

جامعة الجزائر 2

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا

مشروع بعنوان

**الدافعية للإنجاز و علاقتها بالرضا الوظيفي عند موظفي
مديرية أملاك الدولة بمنطقة تامنغست
دراسة ميدانية**

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و الموارد البشرية

تحت اشرف الأستاذ الدكتور:

- الواحدي عبد المجيد

اعداد الطالبة:

➤ دحماني فاطمة

السنة الجامعية 2014-2015

الإهداء

إلى والدي ووالدتي أشكرهم من قلبي
وأدعو الله أن يمد في عمريهما
إلى الأستاذ الدكتور الواحدي عبد المجيد
إلى كل شخص ساندني طوال مشواري الدراسي
وأخص بالذكر السيد بكاي محمد
وإلى أخواني الأعزاء حسنة وخولة وجمعة ومريم وإسماعيل ومختار وعبد القادر
حفظهم الله ورعاهم
إلى جميع أحوالي وخالاتي وأخص بالذكر بشير رحمه الله
إلى زميلاتي في الدراسة وأخص بالذكر
الزهراء ولالة وآمال ومريم
إلى جداتي حفظهم الله أمد في عمرهم
لهؤلاء كل الشكر والتقدير.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل.

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور الواحدى عبد المجيد الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا العمل.

ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست

لا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهوداً كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد...

وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة...

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة:.

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل ونخص بالذكر (الدكتور زبدي عبد الناصر - الدكتورة بالاش صليحة -
الدكتورة خطاش ربيعة - الدكتور بوطاف مسعود - الدكتور بوزازوة مصطفى - الأستاذ خلفي عبد
الحليم - الدكتور زندري عبد النبي - الأستاذ قدوري أحمد - الأستاذ بوتعني فريد - الأستاذ صوشي
كمال).

كما أشكر جامعة الجزائر 2 بالتنسيق مع المركز الجامعي بتامنغست.



فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
أ	الإهداء
ب	شكر وعرفان
ج	ملخص الدراسة باللغة العربية
هـ	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ز	فهرس المحتويات
م	فهرس الجداول
ع	فهرس الأشكال
ف	فهرس الملاحق
1	مقدمة الدراسة
5	الفصل التمهيدي: خلفية الدراسة
7	1- إشكالية الدراسة
9	2- فرضيات الدراسة
10	3- تحديد المصطلحات الإجرائية للدراسة
13	4- أهمية الدراسة

13	5- أهداف الدراسة
14	6- الدراسات السابقة
41	الباب الأول: الجانب النظري
42	الفصل الأول: الدافعية للإنجاز
43	تمهيد
43	1- تعاريف حول موضوع الدافعية
44	2- أقسام الدوافع وأصنافها
53	3- الفرق بين الدافعية والتحفيز
53	4- النظريات المفسرة لدافعية العمل
90	5- تعريف الدافعية للإنجاز
90	6- النظرات المفسرة لدافعية الإنجاز
91	7- أنواع الدافعية للإنجاز
93	8- الخصائص المميزة للأفراد ذوي دافعية الإنجاز المرتفعة
93	9- الخصائص المميزة للأفراد ذوي دافعية الإنجاز المنخفضة
94	10- طرق قياس الدافعية للإنجاز
96	11- أهمية الدوافع بالنسبة للعمل

97	خلاصة الفصل
98	الفصل الثاني : الرضا الوظيفي
99	تمهيد
99	1- تعاريف حول موضوع الرضا الوظيفي
101	2- النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
109	3- عوامل ومحددات الرضا الوظيفي
115	4- مظاهر عدم الرضا الوظيفي
116	5- مقاييس الرضا الوظيفي
119	6- إرشادات تحسين مستوى الرضا عن العمل
119	7- أنواع الرضا عن الوظيفي
120	8- خصائص الرضا الوظيفي
121	9- أهمية الرضا الوظيفي
123	10- العلاقة بين الدوافع والرضا الوظيفي في المنظمة
128	خلاصة الفصل
129	الباب الثاني: الجانب التطبيقي
130	الفصل الثالث: إجراءات البحث وأدواته

131	تمهيد
131	1- منهج الدراسة
131	2- حدود الدراسة
134	3- عينة الدراسة وكيفية اختيارها
136	4- أدوات الدراسة
136	أولاً: مقياس الدافعية للإنجاز
138	- صدق وثبات المقياس وفق دراسة عبد الرحمان الأزرق
138	- تصحيح مقياس الدافعية للإنجاز
139	- ثبات وصدق المقياس وفق الدراسة الاستطلاعية بالنسبة لمقياس الدافعية للإنجاز.
140	ثانياً: مقياس الرضا الوظيفي مع صدق وثبات المقياس وفق دراسة الطيب محي الدين.
141	- تصحيح مقياس الرضا الوظيفي
141	- ثبات وصدق المقياس وفق الدراسة الاستطلاعية بالنسبة لمقياس الرضا الوظيفي.
142	5- إجراءات الدراسة

143	6- الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة
144	خلاصة الفصل
145	الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة
146	تمهيد
146	1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
146	2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى
147	3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية
147	4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
148	5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة
148	6- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الخامسة
149	7- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية السادسة
152	8- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية السابعة
156	خلاصة الفصل
158	الفصل الخامس: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة
159	تمهيد
159	مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى

160	مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى
161	مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية
161	مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
162	مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة
163	مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الخامسة
163	مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية السادسة
166	مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية السابعة
168	استنتاج عام
169	خاتمة
170	توصيات واقتراحات
171	المراجع
180	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
63	جدول رقم (1) يبين نموذج ثنائي العامل لهرزبرغ
67	جدول رقم (2) يبين علاقة الموقف بالغريزة التي يستدعيها
97	جدول رقم (3) يبين إستجابة المنظمة للحاجات المحددة في سلم ماسلو
133	جدول رقم (4) يوضح كيفية اختيار عدد أفراد عينة الدراسة الأساسية
134	جدول رقم (5) لجنة الأساتذة المحكمين.
134	جدول رقم (6) توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير الجنس
134	جدول رقم (7) توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
135	جدول رقم (8) توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية
135	جدول رقم (9) توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير السن
136	جدول رقم (10) توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية
137	جدول رقم (11) يبين البنود التي تقيس أبعاد الدافعية
137	جدول رقم (12) يصف العبارات السالبة والموجبة لمقياس الدافعية للإنجاز
139	جدول رقم (13) معايير الثبات وفق مقياس الدافعية للإنجاز وفق الدراسة الإستطلاعية
139	جدول رقم (14) معايير الصدق لمقياس الدافعية للإنجاز وفق الدراسة الإستطلاعية
141	جدول رقم (15) يوضح طريقة تنقيط مقياس الرضا الوظيفي
141	جدول رقم (16) معايير الثبات لمقياس الرضا الوظيفي وفق الدراسة

