعض الآخر أن الأداء المنخفض هو وسيلته في الحصول على وقت الفراغ ، و تحسن علاقته الإجتماعية مع زملائه ، و لتوضيح الوسيلة نورد الأسئلة التالية :

- هل يشعر الفرد بأن الأداء المرتفع سيكون وسيلته في الحصول على الحوافز ؟  
- ما مدى هذا الشعور ؟  
- هل هو قوي يصل إلى درجة التأكد، أم هو ضعيف يصل إلى عدم التأكد ؟

### ج - التوقع :

هو مقياس يمكن الفرد من قياس قوة العلاقة بين المجهود و النشاط الذي سيبذله، و بين مستوى الأداء الذي يمكن التوصل إليه من إجراء هذا المجهود و النشاط ، و هنا يكون التقدير الشخصي ، فقد يشعر البعض بأن مجهوده و نشاطه يضيع سدى، و بالتالي فإن العلاقة بين هاذين العاملين تكون حقيقية ، أما إذا شعر الفرد بأن مجهوده سيؤدي بطبيعة الحال إلى أداء مرتفع ، فهنا تكون العلاقة قوية بين هذين العاملين و لتوضيح أهمية التوقع نورد الأسئلة التالية :

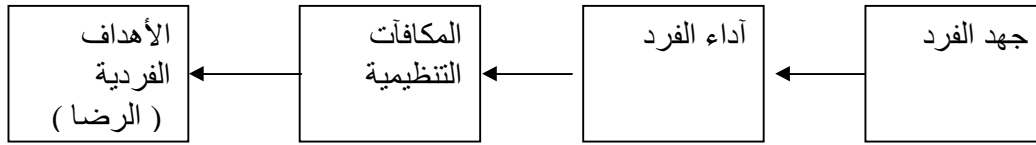
- هل يشعر الفرد بأن المجهود الذي سيبذله سيؤدي إلى رفع أدائه في العمل ، أم أن مجهوده سيضيع سدى و غير معلوم تأثيره على الأداء ؟  
- ما مدى هذا الشعور؟  
- هل هو شعور قوي يصل إلى درجة التأكد أم هو شعور ضعيف يصل إلى عدم التأكد ؟<sup>1</sup>  
تنص نظرية فروم على أن الدافع لبذل الجهد هو حصيلة ضرب كل من التوقع و الوسيلة و القيمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> : أحمد ماهر - مرجع سابق ص ص 154.155.

<sup>2</sup> : لوكيا الهاشمي - مرجع سابق - ص 194.

## 9-7-2 : نموذج مبسط لنظرية التوقع :

يقوم هذا النموذج المبسط لنظرية التوقع على مسلمة أن رغبة الفرد في الأداء في أي وقت محدد يعتمد على أهدافه الخاصة ( الأهداف التي يسعى لتحقيقها ) و على إدراكه للقيمة النسبية للأداء كوسيلة أو طريق تحقيق هذه الأهداف، كما يتضح في الشكل الاتي الذي يمثل نظرية التوقع بطريقة مبسطة للغاية و لكنه يوضح خصائصها و أهدافها الرئيسية :



الشكل رقم 14 : يمثل النموذج المبسط لنظرية التوقع.

يتضح من الشكل السابق أن قوة دافعية الفرد للأداء ( جهد الفرد ) تعتمد على مدى اعتقاده بأنه يستطيع تحقيق أو إنجاز ما يحاول عمله أو أدائه، و إذا ما إستطاع ذلك ( أداء الفرد ) هل سيحصل على مكافئة ملائمة أو مناسبة ( المكافآت التنظيمية ) و إذا حصل على هذه المكافأة من إشباع حاجاته و بالتالي تحقيق أهدافه الفردية ( الرضا )<sup>1</sup>.

## 9-7-3 : التطبيق الإداري لنظرية التوقع :

إن نظرية التوقع أصبحت مقبولة علميا كأحد نظريات الدافعية و الأداء الشهيرة ، و يمكن إستخدام هذه النظرية في بعض التطبيقات الإدارية ، و ذلك بإستخدام مبادئها ، فمثلا على الأنظمة الإدارية و على المشرفين أن يوضحوا الوسيلة بين الأداء و بين الحصول على حوافز و عوائد معينة.

و يلعب المشرف دورا كبيرا في توضيح هذه العلاقة، ثم يمتد مجهود المشرف إلى تأكيد وتوضيح توقعات العاملين، و كيف أن مجهوداتهم تؤدي إلى أداء معين، و كيف يسهم نشاطهم اليومي في زيادة فعالية الأداء، و أخيرا على المشرف أن يوضح العوائد و الحوافز العديدة التي يمكن أن يحصل عليها الفرد و كيف أنها ترتبط بأداء عمل معين<sup>2</sup>.

و رغم الإسهام الكبير الذي قدمته هذه النظرية إلا أنها تلقت العديد من الانتقادات و لقد لخص GORDON أهم الإنتقادات التي وجهت إلى نظرية التوقع فيما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> : لوكيا الهاشمي: مرجع سابق ، ص 194، 195

<sup>2</sup> : أحمد ماهر : مرجع سابق، ص 156

<sup>3</sup> : جمال الدين محمد المرسي و آخرون : مرجع سابق - ص ص 394.395.

- يتسم نموذج التوقع بالتعقيد و يصعب قياسه .
- تفتقر المتغيرات الأساسية الخاصة بالأداء و الجهد و القيمة المتوقعة للنتائج ، و العلاقة الإدراكية، إلى التعريف الدقيق، و المتوافق، و القابل للتطبيق العلمي .
- لا يتوفر في المقاييس الخاصة بهذه النظرية صفة الدقة و المصدقية، بمعنى أن تكرار المقاييس التي تم إستخدامها لا تعطي نتائج متوافقة ، كما أن نتائج المقاييس يصعب تعميمها .

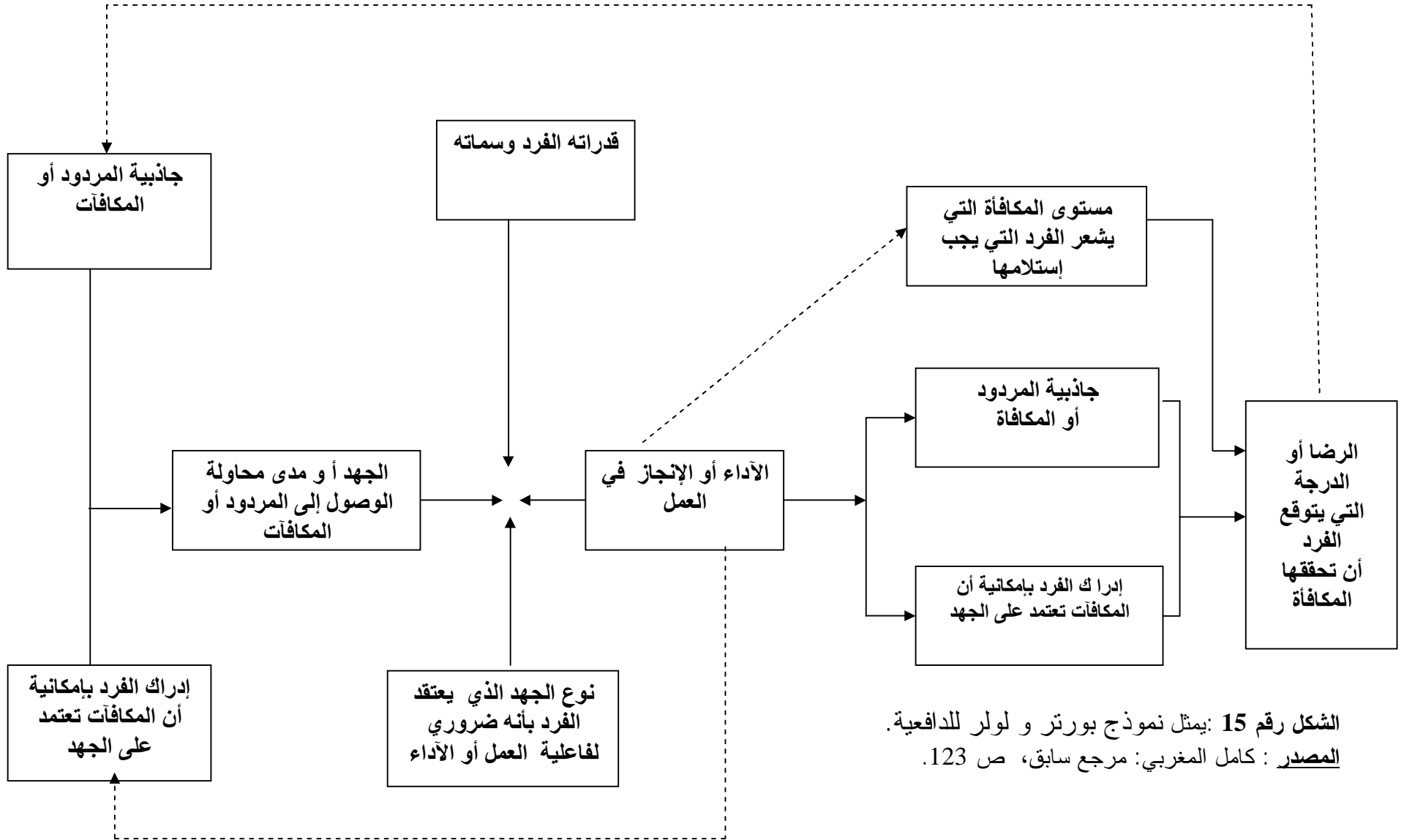
إن الكثير من العمليات الحسابية التي إشتمل عليها نموذج التوقع لم تحض بالتأييد الكافي من جانب الدراسات السابقة .

إلا أنه في الآونة الأخيرة أخذ بعض العلماء السلوكيين بقلب إفتراضات العلاقات العامة، و أصبح الافتراض يدل على أداء العمل هو الذي يقود إلى الرضا ، بمعنى أنه إذا قام الفرد بأداء عمله بصورة جيدة ثم كوفئ على ذلك، فإن ذلك العمل يؤدي إلى الرضا.

و من هذا المنطلق حاول **PORTER** و **LOWLER** 1971 تطوير نموذج فروم في تفسير العلاقة بين الجهد و الاداء و النتائج، و لا بد من الإشارة إلى ثلاث ملاحظات مهمة في هذا النموذج الجديد :

- أن الجهد أو الدافعية هي نتيجة لجاذبية المكافأة من ناحية، ولكيفية إدراك الفرد للعلاقة بين الجهد و المكافأة.
- من أجزاء النموذج المهمة هي العلاقة بين الأداء و المكافأة، ففي بعض المنظمات لا تربط المكافآت الخارجية **EXTRINSIC REWARDS** كالرواتب و الترقيات مباشرة بأداء العمل ، فالزيادة في الراتب ترتبط عادة بطول الوقت الذي يقضيه الشخص في العمل إضافة إلى علاوة معنوية صغيرة .
- أما المكافأة الداخلية فإنها تأتي على شكل تقدير الآخرين، أو الشعور الذاتي بأنه أتم إنجاز العمل على أعلى مستوى ، فهي مكافآت داخلية للفرد نفسه .
- و أهم أجزاء النموذج هو العدالة فمن الضروري أن يشعر الناس بأن المكافآت توزع على أساس عادل ، فالعدالة تعتبر إلى حد كبير عاملا سيكولوجيا<sup>1</sup> الذي من خلاله يتحقق الرضا الوظيفي .

\* و من خلال كل هذا فإن نظرية التوقع مازالت هي النظرية الأكثر إنتشارا في مجال بحوث الدافعية، كما أنها تنطوي على مبادئ عديدة ذات فائدة كبيرة للمديرين في دعم مجهوداتهم لزيادة دافعية العاملين و رضاهم.



الشكل رقم 15: يمثل نموذج بورتر و لولر للدافعية.  
المصدر: كامل المغربي: مرجع سابق، ص 123.



8-9 : نظرية العدالة لستيسي آدامز Stacy Adams

و تنسب هذه النظرية إلى ستيسي آدامز الذي كان يعمل كباحث نفسي في شركة جنرال إلكتريك في كرونوتوفيل بنيويورك ، و أثناء عمل " آدامز " إستطاع أن يقدم نظرية العدالة في الدافعية و التي تم إختبارها بعناية .

فهذه النظرية تبين أن الموظفين أو العاملين يقومون بمقارنة مجهوداتهم المبذولة في العمل و المكافآت التي يحصلون عليها، بالأشخاص الآخرين الذين يعملون في وظائف مشابهة.

و في ضوء هذه المقارنة تتحدد درجة الرضا و الاداء الوظيفي ، لذلك غالبا ما تعرف هذه النظرية بنظرية المقارنة الإجتماعية .

و هناك عدة عناصر تدخل في هذا الإدراك الحسي و الإنصاف و هي :

- 1- الشخص : و يمثل الفرد الذي يدرك و يتقبل المساواة أو عدم المساواة .
- 2- المقارنة بالآخرين : و هي جماعة أو عدد من الأشخاص يستخدمون بواسطة الشخص الأول للمقارنة فيما يتعلق بمدخلات العمل، و النتائج التي تم الحصول عليها<sup>1</sup>.
- 3- المدخلات : و هي تشير إلى الجهد و المهارات و المعرفة و أداء المهام التي يجيء بها الفرد، أو يوظفها في عمله .
- 4 - المخرجات : و هي تشير إلى العائد او النتائج المتمثلة في تلك المكافآت التي تنتج عن إنجاز المهام كالراتب، و الذي يعد أهم أنواع النتائج و المخرجات الذي يستخدم في المقارنة؛ و كذلك الترقية و التقدير و الشعور بالإنجاز<sup>2</sup>.
- 5- نسبة المدخلات و المخرجات : و طبقا لهذه النظرية فإن كل عامل يقوم لا شعوريا بحساب المدخلات و المخرجات بقسمة قيمة المخرج على قيمة المدخل .

و هذه النسبة في حد ذاتها ليست مقيدة على وجه الخصوص ، حيث أن كل عامل يمكنه من حساب المدخل و المخرج للعاملين الآخرين، ثم يقارن ذلك بموقفه الوظيفي<sup>3</sup>. أي أنه يرتبط إختيار الفرد لمجموعة من الأطر المرجعية بالمعلومات المتاحة عنها، و بإدراك الفرد لمدى أو ملائمة هذه المراجع المختارة و إنطباقه على وضعه .

<sup>1</sup> : جمال الدين محمد المرسي : مرجع سابق ، ص 395 ، 396

<sup>2</sup> : سيزلاقي و آخرون : مرجع سابق . ص 116

<sup>3</sup> : عزت عبد العظيم طويل : مرجع سابق ، ص 198

@

بناء على ما تقدم فإن العدالة حسب نظرية آدمز تمثلها المعادلة التالية :

$$\frac{\text{عوائد الفرد}}{\text{مدخلات الفرد}} = \frac{\text{عوائد الآخر}}{\text{مدخلات الآخر}}$$

فالفكرة هنا أن الفرد يعقد مقارنة بين نسبتين تمثلان جوهر العلاقة التبادلية بين الفرد و المنظمة من ناحية، و بين الفرد المرجعي و المنظمة من ناحية أخرى، كما يدركها الفرد ، و بالتالي تكون نتيجة المقارنة تعبر عن موقف الفرد من المنظمة مقاسا بموقف الفرد الآخر منها ، فإذا كانت نتيجة المقارنة تساوي النسبتين و الموقفين شعر الفرد بالعدالة، و بذلك تحقق الرضا الوظيفي ، أما إذا كان غير ذلك شعر بتوتر يدفعه لمحاولة تصحيح خلل النسبتين.

و تقترح نظرية العدالة مجموعة من البدائل لمعالجة التوتر الذي يشعر به الفرد ( المعني بالمقارنة ) و تتضمن :

- \* التقليل من كمية العمل.
- \* التقليل من نوعية العمل.
- \* إقناع المدير على الزيادة في الأجر .
- \* الإستقالة أو تغيير المنظمة .
- \* تغيير الفرد المرجعي عند المقارنة .

وتغيير مدركاته المتعلقة بمدخلاته و مخرجاته مع مدخلات و مخرجات الشخص المقارن بالغير<sup>1</sup>.

### 9-8-1 : الإستخدام العملي لنظرية العدالة :

تبين من خلال سردنا لنظرية العدالة أن الفرد يشعر بالعدالة من جراء مقارنة ما يحصل عليه و ما يقدمه، مع ما يحصل عليه الآخرين و ما يقدمونه.

لذلك يمكننا القول أنه يجب على المديرين و على المنظمات ان تقدم أنظمة حوافز عادلة ، و العدالة نشير هنا إلى ضرورة ربط الحوافز و العوائد التي يحصل عليها الأفراد بما يقدمه هؤلاء الأفراد كأنظمة عادلة لقياس فاعلية الاداء في تقديم الحوافز، والتي يمكنها أن تؤدي إلى مشاعر الرضا و الإرتياح ، إلا أنه بالرغم من أن النظرية قد تشير إلى أن شيء من عدم الرضا سيدفع العاملين الى تغيير سلوكهم ، كما رأينا أن السلوك الموجه

<sup>1</sup> : لوكيا الهاشمي : مرجع سابق ، ص ص 198 ، 199 .

@

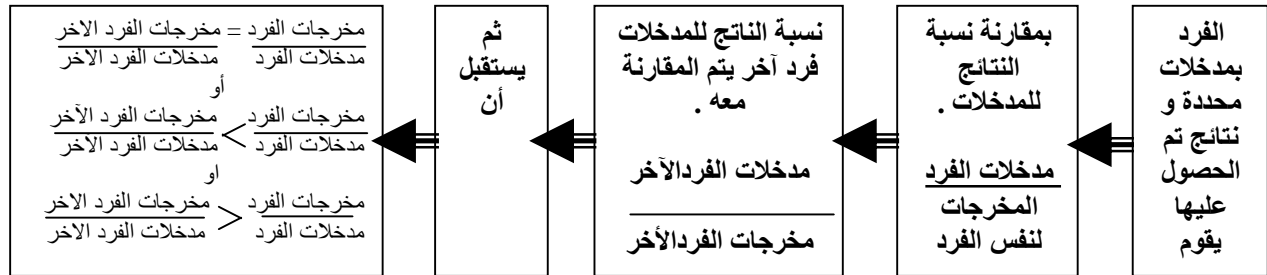
لإنهاء حالة عدم العدالة و لإنهاء التوتر اللازم لذلك قد يؤدي إلى تخفيض كمية وجودة الإنتاج ،

لذلك يجب على المشرفين و المنظمات توفير قدرا من المقارنة و المعلومات للمرؤوسين بالقدر الذي يتيح لهم أن يقارنوا كيف أن الآخرين يحصلون على عوائد أعلى، أو أقل بإسهامات أعلى أو أقل .

\* و بالرغم من الإسهام الكبير الذي قدمه آدمز إلا أن نظرية العدالة و الإنصاف تعرضت إلى عدد من الإنتقادات و التساؤلات من بينها .

- هل باقي النتائج ( المخرجات ) الأخرى المحققة لا تؤثر في المقارنة، ذلك أن هذه النظرية تركز على عامل الأجر كأهم أنواع المخرجات .
- هل المقارنة تتم بين الفرد وزملائه في العمل داخل المنظمة فقط، أم في منظمات أخرى ؟.

- و هل تتم المقارنة أثناء عمل أو مهمة معينة، أو تستمر أثناء المدة الوظيفية للفرد<sup>1</sup> ؟



الشكل رقم 16 : يمثل ملخص نظرية المساواة في الدافعية لآدمز<sup>2</sup>

- و من خلال كل هذا نستخلص من نظرية آدمز، أن الفرد يحقق أعلى مستويات الرضا الوظيفي، عندما يشعر العامل بأن هناك تبادل عادل، و منصف في المنظمة، بحيث يجد المعدلات أو النسب بين المخرجات و المدخلات المتمثلة في الجهد المبذول متساوية، أما إذا كانت المعدلات غير متساوية، فإن الأفراد يدركون أن هناك عدم مساواة، أو عدم العدالة و يتسبب ذلك في عدم الرضا الوظيفي .

<sup>1</sup> : جمال الدين محمد المرسي و آخرون : مرجع سابق ، ص 400.

<sup>2</sup> : جمال الدين محمد المرسي و آخرون ، نفس المرجع ، ص 397.

## 9-9 : نظرية التعزيز لفريدريك سكينر 1969.

لقيت هذه النظرية شهرة بعد أعمال سكينر B F Skinner، حيث أكدت هذه النظرية أن رغبة الفرد لأداء العمل تتوقف على خبرات الثواب و العقاب، التي حصل عليها من البيئة الخارجية كنتيجة الاداء، فإذا قام الفرد بفعل معين، و أتبع هذا الأخير بمكافأة تحقق له إشباعا معيناً، فسيجد هذا تدعيماً و تثبيتاً لهذا العمل أو السلوك، و بالتالي إستمراريته و بذلك تحقيق الرضا، أما إذا قام الفرد بفعل معين، و لم يتبع هذا العمل بمكافأة أو إتبع بعقاب و بالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين، فالنتيجة هي الإحباط و عدم التشجيع مما يؤدي إلى عدم الرضا و عدم تكرار هذا السلوك<sup>1</sup>.

و بالتالي فإن الفرد يكون مدفوعاً لتكرار السلوك و الاحجام عن سلوك معين بناءاً على العوائد المتوقعة منه، و تحقيق الأهداف الفردية من خلال هذا السلوك.

إن فنظرية التعزيز تتمثل في النقاط التالية :

- 1- أن العوائد التي يمكن الحصول عليها من جراء سلوك معين، و أيضاً الأهداف الداخلية التي يسعى إليها الفرد يمكنها أن توجه حماس و دافعية الفرد إلى إختيار أفضل بديل سلوكي معين .
- 2- تفترض النظرية أن الفرد يقوم بالعديد من السلوكات، و يختلف السلوك في نتائجه، و بناءاً على هذه النتائج يتعلم الفرد أن يزيد من إحتتمالات قيامه بسلوك معين، و أن يقلل من إحتتمالات سلوك آخر .
- 3- أن العوائد أو الحوافز أو الأثر أو النتيجة التي تحدث السلوك تختلف، فمثلاً :

- أ - قد تكون الحوافز و النتائج و المدعمات لازمة لكي تثير حماس و دافعية الناس للقيام بسلوك معين، أو لتقديم سلوك معين .
- ب- تختلف الحوافز في أنواعها، و بالتالي في تأثيرها، إما على القيام بسلوك معين، أو النزعة إلى عدم القيام بهذا السلوك .
- ج- إن الإستخدام الزمني لجداول التدعيم له تأثير على السلوك الدافعي بدرجات مختلفة .

- 4- تشير الدراسات أن الفرد يتصرف بصورة طيبة عندما تعتمد الحوافز و المدعمات على الاداء، و أنه يتصرف بصورة سلبية عندما تفتقد العلاقة بين الحوافز و الأداء .

<sup>1</sup> : أحمد صقر عاشور : مرجع سابق، ص ص 93، 94

@

5- عندما لا يتم تدعيم السلوك الطيب و لمدة طويلة، يؤدي ذلك إلى انخفاض الدافعية و الأداء، و إلى وجود وضع إشكالي طويل المدى يصعب تصحيحه بعد ذلك<sup>1</sup>.

### 9-9-1 : أنواع التعزيز :

هناك أربع دوافع للتعزيز تتوافر بالنسبة للمديرين لإجراء تعديل في دافعية العامل :

- 1- التعزيز الإيجابي .
- 2- العقاب .
- 3- التعزيز السلبي أو تعلم التجنب .
- 4 - الإنهاء .

#### أ- التعزيز الإيجابي :

يزيد تطبيق هذا النوع من التعزيز لإستجابة أو سلوك محدد من إحتمال تكرار نمط السلوك المعين من قبل الفرد .

#### ب- العقاب :

يستخدم العقاب لتقليل إحتمال تكرار سلوك أو إستجابة غير مرغوب فيها من جانب الفرد فمثلما يقوى التعزيز الإيجابي سلوكا يضعف العقاب ذلك السلوك.

#### ج- التعزيز السلبي أو التجنب :

و هو نوع من أنواع التعزيز الذي يستخدمه المديرون لتقوية السلوك المطلوب، كما هو الحال مع التعزيز الإيجابي، و عندما يمنع نوع معين من انواع التعزيز حدوث مثير غير مرغوب يطلق عليه مصطلح تعلم التجنب.

#### د- الإنهاء أو التوقف :

<sup>1</sup> : أحمد ماهر : مرجع سابق ، ص ص 156 . 157

@

بينما يستخدم التعزيز الإيجابي، و تعلم التجنب لتقوية الإستجابات ،أو السلوك المطلوب من جانب الفرد ، من الممكن إستخدام العقاب و الإنهاء كأساليب للتعزيز للتقليل من أو إزالة السلوك غير المرغوب فيه ، فالإنهاء أو التوقف هو حجب التعزيز الإيجابي عن إستجابة أو سلوك كان مقبولا في السابق ، و بإستمرار التعزيز لفترة من الزمن ستختفي الإستجابة أو السلوك تلقائيا في النهاية<sup>1</sup>.

نوع التعزيز	المثير	الإستجابة ←	النتيجة و المكافأة
التعزيز الإيجابي يزيد إستخدام إحتمال تكرار السلوك المرغوب	يكافأ الأداء المتفوق في المنظمة	يؤدي الفرد عمله بمستوى عال(السلوك المرغوب )	زيادة في الراتب التقدير الثناء
العقاب إستخدامه يقلل من إحتمال تكرار السلوك غير المرغوب	تعطي ساعة واحدة فقط لوجبة الغداء كل يوم	يقضي الفرد أكثر من ساعة لوجبة الغداء بإستمرار ) سلوك غير مرغوب (	لفت نظر من قبل المشرف
التحاشي أو التجنب يزيد الإحتمال حدوث السلوك المطلوب لمعرفة النتائج سلفا	يعرض الأفراد الذين يقضون أكثر من ساعة في وجبة الغداء للتوبيخ من المشرف	يأخذ الأفراد فترة ساعة واحدة فقط للغداء	لا يحدث توبيخ
الإنهاء - التوقف وقف التعزيز الإيجابي لإزالة سلوك غير مرغوب فيه	تعطي منحة للبنائ نظير كل زبون جديد وقف المكافأة عن كل زبون جديد	يعمل البائع بجد للحصول على طلبات جديدة يبذل البائع جهودا عادية فقط للحصول على طلبات جديدة	مكافأة لا مكافأة

الشكل رقم 17 : يمثل أنواع التعزيز<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> : سيزلاقي و آخرون : مرجع سابق ، ص 120

<sup>2</sup> - سيزلاقي وآخرون: مرجع سابق،ص 121

9-9-2 : جداول التعزيز :

هناك نوعين أساسيين من جداول التدعيم .

- 1- جداول التدعيم المستمرة : تتضمن الموقف الذي يتم فيه تعزيز السلوك كلما حدث<sup>1</sup>.
- 2- جداول التدعيم المتقطعة : تمنح التعزيزات بعد حدوث سلوك للموظف عدة مرات، و ليس بعد كل مرة يحدث فيها<sup>2</sup>. و هي أربع أنواع :
  - أ- جداول زمنية ثابتة : فيها يعطى تدعيم كل فترة زمنية ثابتة، و تأثيرها الدافعي ضعيف .
  - ب- جداول زمنية متغيرة : و يعطى تدعيم فيها كل فترة زمنية متغيرة، و تأثيرها الدافعي قوي .
  - ج- جداول معدل الاستجابات متغيرة : و يعطى التدعيم فيها بعد عدد متغير من الإستجابات و تأثيرها الدافعي عالي جدا .

9-3-3 : التطبيق الإداري لنظرية التعزيز :

إن تطبيقاتها العملية سهلة وواضحة و ممكنة، فمثلا لابد من قيام المنظمة بربط أنظمة الحوافز و الأجور و الأداء كذلك لابد من إعطاء المدعمات و الحوافز بصورة فورية ، كذلك لابد من الإستخدام المثالي لكل الحوافز الإيجابية و السلبية بالصورة السليمة . و إستخدامها و إدارتها بالأسلوب المناسب حتى يمكن أخذ تأثير قوي على إكتساب أو إطفاء السلوك ، و كذا الحال لابد من إستخدام التدعيم بالشكل المناسب حتى يتحقق الرضا .

و قد تبين أن جدول تدعيم معدل الإستجابات السريعة هو أفضل جداول التدعيم تأثيرا على الدافعية .

<sup>1</sup> : سيزلاقي وآخرون: مرجع سابق ، ص 120.

<sup>2</sup> سيزلاقي و آخرون :مرجع نفسه ، ص 123

رغم الإسهام الكبير الذي قدمته النظرية إلا أنها لم تسلم من الإنتقادات ، حيث أنها لا تهتم بإرادة الفرد و إنما تعمل على أساس أن السلوك الدافعي يفرض على الفرد ، و أنها لا تهتم بالحاجات الدافعية للفرد بقدر ما تهتم بالحوافز الخارجية ، كذا الحال يشير البعض إلى أن هذه النظرية يصعب تطبيقها على الواقع العملي للمنظمات <sup>1</sup>.

و من خلال كل هذا فإن الفرد يكون مدفوعا لتكرار السلوك أو الإحجام عن سلوك معين بناء على العوائد المتوقعة منه ، فالسلوك إذا لقي التدعيم من خلال المكافأة التي تحقق له إشباعا معيناً أدى ذلك إلى رضا الفرد ، أما إذا قام الفرد بعمل ما و لم يتبع بمكافأة أو إتبع بعقاب، و بالتالي حرمانه من الحصول على الإشباع يؤدي ذلك إلى إحباط و عدم الرضا.

### 9-10 : نظرية وضع الأهداف لإدوين لوك Edwin Locke .

هناك أعداد متزايدة من المديرين الممارسين و العلماء السلوكيين الذين يعتقدون ان اهم عنصر لأي برنامج للدافعية هو الأهداف ، أو النتائج المتوقعة من الموظف أو العامل ، فالهدف ببساطة هو ما يحاول الفرد واعيا أن يحققه <sup>2</sup>.

و تنسب هذه النظرية إلى **Locke** و الذي توصل إلى أن الأهداف الواعية للفرد، و كذلك ميله للسلوك تمثلا المحددات الأساسية للسلوك .

إن أكثر الخصائص التي يمكن ملاحظتها على الميل السلوكي للفرد هو أنه يميل إلى الاستمرار حتى يتم الوصول إلى الهدف و تحقيق بذلك الرضا ، كما أن هذه النظرية تركز كثيرا على أهمية الأهداف الواعية في تفسير السلوك المنطوى على الدافعية .

و لقد أوضح **لوك** أن **فريدريك تايلور** كان له تأثير مباشر على التفكير الحالي، بوضع الأهداف و على الممارسات الخاصة بوضع الأهداف ، فقد كان تايلور يستخدم الأهداف المحددة للعاملين كأحد أساليب الإدارة العلمية التي إقترحها في نظرية الإدارة ، فكان لكل عامل هدف محدد، و كان انجاز هذا الهدف يعتمد على دراسة الوقت و الحركة، و كانت الوسائل اللازمة و التي تمكن العامل من إنجاز الهدف المحدد بالتفصيل .

و هكذا فإن لوك قد ذكر المساهمة المباشرة و المؤثرة لتايلور في وضع الأهداف <sup>3</sup> .

<sup>1</sup> : احمد ماهر : مرجع سابق ، ص ص 158،159

<sup>2</sup> : سيزلاقي ووالاس :مرجع سابق ، ص 126 .

<sup>3</sup> : جمال الدين محمد المرسي و آخرون : مرجع سابق ص ص 400،401



@

كما أكدت الدراسات اللاحقة الإفتراض الأساسي الذي يقوم على هذا المدخل وهو أن الأهداف المدركة للموظف أو العامل تؤثر على سلوكه في العمل ، و بصورة أوضح ينتج عن الأهداف الصعبة مستوى من الأداء مما ينتج من الأهداف السهلة أو البسيطة ، و أن الأهداف الصعبة المحددة تؤدي إلى مستوى من الأداء أعلى مما ينتج عن عدم وجود أهداف ، أو عن هدف معمم مثل : " أبدل ما وسعك " و بعبارة عملية يتحسن مستوى الدافعية و الأداء لدى الفرد إذا ما عرف ما هو مطلوب أدائه ، و ما يتضمنه ذلك من تحد لقدراته <sup>1</sup>.

كما أن لوك وصف الخصائص الأساسية التي تنتم بها العمليات العقلية لوضع الأهداف و التي تتمثل في :

#### أ- تحديد الهدف **GOAL SPECIFICITY**:

و يشير إلى درجة الدقة الكمية للهدف .

#### ب- صعوبة الهدف **GOAL DIFFICULTY**:

و يمثل درجة أو مستوى الأداء الذي يسعى إليه الفرد .

#### ج- كثافة الهدف **GOAL INTENSITY**:

ويتعلق بعملية وضع الهدف أو تقرير كيف يمكن الوصول إليه، و حتى اليوم فإن كثافة الهدف لم يتم دراستها و إختبارها على نطاق واسع ، و إن كان هناك مفهوم آخر جديد أقرب له و هو الإلتزام بالهدف، و يمثل مقدار الجهد المستخدم في إنجاز الهدف <sup>2</sup>.

يتضمن تحديد الأهداف عادة كما يصور الشكل التالي خمس خطوات :



<sup>1</sup> : سيزلاهي ووالاس: مرجع سابق،ص 146

<sup>2</sup> : جمال الدين محمد المرسي و آخرون .مرجع سابق، ص 401.

### الشكل رقم 18 : يمثل عملية تحديد الأهداف <sup>1</sup>.

**أولاً :** تتوفر حوافز معينة بوساطة البيئة ، أو أكثر تحديد بوساطة جزء أو فرد في المنظمة ، و تتضمن هذه الخطوة عموماً تحديد ما تريد المنظمة عمله (أي النتائج المستهدفة)، و توضيح الحوافز (زيادة الراتب أو الترقية أو التقدير ) التي ترتبط بما يمكن تحقيقه من أهداف .

**ثانياً:** تتعلق عملية المشاركة في تحديد الأهداف بالطريقة التي يتم بموجبها وضع الأهداف، و يتضمن ذلك عادة قيام المرؤوس إما بإتخاذ القرارات بصورة مشتركة ذات إتجاهين ( أي تحديد الأهداف بالمشاركة )، أو أن تكون العملية ذات إتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوس ( أي تخصيص أهداف محددة للمرؤوس ) أو تكون بأسلوب " أفعل ما في وسعك " .

**ثالثاً :** تحدد طبيعة الأهداف المقررة خصائص الأهداف ، و هي الوضوح و درجة الصعوبة و التحدي و التنافس بين الزملاء .

**رابعاً :** يتضمن قبول الأهداف المقررة و الإلتزام بها نية الموظف أو العامل، و عزمه على أداء العمل الذي يحقق هذه الأهداف .

**خامساً :** تشمل نتائج تحديد الأهداف جوانب مثل أداء المهام و الرضا <sup>2</sup>.

### 9-10-1 : التطبيق العملي لنظرية وضع الأهداف :

يستطيع المدير أو المشرف تطبيق هذه النظرية ، و ذلك عن طريق قيامه بالإتفاق مع مرؤوسيه بوضع الأهداف الخاصة بأداء العمل ، فإن إستطاع أن يقوم بهذا ثم نجح في التفاوض مع مرؤوسيه في وضع الأهداف بشكل محدد ، و أن يقنعهم بقبول هذه الأهداف و أن تكون هذه الأهداف و تحقيقها نافع و مفيد للأفراد ، و تكون هذه الأهداف صعبة بالقدر الذي تكون به متحدياً لقدرات المرؤوسين ، فإن هذه الأهداف يمكنها أن تكون دافعة لسلوك المرؤوسين <sup>3</sup>.

<sup>1</sup>: لو كيا الهاشمي : مرجع سابق ، ص 201 .

<sup>2</sup>: سيزلاقي وآخرون : مرجع سابق – ص 127 .

<sup>3</sup>: أحمد ماهر – مرجع سابق – ص 160.

- وبالرغم من الإسهامات التي وضعتها نظرية وضع الأهداف في تفسير الدافعية، و التي أكدتها العديد من الدراسات التطبيقية فإنها لم تسلم من الإنتقاد ، و فيما يلي أهم الإنتقادات التي تعرضت لها النظرية من جانب بعض المديرين و الباحثين :

- أ- صعوبة نموذج النظرية و تعقده عند التطبيق العملي .
- ب- يمكن أن يطبق هذا النموذج، و ما ينطوي عليه من مبادئ في الوظائف البسيطة ( مثل وظائف السكريتاريا ) و لكن يصعب تطبيقه على الوظائف المعقدة ، و نقصد بتلك الوظائف التي يصعب تحديد و قياس أهدافها مثل التدريس ، التمريض ، ... إلخ ، التي تفرض بعض المشاكل التي تعوق فعالية هذا النموذج .
- ج - إن وضع الأهداف و إنجازها ربما يصبح الفكرة المسيطرة أو هاجس بالنسبة للذين يضعون الأهداف ، و بالتالي يهملون مجالات هامة في وظائفهم .
- د - إن وضع الأهداف هو أسلوب من اساليب إحكام الرقابة و التدقيق على الأداء للأفراد<sup>1</sup> .

و لكن رغم كل هذا فإن نموذج وضع الأهداف يمكن أن يكون أسلوبا قويا جدا ، و مفيدا لتحقيق الدافعية للعاملين ، أي عندما يتم استخدام هذا النموذج بطريقة صحيحة و بعناية و حرص كافيين، و عندما يحظى بالتأييد من جانب المديرين مما لا شك سوف يساهم في تحسين الأداء و تحقيق الرضا الوظيفي ، و لا يمكن لأحد أن ينكر مساهمة هذه النظرية في إبراز أهمية تحديد الأهداف و قبول الأهداف من طرف المرؤوسين ، و مستوى صعوبة الأهداف، و ذلك في عملية وضع الأهداف من جانب المديرين بما يحقق الدافعية الحقيقية للعاملين، لتحقيق مستويات أفضل من الأداء و الرضا الوظيفي .

<sup>1</sup> : جمال الدين محمد المرسي - مرجع سابق - ص 406.



فالنموذج المتكامل للدافعية ليس منهاجا عالميا للدافعية، و لكنه وسيلة لتوحيد و تكامل المفاهيم المختلفة التي عرضناها ، ذلك أنه لا توجد نظرية شاملة للدافعية مسلم بها من قبل العلماء السلوكيين و المديرين و الممارسين على السواء .

و تتمثل نقطة الإرتكاز في النموذج على الجهد أو مقدار الطاقة التي يبذلها الشخص أثناء أدائه لعمله ، فالجهد يتأثر بالخصائص الشخصية و المتغيرات التنظيمية و بحث و إختيار أنماط سلوكية محددة ، و يتم تحويل الجهد إلى أداء فعلي عن طريق وسيط هو قدرة الفرد ليؤدي العمل المطلوب ، و تقدم الحوافز فيما بعد على أساس مستوى الأداء، و يفضل ذلك إلى الرضا، و بعد ذلك يصبح الرضا جزءا لا يتجزأ من عملية الدافعية لأنه ينطوي على إشباع حاجة مكتسبة ، من خلال ممارسة نشاطات وظيفية مختلفة و حوافز مرتبطة بها، و أخيرا فإن الطبيعة الدائرية أو الديناميكية للدافعية تنتج عن التجربة السابقة و التعلم ، و هي التغذية المرتدة لمتغيرات العملية التي تم تحديدها من قبل

<sup>1</sup> : أندرودي سيزلاقي: مرجع سابق، ص 135.

### ملخص الفصل :

تعرضنا في هذا الفصل إلى اللحظة التاريخية للدافعية ، فالدافعية هي القوى التي تحرك و توجه و تدعم السلوك، أو القيام بتصرف معين .

كما تعرضنا إلى عملية الدافعية كيف تتم ، و إلى أهم خصائصها و وظائفها، و تصنيفها إلى دوافع فطرية و مكتسبة و إلى دوافع شعورية و لا شعورية .

كما تعرضنا في هذا الفصل إلى مجموعتين من النظريات فقد تضمنت المجموعة الأولى نظريات المحتوى لماسلو ووالديفر و هيرزبرغ و ماكيلاند .

بينما تضمنت المجموعة الثانية نظريات العمليات أو النسق، و التي تفسر الدافعية على اساس العمليات المعرفية التي تحدث عندما يأخذ الفرد قرار باتباع سلوك معين مثل فروم - آدمز - لوك .

بالرغم من أن كل نظرية من هذه النظريات تناولت الدافعية بالتفسير من وجهة نظر معينة، و كان لها مجال تركيز مميز ، إلا انهم جميعا ساهموا في زيادة الفهم، و التعمق للدافعية في السلوك التنظيمي ، و كل نظرية حاولت أن تحدد مجموعة من المتغيرات المرتبطة بتفسير الدافعية في أوضاع العمل ، و التي من خلالها يمكن تحقيق الرضا الوظيفي.

## الفصل الرابع : الدراسة الميدانية .

- تمهيد .
- 1 تعريف بالمؤسسة .
- 2 مجالات الدراسة .
- 3 المنهج .
- 4 أدوات جمع البيانات .
- 5 عينة الدراسة .
- 6 الأسلوب الإحصائي لمعالجة البيانات.
- 7 تفرغ و تحليل البيانات .
- 8 مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات .
- 9 علاقة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة .
- 10 مقترحات و توصيات .
- الخاتمة .
- ملاحق البحث .
- قائمة المراجع .
- الملخصات :
  - ملخص بالعربية .
  - ملخص بالفرنسية .
  - ملخص بالإنجليزية .

تمهيد :

تعتبر الدراسة الاستطلاعية في أي دراسة علمية كانت خطوة أساسية ينبغي على الباحث القيام بها قبل إجرائه للدراسة النهائية ، فعلى أساس الدراسة الاستطلاعية يستطيع الباحث أن يحدد الصيغة النهائية للعديد من متغيرات البحث قبل إجراء الدراسة النهائية ، و من هذه المتغيرات مدى صلاحية أداة البحث و دقتها في جمع البيانات المطلوبة ، تحديد مكان إجراء الدراسة و مجالها ، تحديد طبيعة عينة الدراسة و أيضا ضبط متغيراتها الديمغرافية ، و من خلال الدراسة الاستطلاعية أيضا يستطيع الباحث تفسير و توضيح العديد من الجوانب الغامضة في بحثه قبل إجراء الدراسة النهائية ، زيادة على إمكانية بروز متغيرات جديدة لدى الباحث لم ينتبه لها من قبل ، و كل هذا يعني أن خطوات الدراسة النهائية تتحدث أولا و أخيرا على ما تسفر عنه الدراسة الاستطلاعية من نتائج، و من هذا المنطلق كان لزاما علينا القيام بإجراء دراسة استطلاعية الهدف الأساسي منها إضافة إلى ما سبق ذكره من أهداف، تحديد الحاجات الضرورية لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري .



## 1- تقديم مؤسسة سوناريك SONARIC

السوناريك أو مؤسسة إنجاز و تسيير الصناعات المترابطة مؤسسة عمومية اقتصادية برأسمال يقارب 800000000 دج ، قد أصبحت شركة بأسهم بموجب العقد التوثيقي المؤرخ في 1989/03/05 ، و قد أنشأت بموجب المرسوم رقم 165/80 المؤرخ في 1980/01/30 قصد تنمية الوحدات الإنتاجية الصغيرة و المتوسطة في ميدان الصناعة الثقيلة، و هي الآن تحت وصاية وزارة الاقتصاد .

## أ - منتجات المؤسسة :

كأمثلة على ذلك :

- المطابخ المنزلية ( آلات الطبخ ) .
- مختلف أنواع المدافئ ( بالغاز الطبيعي ، غاز البوتان ، المازوت و بالكهرباء ) .
- مختلف أنواع الكراسي .

المقر الرئيسي ( المديرية العامة ) : توجد المديرية العامة بطريق براقي ، جسر قسنطينة الجزائر العاصمة .

المقر الإجتماعي : يوجد بطريق مستغانم - تنس ولاية الشلف

## ب - المهام الأساسية للمؤسسة :

تكمن مهمة المؤسسة الأساسية في :

إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة و المتوسطة في ميدان الصناعات الثقيلة على المؤسسات الجهوية و الوطنية.

و في إطار برنامج التنمية الوطنية تقدم المؤسسة الوطنية لتحقيق و تسيير الصناعات المترابطة لزياباتها خدمات عديدة إبتداء من ' فكرة المشروع ' إلى ' المنتج التام الصنع ' \* فكرة المشروع و أبعاده .

\* مراقبة التحقيق الهيكلي للمشروع و التنسيق الدائم .

\* إنجاز اعمال مختلفة .

\* التشاور و المساعدة في إختيار التجهيزات.

\* التفاوضات مع الممولين .

\* مراقبة عمليات النقل و التأمين و الصور الجمركية و تسليم التجهيزات إلى ورشات

العمل .

\* تركيب و تشغيل التجهيزات .

\* تنمية المشروع على أعلى درجة .

\* تأسيس الهياكل و إستغلال المقاييس .



الشكل رقم 20 : يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

و لقد أجريت دراستنا بوحدة فرجيوة لإنتاج المدافئ و المطابخ المنزلية SONARIC

### 1 - 1 : لمحة عن الوحدة .

#### 1 - 1 - 1 - 1 - نشأتها :

دراسة مشروع إنشاء مركب لإنتاج المدافئ المنزلية بفرجيوة ، كانت بداية الأشغال تحت إشراف ولاية جيجل التي كانت فرجيوة إحدى دوائرها ، لكن بعد التقسيم الإداري العام 1984 الذي أصبحت بموجبه دائرة فرجيوة تابعة لولاية ميلة ، و لقد بدأت الأشغال بالوحدة عام 1982 ، و انتهت سنة 1992 أين انطلقت في الإنتاج الفعلي ، و حينها كان عدد العمال 180 عاملا و العدد الحالي 232 عامل .

### 1 - 1 - 2 : وظائف هذه الوحدة .

#### أ - الوظيفة الاقتصادية :

\* الإنتاج : تختص وحدة فرجيوة لصناعة المدافئ و المطابخ المنزلية بإنتاج عدة انواع :

- 1- مدفأة بجاز البوتان .R.G.B.
- 2- مدفأة بجاز طبيعي . R.G.N.
- 3- مدفأة بالمازوت .
- 4- مدفأة الكهرباء .
- 5- مشواة .
- 6- مطابخ منزلية و غيرها .

و للإشارة فإن 80 % من العناصر تدخل في تركيب هذه المنتجات تصنع محليا، و 20 % الباقية تمثل المادة الأولية التي يتم إستيرادها من خارج الوطن .

#### ب - الوظيفة الاجتماعية :

تلعب الوحدة إضافة إلى دورها الاقتصادي دورا اجتماعيا، و يتجلى ذلك من خلال مساهمتها في امتصاص البطالة بفتح مناصب شغل جديدة لاستيعاب أكبر عدد ممكن من شباب المنطقة الذي يعاني من بطالة رهيبية. إضافة إلى هذا تسهر الوحدة باستمرار على تحسين الظروف الاجتماعية للعمال، يقينا منها بأن تحسن الجانب الاجتماعي من شأنه تحسين مرودية الإنتاج، و زيادة الفعالية الاقتصادية، و تحقيق الرضا الوظيفي للعمال.

- و في هذا المجال قامت الوحدة بالعديد من الأنشطة منها :
- تنظيم رحلات ترفيهية لفائدة أبناء العمال .
- توزيع الأرباح على المعوقين، تقديم إعانات خيرية لفائدة جمعية الهلال الأحمر الجزائري و فئتا المعوقين . .
- إحياء المناسبات الوطنية بتنظيم المنافسات الثقافية و الرياضية .