142	جدول رقم (17) معايير الصدق لمقياس الرضا الوظيفي
143	جدول رقم (18) يوضح الأساليب الإحصائية الملائمة لفرضيات الدراسة
146	جدول رقم (19) معامل الارتباط لتوضيح العلاقة بين الدافعية والانجاز والرضا الوظيفي
147	جدول رقم (20) علاقة الارتباط بين الدافعية للإنجاز والإشراف
147	جدول رقم (21) علاقة الارتباط بين الدافعية للإنجاز والزملاء
148	جدول رقم (22) علاقة الارتباط بين الدافعية للإنجاز والعمل
148	جدول رقم (23) علاقة الارتباط بين الدافعية للإنجاز والأجر
149	جدول رقم (24) علاقة الارتباط بين الدافعية للإنجاز والترقية.
149	جدول رقم (25) تحليل التباين أحادي الاتجاه لتفاعل متوسطات درجات الدافعية للإنجاز والجنس.
150	جدول رقم (26) الإحصاء الوصفي كمتغيرات الفرضية السادسة لدرجات الدافعية للإنجاز والمؤهل العلمي.
150	جدول رقم (27) يوضح قياسات التأثير لمتغير المؤهل العلمي على درجات دافعية الإنجاز.
151	جدول رقم (28) تحليل التباين الأحادي الاتجاه بدرجات الدافعية للإنجاز والمؤهل العلمي.
151	جدول رقم (29) الإحصاء الوصفي لمتغير الفرضية السادسة يوضح درجات الدافعية للإنجاز والخبرة المهنية.
152	جدول رقم (30) تحليل التباين أحادي الاتجاه لدرجات الدافعية للإنجاز والخبرة المهنية.
152	جدول رقم (31) يوضح قياسات التأثير لمتغير لمتغيري الخبرة المهنية على درجات الدافعية للإنجاز.
153	جدول رقم (32) تحليل التباين أحادي الاتجاه لتفاعل متوسطات درجات الرضا الوظيفي والجنس.
153	جدول رقم (33) الإحصاء الوصفي لمتغيرات الفرضية السابعة لدرجات الرضا الوظيفي والمؤهل العلمي.
154	جدول رقم (34) تحليل التباين أحادي الاتجاه لدرجات الرضا الوظيفي والمؤهل العلمي.

154	جدول رقم (35) يوضح قياسات التأثير لمتغيري المؤهل العلمي والرضا الوظيفي.
155	جدول رقم (36) الإحصاء الوصفي لمتغيرات الفرضية السابعة درجات الرضا الوظيفي والخبرة المهنية.
155	جدول رقم (37) تحليل التباين أحادي الاتجاه لدرجات الرضا الوظيفي والخبرة المهنية.
156	جدول رقم (38) يوضح قياسات التأثير لمتغير الخبرة المهنية على درجات الرضا الوظيفي.

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوانه	الشكل
64	يبين العلاقة بين الحاجة والسلوك والاستجابة التي تحقق الهدف.	الشكل (1)
65	يوضح تصور الحافز والسلوك والدافعية.	الشكل (2)
86	يبين نموذج بورتر- لوليري في الدوافع 1968م.	الشكل (3)
89	يبين نموذج دافعية العمل عند فكتور فورم.	الشكل (4)
103	هرم ماسلو للحاجات.	الشكل (5)
109	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.	الشكل (6)
113	يوضح ديناميات عملية الرضا.	الشكل (7)
132	يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة.	الشكل (8)

فهرس الملاحق

الصفحة	مضمونه	رقم الملحق
181	مقياس الدافعية للانجاز لعبد الرحمان الأزرق	01
183	مقياس الرضا الوظيفي لمحي الدين الطيب 1982	02
187	الطلب الموجه لمديرية أملاك الدولة بتامنغست والموافقة على القيام بالدراسة	03

ملخص الدراسة :

الدافعية للإنجاز وعلاقتها بالرضا الوظيفي عند موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن درجات الدافعية للإنجاز وعلاقتها بعامل الرضا الوظيفي وفقا للمقياسين المستعملين في الدراسة، ودراسة الأثر المحتمل لكل من المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة المهنية) على متغيري الدراسة الأساسيتين معرفة درجات الدافعية للإنجاز وعوامل الرضا الوظيفي والمتمثلة في المحاور الخمسة الأساسية عند موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست، فاعتمدت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي بين متغيرات الدراسة (الدافعية للإنجاز، والرضا الوظيفي) ، كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المقارن، عند المقارنة بين المجموعات في متغير كل من (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) وأثر ذلك على المتغيرين الأساسيين للدراسة، وقد قامت الباحثة باختيار عينة من مجتمع أصلي عدد أفرادها حوالي 140 موظف وموظفة تقلص العدد ليصبح 127 موظف اختيروا بالطريقة العشوائية فتحصلنا على الترتيب الآتي.

بالنسبة لمتغيرات الديمغرافية :

1- متغير الجنس: 65 إناث 62 ذكور.

2- متغير المؤهل العلمي: جامعي 71 المعهد 34 ثانوي 22.

3- الخبرة المهنية : [أقل من 10 سنوات] N:82 – من 10 سنوات وأقل من 20 سنة] N:35

[من 20 سنة فما فوق] N:10 العاملين بمديرية أملاك الدولة بتامنغست.

وقد استخدمت الباحثة مقياس الدافعية للإنجاز لعبد الرحمان الأزرق، ومقياس الرضا الوظيفي الذي أعدته سميث وهولن سنة 1969 والذي كيفه للواقع الجزائري الدكتور طيب محي الدين 1985، حيث أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

1) وجود علاقة إرتباطية بين درجات الدافعية للإنجاز والرضا الوظيفي عند موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست .

2) توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الدافعية للإنجاز والإشراف لدى موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست

3) توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الدافعية للإنجاز والزملاء لدى موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست.

4) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية للإنجاز والعمل لدى موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست.

5) لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الدافعية للإنجاز والأجر لدى موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست

6) توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الدافعية للإنجاز والترقية لدى موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست.

7) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)

8) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات الرضا الوظيفي تعزى لمتغير كل من (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

وخلصت الدراسة إلى اقتراحات وتوصيات تمثلت في مراعاة الجوانب النفسية والاجتماعية والتنظيمية للموظفين مع تنمية روح المبادرة في العمل والتحفيز من خلال العلاقات الإنسانية للعاملين مع إشعارهم لمبادئ العدالة والمساواة واقتراح البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع وتنميتها والاهتمام بالموارد البشرية من ذوي الحاجات العليا وهذا ما يؤدي إلى تبني إستراتيجية ناجعة، كما نقترح ضرورة الزيادة في الاندماج الوظيفي وذلك عن طريق شعور الموظف بأن عمله ذو قيمة وأهمية وهذا ما يشعره بتقدير الذات ومن ثم الوصول إلى درجة الإنجاز والعمل على مبدأ فريق العمل (Team Work) والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الرضا المهني، مع إعطاء الأهمية الكبرى لنظام الحوافز سواء كانت فردية أو جماعية، وعلى المنظمة أن تعيد النظر في تسييرها الإداري وتعتمد استراتيجيات إدارية كالإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة، مع اقتراح إجراء دراسات ميدانية خاصة بالدافعية للإنجاز وعلاقتها بالرضا الوظيفي كدراسة مقارنة بين موظفي الوظيفة العمومية وموظفي المؤسسات الاقتصادية أو مقارنة بين الشمال والجنوب في درجة الدوافع والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى دراسة الموضوع نفسه على مؤسسات ومنظمات أخرى بالمنطقة، والعمل على عامل الإثراء الوظيفي مع تزويد المنظمة بالاختصاصي علاقات العمل من أجل تحديد علاقات العمل في المنظمة وبضرورة إعادة النظر في نظام دفع الرواتب (مدة شهر طويلة نوعا ما) مقارنة بأعباء وتكاليف المعيشة.