### 1 - 1 - 3 : أهدافها :

- إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة و المتوسطة في ميدان الصناعة على المستويين الجهوي و الوطني .
- تطوير و تنمية الصناعات التحويلية الحديدية .
- تحسين المنتج و إدماج من جديد المواد الوطنية.
- تحسين المنتج الوطني و تطويره حسب المواصفات العالمية .
- تغطية السوق و تزويدها بالمواد المصنعة للوحدة .
- الإعتناء بالكفاءات الوطنية و الإطارات الشبابية و تكوينها علميا .

### أ: 1 - 4 : التنظيم بالمؤسسة :

#### أ: الهيكل التنظيمي :

- إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعتبر المرآة العاكسة لها — حيث تبرز فيه مختلف :
- مراكز القيادة .
- مختلف المديريات و الدوائر و المصالح ، و كذا علاقاتها ببعضها البعض و حتى يتسنى للمؤسسة بإعداد سياستها العامة و متابعة نشاطها في كافة الميادين للوصول إلى الأهداف المرجوة ، عمدت مؤسسة سوناريك / فرجيوة في تنظيم و تسيير أعمالها عبر هيكل تنظيمي بواسطته تستطيع مراقبة، و متابعة نشاطاتها، من طرف المديرية العامة.

لذلك فالهيكل التنظيمي بوحدة فرجيوة يتشكل من خمس دوائر هي :

- دائرة الإدارة العامة .
- الدائرة التقنية التجارية .
- الدائرة المالية والمحاسبية .
- الدائرة التقنية .
- دائرة الإنتاج .

و يوجد على رأس كل دائرة مسؤول ، كما أن كل دائرة تتكون من مجموع مصالح و تسيير هذه الدوائر في مجموعها تحت إشراف المديرية العامة ممثلة في المدير العام .

### \* المديرية العامة :

يمثل المديرية العامة الذي يشمل كل المسؤولية في تسيير و توجيه الإدارة و الإنتاج ، و يتمثل دورها في إختبار الأهداف العامة للمؤسسة ، و يسهر على أن يحترم كل مسؤول المسؤوليات المنوطة به .

- مراقبة و متابعة الانجاز .
- قيادة التعاملات و يترأس الإجتماعات .

### ● دائرة الإدارة العامة :

تتكون هذه الإدارة من ثلاث مصالح ( مصلحة المستخدمين ، مصلحة الخدمات الإجتماعية، مصلحة الأمن ) .

### \* الإدارة التقنية التجارية :

- و تتكون من ثلاث مصالح :
- مصلحة المشتريات .
- مصلحة تسيير المخزون .
- مصلحة التسويق .

و تكمن مهمتها في إبرام صفقات شراء المواد الأولية ، و إبرام صفقات البيع مع المتعاملين ( السوق ) و تقوم بتحرير الفواتير ( فواتير البيع ) .

و تعمل هذه المصالح تحت إشراف رئيس الدائرة الذي يشرف على حركيتها و يسهر بإستمرار على السير الحسن لها ، و يتمحور عمل الدائرة حول كل ما له علاقة بعمليات التمويل ، التخزين و البيع .

### ● دائرة المالية و المحاسبة :

تتشكل من مصلحتين :

#### - مصلحة المالية :

تتكفل هذه المصلحة بضمان إحتياجات الوحدة من العملة النقدية ، ووضع الأموال التي تحتاجها الوحدة تحت تصرفها في الوقت المناسب، بمعنى آخر يمكن لنا القول أنه عبر هذه المصلحة يتم تسديد ديون هذه الوحدة و إلتزاماتها المالية .

### - مصلحة المحاسبة :

دور هذه المصلحة هو تجميع و تركيب كل الوثائق التي تستقبلها من مختلف مصالح الوحدة ، و المتمثلة في المعطيات التي تخص العمليات التجارية التي قامت بها الوحدة ، و إستعمالها في تسجيل مدخلات و مخرجات الوحدة ، و معاملاتها المالية مع البنوك و الممولين و أي طرف آخر و من خلال ذلك تستطيع المصلحة معرفة دائنيها و مديونية الوحدة ، أي الحالة المالية و بالتالي إعداد الميزانية الختامية في نهاية السنة و معرفة إذا كانت الوحدة قد حققت ربحا أو خسارة .

### ● الدائرة التقنية :

تشرف الدائرة التقنية على السير الحسن لجميع ورشات الوحدة و تعمل بإستمرار من أجل الإستغلال العقلاني ، و الحسن لوسائل العمل ، و طاقات العمل قصد الوصول إلى أكبر حد من الإنتاجية و تتكون الدائرة من :

- مصلحة الصيانة.
- مصلحة الطرائق .
- مكتب الدراسات .

### ● دائرة الإنتاج :

تتكون وحدة فرجيوه لتركيب المدافئ المنزلية من أربع ورشات كبيرة وهذه الورشات هي:

- ورشة تقطيع الصفائح المعدنية .
- ورشة الصناعة الميكانيكية .
- ورشة التنظيف و الدهن .
- ورشة التركيب .

2- مجالات الدراسة :1-2 : وصف مجال إجراء الدراسة :

لقد تمت هذه الدراسة بوحدة سوناريك لإنتاج المدافئ و المطابخ المنزلية ، و بالضبط على دائرة الإنتاج ، و ذلك لأنها تضم أكبر عدد من العمال المنفذين بحيث تحتوي هذه الدائرة على أربع ورشات كبيرة هي :

- ورشة تقطيع الصفائح المعدنية : و هي تضم تقطيع الصفائح الميكانيكية .
- ورشة التصنيع : و تضم التلحيم بجميع أنواعه.
- تحويل الصفائح الفولاذية إلى قطع ميكانيكية جاهزة .
- ورشة التنظيف و الدهن : و تضم : الطلاء ، الدهن ، المخبر .
- ورشة التركيب : و تضم : تركيب القطع الجاهزة - و المخبر

و بما أن دراستنا إنحصرت على فئة العمال المنفذين المتواجدين بدائرة الإنتاج لكونهم الفئة الأكثر تأثر بظروف العمل المادية و المعنوية ، خاصة من ناحية الظروف الفيزيائية ، و الجهد المبذول و مدى تأثير كل من ظروف العمل المادية و المعنوية على رضاهم ، و كذلك إحتواء ورشة التنظيف و الدهن وورشة التركيب على عنصر الإناث ، و الذي يعد متغير مهم في الدراسة و ذلك لأن إشكالية دراستنا تركز حول الفروق الموجودة بين العمال و العوامل من خلال أهمية الحاجات المتضمنة في نظرية ماكلياند للدافعية لتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية .

2- 2 : المجال الجغرافي :

تقع وحدة تركيب المدافئ و المطابخ المنزلية في المنطقة الصناعية المتواجدة في الناحية الجنوبية بمدينة فرجيوة ولاية ميلة ، حيث تقع على الطريق الوطني رقم 05 الرابط بين مدينة فرجيوة و شلغوم العيد ، و تبعد هذه الوحدة من الولاية مسافة 42 كلم و بالتالي فإن الوحدة توجد في منطقة تقع بين ثلاث ولايات كبيرة : جيجل من الشمال ، قسنطينة من الشرق ، سطيف من الغرب .

و يتربع المركب على مساحة تقدر بـ 11 هكتار حيث تتربع الورشات ( أربع ورشات ) في مجموعها على مساحة تقدر بـ 21000 م<sup>2</sup> .

2 - 3 : المجال الزمني:

لقد إستغرقت الدراسة خلال الفترة الممتدة 3 مارس إلى غاية 15 أبريل 2007 بوحدة فرجية لإنتاج المدافئ و المطابخ المنزلية .

حيث قمنا خلال هذه الفترة بالدراسة الإستطلاعية و التي من خلالها تم التعرف على المؤسسة و مكان و مجال إجراء الدراسة وكذلك تحديد طبيعة عينة الدراسة ، و إجراء من خلال ذلك المقابلات و توزيع الإستبيان و تطبيقه .

3 - المنهج المستخدم في الدراسة :

يعني لفظ المنهج في اللغة الطريق للوصول إلى هدف ما ، و هو تعريف عام ينطبق على أي نوع من المناهج العلمية كانت أو غير علمية<sup>1</sup> . و يعرف المنهج كذلك على أنه الأداة أو الوسيلة التي تمكننا من إجراء الدراسة ، و الوصول إلى الحقيقة ، أو الإجابة السليمة على الفرضيات أو التساؤلات المطروحة<sup>2</sup> .

و يتوقف نوع إختيار المنهج لمعالجة متغيرات أي بحث علمي على طبيعة البحث ، و نوعية المشكلة المدروسة ، و كذلك على الإمكانيات العلمية و المادية المتوفرة ، و كذلك الأهداف المراد تحقيقها من الدراسة ، كلها تفرض على الباحث المنهج الذي يستخدمه في دراسته .

و لأن موضوع دراستنا يدور حول الفروق الموجودة بين العمال و العاملات في أهمية الحاجات المتضمنة في نظرية ماكلياند للدافعية ، لتحقيق الرضا الوظيفي ، فإن ذلك يتطلب إستعمال المنهج الوصفي التحليلي ، و ذلك لوصف و تحليل تلك الفروق التي تفيد الإجابة على التساؤلات التي طرحت في إشكالية الدراسة .

فمن خلال ما تقدمه أدوات البحث المستخدمة في جمع البيانات الإحصائية التي يتم تحليلها و تفسيرها في ضوء المعطيات المحددة لأهداف و عينة الدراسة ، يتم بذلك الكشف عن نوعية الفروق و دلالتها ، و من خلال تقبل أو ترفض فرضيات البحث .

<sup>1</sup> : سمير نعيم أحمد : محاضرات في المنهج العلمي في البحوث الإجتماعية . جامعة عين شمس ، دون طبعة - القاهرة . بدون تاريخ . ص 44  
<sup>2</sup> : عمار بخوش : دليل الباحث في المنهجية و كتابة الرسائل الجامعية ط2 / المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر 1999 ص 19.



## 4 - أدوات جمع البيانات :

بعد أن يكون الباحث قد حدد أهداف بحثه بوضوح ، و صاغ مشكلة البحث ، و وضع الفروض ، يكون قد إتضح في ذهنه نوع المادة أو البيانات و المعلومات التي يريد جمعها، و بعدما يكون قد حدد مصدرها من خلال الإطار النظري المرتكز عليه يأتي تحديد الأدوات المناسبة التي تمكنه من تحقيق ذلك ..

و في البحوث العلمية أدوات لجمع البيانات معروفة و مشهورة و لكن يختلف إستخدامها من بحث لآخر ، و بكيفيات قد تكون مختلفة ، المهم انها تلائم طبيعة البحث في نوعية الظواهر المدروسة<sup>1</sup>.

## 1-4 : الملاحظة :

و هي أداة بحث اساسية و التي يعتمد عليها أي باحث في جمعه للمعلومات ، و لقد إستعملنا الملاحظة في كامل مراحل البحث ، إنطلاقا من الخرجات الإستطلاعية ، حيث حدد أولا مدى ملائمة المؤسسة لدراستنا ، ثم بعدها هل تتوفر المؤسسة على الشروط التي يعالجها البحث ، و من خلال الملاحظة أيضا حددنا بنية المؤسسة ، و عرفنا نوعية العينة و خصائصها التي تتجه إليها الدراسة .

و لقد تمت كذلك ملاحظة العمال اثناء عملهم و كيفية إتصالهم و تفاعلهم مع بعضهم البعض ، و مدى تحكمهم و سيطرتهم على العمل ، و كيفية عملهم من أجل تحقيق نجاحات و إنجازات ، و كيف يحقق لهم كل هذا الرضا الوظيفي ؟

و لقد إعتدنا على ملاحظة هذه المتغيرات نتيجة حاجة الدراسة .

## 2-4 : المقابلة :

المقابلة مثل الإستبيان وسيلة لجمع البيانات من أشخاص لهم خبرة مباشرة أو غير مباشرة بالظاهرة المدروسة ، و تختلف المقابلة عن الإستبيان في شئ أساسي هو أن الباحث يوجد في موقف مواجهة مع المبحوث و يقوم بتوجيه أسئلة له بنفسه<sup>2</sup>.

و إستعملنا للمقابلة جاء مكمل للإستبيان و الملاحظة ، لمعرفة مدى صدق الواقع الذي ندرسه ، و هل ما نلاحظه و ما نتحصل عليه عن طريق المقابلة متطابق ، أم أن هناك تناقضات تجعل الشك يخيم حول صدق النتائج المتحصل عليها ، كما إستعملناها في الحصول على تاريخ المؤسسة و ظروفها و طبيعة عمل الوحدات الإدارية و الإنتاجية

<sup>1</sup> : سمير أحمد نعيم - مرجع سابق - ص 140  
<sup>2</sup> : سمير أحمد نعيم - نفس المرجع ، ص 214

المختلفة ، و كلها معطيات لا يمكن الحصول عليها إلا بهذه التقنية كما أفادتنا المقابلة في الدراسة الإستطلاعية بإضافة بعض الحاجات التي يراها العمال ضرورية و مهمة لتحقيق رضاهم عن العمل ، رغم أن الجميع إتفق على أن الرضا الوظيفي عملة نادرة الوجود ، بل تكاد تنعدم داخل المؤسسة الجزائرية و كذلك توضيح العديد من الجوانب الغامضة في البحث قبل إجراء الدراسة النهائية .

فالمقابلة إستعملت كأحدى الوسائل المساعدة على تطبيق الإستبيان ذلك لكون أن نسبة 44 % من عينة الدراسة كانت ذات مستوى محدود من التعليم و بالتالي إستعملت المقابلة المباشرة لشرح و تفسير و تبسيط بعض البنود ، و الهدف من البحث لكسب ثقة المبحوثين.

#### 3-4 : الإستبيان :

تعتبر الإستمارة من الوسائل الأساسية التي إعتدنا عليها في قياس متغيرات الدراسة، كما تعتبر الإستمارة أيضا من اهم وسائل الاتصال بين الباحث و المبحوث .

و لقد تضمن هذا الإستبيان قائمة من الحاجات التي تعد ضرورية و مهمة لتحقيق الرضا الوظيفي ، و تتمثل الصيغة أو الطريقة التي إعتدناها في وضع هذه الحاجات ما يلي :

- إعتدنا على الدراسات السابقة ، و البالغ عددها 11 دراسة ، و ذلك إنطلاقا من النتائج التي توصلت إليها كل دراسة ، بحيث كل دراسة ترى بأن هناك حاجات ضرورية و مهمة لتحقيق الرضا الوظيفي .
- إعتدنا كذلك في وضع بعض الحاجات على مقياس مينسوتا للرضا الوظيفي ( msq )، و الذي تم وصفه في الفصل الثاني المتعلق بالرضا الوظيفي و المصمم على طريقة ليكارت و الذي تدرج فيه درجة القبول الشديدة و المعارضة الشديدة .
- كما إعتدنا كذلك على إستخبار هارمنس لدافع الإنجاز " و الذي تم تقنيه على عينة مصرية من طرف رشاد عبد العزيز و صلاح ابو ناهية " .
- كما قمنا بوضع بعض الحاجات إنطلاقا من المراجع العلمية التي تناولت القيادة ، و التي من خلالها إستخلصنا الحاجات المتعلقة بحاجة القوة و السيطرة و التحكم .
- كما إعتدنا في إعداد الإستبيان على محتوى الإطار النظري لهذه الدراسة .

و من خلال كل هذا توصلنا إلى إعداد إستبيان يحتوي على قائمة من الحاجات ، التي تعد ضرورية لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال، بحيث تضمن هذا الإستبيان على 44 حاجة كانت موزعة على ثلاثة محاور و هي كالتالي :

أ - المحور الأول : و هو يعبر عن حاجة الإنتماء في تحقيق الرضا الوظيفي و عدد بنوده 15 بنداً

ب- المحور الثاني : و هو يعبر عن حاجة القوة في تحقيق الرضا الوظيفي و عدد بنوده 12 بنداً .

ج - المحور الثالث : و هو يعبر عن حاجة الإنجاز في تحقيق الرضا الوظيفي و عدد بنوده 17 بنداً .

• و المقياس النفسي الذي إعتد في بناء إستبيان هذه الدراسة هو مقياس ليكارت لقياس الإتجاهات ، لذلك فإن أبعاد الإستجابة على كل بند من بنود هذا الإستبيان تتحدد في ثلاث فئات هي :

- فئة أهمية منخفضة .
- فئة أهمية متوسطة .
- فئة أهمية مرتفعة .

• و من أجل التأكد من هذا الإستبيان عرض على لجنة من المحكمين<sup>1</sup> ، و الذي تم الموافقة عليه حيث اكدوا على صدقه و أنه يقيس ما أعد لقياسه كما قمنا بإجراء . TEST و RETEST بحيث تم توزيع الإستبيان على مجموعة من العمال منكونة من عشرة أفراد ، و بعد اسبوعين أعدنا توزيع نفس الإستبيان على نفس أفراد هذه المجموعة ، ثم قمنا بتفريغ البيانات و حساب معامل الارتباط لبيرسون ، فتحصلنا على معامل ثبات يساوي 0.67 مما يدل على أن هذا الثبات مقبول .

<sup>1</sup> : الأستاذ بغول زهير ، بوعلي نور الدين ، لونيس علي ، بو عبد الله لحسن ، من جامعة سطيف .

5- عينة الدراسة :

إن إستعمال العينات لدراسة ظاهرة ما دراسة علمية أصبح شائعاً في مجال البحث العلمي<sup>1</sup>.

ولكن حتى يكون ذلك ممكناً و دقيقاً في تمثيل المجتمع الأصلي ، يجب أن يكون تصميم العينة منسجماً مع المبادئ العامة لمنهجية البحث العلمي .

وتختلف العينة و طريقة تحديدها ، باختلاف المعلومات المراد جمعها ، و العمل الميداني المنجز ، و إلى إحتمال الخطأ في التصميم ، وقبل تصميم العينة يجب تحديد مجتمع الدراسة و معرفة مفرداته و كلما زادت معرفة إطار العينة ، كلما تقلصت التحيزات التي قد تطرأ نتيجة الجهل به<sup>2</sup>.

وعلى إعتبار أن العينات أنواع ، فإن عينة بحثنا من النوع : العينة العشوائية بحيث افراد العينة من العمال المنفدين على مستوى دائرة الإنتاج و أختيرو بطريقة عشوائية حتى نضمن لجميع افراد العينة فرصاً متساوية ، حيث إعتدنا نسبة 30% في إختيار عينة الدراسة من مجتمع الأصلي يتكون من 209 أفراد ، و ذلك حسب طريقة روسكو في إختيار حجم العينة و الذي يرى بأن نسبة 30% تعد من الشروط الإجرائية لتحديد حجم عينة الدراسة وذلك للحصول على التوزيع الإعتدالي للظاهرة المدروسة<sup>3</sup> ، بحيث يتوزع العمال المنفدين عبر دائرة الإنتاج و التي تحتوي على أربع ورشات كما يلي :

الورشات	ذكور	إناث	المجموع
ورشة التقطيع	35	00	35
ورشة التصنيع	52	00	52
ورشة التنظيف و الدهن	23	28	51
ورشة التركيب	33	38	71
المجموع	143	66	209

## جدول رقم 2 : يمثل توزيع العمال عبر الورشات .

<sup>1</sup> : فضيل دليو و آخرون : أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية ( سلسلة العلوم الإجتماعية المنهجية 03 ) دار البعث – منشورات جامعة قسنطينة 1999 ص 171

<sup>2</sup> : فضيل دليو و آخرون – نفس المرجع ص 148 .

<sup>3</sup> : بغول زهير : محاضرة في منهجية البحث التطبيقي ، جامعة سطيف ، 2006.

حيث حددت نسبة العينة بـ 30 %

$$\text{عينة الدراسة} = \frac{\text{مجموع العمال الكلي} \times 30}{100}$$

$$63 \text{ عامل} = \frac{30 \times 209}{100} =$$

$$\text{عينة الذكور} = \frac{\text{مجموع الذكور في الورشات} \times 30}{100}$$

$$43 \text{ عامل} = \frac{30 \times 143}{100} =$$

$$\text{عينة الإناث} = \frac{\text{مجموع الإناث في الورشات} \times 30}{100}$$

$$20 \text{ عاملة} = \frac{30 \times 66}{100} =$$

#### 6- أسلوب المعالجة الإحصائية :

بما أن دراستنا تتناول البحث عن الفروق بين متغيرين و إمكانية إثبات أو نفي الفرضيات المتعلقة بدلالة الفروق الموجودة بين العمال و العاملات في أهمية الحاجات المتضمنة في نظرية ماكلياند للدافعية لتحقيق الرضا الوظيفي .

لذلك استعملنا النسب المئوية لمعرفة الخصائص الديمغرافية للعينة ، كما استعملناها لمعرفة أهمية كل حاجة على حدا لكل من العمال و العاملات ، ومدى تحقيقها للرضا الوظيفي ، وإيجاد الفروق بينهما.

كما استعملنا كذلك ك<sup>2</sup> و هو اختبار للدلالة الإحصائية و الذي ترجع نشأته إلى البحث الذي نشره كارل بيرسون في أوائل القرن العشرون .

ويستخدم ك<sup>2</sup> لحساب دلالة فروق البيانات العددية التي يمكن تحويلها إلى تكرار مثل النسب و الإحتمالات .

و الأصل في ك<sup>2</sup> أنه مقياس لمدى لإختلاف التكرار المشاهد أو الواقعي عن التكرار المحتمل أو المتوقع و يحسب وفق المعادلة التالية :

$$K^2 = \frac{(ت و - ت م)^2}{ت م}$$

و هو يتطلب الخطوات التالية :

- نقوم بحساب التكرار الواقعي أو المشاهد ( ت و ) .
- للحصول على التكرار المتوقع لكل خلية، أو فئة من فئات هذا الجدول نقوم بحساب:

$$ت م = \frac{\text{مجموع الصف} \times \text{مجموع العمود}}{\text{المجموع الكلي}}$$

- ثم نقوم بطرح التكرار المشاهد من التكرار المتوقع ( ت و - ت م ) .
- ثم نربع هذا الفرق ( ت و - ت م )<sup>2</sup> .
- ثم نقسم مربع الفرق في كل خلية على التكرار المتوقع أي :

$$\frac{(ت و - ت م)^2}{ت م}$$

- ثم نقوم بجمع خوارج القسمة للخلايا المختلفة فيكون حاصل الجمع هو قيمة ك<sup>2</sup> .
- ثم نحسب درجات الحرية للجدول التوافقي و هي تساوي:  
( عدد الصفوف - 1 ) x ( عدد الأعمدة - 1 )
- ثم نقوم بالكشف عن قيمة ك<sup>2</sup> ذات الدلالة المقابلة لعدد درجات الحرية من جدول ك<sup>2</sup> عند مستوى الدلالة 0.05<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> : محمد خيرى : الإحصاء في البحوث النفسية ، ط1، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1999 ص 242.

7 - تفريغ البيانات :

بعد قيامنا بتوزيع استبيان الدراسة على أفراد العينة ، و حصولنا على استجاباتهم فيما يتعلق ببنود كل محور من محاور هذا الاستبيان ، قمنا بعملية تفريغ إستجابات الأفراد في جداول إحصائية ، لغرض تحليل و استخلاص النتائج ، و مناقشتها في ضوء الفرضيات الجزئية لهذه الدراسة .

7 - 1: الخصائص الديمغرافية:7-1-1: الجنس :

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	43	68.25%
أنثى	20	31.75%
المجموع	63	100%

**جدول رقم 3 :** يمثل متغير الجنس لأفراد العينة .

التعليق على الجدول :

نلاحظ من خلال البيانات الموجودة في هذا الجدول أن نسبة 68.25% أي ما يعادل 43 فرد من مجموع أفراد العينة ذكور ، في حين نجد نسبة 31.75% أي ما يعادل 20 فرد من مجموع أفراد العينة إناث .

و بحكم التركيبة البشرية التي تتكون منها المؤسسة و المكونة في أغلبها من الرجال، ذلك بحكم دور النساء في هذه الورشات يقتصر على العمل في مخابر هذه الورشات فقط (ورشة التنظيف و الدهن وورشة التركيب) .