SUMMARY OF THE STUDY:

Motivation For Achievement And Job Satisfaction When Staff Of The Directorate Of State Property Of Tamanghasset

this study aims to reveal the degree of motivation of achievement and job satisfaction factor according to scales used in the study, and the study of the potential impact of each of the variables (sex, qualifications and professional experience) to study basic variables defined degrees of achievement motivation and job satisfaction of the five basic axes when the staff of the Directorate of State property of Tamanghasset, the researcher adopted the descriptive relational between variables of the study (motivation of achievement and job satisfaction), as the researcher used The descriptive, comparative, when comparing both variable groups (gender, qualifications, professional experience) and the impact on the key variables for the study, the researcher chooses the sample of an indigenous community numbers around 140 employees and employee numbers reduced to 127 employees selected by the random method, we obtained the following order.

For demographic variables:

1. variable gender: male 62 female 65.
2. variable qualified: collectors N=71 INSTRAW N=34 secondary school N=22.
3. professional experience: 10 years 82: N-10 years and less than 20 years N 35: 20 + N10: staff Directorate of State property of Tamanghasset.

The researcher used a measure of achievement motivation of Evans blue, and job satisfaction scale developed by Smith and the Netherlands in 1969 and how to actually Algerian Dr Mohiuddin 1985, where the results of the study showed that:

- 1) a correlation between the degree of motivation of achievement and job satisfaction when staff of the Directorate of State property of Tamanghasset.
- 2) there is a statistically significant correlation between motivation and supervision of the staff of the Directorate of State property of Tamanghasset.
- 3) there is a statistically significant correlation between motivation and colleagues among the staff of the Directorate of State property of Tamanghasset.
- 4) there is a relationship between motivation and action among the staff of the Directorate of State property of Tamanghasset.
- 5) there is no statistically significant correlation between motivation and remuneration of the staff of the Directorate of State property of Tamanghasset



Summary Of The Study

- 6) there is a statistically significant correlation between motivation of achievement and promotion of staff in the Directorate of State property of Tamanghasset.
- 7) there are significant differences in average levels of achievement motivation due to variable (sex, qualifications, professional experience)
- 8) there are significant differences in average levels of job satisfaction due to variable of (gender, qualifications, professional experience).

The study found the suggestions and recommendations in the psychological and social aspects, and organizational staff with entrepreneurial development and motivation through human relations for employees with notice of the principles of Justice and equality and to propose training programmes affecting the motivation, development and attention to human resources with high needs this show effective strategy, we also propose that the increase in job integration through the employee feeling that his work is of value and importance that stalks self-esteem and then access the degree of achievement and work The principle of team work (Team Work), which in turn leads to career satisfaction, giving great importance to the incentives, whether individual or collective, and the Organization should reconsider the administrative administrative strategies based operated as management and total quality management, with the proposed field studies especially motivated for achievement and job satisfaction as a comparative study of public service personnel and the staff of economic enterprises or comparison between the North and the South in the degree of motivation and job satisfaction, as well as to study the same subject at other institutions and organizations in the region, and work Career enrichment factor, supplying the organization with the labour relations specialist to determine the relationships of the Organization and the need to review the system of paying salaries (rather long month) compared to the burden and cost of living.

مقدمة الدراسة :

ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة وتعتمد الإدارة في تعظيم النتائج على ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة، وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري لتعداد المتغيرات المحددة له، لدرجة تزيد صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر، وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي منظمة هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة، حيث أننا نجد أن الدوافع تؤثر على العديد من الظواهر الإنسانية في المنظمة، إذ أن عدم اهتمام المنظمة بتنمية الدوافع الإيجابية نحو العمل يؤدي إلى بروز بعض الظواهر السلبية لدى العاملين ومن أهم هذه الظواهر هي ظاهرة عدم الرضا الوظيفي، فعلى الرغم من وجود العديد من الاتجاهات الخاصة بالعمل، فإن الرضا الوظيفي أهم ظاهرة نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والعلماء السلوكيين.

(عباس 2003 ، ص175)

فالدوافع دائما وراء كل سلوك، والمدير يحتاج معرفة لماذا يسلك الأفراد حتى يمكنه التأثير عليهم لتحقيق النتائج المرغوبة، والدافعية موضوع محير لأنه لا يمكن ملاحظة الدافعية أو قياسها بشكل مباشر، كما أن نظريات الدافعية الكلاسيكية وأيضا الحديثة تختلف فيما بينها في تحديد كيف يمكن للمدير أن يجعل الأداء الفعال من مرؤوسه، ويجب أن يدرك من البداية أن الدافعية ليست المؤثر الوحيد على مستوى الأداء، فهناك أيضا قدرات الفرد وفهمه ما هو السلوك المطلوب أو الضروري من أجل تحقيق أداء أعلى والعامل الأخير يطلق عليه إدراك الدور:

الأداء: دالة (الدافعية، القدرة، إدراك الدور)

(صديقي محمد عقيقي ، أحمد إبراهيم عبد الهادي ، 1994)

كما عرفها (هب Hebb 1949) الدافعية بأنها "عملية يتم بمقتضاها إثارة نشاط الكائن الحي، وتنظيمه وتوجيهه إلى هدف محدد".

ويرى أتكينسون (J-AHnson 1976) " أن الدافعية تعني استعداد الكائن الحي لبذل أقصى جهد لديه من أجل تحقيق هدف معين".

كما " يحدد موراي " Murray أن الدافعية للإنجاز بأنها رغبة أو ميل الفرد للتغلب على العقبات، وممارسة القوى والكفاح أو المجاهدة لأداء المهام الصعبة بشكل جيد وبسرعة كلما أمكن ذلك.

(رشاد على عبد العزيز موسى، صلاح الدين محمد أبو ناهية 1988، 86)

ويعرف " أحمد محمد عبد الخالق (1991، 227) دافعية الإنجاز بأنه الأداء على ضوء مستوى الامتياز أو الأداء الذي تحدثه الرغبة في النجاح.

كما يرى " سبنس " Spence أن مفهوم الإنجاز يعني سلوك الفرد الموجه نحو العمل بطريقة تمكن من تقييم أداء الفرد طبقاً لمعايير داخلية أو خارجية مفروقة، وقد يتم هذا الإنجاز من خلال مواقف يتنافس فيها الفرد مع غيره أو قد يكون قاصراً على الفرد ولكن مع خضوع أداءه لتقييمات معروفة.

(عز الدين جميل عطية، 1996، 92)

كما يحددها ماكلياند Mccelland بأنها استعداد ثابت نسبياً في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد ومثابرتة في سبيل تحقيق وبلوغ نجاح يترتب عليه نوع من الإرضاء، وذلك في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء وفي ضوء مستوى محدد من الامتياز.

(عبد اللطيف محمد خليفة، 1998، 10)

كما يتفق ادوارد موراي (1988) وزجرمان ومارتينيز (Zimmermana Martinez, 1990) و"مفيد حواشين" (1996)، (وحمد على الفرماوي، 2001) مع "إبراهيم قشقوش، (وطلعت منظور، 1979) تعريفهم لمصطلح الدافعية بأنها عبارة عن عامل داخلي يستثير الإنسان ويوجهه ويحقق فيه التكامل، وهي كذلك تصور فرضي أو متغير وسيط لا يمكن أن يلاحظه ملاحظه مباشرة وإنما يمكن أن نستنتجه من تتابعات السلوك الموجه نحو الهدف أو نفترض وجوده حتى يمكننا تفسير هذا السلوك"

(ادوارد موراي، 1988)

ويؤكد عبد المطلب أمين القرطيين (2003) أن الدافعية عبارة عن حالة داخلية أو نزحة في الكائن العضوي - بيولوجية فسيولوجية ، أو نفسية اجتماعية من شأنها أن تثير التوتر وتخل بإثرائه، ومن ثم تحرك سلوكه وتحفزه إلى مواصلة نشاطه في وجهة معينة سعياً لإرضاء حاجته أو تحقيق رغبته واستعادة توازنه.

بينما يرى "بيرد Bird" أن مصطلح الدافعية هو مصطلح عام أطلق للدلالة على العلاقة الديناميكية بين الكائن وبيئته، وهو لا يعني ظاهرة سلوكية يمكن ملاحظتها، وإنما يعني فكرة تكونت بطريقة الاستدلال ولا بد من التسليم بوجودها لأن الأفراد لا يستجيبون للموقف بطريقة واحدة.

(رمزية الغريب، 1990، 496)

ويشير " عزت عبد الحميد حسن" (1999) إلى أن دافعية الإنجاز تعبر عن تحقيق الأشياء التي يراها الآخرون صعبة، وعن السيطرة على البيئة والتحكم في الأفكار وسرعة الأداء والاستقلالية والتغلب على العقبات وبلوغ معايير الامتياز، ومناقشة الآخرين والتفوق عليهم والاعتزاز بالذات وتقديرها.

لقد لاحظنا مجموعة من الظواهر السلوكية على فئات مختلفة من المجتمع، خاصة من يحيطون بنا، ومنهم فئة الموظفين لذا ينبغي أن نفهم جميع هذه الظواهر لكي نستطيع أن نحدد فدراسة الدوافع أمر مهم جدا لأنه من الخير أن نجد أحد الموظفين يصرح بأنه لا يرغب في الاستيقاظ صباحا ولا يشعر بأي رغبة في النهوض والذهاب للمكتب لمضيعة الوقت... (ليس لدي أي دافع للعمل) فتكون هنا عدة عوامل مؤدية لعدم الرغبة في العمل، أي فرد في مجال العمل يأتي باهتماماته، واتجاهاته وحاجاته في ميدان عمله، ويدرك علماء النفس أن للحاجات أسبقية معينة، فعندما تشبع الحاجات الأساسية الأولية يبحث الشخص عن إشباع الحاجات الأعلى وإذا لم تتحقق الحاجات الأساسية يكون هناك توتر أي عدم الارتياح، مما يؤدي إلى تأجيل إشباع الحاجات العليا لذا ينبغي الترتيب حسب الأولوية، وقد قام ماسلوا MASSLOW بوضع خمسة مستويات للحاجات، فعندما لا تتحقق هذه الحاجات فإن الفرد يشعر بعدم الرضا وهذا ما يجعله متوتر فهو غير راضي على المنظمة وما تحتويها من متطلبات العمل، وهذا ما أراد الباحث دراسته حول عمل هؤلاء الموظفين هل لديهم هذه الدوافع الانجازية التي تؤدي بهم إلى عامل الرضا الوظيفي فالدافعية للإنجاز تتحدد بوجود عوامل الرضا الرئيسية والمتمثلة في المعادلة التالية:

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن الظروف الفيزيائية.

ويلاحظ من الفرض السابق أن الرضا عن العمل يمثل الإشباع التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها، وبالتالي فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع أو منافع كبيرة له بقدر ما يزيد رضاه عن الوظيفة، ويزداد إرتباطه وتعلقه بها.

(عبد الباقي 2001، 210)

ففي هذه الدراسة سنبحث عن طبيعة العلاقة الموجودة بين الدافعية للإنجاز والرضا الوظيفي عن موظفي مديرية أملاك الدولة بتمنغست، وسنوضح طبيعة ومدى إرتباط درجات الدافعية للإنجاز بكل عنصر من عناصر الرضا الوظيفي، كما أننا سنبحث عن متوسطات الفروق درجات الدافعية للإنجاز، ومتوسطات الفروق لدرجات

الرضا الوظيفي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) وقد قسم البحث حسب الخطة المعدة لذلك كما يلي:

الفصل التمهيدي: خلفية الدراسة وتتألف من: الإشكالية – فرضيات الدراسة – تحديد المصطلحات الإجرائية – أهمية الدراسة – أهداف الدراسة – الدراسات السابقة.

الباب النظري: ويتكون من فصلين هما: الفصل الأول: الدافعية للإنجاز، الفصل الثاني: الرضا الوظيفي.

الباب التطبيقي: يتكون من ثلاثة فصول وهي الفصل الثالث إجراءات البحث وأدواته وتتألف من: منهج الدراسة – حدود الدراسة – عينة الدراسة وكيفية اختيارها – الأدوات المستخدمة في الدراسة – إجراءات الدراسة – الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج .

الفصل الخامس: مناقشة وتفسير النتائج.

قائمة المراجع والملاحق.

الفصل تمهيدي

الفصل التمهيدي

خلفية الدراسة

إشكالية الدراسة :

تتضمن دراسة موضوع الدافعية محاولة الإجابة على أسئلة تتعلق بطبيعة النفس البشرية، والسلوك عبارة عن أنشطة وأفعال متتالية وهو موجه بشكل عام لتحقيق هدف أو أكثر والهدف ليس بالضرورة معروفاً بشكل أساسي بالنسبة للفرد ، فالدوافع تساعدنا على التنبؤ بالسلوك الإنساني في المستقبل، فإذا عرفنا دوافع شخص ما، فإننا نستطيع أن نتنبأ بسلوكه في ظروف معينة، كما نستطيع أن نستخدم معرفتنا بدوافع الأشخاص في ضبط وتوجيه سلوكهم إلى وجهات وأهداف معينة، من خلال تهيئة بعض المواقف الخاصة التي من شأنها أن تثير فيهم دوافع تحفزهم إلى القيام بالأعمال التي نريد منهم أدائها ومنعهم من القيام ببعض الأعمال الأخرى التي لا نريد منهم أدائها، لذلك تظهر أهمية الدوافع في مختلف الميادين العلمية التطبيقية كميدان الصناعة والتربية والعلاج النفسي وغيرها، ولذلك كان هناك اهتمام ببعض المشكلات التي نطلق عليها اليوم "مشكلات الدافعية".

(رضوان: 2007)

فعندما لا تشبع الحاجات أو الرغبات فإن ذلك يزيد من عدم استقرار الفرد داخل المنظمة ويزداد معدل التوتر، ولهذا يتضح بأن الدوافع هي الرغبة لدى الأفراد في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف التنظيمية، فهي المحركات الداخلية للسلوك الذي يستثير أداء العمل، حيث يعتمد الأداء على درجة قوة الدافع أو الرغبة، ولذلك زاد الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمة وكثرت الأبحاث في جميع المجالات لمعرفة كيفية استغلالها والاستفادة من مهاراتها الفكرية والإنتاجية إلى أقصى حد ممكن، كما أشارت إليها الدراسات السابقة من دراسة تايلور وهيرزبرج إلى يومنا هذا، إلا أن هذه الدراسات غير كافية بسبب تواجد متغيرات جديدة ندركها في عملية أداء الوظائف وعملية الإنتاج منها الفروق الفردية كانت خلقية أو فكرية أو حركية وحتى نفسية، فلكل فرد تصور ومفهوم عن العمل وهدف يرغب في تحقيقه من خلال أداء عمله، وطموح يسعى لبلوغه ودوافع تحرك سلوكه وتؤثر على أدائه، ولأن العلاقة جد وثيقة بين الجوانب النفسية والتنظيمية أردنا التعرف على التداخل الموجود بين الدافعية للإنجاز والرضا الوظيفي وهو من المفاهيم والمواضيع الرئيسية في ميدان علم النفس العمل وعليه نشير إلى عدد من الدراسات التي تعرضت إلى موضوع دراستنا الحالية، نذكر منها:

دراسة هوبك (hoppock) فهو من أوائل الباحثين في مجال الرضا عن العمل الوظيفي حيث يعرفه على أنه مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الفرد راضياً عن عمله، وقد صور له لوك (look) وبورتر (porter) على أنه يمثل الفرق في إدراك العلاقة بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه من وظيفته وبين ما هو متحصل عليه بالفعل.