7-1-2: السن :

الفئات	التكرار بالنسبة للذكور	النسب المئوية	التكرارات بالنسبة للإناث	النسب المئوية
من 20 - 29 سنة	4	9.31%	8	40%
من 30 - 39 سنة	23	53.48%	9	45%
من 40 - 49 سنة	10	23.25%	3	15%
من 50 فما فوق	6	13.95%	0	0%
المجموع	43	100%	20	100%

**جدول رقم 4 :** يمثل متغير السن بالنسبة لأفراد العينة .

#### التعليق على الجدول :

إن الملاحظة الأولى و التي يمكن إستنتاجها من هذا الجدول أن أغلبية أفراد العينة بالنسبة للذكور تتراوح أعمارهم ما بين 20 و 39 سنة أي بنسبة 62.79 % و هو ما يعادل 27 فرد من مجموع الذكور المستجوبين .

في حين نجد أن أغلبية الإناث كذلك تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 39 سنة ، أي بنسبة 85% و هو ما يعادل 17 فردا من مجموع الإناث المستجوبات ، و نستنتج من خلال كل هذا أن أكبر من نصف أفراد العينة نقل أعمارهم عن 40 سنة ، و هذا يتيح للمؤسسة على المدى الطويل إمكانية تطوير مؤهلات هؤلاء الأفراد في مجال الحياة الوظيفية ( التدريب و الترقية ) و العمل على إشباع حاجاتهم و المحافظة على رضاهم و عدم تركهم للمؤسسة .

و في المقابل نجد فئة الذكور التي تزيد أعمارهم عن 40 سنة تمثل نسبة 37.2% أي ما يعادل 16 فردا من مجموع أفراد الذكور المستجوبين ، و هذا يفتح أمام المؤسسة جوانب أخرى لإدارة و تسيير الأفراد كمجال للتنبؤ للإحالة على التقاعد ، و إمكانية تغيير بعض مناصب العمل التي لم تعد تتلائم و تقدم بعض الأفراد في السن .



الفئات	التكرارات بالنسبة للذكور	النسب المئوية	التكرارات بالنسبة للإناث	النسب المئوية
أعزب	06	% 13.95	10	% 50
متزوج	36	% 83.72	9	% 45
أرمل	01	% 2.32	1	% 5
المجموع	43	% 100	20	% 100

جدول رقم 5 : يمثل الحالة العائلية لأفراد العينة.

### التعليق على الجدول :

من خلال البيانات الموجودة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلبية الذكور و الإناث متزوجون بحيث نسبة الذكور تساوي % 83.72 أي ما يعادل 36 فرد من مجموع الذكور المستجوبين ، أما نسبة الإناث المتزوجات يساوي % 45 أي ما يعادل 9 أفراد من مجموع الإناث المستجوبات .

كما نجد نسبة % 13.95 أي ما يعادل 6 افراد من مجموع أفراد الذكور المستجوبين عازبين و نجد نسبة % 50 أي ما يعادل 10 أفراد من مجموع الإناث المستجوبات عازبات .

في حين نجد نسبة % 2.32 أي ما يعادل فرد واحد من مجموع الذكور المستجوبين أرمل و نجد نسبة % 5 أي ما يعادل فرد واحد من مجموع الإناث المستجوبات أرملة .

فمن خلال الحالة العائلية نأخذ فكرة عن التركيبة الاجتماعية ، و نجد أكبر نسبة من مجموع أفراد العينة المستجوبين متزوجين ، مما يدل أن نسبة % 71.42 من مجموع أفراد العينة مسئولين عن أفراد الأسرة ، و هذا له ارتباط أساسي بالمستوى المعيشي و الأجر و مدى سده للحاجات و متطلبات أفراد الأسرة و مدى تأثير ذلك على الرضا الوظيفي.

الفئات	التكرارات بالنسبة للذكور	النسب المئوية	التكرارات بالنسبة للإناث	النسب المئوية
يعرف القراءة و الكتابة	8	% 18.60	4	% 20
إبتدائي	10	% 23.25	6	% 30
متوسط	20	% 46.51	7	% 35
ثانوي	3	% 6.97	2	% 10
جامعي	2	% 4.65	1	% 5
المجموع	43	% 100	20	% 100

**جدول رقم 6 :** يمثل المستوى التعليمي لأفراد العينة.

### التعليق على الجدول :

من خلال الأرقام الواردة في الجدول نورد الملاحظات التالية :

أن نسبة 18.60% أي ما يعادل 8 أفراد من مجموع الذكور المستجوبين يعرفون القراءة و الكتابة، في حين نجد نسبة 20% أي ما يعادل 4 أفراد من مجموع الإناث المستجوبات يعرفون القراءة و الكتابة، كما نجد نسبة 23.25% أي ما يعادل 10 فراد من مجموع الذكور المستجوبين ذات المستوى الابتدائي، في المقابل نجد نسبة 30% أي ما يعادل 6 أفراد من مجموع الإناث المستجوبات ذات المستوى الابتدائي، كما نجد نسبة 6.97% أي ما يعادل 3 أفراد من مجموع الذكور المستجوبين ذات المستوى الثانوي ، في حين نجد نسبة 10% أي ما يعادل فردين من مجموع أفراد الإناث المستجوبات ذات المستوى الثانوي ، في حين نجد أقل نسبة ذات المستوى الجامعي بالنسبة للذكور و الإناث من مجموع أفراد العينة المستجوبة .

فمن خلال هذه النتائج فإن أغلبية العمال و العاملات ذات مستوى تعليمي محدود ، مما يشكل عائق أمام الإدارة في إمكانية التطوير، و صقل مهارات بعض الأفراد في بعض المجالات ، كما قد يشكل عائق أمام فهم بعض الجوانب التي تتعلق بالسياسات التي تنتهجها المؤسسة ، في مجال الأجور، و الحوافز، و زيادة الإنتاج ، مما يؤثر على رضاهم الوظيفي .

**5-1-7 : الخبرة في العمل :**

الفئات	التكرارات بالنسبة للذكور	النسب المئوية	التكرارات بالنسبة للإناث	النسب المئوية
1-12 سنة	15	34.88%	17	85%
13-24 سنة	24	55.81%	3	15%
25-37 سنة	4	9.3%	0	0%
المجموع	43	100%	20	100%

جدول رقم 7 : يمثل الخبرة في العمل لأفراد العينة .

### التعليق على الجدول :

من خلال النتائج الموجودة في الجدول أعلاه نورد الملاحظات التالية:

أن نسبة 34.88% أي ما يعادل 15 فردا من مجموع الذكور المستجوبين ذو خبرة في العمل ما بين سنة واحدة إلى 12 سنة ، في حين نجد كذلك أن أغلبية الإناث المستجوبات ذات خبرة في العمل ما بين سنة واحدة إلى 12 سنة بنسبة 85% أي ما يعادل 17 فرد من مجموع الإناث المستجوبات . في حين نجد أن نسبة 55.81% أي ما يعادل 24 فرد من مجموع الذكور المستجوبين ذو خبرة في العمل تتراوح ما بين 13 سنة و 24 سنة ، و نجد نسبة 15% أي ما يعادل 3 افراد من مجموع الإناث المستجوبات ذات خبرة في العمل تتراوح ما بين 13 إلى 24 سنة ، و نجد أقل نسبة بالنسبة للذكور نسبة 9.30% أي ما يعادل 4 أفراد من مجموع الذكور المستجوبين ، فمن خلال هذه النتائج نستنتج أن فترة بقاء العامل داخل المؤسسة يؤثر على حالته الوجدانية إتجاه مستوى العمل و بيئته ، و مختلف المظاهر المؤثرة على الحياة المهنية ، خاصة و أن العمل بهذه المؤسسة ( سوناريك ) يتطلب الجهد الكبير مما يؤثر ذلك على رضاه في العمل .

### التعليق على الجدول رقم 8 : " يمثل إستجابات الأفراد حول حاجة الإنتماء ."

من خلال الجدول نورد الملاحظات التالية:

- فيما يتعلق بالبند الأول المتمثل " الأمن و الأمان " نجد أن نسبة 90.69 % أي ما يعادل 39 فرد من مجموع إستجابات فئة الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند و في المقابل نجد نسبة 95% أي ما يعادل 19 فرد من مجموع إستجابات فئة الإناث يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند في حين ، نجد 9.30% أي ما يعادل 4 أفراد من مجموع إستجابات فئة الذكور يرون بأن حاجة المن و الأمان ذات أهمية متوسطة لتحقيق الرضا الوظيفي ، في المقابل نجد نسبة 5% أي ما يعادل فرد واحد من مجموع إستجابات فئة الإناث يرون أن هذا البند ذات أهمية منخفضة لتحقيق الرضا الوظيفي .

نلاحظ من خلال النتائج أنه هناك فروق حول أهمية هذا البند بالنسبة لكلا الجنسين ، بحيث نجد الإناث يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند أكثر من الذكور ، ذلك لما يلعبه الأمان الوظيفي و توفر الأمن و الوقاية في مكان العمل من دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي .

- أما بالنسبة للبند الثاني و المتعلق " بالإعتراف و التقدير من طرف الآخرين " فنجد نسبة 76.74 % أي ما يعادل 33 فرد من مجموع إستجابات فئة الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند في تحقيق الرضا الوظيفي ، في المقابل نجد 60% أي ما يعادل 12 فرد من مجموع إستجابات فئة الإناث يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، في حين نجد نسبة 23.25 % أي ما يعادل 10 افراد من مجموع إستجابات فئة الذكور ترى بأن هذا البند ذو أهمية متوسطة ، في المقابل نجد نسبة 40% أي ما يعادل 8 أفراد من مجموع إستجابات فئة الإناث يرون بأن الإعتراف و التقدير من طرف الآخرين ذو أهمية متوسطة ، و مقارنة لنتائج إستجابات الذكور و الإناث نجد أن فئة الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لحاجة الإعتراف و التقدير أكثر من فئة الإناث، باعتبار هذا البند عامل مهم لتحقيق الرضا الوظيفي .

- أما البند الثالث و المتعلق " بحاجة الإحترام " ، نجد نسبة 83.72% أي ما يعادل 36 فرد من مجموع إستجابات فئة الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لحاجة الإحترام و تحقيق الرضا الوظيفي ، و في المقابل نجد نسبة 90 % أي ما يعادل 18 فرد من مجموع إستجابات فئة الإناث يؤكدون على الأهمية المرتفعة لحاجة الإحترام ، كما نجد نسبة 16.27 % أي ما يعادل 7 أفراد من مجموع إستجابات فئة الذكور يرون بأن هذا

البند ذو أهمية متوسطة لتحقيق الرضا الوظيفي ، و في المقابل نجد نسبة 10 % أي ما يعادل فردين من مجموع إستجابات فئة الإناث يؤكدون على الأهمية المتوسطة لهذا البند .

نلاحظ من خلال النتائج أن هناك فروق بين الجنسين في أهمية هذا البند بحيث نجد فئة الإناث يؤكدون الأهمية المرتفعة لهذا البند أكثر من فئة الذكور .

- أما البند الرابع و المتمثل في " الإتصال و التفاعل مع زملاء العمل " ، بحيث نجد نسبة 41.86 % أي ما يعادل 18 فرد من مجموع إستجابات فئة الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، في حين نجد نفس النسبة ( 41.86 % ) ترى بأن هذا البند ذو أهمية متوسطة لتحقيق الرضا الوظيفي ، أما بالنسبة للإناث فنجد نسبة 30 % أي ما يعادل 6 أفراد من مجموع إستجابات فئة الإناث يرون بأن هذا البند ذو أهمية مرتفعة لتحقيق الرضا الوظيفي ، في المقابل نجد نسبة 35 % أي ما يعادل 7 أفراد من مجموع إستجابات فئة الإناث ترى بأن هذا البند ذو أهمية متوسطة لتحقيق الرضا الوظيفي ، و نجد نفس النسبة ( 35 % ) ترى بأن هذا البند ذو أهمية منخفضة لتحقيق الرضا الوظيفي .

فبمقارنة نتائج فئة الذكور بنتائج فئة الإناث نجد أن هناك فروق من ناحية أهمية هذا البند، فنجد الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند أكثر من فئة الإناث .

- أما بالنسبة للبند الخامس و المتعلق " بزملاء العمل خارج المؤسسة" ، نجد نسبة 39.53 % أي ما يعادل 17 فردا من مجموع إستجابات فئة الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 55% أي ما يعادل 11 فرد من مجموع إستجابات فئة الإناث يؤكدون على الأهمية المنخفضة لهذا البند .

نلاحظ من خلال هذا أنه هناك فروق بين الذكور و الإناث حول أهمية هذا البند ، بحيث نجد الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند أكثر من فئة الإناث ، أي أن الذكور لهم حاجة الإنتماء عالية أكثر من فئة الإناث .

- أما فيما يتعلق بالبند السادس و المتمثل في " إستقرار العلاقات العائلية" ، بحيث نجد نسبة 60.46 % أي ما يعادل 26 فرد من مجموع إستجابات فئة الذكور ، يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند لتحقيق الرضا الوظيفي ، في المقابل نجد نسبة 70% أي ما يعادل 14 فردا من مجموع فئة الإناث يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند — كما نجد نسبة 34.88 % أي ما يعادل 15 فردا من مجموع إستجابات فئة الذكور يؤكدون على الأهمية المتوسطة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 30 % أي ما يعادل 6 أفراد من مجموع إستجابات فئة الإناث ، كما نجد نسبة 4.65 % أي ما يعادل فردين من مجموع إستجابات فئة الذكور يرون بأن هذا البند ذو أهمية منخفضة في حين نجد لا شيء بالنسبة للإناث ،

فلاحظ من خلال إستجابات أفراد العينة أنه هناك فروق بين الجنسين في أهمية إستقرار العلاقات العائلية و مدى تأثيرها على رضا العامل ، مما يؤثر ذلك على مردوبيته الإنتاجية ، بحيث نجد فئة الإناث تؤكد أكثر على أهمية هذا البند مقارنة بفئة الذكور .

- أما فيما يتعلق **بالبند السابع** و المتمثل في " **استقرار العلاقات مع زملاء العمل** " ، فنجد نسبة 83.72 % أي ما يعادل 36 فردا من مجموع استجابات فئة الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند لتحقيق الرضا الوظيفي ، في المقابل نجد نسبة 60 % أي ما يعادل 12 فردا من مجموع استجابات فئة الإناث يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند كما نجد نسبة 9.30 % أي ما يعادل 4 أفراد من مجموع استجابات فئة الذكور يؤكدون على الأهمية المتوسطة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 30 % أي ما يعادل 6 أفراد من مجموع الاستجابات فئة الإناث يؤكدون على الأهمية المتوسطة لهذا البند – كما نجد نسبة 6.97 % أي ما يعادل 3 أفراد من مجموع استجابات فئة الذكور يؤكدون على الأهمية المنخفضة لهذا البند في المقابل نجد نسبة 10% أي ما يعادل فردين من مجموع الإناث يرون بأن هذا البند ذو أهمية منخفضة لتحقيق الرضا الوظيفي .

فمن خلال هذه النتائج نلاحظ أنه هناك فروق في أهمية هذا البند المتعلق باستقرار العلاقات مع زملاء العمل، و مدى تأثير ذلك على الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس ، حيث وجدنا أن فئة الذكور، تؤكد على الأهمية المرتفعة لاستقرار العلاقات مع زملاء العمل لتحقيق الرضا الوظيفي أكثر من فئة الإناث، لما لهذا البند من أهمية في تحقيق التوافق، و التآلف، و الترابط ،و الإنسجام بين جهود الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فاعلية .

- أما فيما يتعلق **بالبند الثامن** و المتمثل في " **إستقرار العلاقات مع رئيس العمل** " ، بحيث نجد نسبة 93.02 % أي ما يعادل 40 فردا من مجموع إستجابات فئة الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند لتحقيق الرضا الوظيفي ، و في المقابل نجد نسبة 65% أي 13 فرد من مجموع إستجابات فئة الإناث .

كما نجد نسبة 4.65 % أي ما يعادل فردين من مجموع إستجابات فئة الذكور يؤكدون على الأهمية المتوسطة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 25 % أي ما يعادل 5 افراد من مجموع إستجابات فئة الإناث.

كما نجد نسبة 2.32 % أي ما يعادل فرد واحد من مجموع إستجابات فئة الذكور يؤكدون على الأهمية المنخفضة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 10 % أي ما يعادل فردين من مجموع إستجابات فئة الإناث يؤكدون على الأهمية المنخفضة لهذا البند لتحقيق الرضا الوظيفي .

\*\* فمن خلال النتائج نجد أنه هناك فروق بين الجنسين في أهمية إستقرار العلاقات مع رئيس العمل لتحقيق الرضا الوظيفي ، بحيث نجد فئة الذكور يؤكدون على أهمية هذا البند أكثر من فئة الإناث ، ذلك لما لهذا البند من تأثير على أداء الأفراد و إنتاجهم و رضاهم عن العمل ، فعدم إستقرار العلاقات يؤدي إلى ظهور مؤشرات عدم الرضا عن العمل مثل التغيب ، دوران العمل التمارض وكثرة الشكاوي ...إلخ

• أما البند التاسع و المتعلق "بالتعاون و التشاور" ، بحيث نجد نسبة 88.87 % أي ما يعادل 38 فردا من مجموع إستجابات فئة الذكور يؤكدون على أهمية هذا البند ، في المقابل نجد نسبة 60 % أي ما يعادل 12 فرد من مجموع إستجابات فئة الإناث .

كما نجد نسبة 6.97 % أي ما يعادل 3 أفراد من مجموع إستجابات فئة الذكور يؤكدون على الأهمية المتوسطة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 25 % أي ما يعادل 5 أفراد من مجموع إستجابات فئة الإناث .

كما نجد نسبة 4.65 % أي ما يعادل فردين من مجموع إستجابات فئة الذكور يؤكدون على الأهمية المنخفضة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 15 % أي ما يعادل 3 أفراد من مجموع إستجابات فئة الإناث .

فمن خلال النتائج نجد أكبر نسبة تؤكد على الأهمية المرتفعة لهذا البند تعود لفئة الذكور أكثر من فئة الإناث ، بحيث يعد عامل التعاون و التشاور من أهم العوامل التي تؤثر على رضا العامل في عمله و هذا يدخل ضمن الثقافة التنظيمية لأفراد العاملين .

• أما فيما يتعلق بالبند العاشر و المتمثل "في المشاركة في النقابة العمالية" : بحيث نجد نسبة 81.39 % أي ما يعادل 35 فردا من مجموع إستجابات فئة الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند لتحقيق الرضا الوظيفي ، في المقابل نجد نسبة 40 % أي ما يعادل 8 افراد من مجموع إستجابات الإناث يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، كما نجد نسبة 9.30 % أي ما يعادل 4 افراد من مجموع إستجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المتوسطة لهذا البند لتحقيق الرضا الوظيفي ، في المقابل نجد نسبة 45% أي ما يعادل 9 أفراد من مجموع إستجابات الإناث يؤكدون على الأهمية المتوسطة لهذا البند لتحقيق الرضا الوظيفي ، في حين نجد نسبة 9.30 % أي ما يعادل 4 أفراد من مجموع إستجابات فئة الذكور يؤكدون على الأهمية المنخفضة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 15% أي ما يعادل 3 افراد من مجموع إستجابات الإناث يؤكدون على الأهمية المنخفضة لهذا البند في تحقيقه للرضا الوظيفي .

فمن خلال النتائج نجد أن هناك فروق بين الجنسين في أهمية المشاركة في النقابة العمالية، و مدى تحقيقها للرضا الوظيفي ، فنجد أكبر نسبة تؤكد على الأهمية المرتفعة لهذا البند تعود لفئة الذكور أكثر من الإناث ، و ذلك لما لهذا البند من أهمية في تحقيق الرضا و بعث الإرتياح و الطمأنينة في نفسية العمال ، ذلك أنه المنفذ الوحيد الذي يحاول العامل أن يستعيد من خلاله حقوقه .

- أما البند الحادي عشر ، و المتمثل " في تكوين صداقات جديدة "، حيث نجد نسبة 53.48 % أي ما يعادل 23 فردا من مجموع إستجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 35 % أي ما يعادل 7 أفراد من مجوع الإناث يؤكدن على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، في حين نجد نسبة 18.60 % أي ما يعادل 8 افراد من مجموع إستجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المتوسطة لهذا البند، في المقابل نجد نسبة 25% أي ما يعادل 5 افراد من مجموع إستجابات الإناث يؤكدن على الأهمية المتوسطة لهذا البند ، كما نجد نسبة 27.90% أي ما يعادل 12 فردا من مجموع إستجابات فئة الذكور يؤكدون على الأهمية المنخفضة لهذا البند في المقابل نجد أن نسبة 40 % أي ما يعادل 8 افراد من مجموع الإناث يؤكدن على الأهمية المنخفضة لهذا البند .

فمن خلال النتائج المتحصل عليها نجد أنه هناك فروق بين الجنسين من ناحية أهمية هذا البند ومدى تحقيقه للرضا الوظيفي ، ففي حين نجد أكبر نسبة من فئة الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند و مدى تأثيره على الرضا الوظيفي ، في المقابل نجد فئة الإناث تؤكدن بشدة على الأهمية المنخفضة لهذا البند ، أي ان فئة الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لتكوين صداقات جديدة و التفاعل معها ، مما يؤدي إلى زيادة شعورهم بالإنتماء، و يعتبر تكوين الصداقات من الحاجات الأساسية لإشباع حاجة الإنتماء، مما يؤدي ذلك على شعورهم بالرضا .

- أما فيما يتعلق بالبند الثاني عشر و المتمثل في " الثقة في الآخرين " بحيث نجد نسبة 74.41% أي ما يعادل 32 فردا من مجموع إستجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 45 % أي ما يعادل 9 أفراد من مجموع إستجابات الإناث يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، في حين نجد نسبة 13.95 % أي ما يعادل 6 أفراد من مجموع إستجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المتوسطة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 15% أي ما يعادل 3 افراد من مجموع إستجابات الإناث يؤكدن على الأهمية المتوسطة لهذا البند ، كما نجد نسبة 11.62 % أي ما يعادل 5 أفراد من مجموع إستجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المنخفضة لهذا البند، في المقابل نجد نسبة 40 % أي ما يعادل 8 أفراد من مجموع إستجابات الإناث يؤكدن على الأهمية المنخفضة لهذا البند ، لتحقيق الرضا الوظيفي .



إن نلاحظ من خلال النتائج وجود فروق متباينة بين الجنسين ، حول أهمية الثقة في الآخرين و مدى تحقيقها للرضا الوظيفي ، فنجد فئة الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند أكثر من الإناث ، و ذلك لأن فئة الذكور ترى بأن الثقة في الآخرين من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تنمية حاجة الانتماء أكثر ، مما يؤدي ذلك إلى تحقيق الرضا الوظيفي .

- أما فيما يتعلق بالبند الثالث عشر، و المتمثل " تحقيق الأهداف المشتركة " ، بحيث نجد نسبة 39.53% أي ما يعادل 17 فردا من مجموع إستجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، و نفس النسبة (39.53%) يؤكدون على الأهمية المنخفضة لهذا البند، في المقابل نجد نسبة 55% أي ما يعادل 11 فردا من مجموع إستجابات الإناث يؤكدون على الأهمية المتوسطة لهذا البند ، في حين نجد نسبة 30% أي ما يعادل 6 أفراد من مجموع إستجابات فئة الإناث يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند .

فمن خلال النتائج نلاحظ تعارض بين الجنسين حول أهمية هذا البند ، كما أنه هناك فروق واضحة حول أهمية هذا البند و مدى تحقيقه للرضا الوظيفي .

- أما فيما يتعلق بالبند الرابع عشر، و المتمثل في " إثارة إنتباه الآخرين " بحيث نجد 41.86% أي ما يعادل 18 فردا من مجموع إستجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المتوسطة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 60% أي ما يعادل 12 فردا من مجموع إستجابات فئة الإناث يؤكدون على الأهمية المنخفضة لهذا البند ، فنلاحظ من خلال إستجابات أفراد العينة أن هناك فروق متباينة حول أهمية هذا البند حسب متغير الجنس و مدى تأثيره على الرضا الوظيفي .