(عبد الرحمان الأزرق: 114)

كما نجد دراسة (الحریم 2004-98) فاهتم بدراسة الرضا الوظيفي كثيرا والسبب في ذلك تزويد المديرين بالآراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل والمنظمة والرواتب والإشراف والتدريب وغيرها، وكثيرا من المنظمات تستخدم استطلاعات الرأي لتعريف وقياس اتجاهات العاملين نحو الأمور ذات العلاقة بالعمل والمنظمة وإستراتيجياتها التنظيمية والتسيرية.

وحين نتطرق لموضوع الرضا الوظيفي فنحن بصدد الحديث عن تصور الفرد اتجاه منصبه ومدى إشباع هذا المنصب لتوقعاته وحاجاته (التقارب بين العوائد الفعلية التي تمنع الحصول عليها وما يعتقد الفرد)، بما يتناسب مع الأداء الذي قام به، حيث أن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه. (الحریم: 2004-98)

ولقد تعددت النظريات التي اهتمت بالرضا المهني وقياسه على مر العصور، والتي هي في الأصل تعتبر نظريات للدوافع وكذلك لهذه النظريات تطبيقا في مجال الرضا الوظيفي ويمكن استخدامها لتحليله وتفسيره حيث أن أهمية الدوافع في السلوك كانت هي المبدأ الذي استندت عليه نظرية الدوافع والرضا الوظيفي.

(الحيدر 2005، 579)

وعليه فإن استمرارية الأداء من قبل العاملين وفعالية الدوافع لديهم يتوقف إلى حد كبير على مدى رشادهم وقناعتهم، ومدى إدراكهم الايجابي لعدالة العوائد المكافأة.

(kreitner et kincki :1999)

ومن هنا ركزا الكثير من الباحثين عن أهمية دراسة الدافعية، وأسست النظريات وكل حاول تفسير ضرورة هذه الدوافع وكيفية التأثير فيها أو توجيهها وتعليلها ونظرا لأن الدوافع ظاهرة معقدة وذلك لكثرة المؤثرات فيما لاحظ معظم المهتمين بموضوع أهمية الرضا الوظيفي للفرد كمثير في عملية الدافعية، وهذا مع العلم أن المنظمات تمنح لأفرادها أشياء كثيرة أخرى ومما لا شك فيه أنها تؤثر في دافعتهم بالاستقرار النفسي والاجتماعي والاقتصادي، الإنجاز، المكانة الاجتماعية، التحدي والمسؤولية ووصولاً إلى تحقيق عامل الرضا الوظيفي، ولهذا اخترنا فئة الموظفين لمديرية أملاك الدولة بتامنغست لدراسة إشكالية ارتباط الدافعية للإنجاز مع الرضا الوظيفي للموظفين العاملين بها فلخصت إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

ما طبيعة العلاقة بين الدافعية للإنجاز والرضا الوظيفي عند موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي التساؤلات التالية :

(1) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات الدافعية للإنجاز والإشراف عند موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست ؟

(2) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات الدافعية للإنجاز و الزملاء عند موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست ؟

- 3) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات الدافعية للإنجاز وطبيعة العمل عند موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست ؟
- 4) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات الدافعية للإنجاز والأجر عند موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست ؟
- 5) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات الدافعية للإنجاز وعامل الترقية عند موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست؟
- 6) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات الدافعية للإنجاز وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).
- 7) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات الرضا الوظيفي وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).
- 2- فرضيات الدراسة :**

الفرضية العامة:

توجد علاقة بين الدافعية للإنجاز والرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست.

* الفرضيات الفرعية :

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية للإنجاز والإشراف عند موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست .
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية للإنجاز والزملاء للعاملين بها.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية للإنجاز والعمل للعاملين بها.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية للإنجاز والأجر للعاملين بها.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية للإنجاز والترقية للعاملين بها.
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير كل من (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) .
7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات الرضا الوظيفي تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

3- تحديد المفاهيم إجرائياً :

1- التحديد اللغوي للدافعية:

1.1- من فعل حركة ، الدافعية بجانب الاستعداد فهي المتغير الأكثر أهمية للعائد من القيادة.

(DICTIONNAIRE DE LA LANGUE PEDAGOGIQUE ; 1971 : 375)

2.1- وجاء في قاموس (Dictionnaire Encyclopédique ; 1984 : 658) أن مفهوم الدافعية يعني العلاقة بين الرمز في شكله ومحتواه، بحيث تعتبر مجموعة حوافز تقوم بشرح الأفعال الحركية أو وضعها في حركة وتحدد القيادة فهي متغير غاية من الأهمية في العائد من القيادة.

3.1- وحسب ما جاء في قاموس التقويم والبحث في التربية لـ دي لندشير فإن الدافعية هي مجمل الظواهر التي يترتب عنها إثارة الفعل لبلوغ هدف معين.

(Delandsheer .G ; 1998:1999)

4.1- كما يشار إلى مفهوم الدافع في اللغة اللاتينية بكلمة (Movere) ويشار إلى كلمة الدافع في اللغة الإنجليزية بكلمة (Motive) ويعني يحرك، وهو عبارة عن أي شيء مادي أو مثالي يعمل على تحفيز أو توجيه الأداء والتصرفات، أي أن كلمة دافع مأخوذة من الفعل الثلاثي: دفع أي حرك الشيء من مكانه إلى مكان آخر وفي اتجاه معين وعندما نقول بأن الذي دفع شخص للقيام بسلوك معين فإننا نعني أن شيئاً ما هو الذي حركه، وهذا المحرك هو ما نقصد به الدافع، فكلمة الدافع على وزن فاعل، لذا فإن فاعل السلوك هو هذا الدافع، فهو الذي يحول السلوك إلى فعل وعليه فأى سلوك يقوم به الإنسان يحتاج إلى تفعيل فالذي يعمل على إظهار السلوك وتفعيله هو هذا الدافع.

(محمد محمود بني يونس، 2007 : 14)

2 - التحديد الاصطلاحي :

2 . 1 - يستعمل علماء النفس عامة مفهوم الدافعية لتصف حالة فرضية يحتويها الكائن الحي والتي يفترض عادة أنها تثير الكائن الحي لهدف معين، أو هي استنتاج من السلوك إن إحدى العلامات التي تستخدم في استنتاج وجود واحد أو آخر من الأحداث الدافعية هي تلك التي تظهر عندما تنتج نفس الظروف المثيرة استجابات مختلفة في أوقات بالنسبة لنفس الشخص أو لأشخاص آخرين متعددين.

(سارنوف، أ.مدنيك وآخرون، 1973 : 102).

2 . 2 - وقد استخدم مفهوم الدافعية للإشارة إلى ما يخص الفرد على القيام بنشاط سلوكي وتوجيه هذا النشاط نحو وجهة معينة ، حيث يشير (هيرس بلانكار) بأنها الحاجات والرغبات والبواعث الكامنة داخل الفرد وهي توجهه نحو أهداف يدركها شعوريا أو لا شعوريا.

(علي عسكر، 1977: 21)

2 . 3 - كما اعتبرها عبد الحميد محمد الهاشمي حالة نفسية ذاتية تحرك الفرد وتوجهه إلى تحقيق شيء ما، فالدافعية طاقة كامنة مركبة تثير نوعا من التوتر الانفعالي الذي لا يهدأ إلا بعد الإشباع وهي مركبة من عدة عوامل:

- قوة محرّكة داخلية في النفس.
- ينتج عنها سلوك يصدره الفرد.
- يصاحب السلوك توتر وهيجان.

- يسعى كل ما تقدم إلى هدف واضح ومعلوم.

(عبد الحميد محمد الهاشمي، 1984: 29).

2 . 4 - أما خير الله عصار فيقدم تعريفاً فارقياً بين مفهوم الدافعية ومفاهيم سيكولوجية أخرى تشير إلى نفس معنى ذلك المفهوم ونلتمس ذلك في قوله " إذا كانت الدفعات الأولى الأساسية للسلوك، فإن الدوافع تمثل الحالة التي يكون فيها الفرد تحت عدة مفاهيم نوعية كالرغبة والحافز والحاجة والاهتمام.

(خير الله عصار، 1984: 30).

2 . 5 - وعرفت بأنها " قوة ذاتية تحرك السلوك وتوجهه نحو تحقيق هدف معين وتحفظ القوة على دوام ذلك السلوك مادامت الحاجة قائمة لذلك، وتستثار الدافعية بعوامل داخلية من الفرد نفسه "

(جودة بن جابر، 2000: 43)

2 . 6 - كما يشير جوزيف ناتين (J. Nuttin) إلى أن الدافعية ما هي إلا الصبغة الديناميكية للسلوك، أما جان بياجيه (Jean Piaget) فلا يختلف كثيراً عن سابقه جوزيف ناتين إذ يعرفها بأنها الصبغة الديناميكية للسلوك.

(Michel Panoff et Autres ;1990 :237).

2 . 7 - بينما اعتبرتها (إيقزافي مونتشرا) بأنها محرك الحياة حيث تعتبر مدخلا لتوجيه ديناميكية السلوك، فهي نتاج القوى المؤثرة في الفرد توجهه وتقوده نحو هدف معين، ومن جهة أخرى إن الدافعية هي مجمل العوامل الداخلية والفردية التي تحدد السلوك البشري، فهي نسق يحرك الفرد ويجنده لإنجاز فعل ما.

(Xavier Montserrat. ,2004 :13)

2 . 8 - وهي في نظر أحمد شعبان وآخرون حالة فسيولوجية سيكولوجية داخل الفرد تجعله ينزع إلى القيام بأنواع معينة من السلوك في اتجاه معين، ويمكن أن نستنتج من الشواهد السلوكية التالية:

- زيادة مقدار الطاقة والجهد المبذول بحيث تصبح استجابات معينة أكثر سيادة من غيرها من الاستجابات لنفس المثيرات أو المواقف.

- استشارة حاجة معينة لدى الكائن الحي وتدل الحاجة على نقص في شيء معين أكثر إذا توفر يتحقق للكائن الحي توازنه ويسهل توافقه وسلوكه العادي.

- زيادة توتر الكائن العضوي نتيجة لهذه الحاجة وهذه الحالة تسمى بالخوافز.

- تنظيم السلوك وتوجيهه، فحالة الحافز تجعل الكائن أكثر حساسية لمثيرات معينة بحيث يستجيب على نحو يرتبط بإحراز هدف معين.

- التكيف للظروف الخارجية فحين يواجه الكائن الحي تغيراً في مستوى المثيرات (البواعث) التي يتعرض لها فإن ذلك في حدة الاستجابات ووجهتها ومحتواها وصورتها النوعية ، وهكذا نجد أن مفهوم الدافع مفهوم مركب يشمل مفاهيم للاستشارة والتنشيط والحاجة والحافز والهدف والباعث إلا أن الدوافع في كل الأحوال هو المفهوم الأكثر عمومية ويدل على تكوين فرضي لا يمكن ملاحظته.

(أحمد شعبان وآخرون، 2000: 116)

1 - الدوافع :

وهي الرغبة لدى الأفراد في بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق الأهداف التنظيمية، أي أنها المحركات الداخلية للسلوك الذي يستثير أداء العمل، حيث يعتمد الأداء على درجة قوة الدافع أو الرغبة التي تظهر على سلوك الموظفين.

2- الدافعية للإنجاز :

وهي دافع مركب يوجه سلوك الفرد لكي يكون ناجحاً في الأنشطة التي تعتبر معايير للامتياز وهي كل ما ينجزه العامل أو الموظف بصفة مميزة مقارنة مع زملائه الموظفين، وهو مجموع الدرجات التي يحصل عليها موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست من خلال تطبيق مقياس الدافعية للإنجاز المستخدم في هذه الدراسة، حيث تعكس الدرجة المرتفعة مستوى عالي من الدافعية للإنجاز أما الدرجة المنخفضة تعكس المستوى المنخفض لدافعية الإنجاز.

3- الرضا :

هو شعور داخلي لدى الفرد يحس بأنه راضي على منظمته ونوع العمل الذي يؤديه مما يكون لديه الإحساس بالارتياح.

4- الوظيفة:

وهي مجموع المهام والنشاطات والمسؤوليات التي يقوم بها الموظف داخل بيئة عمله الخاضعة للإشراف والتنظيم من خلال عناصر تصميم الوظيفة التنظيمية والسلوكية والبيئية.

5- الرضا الوظيفي:

هو مجموعة الاتجاهات الإيجابية التي تحققها المؤسسة للعامل وتكون لديه مشاعر حسنة اتجاه المنظمة التي يعمل بها، وهو مجموع الدرجات المتحصل عليها من طرف موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست من خلال تطبيق مقياس الرضا الوظيفي، حيث تعكس الدرجة الدنيا مستوى منخفض من الرضا الوظيفي والعكس صحيح.

6- الحوافز:

وهي المدفوعات للعاملين وفق مستوى أدائهم، وقد تكون حوافز نقدية أو غير نقدية (معنوية).

7- الموظفون (العاملين):

ويقصد بهم في هذه الدراسة هم الأشخاص المتواجدون داخل المؤسسة أملاك الدولة بولاية تامنغست والمكلفون بمجموعة من النشاطات والمهام والواجبات التي تفرضها إدارة المؤسسة التابعة لوزارة المالية.

02- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في جانب نظري وجانب عملي كما يلي :

أ- الجانب النظري :

1- تتمثل أهمية هذه الدراسة في أهمية موضوعها، الذي يكاد يكون موضع اهتمام العديد من المؤسسات والمنظمات.

2- دراسة الدافعية للإنجاز تفيدها للتعرف على أهم المحاور والعوامل المتصلة والمؤدية إليها، كالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي ويعد ذلك إضافة إلى مكتبة التراث النفسي في مجال الرضا الوظيفي، ومجال الدوافع.