- أما فيما يتعلق بالبند الخامس عشر ، و المتمثل في " مدى إفتخارك لإنتمائك لهذه المؤسسة " بحيث نجد نسبة 58.13% أي ما يعادل 25 فرد من مجموع إستجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المنخفضة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 50% أي ما يعادل 10 افراد من مجموع إستجابات الإناث يؤكدون على الأهمية المتوسطة لهذا البند.

فمن خلال إستجابات الأفراد نلاحظ انه هناك فروق حول أهمية هذا البند بين الجنسين، بحيث نجد أكثر من نصف مجموع عدد الذكور تؤكد على الأهمية المنخفضة لهذا البند ، بحيث يرون أن الإعتزاز و الإفتخار لإنتمائهم لهذه المؤسسة ليس من العوامل المحققة للرضا الوظيفي .

و خلاصة القول نجد أنه هناك فروق حول أهمية هذه الحاجات ، و مدى تحقيقها للرضا الوظيفي ، بحيث نجد أكبر نسبة من الموافقة على الأهمية المرتفعة بالنسبة للذكور كانت على البند التاسع و المتمثل في التعاون و التشاور بنسبة 88.37% ، في حين نجد أكبر نسبة موافقة على الأهمية المرتفعة بالنسبة للإناث على البند الأول و المتمثل في الأمن و الأمان بنسبة 95% ، كما نجد أصغر نسبة للموافقة على الأهمية المنخفضة بالنسبة للذكور على البند الأول و الثاني و الثالث ، في المقابل نجد أصغر نسبة للموافقة على الأهمية المنخفضة بالنسبة للإناث على البند الثاني و الثالث و السادس بنسبة 0% .

و من خلال هذه النتائج توجد فروق حول أهمية حاجة الإنتماء لتحقيق الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس .

### التعليق على الجدول رقم 9 : " يمثل إستجابات الأفراد حول حاجة القوة " .

من خلال الجدول رقم المتعلق باستجابات أفراد العينة حول حاجة القوة ، نورد الملاحظات التالية :

• **البند الأول المتعلق " باحتلال مراكز قيادية"** نجد نسبة 76.74 % أي ما يعادل 33 فرد من مجموع إستجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 40 % أي ما يعادل 8 أفراد من مجموع إستجابات الإناث يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، كما نجد نسبة 6.97 % أي ما يعادل 3 أفراد من مجموع إستجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المنخفضة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 45 % أي ما يعادل 9 افراد من مجموع إستجابات فئة الإناث يؤكدون على الأهمية المنخفضة لهذا البند .

نلاحظ من خلال النتائج أنه ، هناك فروق بين الجنسين حول أهمية احتلال المراكز القيادية و مدى تحقيقها لرضا الوظيفي ، بحيث نجد الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند أكثر من الإناث ، و يرجع سبب هذا الفرق هو تخوف الإناث من احتلال المراكز القيادية و الذي يؤثر على حاجاتهم الإنتمائية مما يؤدي ذلك إلى الرفض الإجتماعي لهن .

• **البند الثاني المتمثل في " التأثير في سلوك الآخرين "** فنجد نسبة 58.13 % أي ما يعادل 25 فردا من مجموع إستجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند في المقابل نجد نسبة 15 % أي ما يعادل 3 افراد من مجموع إستجابات الإناث يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، كما نجد نسبة 37.20 % أي ما يعادل 16 فردا من مجموع إستجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المتوسطة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 35 % أي ما يعادل 7 أفراد من مجموع الإناث يؤكدون على الأهمية المتوسطة لهذا البند ، كما نجد نسبة 4.65 % أي ما يعادل فردين من مجموع إستجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المنخفضة لهذا البند، في المقابل نجد نسبة 50 % أي ما يعادل 10 أفراد من مجموع إستجابات الإناث يؤكدون على الأهمية المنخفضة لهذا البند .

فمن خلال هذه النتائج نرى بأن الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا العامل أكثر من الإناث ، بحيث نجد الإناث يؤكدون على الأهمية المنخفضة لهذا البند ، ذلك أن الذكور يؤكدون على أن إقناع الآخرين عامل مهم من عوامل تحقيق الرضا الوظيفي .

• **البند الثالث المتعلق " بالإشراف على أعمال الآخرين"** نجد نسبة 72.90 % أي ما يعادل 12 فردا من مجموع إستجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المتوسطة لهذا البند، في المقابل نجد نسبة 45 % أي ما يعادل 9 أفراد من مجموع إستجابات الإناث يؤكدون على الأهمية المنخفضة لهذا البند ، كما نجد نسبة 34.88 % أي ما يعادل 15 فردا من مجموع

إستجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 30 % أي ما يعادل 6 افراد من مجموع إستجابات فئة الإناث يؤكدن على الأهمية المرتفعة لهذا البند .

نلاحظ من خلال النتائج أنه ، هناك فروق بين الجنسين حول أهمية الإشراف على أعمال الآخرين ومدى تحقيقها للرضا الوظيفي ، بحيث نجد الإناث يؤكدن على الأهمية المنخفضة لهذا البند أكثر من الذكور ، في حين نجد الذكور يؤكدون على الأهمية المتوسطة لهذا البند أكثر من الإناث . فنلاحظ كذلك أن كلا الجنسين لا يرى بأن الإشراف على أعمال الآخرين هو تحمل المسؤولية ، و ذلك من ناحية التقييم الموضوعي للأداء و الأمانة في إعطاء المعلومات عن العمل و إعطاء الفرصة للآخرين لإتخاذ القرارات و التنسيق في إصدار الأوامر .

● **البند الرابع : المتعلق " بوضع خطط في العمل "** ، نجد نسبة 67.44% أي ما يعادل 29 فردا من مجموع إستجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 35 % أي ما يعادل 7 أفراد من مجموع إستجابات الإناث يؤكدن على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، كما نجد نسبة 18.60 % أي ما يعادل 8 أفراد من مجموع إستجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المتوسطة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 45 % أي ما يعادل 9 افراد من مجموع إستجابات فئة الإناث يؤكدن على الأهمية المتوسطة لهذا البند ، كما نجد نسبة 13.95 % أي ما يعادل 6 افراد من مجموع إستجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المنخفضة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 20% أي ما يعادل 4 أفراد من مجموع إستجابات الإناث يؤكدن على الأهمية المنخفضة لهذا البند .

فمن خلال النتائج نلاحظ فروق بين الجنسين حول أهمية هذا البند المتعلق بوضع خطط في العمل و مدى تحقيقه للرضا الوظيفي ، و الذي نجد فئة الذكور تؤكد على الأهمية المرتفعة لهذا البند أكثر من الإناث ، بحيث نجد الذكور يسعون إلى إشباع حاجة القوة عن طريق وضع خطط في العمل مما يساعدهم على فرض سلطتهم في العمل .

● **البند الخامس و المتمثل " في القدرة على التفكير و التحليل "** ، نجد نسبة 83.72 % أي ما يعادل 36 فردا من مجموع إستجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند، في المقابل نجد نسبة 35% أي ما يعادل 7 أفراد من مجموع إستجابات الإناث يؤكدن على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، كما نجد نسبة 6.97 % أي ما يعادل 3 أفراد من مجموع إستجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المتوسطة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 55% أي ما يعادل 11 فردا من مجموع إستجابات فئة الإناث يؤكدن على الأهمية المتوسطة لهذا البند .

فلاحظ من خلال النتائج أن هناك فروق بين الجنسين حول أهمية القدرة على التفكير والتحليل ومدى تحقيقها للرضا الوظيفي ، بحيث نجد الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لحاجة التفكير والتحليل أكثر من الإناث وذلك يعود إلى طبيعة الجنس ، بحيث ترى فئة الذكور أنه عن طريق التفكير والتحليل، يستطيعون إشباع حاجة القوة وتحقيق ذلك الرضا الوظيفي.

• **البند السادس والمتعلق "بالقدرة على إقناع الآخرين"** ، نجد نسبة 83.72% أي ما يعادل 36 فردا من مجموع إستجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند، في المقابل نجد نسبة 55% أي ما يعادل 11 فردا من مجموع إستجابات الإناث يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، كما نجد نسبة 9.30% أي ما يعادل 4 أفراد من مجموع إستجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المتوسطة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 30% أي ما يعادل 6 أفراد من مجموع إستجابات فئة الإناث يؤكدون على الأهمية المتوسطة لهذا البند .

في حين نجد نسبة 6.97% أي ما يعادل 3 افراد من مجموع إستجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المنخفضة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 15% أي ما يعادل 3 افراد من مجموع إستجابات الإناث يؤكدون على الأهمية المنخفضة لهذا البند .

فمن خلال النتائج نجد هناك فروق بين الجنسين حول أهمية حاجة القدرة على إقناع الآخرين و مدى تحقيقها للرضا الوظيفي ، بحيث نجد الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذه الحاجة أكثر من الإناث ، بحيث فئة الذكور ترى بأن القدرة على إقناع الآخرين يستطيعون من خلالها إشباع حاجة القوة و السلطة لما لها من تأثير على الرضا الوظيفي .

• **البند السابع و المتعلق "بالثقة في النفس"** ، نجد نسبة 72.09% أي ما يعادل 31 فردا من مجموع استجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 60% أي ما يعادل 12 فردا من مجموع استجابات الإناث أي أكثر من نصف عدد الإناث، يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذه الحاجة و مدى تحقيقها للرضا الوظيفي ، في حين نجد نسبة 16.27% أي ما يعادل 7 أفراد من مجموع استجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المتوسطة لهذا البند في المقابل نجد نسبة 15% أي ما يعادل 3 أفراد من مجموع استجابات الإناث يؤكدون على الأهمية المتوسطة لهذا البند ، في حين نجد نسبة 11.62% أي ما يعادل 7 أفراد من مجموع استجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المنخفضة لهذا البند.

في المقابل نجد نسبة 25% أي ما يعادل 5 أفراد من مجموع استجابات الإناث يؤكدن على الأهمية المنخفضة لهذا البند .

و من خلال النتائج نجد هناك فروق بين الجنسين حول أهمية الثقة بالنفس و مدى تحقيقها للرضا الوظيفي ، بحيث نجد فئة الذكور تؤكد على الأهمية المرتفعة لهذه الحاجة أكثر من فئة الإناث ، حيث ترى فئة الذكور أن الثقة بالنفس من الحاجات الأساسية التي يستطيع الفرد أن يستمد منها القوة ، و ذلك بإيمان الفرد بأهدافه و قراراته و قدراته ، ذلك ان إنعدام الثقة يؤثر على التفكير و الشعور و السلوك ، مما يؤدي ذلك إلى عدم الرضا الوظيفي .

- **البند الثامن و المتعلق " بإصدار الأوامر" ،** بحيث نجد نسبة 90.69% أي ما يعادل 39 فردا من مجموع إستجابات الذكور يؤكدون بشدة على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 40% أي ما يعادل 8 افراد من مجموع إستجابات الإناث يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، في حين نجد نسبة 2.32% أي ما يعادل فرد واحد من مجموع إستجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المنخفضة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 45% أي 9 أفراد من مجموع إستجابات الإناث يؤكدن على الأهمية المنخفضة لهذا البند .

فمن خلال النتائج نلاحظ انه هناك فروق بين الجنسين حول أهمية إصدار الأوامر و مدى تحقيقها للرضا الوظيفي ، بحيث وجدنا فئة الذكور تؤكد بشدة على الأهمية المرتفعة لهذا البند أكثر من فئة الإناث ، ذلك ان فئة الذكور يشيعون حاجة القوة من خلال إصدارهم للأوامر و التعليمات مما يؤدي إلى شعورهم بالرضا الوظيفي .

**٧ البند التاسع و المتعلق " بالميل إلى السيطرة و التحكم" ،** بحيث نجد نسبة 34.88% أي ما يعادل 15 فردا من مجموع إستجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند، و نفس النسبة ( 34.88%) تؤكد على الأهمية المتوسطة لهذا البند بالنسبة للذكور ، أما بالنسبة للإناث فنجد 70% أي ما يعادل 14 فردا من مجموع إستجابات الإناث يؤكدن على الأهمية المتوسطة لهذا البند ، في حين 20% أي ما يعادل 4 افراد من مجموع إستجابات الإناث يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند .

فمن خلال النتائج نلاحظ هناك فروق بين الجنسين حول أهمية عامل السيطرة و التحكم و مدى تحقيقه للرضا الوظيفي وذلك من خلال إشباع دافع السيطرة و الذي يعبر عن الرغبة الشديدة لإشباع حاجة القوة .

• **البند العاشر و المتعلق بالمشاركة و التأثير في إتخاذ القرارات** ، نجد نسبة 51.16% أي ما يعادل 22 فرد من مجموع إستجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 20 % أي ما يعادل 4 أفراد من مجموع إستجابات الإناث يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، كما نجد نسبة 20.92 % أي ما يعادل 9 أفراد من مجموع إستجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المتوسطة لهذا البند، في المقابل نجد نسبة 65 % أي ما يعادل 13 فردا من مجموع إستجابات فئة الإناث يؤكدن على الأهمية المتوسطة لهذا البند ، بحيث نجد أكبر من نصف عدد الإناث يؤكدون على الأهمية المتوسطة لهذا العامل ، و مدى تحقيقه للرضا الوظيفي .

• **فمن خلال النتائج نجد أن هناك فروق حول اهمية حاجة المشاركة و التأثير في إتخاذ القرارات حسب متغير الجنس** ، بحيث نجد فئة الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند اكثر من الإناث ، بحيث نجد فئة الذكور تستمد قوتها من المشاركة و التأثير في إتخاذ القرارات ، و الذي يمثل المواجهة المستمرة للمشاكل التي تتعرض لها المؤسسة ، و العمل على حلها و إتخاذ القرار الصائب و الذي يؤدي إلى الشعور بالرضا ، في حين نجد اكثر من نصف عدد الإناث ترى بأن حاجة المشاركة و التأثير في إتخاذ القرارات أنها ذات اهمية متوسطة ، و ذلك لخوفهن من أن تتعارض مع حاجاتهن للإنتماء ، مما يؤدي بهن إلى الرفض الإجتماعي .

\* **البند الحادي عشر و المتعلق " بالعقاب و الثواب"** نجد نسبة 48.83 % أي ما يعادل 21 فرد من مجموع إستجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 40 % أي ما يعادل 8 أفراد من مجموع إستجابات الإناث يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، كما نجد نسبة 30.23 % أي ما يعادل 13 فردا من مجموع إستجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المتوسطة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 45 % أي ما يعادل 9 افراد من مجموع إستجابات فئة الإناث يؤكدن على الأهمية المتوسطة لهذا البند .

ونلاحظ من خلال هذه النتائج أن هناك فروق حول أهمية البند المتعلق بالعقاب و الثواب ، بحيث نجد فئة الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، و مدى تأثيره على الرضا الوظيفي أكثر من فئة الإناث ، فالعقاب و هو أن يعاقب العامل على شئ غير مرغوب فيه ، في حين الثواب يتمثل في الحوافز و المكافآت ، لما لها تأثير على الرضا الوظيفي .

• البند الثاني عشر و المتعلق " بالأجر" نجد نسبة 100 % أي ما يعادل 43 فرد من مجموع إستجابات الذكور يؤكدون بشدة على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 95 % أي ما يعادل 19 فردا من مجموع إستجابات الإناث يؤكدن على الأهمية المرتفعة لهذا البند .

فلاحظ أن فئة الذكور تؤكد بشدة على الأهمية المرتفعة للأجر بحيث يعد عاملا يستمد الفرد من خلاله قوته و سلطته ، فهو يرمز للمكانة الإجتماعية و رمز للتقدير و عرفان المنظمة لأهميته .

\*\* من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 12 نلاحظ أنه هناك فروق بين الجنسين حول أهمية البنود المتعلقة بحاجة القوة ومدى تحقيقها للرضا الوظيفي ، حيث نجد أكبر نسبة للموافقة على الأهمية المرتفعة بالنسبة للذكور على البند الثاني عشر و المتمثل في الأجر بنسبة 100% ، كذلك بالنسبة للإناث بنسبة 95% .



**التعليق على الجدول رقم 10:** "يمثل إستجابات الأفراد حول حاجة الإنجاز."

● **البند الأول المتعلق "بتحسين المستوى"** ، بحيث نجد نسبة 58.13 % أي ما يعادل 25 فرد من مجموع إستجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 90 % أي ما يعادل 18 أفراد من مجموع إستجابات الإناث يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، كما نجد نسبة 18.60 % أي ما يعادل 8 أفراد من مجموع إستجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المتوسطة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 10 % أي ما يعادل فردين من مجموع إستجابات فئة الإناث يؤكدن على الأهمية المتوسطة لهذا البند .

فمن خلال النتائج نلاحظ ان هناك فروق بين الجنسين حول أهمية هذا البند المتمثل في تحسين المستوى و مدى تأثيره على الرضا الوظيفي ، بحيث نجد فئة الإناث تؤكد بشدة على الأهمية المرتفعة لحاجة تحسين المستوى أكثر من الذكور ، و ما لهذا البند من تأثير على الأداء و الإنتاج و الرضا الوظيفي .

● **البند الثاني و المتعلق "بالطموح و المثابرة"** نجد نسبة 81.39 % أي ما يعادل 35 فرد من مجموع إستجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 45 % أي ما يعادل 9 أفراد من مجموع إستجابات الإناث يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند، كما نجد نسبة 11.62 % أي ما يعادل 5 افراد من مجموع إستجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المتوسطة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 40 % أي ما يعادل 8 افراد من مجموع إستجابات فئة الإناث يؤكدن على الأهمية المتوسطة لهذا البند .

فمن خلال هذه النتائج نلاحظ أن هناك فروق بين الجنسين ، حول أهمية هذا البند المتمثل في الطموح والمثابرة ، بحيث نجد فئة الذكور تؤكد على الأهمية المرتفعة لحاجة الطموح و المثابرة أكثر من الإناث ، ذلك أن الطموح و المثابرة يعد العائد الذي يرتقب الفرد أن يحصل عليه و يمثل هدفا يحدد إتجاه سلوك الفرد ، و معيار يقيس به الفرد نجاحه أو فشله فيما حققه فعلا ، مما يؤدي ذلك على الشعور بالرضا .

● أما فيما يتعلق **بالبند الثالث و المتمثل في "المخاطرة و تحمل المسؤولية"** ، نجد نسبة 48.83 % أي ما يعادل 21 فرد من مجموع إستجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 40 % أي ما يعادل 8 أفراد من مجموع إستجابات الإناث يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، كما نجد نسبة 37.20 % أي ما يعادل 16 فردا من مجموع إستجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المتوسطة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 15 % أي ما يعادل 3 افراد من مجموع إستجابات فئة الإناث يؤكدن على الأهمية المتوسطة لهذا البند .

فمن خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ هناك فروق بين الجنسين حول أهمية حاجة المخاطرة و تحمل المسؤولية ومدى تحقيقها للرضا الوظيفي ، بحيث نجد فئة الذكور تؤكد على الأهمية المرتفعة لهذا البند أكثر من فئة الإناث ذلك أن الذكور يشبعون حاجة الإنجاز عن طريق المخاطرة و تحمل المسؤولية ، في حين نجد الإناث يخفن من أن تتعارض هذه الحاجة مع حاجات الإنتماء ، مما يؤثر على الرضا الوظيفي .

Y أما فيما يتعلق بالبند الرابع و المتمثل " في التفوق و النجاح" نجد نسبة 79.06% أي ما يعادل 34 فرد من مجموع استجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند في المقابل نجد نسبة 65% أي ما يعادل 13 أفراد من مجموع استجابات الإناث يؤكدن على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، كما نجد نسبة 11.62% أي ما يعادل 5 أفراد من مجموع استجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المتوسطة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 35% أي ما يعادل 7 أفراد من مجموع استجابات فئة الإناث يؤكدن على الأهمية المتوسطة لهذا البند .

في حين نجد نسبة 9.30% أي ما يعادل 4 افراد من مجموع استجابات فئة الذكور يؤكدون على الأهمية المنخفضة ، في المقابل نجد لا شئ بالنسبة للإناث .

فمن خلال النتائج نجد فروق بين الجنسين حول أهمية هذا البند المتمثل في التفوق و النجاح و مدى تحقيقه للرضا الوظيفي ، بحيث نجد كلا الجنسين أكدوا على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، إلا أن الذكور أكدوا بشدة على الأهمية المرتفعة لحاجة التفوق و النجاح أكثر من الإناث ، ذلك ان حسب الدراسات نجد فئة الإناث يحققن النجاح في المهام التقليدية ، و ذلك لتحقيق مشاعر التقدير و الاحترام حول ذواتهم ، و الخوف من النجاح لأن ذلك يهدد علاقاتهم الإنتمائية مما يؤثر على رضاهم الوظيفي .

Y أما فيما يتعلق بالبند الخامس و المتمثل في " الاستقلالية في العمل" نجد نسبة 65.11% أي ما يعادل 28 فردا من مجموع استجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند، في المقابل نجد نسبة 50% أي ما يعادل 10 أفراد من مجموع استجابات الإناث يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، كما نجد نسبة 27.90% أي ما يعادل 12 فردا من مجموع استجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المتوسطة لهذا البند، في المقابل نجد نسبة 40% أي ما يعادل 8 أفراد من مجموع استجابات فئة الإناث يؤكدن على الأهمية المتوسطة لهذا البند .

في حين نجد نسبة 6.97% أي ما يعادل 3 أفراد من مجموع استجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المنخفضة لهذا البند ، في المقابل نجد 10% أي ما يعادل فردين من مجموع استجابات الإناث يؤكدن على الأهمية المنخفضة لهذا البند .

من خلال النتائج نلاحظ فروق بين الجنسين حول أهمية هذا البند المتمثل في الإستقلالية في العمل و مدى تأثيره على الرضا الوظيفي ، بحيث نجد الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لحاجة الإستقلالية في العمل أكثر من فئة الإناث ، بحيث نجد الذكور يؤكدون على الإستقلالية في العمل و هذا يعود إلى الإستقلال الشديد في مرحلة الطفولة ، و الذي يبدي من خلاله مهاراته و قدرات في العمل أكثر مما يؤدي ذلك إلى شعورهم بالرضا عن العمل .

- **البند السادس و المتعلق " بتحقيق الذات "** نجد نسبة 62.11 % أي ما يعادل 27 فردا من مجموع استجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند في المقابل نجد نسبة 75 % أي ما يعادل 15 أفراد من مجموع استجابات الإناث يؤكدن على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، كما نجد نسبة 25.58 % أي ما يعادل 11 فردا من مجموع استجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المتوسطة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 25 % أي ما يعادل 5 أفراد من مجموع استجابات فئة الإناث يؤكدن على الأهمية المتوسطة لهذا البند .

في حين نجد نسبة 11.62 % أي ما يعادل 5 افراد من مجموع استجابات فئة الذكور يؤكدون على الأهمية المنخفضة ، في المقابل نجد لا شئ بالنسبة للإناث .

فمن خلال النتائج نجد فروق بين الجنسين حول أهمية هذا البند المتمثل في تحقيق الذات و مدى تحقيقه للرضا الوظيفي ، حيث نجد فئة الإناث تؤكد بشدة على الأهمية المرتفعة لهذا البند أكثر من الذكور ، بحيث نجد فئة الإناث تحاول أن تحقق ذاتها من خلال الإستفادة القصوى من القدرات و الإمكانيات و المهارات ، و البحث عن المهام التي تتحدى قدراتهم و مهاراتهم و تسمح لهم بالتطور و إستخدام أساليب إبداعية و ابتكارية .

- **البند السابع و المتعلق " بالإبداع و الابتكار "** نجد نسبة 72.09 % أي ما يعادل 31 فردا من مجموع استجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 60 % أي ما يعادل 12 فردا من مجموع استجابات الإناث يؤكدن على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، كما نجد نسبة 20.93 % أي ما يعادل 9 أفراد من مجموع استجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المتوسطة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 40 % أي ما يعادل 8 أفراد من مجموع استجابات فئة الإناث يؤكدن على الأهمية المتوسطة لهذا البند .