3- يساعد موضوع الدافعية للإنجاز في لفت انتباه المشرفين والرؤساء والقياديين والبحث في كل مرة من أجل التوصل إلى نتائج وحلول ناجحة لتغلب على العقبات والصعوبة والتحديات التي تواجه الموظف والعامل والإدارة على حد السواء.

ب- الجانب العملي :

1- إن القيام بمثل هذه الدراسة سوف يفيد الباحثين والدارسين في مجال علم النفس لتوفير معلومات حول الموظفين العاملين بمديرية أملاك الدولة.

2- المساهمة في إثراء المعلومات وزيادة المعرفة لدى الباحث وقد يساهم في تطوير البحث العلمي.

3- تقدم الدراسة مقترحات عملية قابلة للتطبيق في المؤسسات، وتساهم في زيادة مستوى الدافعية للإنجاز والرضا الوظيفي لدى العاملين وقد تنعكس بالإيجاب على المجتمع الجزائري ككل.

03- أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي :

1- تحديد طبيعة العلاقة الموجودة بين الدافعية للإنجاز والرضا الوظيفي عند موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست.

2- تحديد طبيعة العلاقة الموجودة بين درجات الدافعية للإنجاز وعامل الإشراف عند موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست.

3- تحديد طبيعة العلاقة الموجودة بين درجات الدافعية للإنجاز وعامل الزملاء عند موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست.

4- تحديد طبيعة العلاقة الموجودة بين درجات الدافعية للإنجاز وعامل العمل عند موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست.

5- تحديد طبيعة العلاقة الموجودة بين درجات الدافعية للإنجاز وعامل الأجر عند موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست.

6- تحديد طبيعة العلاقة الموجودة بين درجات الدافعية للإنجاز وعامل الترقية عند موظفي مديرية أملاك الدولة بتامغست.

7- تحديد الفروق بين أفراد العينة وفقا لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) في متوسطات درجات الدافعية للإنجاز.

8- تحديد الفروق بين أفراد العينة وفقا لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) في متوسطات درجات الرضا الوظيفي.

* الدراسات السابقة :

يعتبر موضوع الدافعية والرضا الوظيفي في مجال العمل من أكثر المواضيع تناولا منذ بداية الثورة الصناعية الحديثة، وهذا راجع إلى عدة عوامل، منها الاقتصادية والنفسية والاجتماعية، مما زاد في أهميته، ومحاولة العديد من الباحثين في إعطاء تفسير للدافعية والرضا كل من وجهة نظره وتخصصه، وكل باحث حاول ربطها بمجموعة من المتغيرات التي يراها مؤثرة في الدافعية.

وسنحاول عرض بعض الدراسات التي ركزت على موضوعي الدافعية والرضا الوظيفي وكان لها صدى كبير، وهذا لغرض واحد هو التركيز على ما يمكن الاستفادة منه في هذا البحث، وقد صنفت إلى ثلاثة محاور.

المحور الأول: دراسات تناولت موضوع الدافعية للإنجاز وعلاقته بعدة متغيرات نفسية أخرى نذكر منها على سبيل المثال :

1- دراسة (فريدريك تايلور عام 1911م) ركز على أهمية الحوافز المادية حيث افترض أن الموظفين كسالى ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط. ولقد اقترح تايلور على انقسام العمل والوظيفة لأجزاء صغيرة ومن ثم دمج هذه الأجزاء ثانية بشكل فعال وقد أطلق على هذه العملية اسم 'دراسة الحركة والوقت' إلا أن هذه النظرية انتقدت بسبب تركيزها على طريقة واحدة كطريقة مثلى للتحفيز.

(منتديات اليسير, www.yassir.com)

2- دراسة مهرايبيا (Mehrabian : 1969) : تناولت تصميم مقياسين للميول الإنجازية لكلا الجنسين.
* استهدفت :

● التحقق ما إذا كانت الدافعية للإنجاز عند الذكور تختلف عند الإناث بالنسبة لمجموعة من المعايير الاجتماعية السائدة كالتقبل الاجتماعي والتعبير الوجداني ، بالنسبة للذكور كالسيطرة والتنافس والاعتدال.

● محاولة التمييز بين الأفراد المرتفعين في الإنجاز الذين يرتفع لديهم الدافع للنجاح على الدافع للخوف من الفشل وبالمقابل الأفراد المنخفضين في الإنجاز الذين يرتفع لديهم الدافع لتجنب الفشل على الدافع للنجاح.

قد أثبتت نتائجها ما يلي :

● وجود ارتباطات إيجابية لمقياس دافعية الإنجاز مع كل من مقياس باص للتوجه نحو المهمة بمقدار (0.20)، ومقياس جاكسون للإنجاز (0.62)، ومقياس جيلفورد للمشاركة الاجتماعية (0.24)، ومقياس مارلو كراون للجاذبية الاجتماعية ، كما ارتبط سلبا مع مقياس ليفرنز للحب الاجتماعي والتقبل الوجداني (-0.24) ومقياس ماندلر - ساراسون لقل الاختبار (-0.26) والعصائية للاليزنك (-0.40) والميل للدوجاطيقية - القطيعة لروكيتش (0.25).

● أما بخصوص عينة الإناث فقد دلت النتائج على ارتباط مقياس مهربان للدافعية للإنجاز بشكل إيجابي دال مع مقياس باص للتوجه نحو المهمة (0.30)، ومع مقياس جاكسون للإنجاز (0.37)، ومقياس مارلو كراون للجاذبية (0.34).

● ولم توجد ارتباطات دالة مع كل من مقياس الانتماء (ليفرينت) وأيضا مع مقياس روكيشن .

(حسن علي حسن ، 1998 ، 141 ، 142)

3- دراسة " فاروق " و " براوات 1983 "

أجرا " فاروق " و " براوات " دراسة على عينات مكونة من 446 من الأمريكيين و398 من المصريين، وكشفت الدراسة أنه في الثقافتين الأمريكية والمصرية يتفوق الذكور على الإناث في مستوى الإنجاز في الصفوف من الثالث حتى العاشر، ثم تتفوق الإناث بعد ذلك. أما في الثقافة الفنزويلية فان الإناث يتفوقن على الذكور حتى الصف السابع ثم يتفوق الذكور بعد ذلك.

(فاروق وبروات: 1983)

4- دراسة رشاد علي عبد العزيز، صلاح أبوناهاية، (1987): تناولت البنية العاملية بين الذكور والإناث في متغير الدافع للإنجاز.

* استهدفت :

- معرفة ما إذا كانت هناك فروقا في البنية العاملية لمتغير الدافع للإنجاز باختلاف الجنس.

* اشتملت العينة على:

- 315 طالبا منهم 203 ذكورا و112 إناثا من كليتي التربية واللغة العربية والدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر.

- تراوح عمر أفراد العينة ما بين (21 - 25) سنة بمتوسط حسابي قدره 22.31 وانحراف معياري قدره 1.50، أما المتوسط الحسابي للإناث فقد ب : 22.98 وانحراف معياري قدره 1.29 .