في حين نجد نسبة 6.97 % أي ما يعادل 3 افراد من مجموع استجابات فئة الذكور يؤكدون على الأهمية المنخفضة ، في المقابل نجد لا شئ بالنسبة للإناث .

فمن خلال النتائج نلاحظ هناك فروق بين الجنسين حول أهمية الإبداع و الابتكار و مدى تحقيقه للرضا الوظيفي ، حيث نجد فئة الذكور يؤكدون بشدة على الأهمية المرتفعة

لهذا البند أكثر من فئة الإناث ، بحيث نجد الذكور يؤكدون على حاجة الإبداع و الابتكار لأنه من خلالها يتم إشباع حاجة الإنجاز لما يحقق لهم من فرص التقدم والنمو الذاتي مما يؤدي إلى شعورهم بالرضا .

• أما فيما يتعلق بالبند الثامن و المتعلق "بالجدية في العمل"، نجد نسبة 74.41% أي ما يعادل 32 فرد من مجموع استجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند في المقابل نجد نسبة 70% أي ما يعادل 14 أفراد من مجموع استجابات الإناث يؤكدن على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، كما نجد نسبة 20.93% أي ما يعادل 9 أفراد من مجموع استجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المتوسطة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 20% أي ما يعادل 4 أفراد من مجموع استجابات فئة الإناث يؤكدن على الأهمية المتوسطة لهذا البند .

في حين نجد نسبة 4.65% أي ما يعادل فردين من مجموع استجابات فئة الذكور يؤكدون على الأهمية المنخفضة ، في المقابل نجد نسبة 10% أي ما يعادل فردين من مجموع استجابات الإناث يؤكدن على الأهمية المنخفضة لهذا البند .

فمن خلال النتائج نجد كلا الجنسين يؤكدان على الأهمية المرتفعة لهذا البند المتمثل في الجدية في العمل ، إلا ان فئة الذكور أكدت بشدة على أهمية الجدية في العمل و مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي أكثر من فئة الإناث .

• أما البند التاسع و المتعلق "بالحرص على تحقيق الأعمال الصعبة" ، نجد نسبة 46.51% أي ما يعادل 20 فردا من مجموع استجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند في المقابل نجد نسبة 45% أي ما يعادل 9 أفراد من مجموع استجابات الإناث يؤكدن على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، كما نجد نسبة 34.88% أي ما يعادل 15 أفراد من مجموع استجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المتوسطة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 40% أي ما يعادل 8 أفراد من مجموع استجابات فئة الإناث يؤكدن على الأهمية المتوسطة لهذا البند .

في حين نجد نسبة 18.6% أي ما يعادل 8 أفراد من مجموع استجابات فئة الذكور يؤكدون على الأهمية المنخفضة ، في المقابل نجد نسبة 15% أي ما يعادل 3 افراد من مجموع استجابات الإناث .

فمن خلال النتائج نلاحظ أن كلا الجنسين يؤكدان على الأهمية المرتفعة لهذا البند و المتمثل في الحرص على تحقيق الأعمال الصعبة ، لكن نجد فئة الذكور تؤكد على الأهمية المرتفعة لهذه الحاجة أكثر من الإناث ، ذلك أن إنجاز المهام الصعبة يؤدي على

التغلب على العقبات بكفاءة و بأقل قدر ممكن من الوقت و الجهد ، و بأفضل مستوى من الأداء ، مما يؤدي ذلك على شعورهم بالرضا الوظيفي .

- **البند العاشر و المتعلق " بوضوح الواجبات"** بحيث نجد نسبة 69.76 % أي ما يعادل 30 فرد من مجموع استجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند في المقابل نجد نسبة 70% أي ما يعادل 14 أفراد من مجموع استجابات الإناث يؤكدن على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، كما نجد نسبة 23.25% أي ما يعادل 10 أفراد من مجموع استجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المتوسطة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 20% أي ما يعادل 4 أفراد من مجموع استجابات فئة الإناث يؤكدن على الأهمية المتوسطة لهذا البند .

في حين نجد نسبة 6.97% أي ما يعادل 3 افراد من مجموع استجابات فئة الذكور يؤكدون على الأهمية المنخفضة ، في المقابل نجد نسبة 10% أي ما يعادل فردين من مجموع استجابات الإناث يؤكدن على الأهمية المنخفضة لهذا البند .

فمن خلال النتائج نجد فروق بين الجنسين حول أهمية هذا البند المتمثل حول أهمية وضوح الواجبات و مدى تأثيرها على تحقيق للرضا الوظيفي، بحيث نجد أن فئة الإناث تؤكد على الأهمية المرتفعة لهذا البند أكثر من فئة الذكور بحيث نجد فئة الإناث تشبع حاجة الإنجاز عن طريق وضوح الواجبات و المهام التي تقوم بها و التي من خلالها تبدي القدرات و المهارات و الإمكانيات و تحقق النجاح بذلك مما يؤدي ذلك إلى شعورهن بالرضا الوظيفي .

- **البند الحادي عشرة و المتعلق " بفرص الترقية"**، نجد نسبة 65.11% أي ما يعادل 28 فرد من مجموع استجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند في المقابل نجد نسبة 70% أي ما يعادل 14 أفراد من مجموع استجابات الإناث يؤكدن على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، كما نجد نسبة 13.95% أي ما يعادل 6 أفراد من مجموع استجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المتوسطة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 15% أي ما يعادل 3 أفراد من مجموع استجابات فئة الإناث يؤكدن على الأهمية المتوسطة لهذا البند .

في حين نجد نسبة 20.93% أي ما يعادل 9 افراد من مجموع استجابات فئة الذكور يؤكدون على الأهمية المنخفضة ، في المقابل نجد نسبة 15% أي ما يعادل 3 افراد من مجموع استجابات الإناث يؤكدن على الأهمية المنخفضة لهذا البند .

فمن خلال النتائج نجد فروق بين الجنسين حول أهمية هذا البند المتمثل في فرص الترقية و مدى تحقيقه للرضا الوظيفي ، حيث نجد فئة الإناث أكدت على الأهمية المرتفعة

لهذا البند أكثر من فئة الذكور و ذلك ان فئة الإناث ترى بأن الترقية عامل مهم لتحقيق الرضا الوظيفي ، و ذلك بفضل الطموح و المثابرة و توقعات العامل للترقية .

- **البند الثاني عشرة و المتمثل في "روتينية العمل"**، نجد نسبة 25.58% أي ما يعادل 11 فردا من مجموع استجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند في المقابل نجد نسبة 25% أي ما يعادل 5 أفراد من مجموع استجابات الإناث يؤكدن على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، في حين نجد أكثر من نصف عدد الذكور أي نسبة 55.81% أي ما يعادل 24 فردا من مجموع استجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المنخفضة لهذا البند في المقابل نجد نسبة 40% أي ما يعادل 8 أفراد يؤكدون على الأهمية المنخفضة لهذا البند .

فمن خلال النتائج المتحصل عليها حسب آراء العمال و العاملات نجد فروق بين الجنسين، حول أهمية هذا البند المتمثل في روتينية العمل و مدى تأثيره على الرضا الوظيفي، إلا أننا نلاحظ كل من فئة الذكور و الإناث أكدوا بشدة على الأهمية المنخفضة لهذا البند ، لكن نجد أكثر من نصف أفراد الذكور يرون بأن الأعمال الروتينية لا تحقق الرضا الوظيفي بل تؤدي إلى الشعور بالملل و الاستياء ، لأن ذلك يمنع تطوير المهارات و القدرات و بذلك عدم إشباع حالة الإنجاز ، مما يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا .

- **البند الثالث عشرة و المتعلق "بتوفر دورات تدريبية"** ، نجد نسبة 51.62% أي ما يعادل 22 فردا من مجموع استجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند في المقابل نجد نسبة 55% أي ما يعادل 11 فردا من مجموع استجابات الإناث يؤكدن على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، كما نجد نسبة 27.90% أي ما يعادل 12 فردا من مجموع استجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المتوسطة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 30% أي ما يعادل 6 أفراد من مجموع استجابات فئة الإناث يؤكدن على الأهمية المتوسطة لهذا البند .

في حين نجد نسبة 20.93% أي ما يعادل 9 افراد من مجموع استجابات فئة الذكور يؤكدون على الأهمية المنخفضة ، في المقابل نجد نسبة 15% أي ما يعادل 3 أفراد من مجموع استجابات فئة الإناث يؤكدن على الأهمية المنخفضة .

فمن خلال النتائج نجد فروق بين الجنسين حول أهمية هذا البند المتمثل في توفر دورات تدريبية و مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي ، بحيث نجد فئة الإناث تؤكد على الأهمية المرتفعة لهذا البند أكثر من فئة الذكور ، ذلك أن فئة الإناث تحاول بإصرار و اجتهاد أن تحقق التفوق و النجاح و أن تثبت وجودها في أي مجال من المجالات ، فمن خلال الدورات التدريبية تستطيع أن تطور و تنمي قدراتها و مهاراتها و إشباع بذلك حاجة الإنجاز مما يؤدي إلى شعورها بالرضا الوظيفي .

• **البند الرابع عشرة و المتعلق " بالمنافسة و التحدي "** ، نجد نسبة 62.79 % أي ما يعادل 27 فرد من مجموع استجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند في المقابل نجد نسبة 40 % أي ما يعادل 8 أفراد من مجموع استجابات الإناث يؤكدن على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، كما نجد نسبة 20.93 % أي ما يعادل 9 أفراد من مجموع استجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المتوسطة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 35 % أي ما يعادل 7 أفراد من مجموع استجابات فئة الإناث يؤكدن على الأهمية المتوسطة لهذا البند .

في حين نجد نسبة 16.27 % أي ما يعادل 7 افراد من مجموع استجابات فئة الذكور يؤكدون على الأهمية المنخفضة ، في المقابل نجد نسبة 25 % أي ما يعادل 5 افراد من مجموع استجابات فئة الإناث يؤكدون على الأهمية المنخفضة لهذا البند . .

فمن خلال النتائج نجد فروق بين الجنسين حول أهمية هذا البند المتمثل في المنافسة و التحدي و مدى تحقيقه للرضا الوظيفي ، بحيث نجد فئة الذكور تؤكد على الأهمية المرتفعة لهذا البند أكثر من فئة الإناث ، و ترى فئة الذكور أنه بتحقيق و بلوغ النجاح لا بد من المنافسة و التحدي و ذلك لبلوغ معايير الإمتياز مما يؤدي ذلك على الشعور بالرضا .

• **البند الخامس عشرة و المتعلق " بتنوع العمل "** ، نجد نسبة 62.79 % أي ما يعادل 27 فردا من مجموع استجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند في المقابل نجد نسبة 50 % أي ما يعادل نصف عدد فئة الإناث يؤكدن على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، كما نجد نسبة 25.58 % أي ما يعادل 11 فردا من مجموع استجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المتوسطة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 35 % أي ما يعادل 7 أفراد من مجموع استجابات فئة الإناث يؤكدن على الأهمية المتوسطة لهذا البند .

في حين نجد نسبة 11.62 % أي ما يعادل 5 افراد من مجموع استجابات فئة الذكور يؤكدون على الأهمية المنخفضة لهذا البند ، في المقابل نجد نسبة 15 % أي ما يعادل 3 أفراد من مجموع استجابات فئة الإناث يؤكدن على الأهمية المنخفضة لهذا البند .

فمن خلال النتائج نجد فروق بين الجنسين حول أهمية هذا البند المتمثل في تنوع العمل و مدى تحقيقه للرضا الوظيفي ، بحيث نجد فئة الذكور تؤكد على الأهمية المرتفعة لهذا البند أكثر من فئة الإناث ، ذلك أن التنوع في العمل يستطيع العمال من خلاله إظهار قدراتهم و مهاراتهم و كفاءاتهم ، فالتنوع يقلل من تكرار المهام و هذا يقلل من الملل مما يؤدي ذلك إلى الرضا الوظيفي .

- **البند السادس عشرة و المتعلق " بالظروف الفيزيائية" ،** نجد نسبة 100 % أي ما يعادل 43 فرد من مجموع استجابات الذكور يؤكدون بشدة على الأهمية المرتفعة لهذا البند في المقابل نجد نسبة 90% أي ما يعادل 18 أفراد من مجموع استجابات الإناث يؤكدن على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، في حين نجد نسبة 10 % أي ما يعادل فردين من مجموع استجابات فئة الإناث يؤكدان على الأهمية المتوسطة .

فمن خلال النتائج نجد كلا الجنسين يؤكد على الأهمية المرتفعة لهذا البند المتمثل في الظروف الفيزيائية و مدى تحقيقها للرضا الوظيفي ، بحيث نجد فئة الذكور أكدت ذلك أكثر من فئة الإناث .ذلك ان للظروف الفيزيائية تأثير على الرضا الوظيفي ، خاصة و أن المؤسسة التي أجرينا بها الدراسة الميدانية كانت تفتقد إلى الظروف الفيزيائية الجيدة (الأرضية، التدفئة، التهوية والإضاءة) مما يؤثر ذلك على سلوك العامل و أدائه و ميوله .

- **البند السابع عشرة و المتمثل " في إنتظام ساعات العمل" ،** نجد نسبة 100% أي ما يعادل 43 فرد من مجموع استجابات الذكور يؤكدون على الأهمية المرتفعة لهذا البند في المقابل نجد نسبة 80 % أي ما يعادل 16 أفراد من مجموع استجابات الإناث يؤكدن على الأهمية المرتفعة لهذا البند ، كما نجد نسبة 15% أي ما يعادل 3 أفراد من مجموع استجابات الإناث يؤكدن على الأهمية المتوسطة لهذا البند ، ونسبة 5% أي ما يعادل فرد واحد من مجموع استجابات الإناث ، يؤكدن على الأهمية المنخفضة في هذا البند .

فمن خلال النتائج نجد فروق بين الجنسين حول أهمية هذا البند المتمثل في إنتظام ساعات العمل و مدى تحقيقها للرضا الوظيفي ، بحيث نجد فئة الذكور أكدت على الأهمية المرتفعة لهذا البند أكثر من فئة الإناث ، ذلك أن نظام العمل بالمؤسسة التي أجرينا بها الدراسة الميدانية تعتمد على نظام الورديات مما يؤثر ذلك على رضا العمال لأن في أغلب الأحيان تتعارض ساعات العمل مع أوقات الراحة .

فمن خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 13 ، نجد انه هناك فروق بين الجنسين حول أهمية البنود المتعلقة بحاجة الإنجاز و مدى تحقيقها للرضا الوظيفي ، بحيث نجد فئة الذكور أكدت بشدة على الأهمية المرتفعة لحاجة الظروف الفيزيائية ، و حاجة إنتظام ساعات العمل بنسبة 100 % و هذا وفقا للآراء العمال ، بحيث ترى فئة الذكور بأن الظروف الفيزيائية و إنتظام ساعات العمل يعد عاملا يحقق من خلاله الفرد إنجازات تؤدي إلى شعوره بالرضا .

في المقابل نجد فئة الإناث تؤكد على الأهمية المرتفعة لحاجة تحسين المستوى و الظروف الفيزيائية بنسبة 90 % و هذا وفقا لآراء العاملات ، لأن فئة الإناث تشبع حاجة الإنجاز عن طريق تحسين المستوى و الظروف الفيزيائية ، مما يؤدي ذلك إلى شعورهم بالرضا الوظيفي .



## الجدول رقم 11 : يمثل الإستجابات الكلية لأفراد العينة .

أهمية مرتفعة		أهمية متوسطة		أهمية منخفضة		البدائل الحاجات
الذكور	الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث	
60%	64.80%	28.33%	19.37%	22%	15.81%	حاجة الإنتماء
40.41%	66.86%	35%	18.79%	24.85%	14.34%	حاجة القوة
60%	66.21%	27.05%	19.97%	12.94%	13.81%	الإنجاز

## التعليق على الجدول :

من أهم النتائج التي يمكن إستخلاصها من خلال الأرقام الواردة في الجدول النهائي ما يلي:

- وجود إختلاف و فروق بين الجنسين من حيث أهمية الحاجات المتضمنة في نظرية ماكيلاند ، و مدى تحقيقها للرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية .
- بحيث نجد حاجة القوة في المرتبة الأولى من حيث الأهمية المرتفعة في تحقيق الرضا الوظيفي لفئة الذكور في المؤسسة الوطنية بنسبة 66.86% ، و هذا وفقا لآراء العمال، بينما نجد نسبة 14.34% و هذا وفقا لآراء العمال ، أكدت على عدم أهمية حاجة القوة في تحقيق الرضا الوظيفي .
- في حين عادت المرتبة الثانية لحاجة الإنجاز من حيث الأهمية المرتفعة لتحقيق الرضا الوظيفي بالنسبة لفئة الذكور في المؤسسة الوطنية بنسبة 66.21% ، و هذا وفقا لآراء العمال ، بينما نجد نسبة 13.81% و هذا وفقا لآراء العمال تؤكد على عدم أهمية حاجة الإنجاز في تحقيق الرضا الوظيفي .
- أما المرتبة الثالثة لحاجة الإنتماء من حيث الأهمية المرتفعة لتحقيق الرضا الوظيفي بالنسبة لفئة الذكور نسبة 64.80% و هذا وفقا لآراء العمال ، بينما نجد نسبة 15.81% و هذا وفقا لآراء العمال تؤكد على عدم أهمية حاجة الإنتماء لتحقيق الرضا الوظيفي .

• أما بالنسبة للإناث فنجد في المرتبة الأولى من حيث الأهمية المرتفعة حاجة الإنتماء والإنجاز ، لهما نفس الأهمية بنسبة 60 % وهذا وفقا لآراء العاملات ، أما المرتبة الثانية فكانت لحاجة القوة من حيث الأهمية المرتفعة لتحقيق الرضا الوظيفي بنسبة 40.41 % وهذا وفقا لآراء العاملات ، في حين نجد نسبة 24.85 % وفقا لآراء العاملات تؤكد على عدم أهمية حاجة القوة لتحقيق الرضا الوظيفي .

• وللوقوف على اتجاه دلالة الفروق الموجودة في أهمية حاجة الإنتماء لتحقيق الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس ، نجد نسبة 64.80 % تؤكد على الأهمية المرتفعة لحاجة الإنتماء لدى الذكور ، في المقابل نجد نسبة 60 % تؤكد على الأهمية المرتفعة لحاجة الإنتماء لدى الإناث في تحقيق الرضا الوظيفي .

إذن فالفرق يعود لفئة الذكور ، حيث نجد أن حاجة الإنتماء لها أهمية بالنسبة للذكور أكثر من الإناث في تحقيق الرضا الوظيفي ، إذ تقدر قيمة الفرق الدال إحصائيا على أهمية حاجة الإنتماء في تحقيق الرضا الوظيفي بـ 4.80 % .  
و ذلك بحساب:  $64.80\% - 60\% = 4.8\%$

• و للوقوف على اتجاه دلالة الفروق الموجودة في أهمية حاجة القوة لتحقيق الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس ، نجد نسبة 66.86 % تؤكد على الأهمية المرتفعة لحاجة القوة بالنسبة للذكور ، في المقابل نجد نسبة 40.41 % وفقا لآراء العاملات تؤكد على الأهمية المرتفعة لحاجة القوة .

إذن فالفرق يعود لفئة الذكور، إذ نجد حاجة القوة لها أهمية بالنسبة للذكور أكثر من الإناث في تحقيق الرضا الوظيفي ، إذ تقدر قيمة الفرق الدال إحصائيا على أهمية حاجة القوة لتحقيق الرضا الوظيفي بـ 26.45 % .  
و ذلك بحساب  $66.86\% - 40.11\% = 26.45\%$

• و للوقوف على اتجاه دلالة الفروق الموجودة في أهمية حاجة الإنجاز، لتحقيق الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس نجد نسبة 66.21 % تؤكد على الأهمية المرتفعة لحاجة الإنجاز بالنسبة للذكور، في المقابل نجد نسبة 60 % تؤكد على الأهمية المرتفعة لحاجة الإنجاز بالنسبة للإناث .

إذن فالفرق يعود لفئة الذكور بحيث نجد حاجة الإنجاز لها أهمية بالنسبة للذكور أكثر من الإناث في تحقيق الرضا الوظيفي بـ 6.21 % .  
و ذلك بحساب :  $66.21\% - 60\% = 6.21\%$

جدول رقم 12 : يوضح دلالة الفروق بين الجنسين حول أهمية حاجة الإنتماء لتحقيق الرضا الوظيفي . .

ك <sup>2</sup> الكلية	ك <sup>2</sup> المجموع	أهمية مرتفعة		أهمية متوسطة		أهمية منخفضة		بدائل الإجابة الجنس	
		تكرار متوقع	تكرار مشاهد	تكرار متوقع	تكرار مشاهد	تكرار متوقع	تكرار مشاهد		
19.58	5.92	645	387	418	143.33	125	114.66	102	ذكور
	13.37	300	180	149	66.66	85	53.33	66	إناث
		945		567		210		168	المجموع

حساب ك<sup>2</sup> الكلية :  

$$ك^2 = \frac{(ت و - ت م)^2}{ت م}$$

$$ك^2 = \frac{2(53.33-66)}{53.33} + \frac{2(387-418)}{387} + \frac{2(143.33-125)}{143.33} + \frac{2(114.66-102)}{114.66} + \frac{2(180-194)}{180} + \frac{2(66.66-85)}{66.66}$$

$$\frac{961}{180} + \frac{336.35}{66.66} + \frac{160.52}{53.33} + \frac{961}{387} + \frac{335.98}{143.33} + \frac{160.27}{114.66} =$$

$$5.33+5.04+3+2.48+2.34+ 1.1 =$$

$$19.58 = \text{ك}^2 \text{ المحسوبة} =$$

$$\text{درجة الحرية} = (1-2)(1-3) = 2$$

### Y التحليل الكمي :

على اعتبار ان قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 19.58 ، و بالرجوع إلى جدول ك<sup>2</sup> عند درجة حرية 2 ، و عند مستوى الدلالة 0.05 = 5.99 و جدنا أن قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة ك<sup>2</sup> الجدولة ، مما يدل على أن ك<sup>2</sup> المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ، بحيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أهمية حاجة الانتماء لتحقيق الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس .

**جدول رقم 13** : يوضح دلالة الفروق بين الجنسين حول أهمية حاجة القوة لتحقيق الرضا الوظيفي .

ك2 الكلية	ك2 المجموع	أهمية مرتفعة		أهمية متوسطة		أهمية منخفضة		بدائل الإيجابية	الجنس
		تكرار متوقع	تكرار مشاهد	تكرار متوقع	تكرار مشاهد	تكرار متوقع	تكرار مشاهد		
47.27	15	516	301.68	345	123.53	97	90.77	74	ذكور
	32.27	240	140.31	97	57.46	84	42.22	59	إناث
		756		442		181		133	المجموع

ك2 الكلية = 47.27

$$2 = (1-2)(1-3) = \text{درجة حرية}$$

### Y التحليل الكمي :

على اعتبار أن قيمة ك2 المحسوبة تساوي 47.27 ، و بالرجوع إلى جدول ك2 عند درجة حرية 2 عند مستوى الدلالة 0.05 = 5.99 ، و جدنا أن قيمة ك2 المحسوبة أكبر من قيمة ك2 الجدولة ، مما يدل على أن قيمة ك2 المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ، مما يبين أن الفرضية الثانية قد تحققت و القائلة بأنه : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أهمية حاجة القوة لتحقيق الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس " .

**جدول رقم 14 :** يوضح دلالة الفروق بين الجنسين حول أهمية حاجة الإنجاز لتحقيق الرضا الوظيفي .

ك2 الكلية	ك2	المجموع	أهمية مرتفعة		أهمية متوسطة		أهمية منخفضة		بدائل الإجابة الجنس
			تكرار متوقع	تكرار مشاهد	تكرار متوقع	تكرار مشاهد	تكرار متوقع	تكرار مشاهد	
6.75	2.14	731	469.58	484	162.44	146	98.96	101	ذكور
	4.61	340	218.41	204	75.55	92	46.03	44	إناث
		1071		688		338		145	المجموع

ك2 المحسوبة = 6.75

درجة الحرية = (1-2)(1-3) = 2

**Y التحليل الكمي:**

على اعتبار أن قيمة ك2 المحسوبة = 6.75 عند درجة حرية 2، عند مستوى الدلالة 0.05 يساوي 5.99 ، وجدنا أن قيمة ك2 المحسوبة أكبر من قيمة ك2 الجدولة ، مما يدل على أن قيمة ك2 المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند 0.05 ، مما يبين أن الفرضية الثالثة قد تحققت ، و القائلة بأنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أهمية حاجة الإنجاز لتحقيق الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس .

## 8- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات :

1-8 : مناقشة الفرضية الجزئية الأولى و القائلة : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أهمية حاجة الإنتماء في تحقيق الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس ."

بعد تحليل و مناقشة النتائج المتحصل عليها توصلنا على ان قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 19.58 ، و بالرجوع على الجدول ك<sup>2</sup> عند درجة حرية 2 و عند مستوى الدلالة 0.05 يساوي 5.99 وجدنا أن قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 مما يؤكد على أن الفرضية الأولى قد تحققت ، و كذلك نتائج الدراسة تؤكد هذه الفرضية ، فمن مجموع إستجاباتهم نسجل أنه هناك فروق بين الجنسين حول أهمية حاجة الإنتماء في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية ، بحيث وجدنا الفرق يعود لصالح فئة الذكور ، أي أن حاجة الإنتماء لها أهمية بالنسبة للذكور اكثر من الإناث في تحقيق الرضا الوظيفي ، بحيث تقدر قيمة الفرق الدال إحصائيا على أهمية حاجة الإنتماء لتحقيق الرضا الوظيفي بـ 4.80 و هذا وفقا لآراء العمال ، و ذلك بحساب 64.8 - 60 = 4.80 كل هذا يؤكد على أن الفرضية الأولى قد تحققت .

2-8 : مناقشة الفرضية الجزئية الثانية و القائلة : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أهمية حاجة القوة لتحقيق الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس ."

فبعد تحليل و مناقشة النتائج توصلنا إلى أن قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 47.27، وبالرجوع إلى جدول ك<sup>2</sup> عند درجة حرية 2 ، عند مستوى الدلالة 0.05 يساوي 5.95 وجدنا أن قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة ك<sup>2</sup> الجدولة ، مما يدل على أن قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ، مما يؤكد على أن الفرضية الثانية قد تحققت ، كما أن نتائج دراستنا تؤكد هذه الفرضية فمن مجموع إستجابات أفراد العينة نسجل انه هناك فروق بين الجنسين حول أهمية حاجة القوة لتحقيق الرضا الوظيفي ، بحيث وجدنا الفرق يعود لصالح الذكور ، وأن حاجة القوة لها أهمية بالنسبة للذكور اكثر من الإناث في تحقيق الرضا الوظيفي ، بحيث يقدر الفرق الدال إحصائيا على أهمية حاجة القوة لتحقيق الرضا الوظيفي بـ 26.45 و هذا وفقا لآراء أفراد العينة و ذلك بحساب : 66.86 - 40.41 = 26.45 و كل هذا يؤكد على ان الفرضية الثانية قد تحققت .

8-3 : مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة و القائلة بأن : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أهمية حاجة الإنجاز لتحقيق الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس . "

فبعد تحليل و مناقشة النتائج توصلنا إلى أن قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 6.75 ، و بالرجوع إلى جدول ك<sup>2</sup> عند درجة حرية 2 ، عند مستوى الدلالة 0.05 يساوي 5.95 وجدنا أن قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة ك<sup>2</sup> الجدولة ، مما يدل على أن قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ، مما يؤكد على أن الفرضية الثالثة قد تحققت ، كما أن نتائج دراستنا تؤكد هذه الفرضية فمن مجموع إستجابات أفراد العينة نسجل انه هناك فروق بين الجنسين حول أهمية حاجة الإنجاز لتحقيق الرضا الوظيفي ، بحيث وجدنا الفرق يعود لصالح الذكور ، وأن حاجة الإنجاز لها أهمية بالنسبة للذكور أكثر من الإناث في تحقيق الرضا الوظيفي ، بحيث يقدر الفرق الدال إحصائيا على أهمية حاجة الإنجاز لتحقيق الرضا الوظيفي بـ 6.21 و هذا وفقا لآراء أفراد العينة و ذلك بحساب :  
66.21 - 60 = 6.12 . كل هذا يؤكد على أن الفرضية الثالثة قد تحققت .

8-4 : مناقشة الفرضية العامة : و القائلة : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أهمية الحاجات المتضمنة في نظرية دافيد ماكلياند للدافعية ( الإلتماء ، القوة ، الإنجاز ) لتحقيق الرضا الوظيفي " .

و بعد دراسة و تحليل نتائج الفرضيات الجزئية بحيث أكدت كل الفرضيات الجزئية على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أهمية الحاجات المتضمنة في نظرية ماكلياند لتحقيق الرضا الوظيفي أي ان الفرضيات الجزئية تحققت مما يدل على أن الفرضية العامة قد تحققت، إلا أن إتجاه الفرق بالنسبة لحاجات الإلتماء و القوة و الإنجاز لصالح فئة الذكور بحيث وجدنا ان هذه الحاجات مهمة بالنسبة للذكور و الإناث لكن كانت أهميتها أكثر بالنسبة للذكور من الإناث .



9 - علاقة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة :

من خلال النتائج المتوصل إليها، يتضح أن هذه النتائج، تتفق و تختلف مع نتائج الدراسات السابقة، والتي تم الإعتماد عليها في هذه الدراسة .

9-1 - نقاط التشابه :

- إتفاق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة هيرزبرغ في جانب واحد ، و هو أن الإنجاز من العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي .

- إتفاق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة لوبوي ، بحيث الدراستين تتفق على أن تحقيق الإنجازات ، و الإتصال، و إنشاء العلاقات الإجتماعية يؤدي على تحقيق الرضا الوظيفي .

- إتفاق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة والكر و أوجوست، بحيث أكدت نتائج كل من الدراستين على أهمية العلاقات مع الزملاء ( الإنتماء )، في تحقيق الرضا الوظيفي .

- إتفاق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة ناصر محمد العديلي ، بحيث أكدت نتائج كل من الدراستين على أهمية العلاقات مع الزملاء، و الإعتراف و التقدير و العلاقة مع المرؤوسين ( الحاجة للإنتماء ) ، و كذلك الشعور بالإنجازات في العمل ، و فرص التقدم في تحقيق الرضا الوظيفي .

- إتفاق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عبد الله الزامل ، و عبد المنعم خطاب ، بحيث أكدت كل من الدراستين على أهمية الأجر، و الترقية، و المكافآت، و إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات و حاجة القوة ، و إختيار اسلوب الإنجاز في تحقيق الرضا الوظيفي .

- إتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة علي السلمي، على أن حاجة الإنجاز و فرص التقدم ، و الترقية مهمة لتحقيق الرضا الوظيفي .

- إتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة علي عسكر، حيث أكدت كل الدراستين ،على أن حاجة الإنتماء المتمثلة في العلاقات مع الزملاء، و التفاعل مع الرؤساء ، و التطور المهني و التقدم و التقدير مهم في تحقيق الرضا الوظيفي .

- إتفاق نتائج هذه الدراسة مع دراسة ليهولن و باتريشيا، في كون أن النساء اقل رضا من الرجال في الأبعاد التالية : الأجر ، فرص الترقية ، الإشراف و العلاقة مع الزملاء .

- إتفاق نتائج هذه الدراسة مع دراسة هوبوك ، حيث أكدت كل من الدراستين ،على أهمية العلاقات الإنسانية مع الرؤساء و زملاء العمل في تحقيق الرضا الوظيفي .

#### 9-2- نقاط الاختلاف :

- إختلاف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة هيرزبرغ، في أن حاجة الإنتماء لا تؤدي إلى الرضا الوظيفي.

- إختلاف نتائج هذه الدراسة مع دراسة رشاد عبد العزيز ،و صلاح ابو ناهية ، بحيث توصلت دراسة هذا البحث إلى وجود فروق بين الإناث و الذكور في حاجة الإنجاز ، في حين توصل رشاد عبد العزيز، و صلاح أبو ناهية ،إلى أنه لا توجد فروق بين الإناث و الذكور في حاجة الإنجاز.

- إختلاف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة ماتينا هورنر، بحيث أكدت دراسة هذه الأخيرة على أن هناك تعارض ما بين حاجة الإنجاز، و الإنتماء بالنسبة للإناث، في حين توصلت دراسة هذا البحث على أنه لا يوجد تعارض بين حاجة الإنجاز و الإنتماء ، بل كلا الحاجتين مهمتين في تحقيق الرضا الوظيفي .

## 10 - مقترحات و توصيات :

إن النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا لهذا الموضوع ، و التي خلصنا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أهمية الحاجات المتضمنة في نظرية ماكلياند للدافعية (الإنتماء، القوة ، الإنجاز) لتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية حسب متغير الجنس .

لذلك نقترح ما يلي :

- 1 - وجود أخصائي في علم النفس التنظيم و العمل على مستوى ورشات المؤسسة .
- 2 - إجراء دراسات فيما يخص الكيفية التي يؤثر بها متغير الجنس على الرضا الوظيفي وتحديد العوامل الأخرى التي كذلك لها تأثير على الرضا الوظيفي .
- 3 - إشباع حاجات العمال فيما يتعلق بحاجات الانتماء و القوة و الإنجاز ، و مدى تأثير هذه الحاجات على الرضا الوظيفي .
- 4 - المعرفة الدقيقة لإنتظارات العمال من وظائفهم و بيئتهم التنظيمية .
- 5 - إعطاء الأهمية لموضوع الرضا الوظيفي و توجيه مختلف البحوث على هذا المجال، وذلك لما يكتسبه هذا الموضوع من أهمية في رفع الإنتاج ، و تحسين الأداء و تحقيق الصحة النفسية .
- 6 - أن لا تبقى البحوث التي أجريت فيما يخص الرضا الوظيفي مجرد نتائج غير معمول بها، أو مجرد دراسة من أجل البحث فقط دون الأخذ بعين الاعتبار النتائج التي توصل إليها كل بحث حول الرضا الوظيفي إلى أرض الواقع .
- 7 - توفير الحوافز المعنوية و المادية ، و ذلك لغرض زيادة الإنتاج و تحقيق الرضا الوظيفي.

## الخاتمة :

رغم أن لموضوع الرضا عن العمل من أهمية ، و رغم أن متغير الرضا يستخدم كمتغير تابع للكثير من الدراسات ، إلا أنه لا يمكن أن تقدم في هذا المجال نظرية عامة للرضا عن العمل ، فما لدينا من نتائج و بحوث و تحليلات عن عوامل الرضا الفرعية من حيث أنها ترتبط بعامل عام ، لا يفسر لنا الكيفية التي تتكون بمقتضاها المشاعر الوجدانية للرضا أو الاستياء ، كما لا توضح لنا العمليات النفسية التي تتبلور من خلالها هذه المشاعر و المحددات الرئيسية للرضا .

فمن خلال الجانب النظري لهذه الدراسة ، و قيامنا بدراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك لإنتاج المطابخ و المدافئ المنزلية بفرجوية ، توصلنا إلى أنه توجد فروق حول أهمية الحاجات التي تضمنتها نظرية ماكلياند لتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الوطنية حسب متغير الجنس .

حيث وجدنا ، بالنسبة للذكور أن حاجة القوة ذات أهمية مرتفعة لتحقيق الرضا الوظيفي ، و هذا وفقا لآراء العمال بالمؤسسة الوطنية ، و يعود ذلك إلى طبيعة الجنس ، و رغبته في السيطرة و التحكم و احتلال مراكز قيادية ، مما يؤدي ذلك على شعورهم بالرضا ، ثم تأتي بعد حاجة القوة حاجة الإنجاز ، من حيث الأهمية المرتفعة بالنسبة للذكور، حيث لاحظنا من خلال دراستنا أن العمال يعملون جاهدين من أجل تحقيق غاية ، أو بلوغ نجاح و تفوق يترتب عليهما نوع من الإشباع يؤدي إلى الرضا الوظيفي .

ثم تأتي حاجة الإنتماء في الأخير من حيث الأهمية بالنسبة للذكور لتحقيق الرضا الوظيفي و هذا وفقا لآراء العمال .

أما بالنسبة للإناث فوجدنا أن حاجة الإنتماء و حاجة الإنجاز لهما نفس الأهمية المرتفعة وهذا وفق آراء العاملات ، فنجد ان العاملات يسعين لتحقيق الرضا من خلال خلال بناء علاقات صداقة مع الآخرين ، و الاتصال و التفاعل مع زملاء العمل ، في نفس الوقت نجد لدى الإناث الرغبة المستمرة في النجاح لتحقيق مستوى طموح مرتفع ، و المنافسة من اجل بلوغ معايير التميز ، دون أن يتعارض هذا مع حاجاتهم الإنتمائية ، لتأتي بعدها حاجة القوة ، و هي آخر الحاجات بالنسبة للعاملات .

و بمقارنة العمال مع العاملات و الوقوف على اتجاه دلالة الفروق ، نجد حاجة الإنتماء و القوة و الإنجاز لها أهمية مرتفعة بالنسبة للذكور أكثر من الإناث و يعود ذلك على أن العاملات يطمحن لتحقيق الإنتماء و القوة و الإنجاز دون ان يتعارض ذلك مع دورهن التقليدي ، مما يؤدي بهن على الرفض الاجتماعي .

من خلال دراستنا توصلنا على أنه توجد فروق بين العمال و العاملات حول أهمية الحاجات التي تضمنتها نظرية ماكيلاند للدافعية لتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية .

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة منتوري - قسنطينة  
دائرة علم النفس و علوم التربية و الأطفونيا  
تخصص علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية

**تعليمات الإستبيان :**

أخي العامل في إطار إعداد مذكرة الماجستير ، تخصص علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية المعنونة بمحددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية .

أتقدم إليكم بهذا الإستبيان و الذي يحتوي على مجموعة من الحاجات ، المطلوب منكم وضع علامة ( X ) أمام الخانة التي تراها مناسبة لرضاك عن عملك ، و لتكن متأكد بأن إجابتك لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي .

و في الأخير تقبلوا منا فائق التقدير و الإحترام على إمدادكم لنا يد المساعدة و العون .

**بيانات شخصية :**

- الجنس :  ذكر  أنثى

- السن : .....

- الحالة المدنية : أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

- المستوى الدراسي : .....

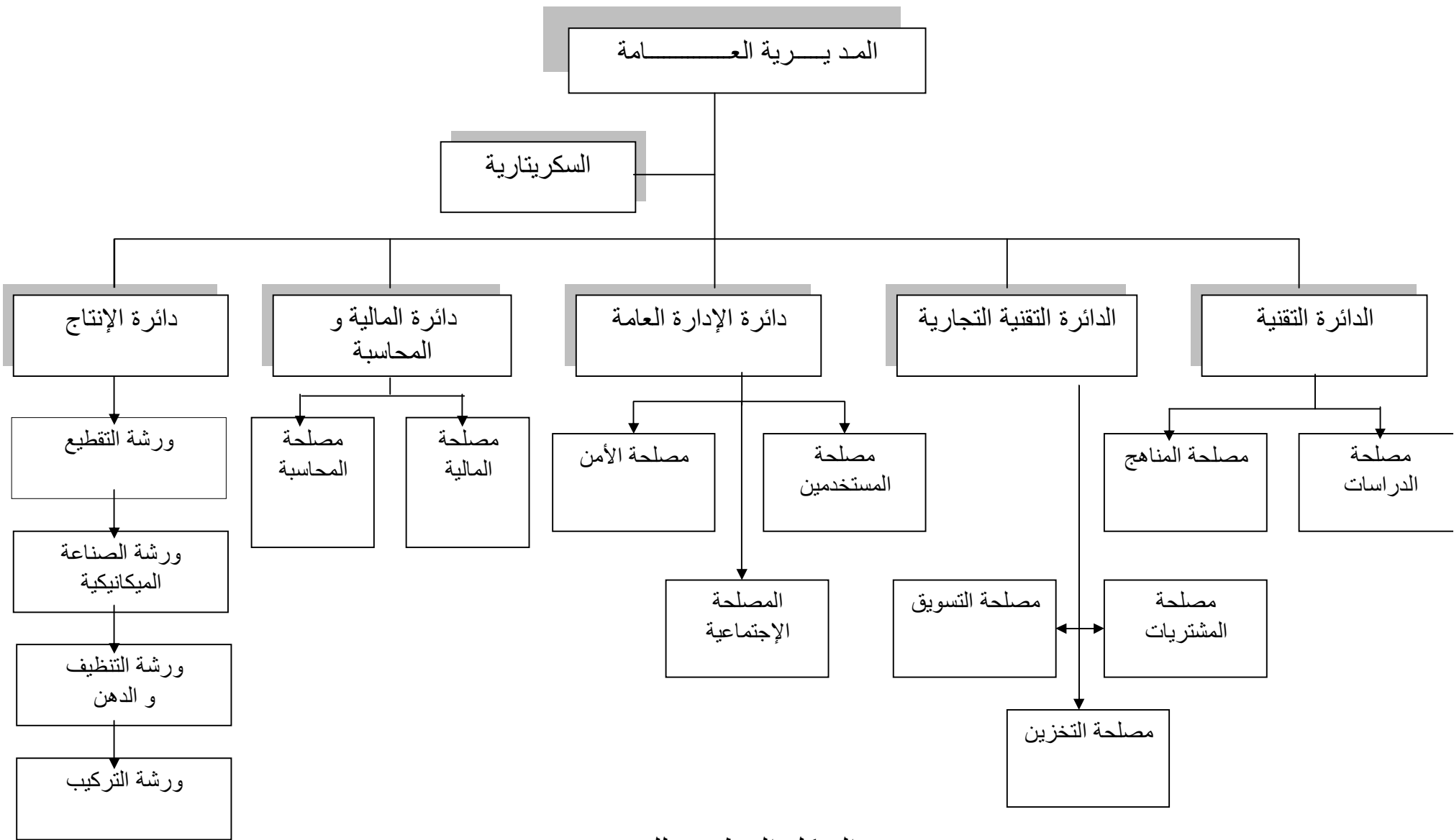
- الخبرة في العمل : .....

أهمية مرتفعة	أهمية متوسطة	أهمية منخفضة	قائمة الحاجات
.....	.....	.....	1- الأمن و الأمان
.....	.....	.....	2- الإعتراف و التقدير من طرف الآخرين
.....	.....	.....	3- الإحترام
.....	.....	.....	4- الإتصال و التفاعل مع زملاء العمل
.....	.....	.....	5- الإلتقاء بزملاء العمل خارج المؤسسة
.....	.....	.....	6- إستقرار العلاقات العائلية
.....	.....	.....	7- إستقرار العلاقات مع زملاء العمل
.....	.....	.....	8- إستقرار العلاقات مع رئيس العمل
.....	.....	.....	9- التعاون و التشاور
.....	.....	.....	10- المشاركة في النقابة العمالية
.....	.....	.....	11- تكوين صداقات جديدة
.....	.....	.....	12- الثقة في الآخرين
.....	.....	.....	13- تحقيق الأهداف المشتركة
.....	.....	.....	14- إثارة إنتباه الآخرين
.....	.....	.....	15- إفتخارك لإنتمائك لهذه المؤسسة
.....	.....	.....	16- إحتلال مراكز قيادية
.....	.....	.....	17- التأثير في سلوك الآخرين
.....	.....	.....	18- الإشراف على أعمال الآخرين
.....	.....	.....	19- وضع خطط في العمل
.....	.....	.....	20- القدرة على التفكير و التحليل
.....	.....	.....	21- القدرة على إقناع الآخرين
.....	.....	.....	22- الثقة بالنفس
.....	.....	.....	23- إصدار الأوامر
.....	.....	.....	24- الميل إلى السيطرة و التحكم
.....	.....	.....	25- المشاركة و التأثير في إبتخاذ القرارات
.....	.....	.....	26- العقاب و الثواب
.....	.....	.....	27- المساهمة في تحسين المستوى
.....	.....	.....	28- الطموح و المثابرة
.....	.....	.....	29- المخاطرة و تحمل المسؤولية
.....	.....	.....	30- التفوق و النجاح
.....	.....	.....	31- الإستقلالية في العمل
.....	.....	.....	32- تحقيق الذات
.....	.....	.....	33- الإبداع و الإبتكار
.....	.....	.....	34- الجدية في العمل
.....	.....	.....	35- الحرص على تحقيق الأعمال الصعبة
.....	.....	.....	36- وضوح الواجبات
.....	.....	.....	37- فرص الترقية
.....	.....	.....	38- روتينية العمل
.....	.....	.....	39- توفر دورات تدريبية
.....	.....	.....	40- التحدي و المنافسة
.....	.....	.....	41- تنوع العمل
.....	.....	.....	42- الظروف الفيزيائية الجيدة ( الإضاءة ، التهوية و التدفئة )
.....	.....	.....	43- إنتظام ساعات العمل

44 - إذا كانت هناك حاجات أخرى تراها ضرورية لتحقيق رضاك عن العمل أذكرها .

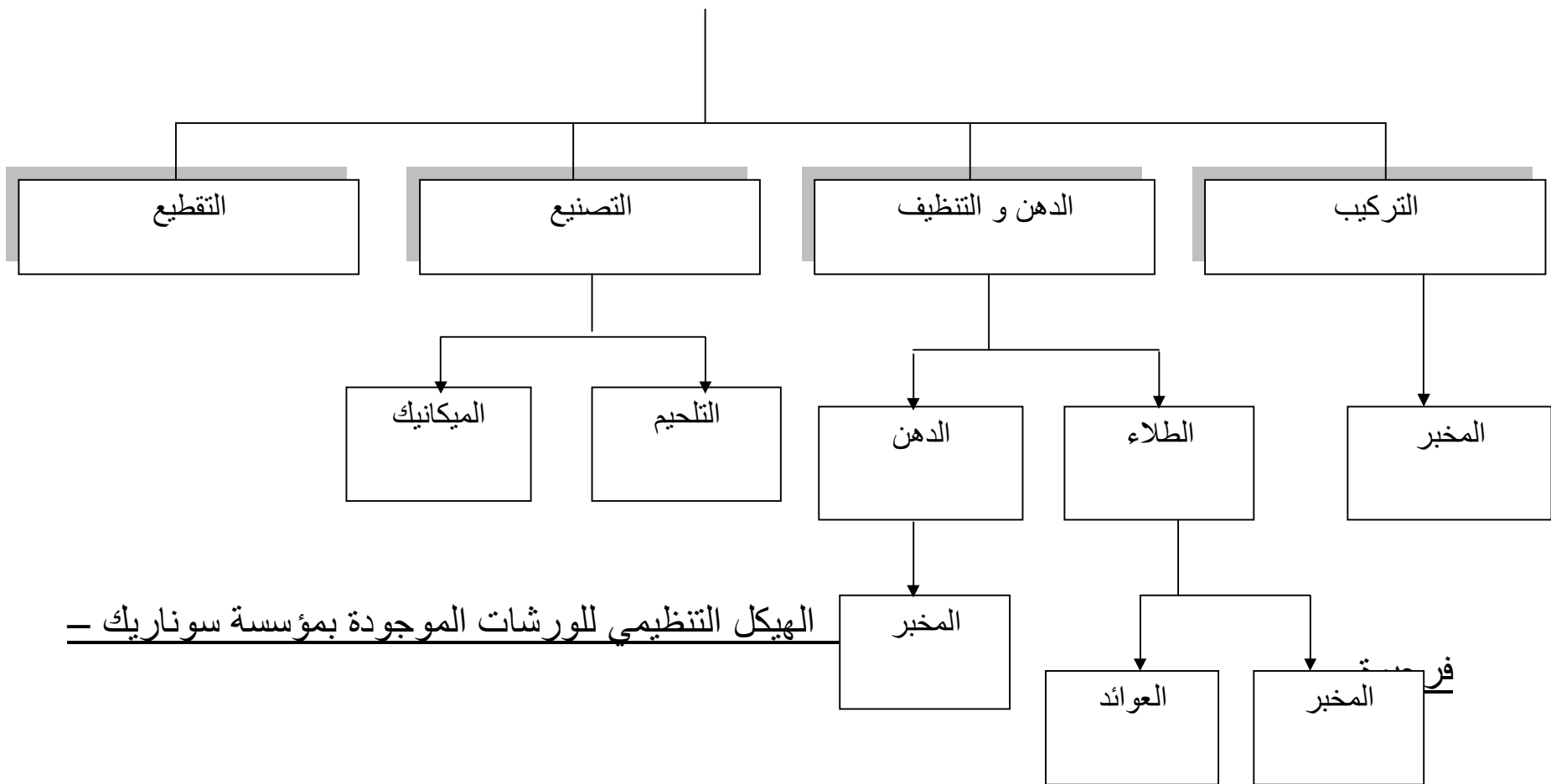
.....  
.....  
.....





الهيكل التنظيمي للوحدة

وحدات الإنتاج



جدول رقم 8 : يمثل إستجابات الأفراد حول حاجة الإنتماء.

إنتـاـث						ذـكـور						البـنـود
أهمية مرتفعة		أهمية متوسطة		أهمية منخفضة		أهمية مرتفعة		أهمية متوسطة		أهمية منخفضة		
النسب المئوية	التكرارات	النسب المئوية	التكرارات	النسب المئوية	التكرارات	النسب المئوية	التكرارات	النسب المئوية	التكرارات	النسب المئوية	التكرارات	
%95	19	%00	00	%5	01	%90.69	39	%9.30	04	%00	00	01
%60	12	%40	08	%0	00	%76.74	33	%23.25	10	%00	00	02
%90	18	%10	02	%0	00	%83.72	36	%16.27	07	%00	00	03
%30	06	%35	07	%35	07	%41.86	18	%41.86	18	%16.27	07	04
%25	05	%20	04	%55	11	%39.53	17	%25.58	11	%34.88	15	05
%70	14	%30	06	%0	00	%60.46	26	%34.88	15	%4.65	02	06
%60	12	%30	06	%10	02	%83.72	36	%9.30	04	%6.97	03	07
%65	13	%25	05	%10	02	%93.02	40	%4.65	02	%2.32	01	08
%60	12	%25	05	%15	03	%88.37	38	%6.97	03	%4.65	02	09
%40	08	%45	09	%15	03	%81.39	35	%9.30	04	%9.30	04	10
%35	07	%25	05	%40	08	%53.48	23	%18.60	08	%27.90	12	11
%45	09	%15	03	%40	08	%74.41	32	%13.95	06	%11.62	05	12
%30	06	%55	11	%15	03	%39.53	17	%20.93	09	%39.53	17	13
%20	04	%20	04	%60	12	%37.20	16	%41.86	18	%20.93	09	14
%20	04	%50	10	%30	06	%27.90	12	%13.95	06	%58.13	25	15
<b>%60</b>	<b>149</b>	<b>%28.33</b>	<b>85</b>	<b>%22</b>	<b>66</b>	<b>%64.80</b>	<b>418</b>	<b>%19.37</b>	<b>125</b>	<b>%15.81</b>	<b>102</b>	<b>المجموع</b>

جدول رقم 9 : يمثل إستجابات الأفراد حول حاجة القوة .

إناث						ذكور						البنود
أهمية مرتفعة		أهمية متوسطة		أهمية منخفضة		أهمية مرتفعة		أهمية متوسطة		أهمية منخفضة		
النسب المئوية	التكرارات	النسب المئوية	التكرارات	النسب المئوية	التكرارات	النسب المئوية	التكرارات	النسب المئوية	التكرارات	النسب المئوية	التكرارات	
%40	08	%15	03	%45	09	%76.74	33	%16.27	07	%6.97	03	01
%15	03	%35	07	%50	10	%58.13	25	%37.20	16	%4.65	02	02
%30	06	%25	05	%45	09	%34.88	15	%72.9	12	%37.2	16	03
%35	07	%45	09	%20	04	%67.44	29	%18.6	08	%13.95	06	04
%35	07	%55	11	%10	02	%83.72	36	%6.97	03	%9.30	04	05
%55	11	%30	06	%15	03	%83.72	36	%9.30	04	%6.97	03	06
%60	12	%15	03	%25	05	%72.09	31	%16.27	07	%11.62	05	07
%40	08	%15	03	%45	09	%90.69	39	%6.97	03	%2.32	01	08
%20	04	%70	14	%10	02	%34.88	15	%34.88	15	%30.23	13	09
%20	04	%65	13	%15	03	%51.16	22	%20.93	09	%27.90	12	10
%40	08	%45	09	%15	03	%48.83	21	%30.23	13	%20.93	09	11
%95	19	%5	01	%0	00	%100	43	%00	00	%0	00	12
<b>%40.41</b>	<b>97</b>	<b>%35</b>	<b>84</b>	<b>%24.85</b>	<b>59</b>	<b>%66.86</b>	<b>345</b>	<b>%18.79</b>	<b>97</b>	<b>%14.34</b>	<b>74</b>	<b>المجموع</b>

جدول رقم 10 : يمثل إستجابات الأفراد حول حاجة الإنجاز.

إناث						ذكور						البنود
أهمية مرتفعة		أهمية متوسطة		أهمية منخفضة		أهمية مرتفعة		أهمية متوسطة		أهمية منخفضة		
النسب المئوية	التكرارات	النسب المئوية	التكرارات	النسب المئوية	التكرارات	النسب المئوية	التكرارات	النسب المئوية	التكرارات	النسب المئوية	التكرارات	
%90	18	%10	02	%00	00	%58.13	25	%18.6	08	%23.25	10	01
%45	09	%40	08	%15	03	%81.39	35	%11.62	05	%6.97	03	02
%40	08	%15	03	%45	09	%48.83	21	%37.2	16	%13.95	06	03
%65	13	%35	07	%00	00	%79.06	34	%11.62	05	%9.3	04	04
%50	10	%40	08	%10	02	%65.11	28	%27.9	12	%6.97	03	05
%75	15	%25	05	%00	00	%62.79	27	%25.58	11	%11.62	05	06
%60	12	%40	08	%00	00	%72.09	31	%20.93	09	%6.97	03	07
%70	14	%20	04	%10	02	%74.41	32	%20.93	09	%4.65	02	08
%45	09	%40	08	%15	03	%46.51	20	%34.88	15	%18.60	08	09
%70	14	%20	04	%10	02	%69.76	30	%23.25	10	%6.97	03	10
%70	14	%15	03	%15	03	%65.11	28	%13.95	06	%20.93	09	11
%25	05	%35	07	%40	08	%25.58	11	%18.6	08	%55.81	24	12
%55	11	%30	06	%15	03	%51.62	22	%27.9	12	%20.93	09	13
%40	08	%35	07	%25	05	%62.79	27	%20.93	09	%16.27	07	14
%50	10	%35	07	%15	03	%62.79	27	%25.58	11	%11.62	05	15
%90	18	%10	02	%00	00	%100	43	%00	00	%0	00	16
%80	16	%15	03	%5	01	%100	43	%00	00	%0	00	17
<b>%60</b>	<b>204</b>	<b>%27.05</b>	<b>92</b>	<b>%12.94</b>	<b>44</b>	<b>%66.21</b>	<b>484</b>	<b>%19.97</b>	<b>146</b>	<b>%13.81</b>	<b>101</b>	<b>المجموع</b>

## قائمة المراجع بالعربية :

- 1- إبراهيم الحموي: السلوك الإنساني - الإدارة الحديثة، دون طبعة ، دار الجامعات ، الإسكندرية ، دون تاريخ .
- 2- إبراهيم بن محمد العمود و منصور عبد العزيز المعشوق : تقويم مدى موضوعية أسس و أساليب الترقية في الخدمة المدنية للمملكة السعودية ، دون طبعة ، الإدارة العامة للبحوث ، الرياض ، د ت .
- 3- أحمد صقر عاشور : السلوك الإنساني في المنظمات ، ط 5 ، الدار الجامعية ، بيروت ، 1997.
- 4- أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة ، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دون طبعة ، دار النهضة العربية ، بيروت 1999 ، .
- 5- السمالوطي نبيل محمد توفيق ، الإسلام و قضايا علم النفس الحديث ، ديوان المطبوعات الجامعية - مصر 1986.
- 6- أحمد ماهر : السلوك التنظيمي ( مدخل بناء المهارات ) د ط ، الدار الجامعية \_ الإسكندرية 1995.
- 7- أحمد محمد عبد الخالق : اسس علم النفس ، الطبعة الثالثة ، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية 2002 .
- 8- أندرودي سيزلاقي و ماك والاس : السلوك التنظيمي و الأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ، معهد الإدارة العامة - المملكة العربية السعودية 1991.
- 9- بوخمخ عبد الفتاح : إدارة الموارد البشرية ، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة 2001.
- 10- جمال الدين لعويصات : السلوك التنظيمي و التطوير الإداري - دار هومة - الجزائر 2002.
- 11- جمال الدين محمد المرسي و آخرون : السلوك التنظيمي ( نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ) - دون طبعة ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية 2002.
- 12- جيري لجراي : الإشراف - مدخل علم السلوك التنظيمي لإدارة الناس - ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة - معهد الإدارة العامة، المملكة السعودية 1988.
- 13- حامد عبد السلام زهران : علم النفس الإجتماعي - الطبعة الرابعة - عالم الكتاب الجامعية - الإسكندرية 2002.
- 14- حسين حريم : السلوك التنظيمي ( سلوك الأفراد في المنظمات ) دون طبعة ، دار زهران ، عمان ، الأردن 2002.
- 15- حمدي ياسين ، علي عسكر ، حسن الموسوي : علم النفس الصناعي و التنظيمي ، الطبعة الأولى ، دار الكتاب الحديث - كويت 1999.
- 16- دافيدوف لندال : مدخل علم النفس ، ط2 ، ماكجروهيل للنشر - القاهرة 1983.

- 17- راوية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية - مصر 2003.
- 18- رشاد عبد العزيز موسى : علم النفس الدافعي -دون طبعة ، دراسات و بحوث ، دار النهضة العربية ، القاهرة 1994.
- 19- رمضان محمد الفذافي : العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج ، ط1 ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية 1995.
- 20- سعد جلال : المرجع في علم النفس ، دون طبعة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، دون تاريخ .
- 21- سمير نعيم أحمد : محاضرات في المنهج العلمي في العلوم الإجتماعية ، جامعة عين الشمس ، القاهرة ، دون تاريخ .
- 22- شفيق رضوان : السلوكية و الإدارة ، ط1 ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت 1994.
- 23- طارق طه : الإدارة ، دون طبعة ، منشأة جامعة المعارف ، الإسكندرية 2002.
- 24- طريف شوقي : السلوك القيادي و فعالية الإدارة ، دون طبعة ، دار غريب ، القاهرة ، دون تاريخ .
- 25- طلعت إبراهيم لطفي : علم الاجتماع التنظيمي ، كلية الآداب ، د ط ، دار غريب مصر 1992.
- 26- عبد الرحمان بن سالم : المرجع في التشريع المدرسي الجزائري ، طبعة 2 ، دار الهدى ، الجزائر 1994.
- 27- عبد العزيز رأسمال : كيف يتحرك المجتمع ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1993.
- 28- عبد اللطيف خليفة و عبد المنعم شحاته محمود : سيكولوجية الإتجاهات (المفهوم، القياس ، التغير ) دون طبعة ، دار غريب - مصر ، ب ت .
- 29- عبد الله رشدان و نعيم الجعيلي : مدخل التربية و التعليم، ط1، دار الشروق - الأردن ، دون تاريخ .
- 30- عبد المنعم عبد الحي : علم الاجتماع الصناعي ( المصنع و مشكلاته الإجتماعية ) دون طبعة - المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية 1984.
- 31- عزت عبد العظيم الطويل : علم النفس المعاصر - ط3 ، دار المعرفة الجامعية - الإسكندرية 1999.
- 32- علي عسكر : الدافعية في مجال العمل - المؤسسة التربوية و قواعدها البشرية ، د ط ، منشورات دار السلاسل ، الكويت ، د ت .
- 33- عمار بوحوش : دليل الباحث في المنهجية و كتاب الرسائل الجامعية ، ط2 - المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر 1999.
- 34- عمار طيب كشرود : علم النفس الصناعي و التنظيمي - مفاهيم و نماذج و نظريات - د ط ، منشورات جامعة قار يونس ، بنغازي ، ليبيا 1995.

- 35- عمر وصفي عقيلي ، إدارة الأفراد ، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية ، جامعة حلب ، سوريا 1988.
- 36- عوض محمود عباس ، دراسة في علم النفس الصناعي و المهني ، د ط ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية 2005.
- 37- غانم فنجان موسى : التدريب و تطوير الكفاءة الإنتاجية للقوة العاملة ، المعهد العربي للثقافة العمالية و بحوث العمل ، بغداد 1980.
- 38- فتحي الزياتي : العلاقة بين النسق القيمي ووجهة الضبط و دافعية الإنجاز : الجزء الثاني ، القاهرة 1990.
- 39- فوزي حبش : الموظف العام حقوقه وواجباته ، د ط ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية - بيروت 1982.
- 40- فضيل دليو و آخرون : اسس المنهجية في العلوم الإجتماعية (سلسلة العلوم الإجتماعية 03) دار البعث ، منشورات جامعة قسنطينة 1999.
- 41- كامل بربير : إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي - طبعة أولى - المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع - بيروت - لبنان 1997.
- 42- كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي ( مناهج و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ) ط3 ، دار الفكر ، الأردن 2004.
- 43- لوكيا الهاشمي : السلوك التنظيمي ، الجزء الثاني ، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية ، جامعة منتوري قسنطينة 2006.
- 44- مجدي أحمد عبد الله : السلوك الإجتماعي و دينامياته ، دون طبعة ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية 2003.
- 45- محمد الصغير بعلي : تشريع العمل في الجزائر ، دون طبعة ، دار العلوم للنشر و التوزيع ، الجزائر 2000.
- 46- محمد خيربي : قياس الروح ، تشخيص الروح المعنوية ، دون طبعة ، دون سنة .
- 47- محمد خيربي : الإحصاء في البحوث النفسية ، ط1 ، دار الفكر العربي ، القاهرة 1999.
- 48- محمد سعيد أنور سلطان : السلوك التنظيمي ، دون طبعة ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية 2003.
- 49- محمد عبد الرحمان العيسوي : دراسات في علم النفس الإجتماعي ، دون طبعة ، دون تاريخ .
- 50- محمد عبد الفتاح ياغي : تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية، دراسة ميدانية مقارنة، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، الأردن 1986.
- 51- محمد عمر الطنوبي : قراءات في علم النفس الإجتماعي ، دون طبعة ، مكتب المعارف الحديثة، الإسكندرية 1999.



- 52- محمد عثمان الجعيلي و آخرون : تسبب العاملين ( محاولة لتأطير و دراسة و طرح ظاهرة سلوكية) ، دون طبعة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية – بيروت 1985.
- 53- مرزوق عبد المجيد : دراسة مقارنة لأساليب التعليم و دافعية الإنجاز لدى عينة من الطلاب المتفوقين و المتأخرين دراسيا ، بحوث المؤتمر السنوي السادس لعلم النفس في مصر ، الجزء الثاني ، القاهرة 1990.
- 54- مصطفى عشوي : اسس علم النفس الصناعي و التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر 1992.
- 55- محمود عبد المولى : علم الإجتماع في ميدان العمل الصناعي ، دون طبعة ، الدار العربية للكتاب ، طرابلس 1984.
- 56- ممدوح عبد المنعم الكنانى : علاقة مركز التحكم ( الداخلي الخارجي ) في تدعيم متغيرات الدافعية ، الجزء الثاني ، مصر 1990.
- 57- منصور فهمي : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، طبعة 3 ، دار الشعب ، القاهرة 1976.
- 58- ناصر دادي عدون : إقتصاد المؤسسة ، ط1 ، دار المحمدية العامة ، الجزائر 1997.
- 59- ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني و التنظيم ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية 1993.
- 60- يوسف قطامي : الدافعية للتعلم لدى طلبة الصف العاشر ، مجلد دراسات ، المجلد 20 ، 1993.

قائمة المراجع بالفرنسية :

- 61-C.Lexy.Leboyer : L'ambition professionnelle et mobilité sociale , PUF, PARIS 1971.
- 62-HELENE, Feerchack : les motivations et les valeurs en psycho \_ sociologie édition Armand colin PARIS 1996.
- 63-larousse encyclopédique supplément , paris 1976.
- 64-Reuchlin M .psychologie, PUF, paris 1990.
- 65-Sillamy N ; dictionnaire encyclopédique de psychologie ; paris 1980.
- 66-tournier , j et ponchon , manuel de science économique et humains , bailliere , paris 1977.
- 67-vallerand , R et Thill ,E : introduction a la psychologie de la motivation , étude vivante , canada 1993.

## المجلات العلمية :

- 68- أحمد دوقة : الأبعاد المعرفية و الانفعالية للدافعية في العمل ، مجلة العلوم الإنسانية عدد 17 ، الجزائر 2002.
- 69- أحمد محمد عبد الخالق ،مايسة الخيال : الدافع للإنجاز و علاقته بالقلق و الانبساط، مجلة الدراسات النفسية 6 القاهرة 1991.
- 70- بوخمخ عبد الفتاح : واقع الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 15 ، جامعة منتوري قسنطينة 2001.
- 71- حسن علي حسين : الشخصية الإنجازية و بعض سماتها المعرفية و المزاجية، مجلة علم النفس ، عدد 5 ، مصر 1988.
- 72- حسن علي حسين : المرأة و دافعية الإنجاز - دراسة نفسية مقارنة لدافعية الإنجاز و بعض الخصائص المعرفية المتعلقة بها لدى الذكور و الإناث في المجتمع المصري، مجلة العلوم الإجتماعية مجلد 17 ، عدد 2 ، مصر 1989.
- 73- رشاد عبد العزيز و موسى صلاح أبو ناهية : الفروق بين الجنسين في الدافع للإنجاز ، مجلة علم النفس ، عدد 5 ، القاهرة 1988.
- 74- رشاد عبد العزيز موسى : الدافعية للإنجاز في بعض مستويات الذكورة المختلفة ، مجلة علم النفس ، عدد 14 ، مصر 1990.
- 75- محيي الدين حسين : الدافعية للإنجاز عند الجنسين ، مجلة علم النفس ، عدد 5 ، القاهرة 1988.

## المذكرات :

- 76- إبراهيم سلهاط : النمط القيادي في المؤسسة الجزائرية و علاقته بالرضا الوظيفي : مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيمي غير منشورة ، إشراف أ.د لوكيا الهاشمي ، جامعة منتوري قسنطينة 2002.
- 77- دغنوش نورة :الرضا الوظيفي لدى المستشار التربوي ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، إشراف أ . د لوكيا الهاشمي ، جامعة باتنة 1998.
- 78- عبد النور أرزقي : محددات الرضا المهني و معنى العمل عند العمال الجزائريين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، إشراف محمود بوسنة ، جامعة الجزائر 1997.
- 79- بغول زهير : محاضرة في منهجية البحث التطبيقي ، جامعة سطيف ، 2006

80- Muanaza Kabangue : valeur de travail , composition et diffusion la satisfaction , Doctorat D'Etat en psychologie de travail . Dirige par Robert Frances . paris .France 1992.

## ملخص باللغة العربية :

يعد الرضا الوظيفي إحدى شروط الفعالية الاقتصادية في المنظمة ، ذلك أن العامل يتأثر بالظروف المادية و المعنوية للعمل ، مما يؤثر ذلك على أداء العامل و على رضاه الوظيفي .

فمن خلال هذا البحث ، قمنا بوضع إطار نظري لهذه الدراسة، بحيث إحتوت على إشكالية و فروض حول الفروق الموجودة بين العمال، و العوامل في أهمية الحاجات التي تضمنتها نظرية ماكلياند ( الإلتواء ، القوة و الإنجاز ) ، و مدى تحقيقها للرضا الوظيفي ، كما إشتمل الجانب النظري ، على فصل للرضا الوظيفي ، إحتوى على مفاهيم و طبيعة الرضا الوظيفي ، و إلى الكيفية التي يحدث بها ، و هي مجموعة من العوامل تنظم في نسق من التفاعلات بين الحاجات و الدافعية و الأداء ، مما يؤدي إلى الإشباع وصولاً بذلك إلى الرضا الوظيفي .

كما أن للرضا الوظيفي ، خصائص نوعية و ذلك للتعرف على نقاط الالتقاء و الإختلاف مع غيره من المفاهيم ( الإتجاهات المهنية ، التوافق المهني ، الروح المعنوية، الجاذبية للعمل ... إلخ ) .

و للرضا الوظيفي مؤشرات ، كلما انخفضت هذه الأخيرة ، كلما كان دليلاً على إرتفاع الرضا ، بينما كلما إرتفعت هذه المؤشرات كلما كان دليلاً على إنخفاض الرضا ( التغيب ، دوران العمل ، ترك الخدمة ، التمارض ... إلخ ) .

و لكن تبقى الحاجات التي يسعى العامل إلى تحقيقها ترتبط بعوامل من شأنها أن تزيد أو تنقص من الرضا الوظيفي ، و من أهم هذه العوامل نذكر ( الأجر ، الترقية ، جماعة العمل ، الإشراف ... إلخ ) .

كما أن للرضا الوظيفي أهمية بالغة و ذلك من خلال الآثار التي يتركها سواء ، على الصحة العقلية ، أو العضوية أو الأداء و الإتجاهات و الإنتاج ... إلخ .

و لتحقيق الرضا الوظيفي للعامل داخل المنظمة ، و الذي يعتبر من أهم أهداف برامج العمل ، فإن قياسه أصبح ضروريا لتقييم فاعلية هذه البرامج ، ولذلك أصبح للرضا مقاييس يقاس بها و المتمثلة في المقاييس الموضوعية و المقاييس الذاتية .

كما إشتمل الجانب النظري على فصل للدافعية ، تضمن مفاهيم و خطوات عملية الدافعية ، و على أهم خصائصها و وظائفها ، و تصنيفها إلى دوافع فطرية و مكتسبة ، و إلى دوافع شعورية و لاشعورية .

كما إحتوى هذا الفصل على أهم نظريات الدافعية ، بحيث هناك مجموعتين من النظريات ، فقد تضمنت المجموعة الأولى على نظريات المحتوى ( ماسلو ، هيرزبرغ و ماكلياند ... ) ، بينما تضمنت المجموعة الثانية على نظريات العمليات أو النسق ( فروم ، أدامز ، لوك ... ) ، و بالرغم من أن كل نظرية من هذه النظريات تناولت الدافعية ، بالتفسير من وجهة نظر معينة ، و كان لها مجال تركيز مميز ، إلا أن جميعها ساهمت في زيادة الفهم و التعمق للدافعية في السلوك التنظيمي ، و كل نظرية حاولت أن تحدد مجموعة من المتغيرات المرتبطة لتفسير الدافعية في اوضاع العمل ، و التي من خلالها تحقيق الرضا الوظيفي .

أما الجانب التطبيقي فقمنا بدراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك لإنتاج المدافئ و المطابخ المنزلية بوحدة فرجيوه ، و لقد إستخدمنا في هذه الدراسة أدوات لجمع البيانات ، فإستعملنا الملاحظة و المقابلة مدعمين ذلك بإستبيان إشتمل على أهم الحاجات التي يراها ماكلياند ضرورة لتحقيق الرضا الوظيفي .

ولقد خلص البحث إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اهمية الحاجات المتضمنة في نظرية دافيد ماكلياند للدافعية ( الإنتماء القوة الإنجاز ) لتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية حسب متغير الجنس .