*** توصل الباحثان إلى نتائج قدرت بـ :**

- نسبة ثبات قدرت بـ 0.89 وهو معامل دال إحصائياً .
- بالنسبة لعينة الذكور: وجدا عشرة عوامل من الدرجة الأولى بطريقة المكونة الأساسية لهوتلنج (Ferguson,1981) من مصفوفة الارتباط التي تضمنت 54.25% من حجم التباين الكلي.
- أمكن توزيع التباين بين العوامل العشرة نتيجة للتدوير، وقد أخذ محك كايزر وهو اعتبار التشبعات التي تصل إلى 0.3 أو أكثر تشبعات دالة.
- لتلخيص العوامل أجريا تحليلا عمليا من الدرجة الثانية لمصفوفة العوامل العشرة من الدرجة الأولى بعد تدويرها تدويرا متعامدا بطريقة هندريكسون ووايت (Henderickson & White) وطريقة هو تلنج لمصفوفة الارتباطات ، حيث أمكن التوصل من هذه الخطوة على أربعة عوامل من الدرجة الثانية نسبة 58.08% من حجم التباين الكلي حيث كانت نسبة كل عامل على حدة من العوامل الاربعة كالاتي : 16.69 ، 19.51% ، 11.31% ، 10.58% على الترتيب من حجم التباين الكلي .
- **عينة الإناث :** بعد إجراء التحليل العاملي بطريقة هوتلنج توصلنا إلى :
 - إحدى عشر عاملا من مصفوفة الارتباطات التي تضمنت 67.41% من حجم التباين الكلي.
 - توصلنا إلى أربعة عوامل من الدرجة الثانية بنسبة 63.01% من حجم التباين الكلي.
 - اختصت العوامل الأربعة كل على حدة بالنسب الآتية: 13.50% ، 28.14% ، 11.95% ، 9.42% من حجم التباين الكلي على الترتيب .

(رشاد علي عبد العزيز موسى، 1994 : 211-197)

5- دراسة (محي الدين أحمد حسين، 1988) : علاقة دافعية الإنجاز بمفهوم الذات**حاول في دراسته أن:**

- يحدث مقارنة بين الجنسين لدافعية الإنجاز في الاتصال الاجتماعي وتحقيق الذات والنجاح المهني.
- يتحقق مما إذا كانت هناك منافسة اجتماعية محددة بعدد من المتغيرات بين الإنجاز الإناث وإنجاز الذكور.

توصلت نتائجها إلى:

- أن الإناث كن موجّهات بدافعية إنجاز أقل من توجه الذكور بها، فهن موجّهات بمعان اجتماعية يملينها عليهن دورهن كأمهات وزوجات أكثر من توجههن بمعان الإنجاز وتحقيق الذات مهنيا.
- أما بالنسبة للشطر الثاني من هدف الدراسة، فقد صمم الباحث استبياناً أشار فيه أنه إذا كانت الإجابة بنعم - لثلاثة أسئلة اعتمدها في البحث - كانت دافعية الإنجاز عند الإناث منخفضة، أما إذا كانت الإجابة بلا كانت دافعية الإنجاز عند المرأة مرتفعة .

(عبد اللطيف محمود خليفة، 48 : 2000)

6- دراسة "سيد الطواب" (1990) :

أجرى هذا الباحث دراسة على أثر الذكاء والجنس ودافعية الإنجاز بمستوياتها (المرتفع والمنخفض) على عينة من (60 طالبا) و(80 طالبة) في جامعة الإمارات ، فخلص إلى أن دافعية الإنجاز كان لها دور فعال في التحصيل الدراسي.

وطبق "محمود عبد القادر" اختيار لدافع الإنجاز على عينة مكونة من (457 طالبا وطالبة) من جامعة الكويت ومعهد المعلمين. وبينت نتائج الدراسة أن لهذا الاختبار علاقة دالة إحصائية بالنجاح الأكاديمي وبعض العوامل ذات العلاقة بالرضا ودرجة الطموح الخاص بالأداء.

(الطواب: 1990)

07- دراسة "عويد سلطان المشعان1993":

قام "المشعان" بدراسة علاقة الدافع للإنجاز بالقلق والاكتئاب والثقة بالنفس لدى الموظفين الكويتيين وغير الكويتيين في القطاع الحكومي، وأجريت الدراسة على عينة قوامها 303 من الموظفين في القطاع الحكومي وطبق عليهم المقاييس التالية:

مقياس "لف" لقياس الدافعية للإنجاز، ومقياس "زحموند نسييت" لقياس القلق والاكتئاب، ومقياس "برتوبير" لقياس الثقة بالنفس. وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية بين الموظفين والموظفات في الدافعية للإنجاز، كما دلت النتائج على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الكويتيين وغير الكويتيين في جميع متغيرات الدراسة، كما أن هناك علاقة موجبة بين الدافعية للإنجاز والثقة بالنفس.

(عويد: 1993)

08- دراسة "إبراهيم شوقي2002" :

تهدف الدراسة إلى الكشف عن الدافعية للإنجاز لدى عينة من الموظفين المكتبيين وعلاقتها بكل من توكيد الذات وبعض المتغيرات الديموغرافية. واستخدام أسلوب المقابلة المقننة مع عينة تضم (178) موظفاً و 62 موظفة، وباستخدام أداتين لقياس الدافعية للإنجاز و تأكيد الذات تبين أن دافعية الإنجاز لدى الرجل تزداد مع ارتفاع مستوى تأكيده للذات وتقدمه في العمر، في حين لا علاقة بين دافعية المرأة للإنجاز وكل من تأكيد الذات والعمر. وتزداد هذه الدافعية لدى الجنسين مع ارتفاع مستوى التعليم . ويبدو ظاهرياً أن المرأة العاملة أقل دافعية للإنجاز من الرجل، ولكن تزول الفروق إن كان تعليمها جامعياً.

(عبد الحميد 2002)

09- دراسة كازدي (Cassidy, 2002): هدف من خلالها استقصاء العلاقة بين أسلوب حل المشكلات ودافعية الإنجاز والاكْتئاب النفسي وفاعلية الأفراد في حالة طوارئ وهمية، تألفت عينة الدراسة من (107) متطوعاً بأعمار تراوحت بين 18 - 50 عاماً في مدينة لندن (London) في بريطانيا. واستخدم في الدراسة استبانة حل المشكلات المؤلفة من (24) فقرة وتتضمن هذه الاستبانة ستة عوامل لأسلوب حل المشكلات؛ وهي الإحساس بالعجز وضبط حل المشكلات والأسلوب الإبداعي والثقة المرتبطة بحل المشكلات وأسلوب التجنب وأسلوب المقاربة (Approach Style)، واستخدم أيضاً في الدراسة استبانة كازدي (Cassidy) لدافعية الإنجاز وهي تتألف من (49) فقرة تقيس (7) عوامل لدافعية الإنجاز هي أخلاقية العمل وشدة الحرص على اكتساب الأشياء والهيمنة والسعي نحو التفوق وروح المنافسة وطموح المكانة (Status Aspiration) والإتقان. أما الأداة الثالثة المستخدمة في الدراسة فكانت نسخة ل(12) فقرة من استبانة الصحة العامة (GMQ - 12) وهي استبانة لقياس الاكْتئاب النفسي أو الراحة النفسية. (Psychological Distress or Well - being) وقد جمعت الدراسة ما بين التمرين الوهمي ومقاييس الاستبانة في محاولة لتحديد الاختلافات الفردية التي يديها الأفراد في الهرب من بيئة تحطم فيها طائراً. وأشارت نتائج الدراسة إلى ظهور تأثيرات رئيسية دالة بين علامة دافعية الإنجاز والعلامات الكلية لحل المشكلات. ففي دافعية الإنجاز كان الأفراد الذين يحملون علامة بقاء عالية يتمتعون بمستويات دافعية أعلى بشكل دال إحصائياً من أولئك الذين كانوا يحملون علامة بقاء متدنية. وأما فيما يتعلق بأسلوب حل المشكلات فكانت المجموعات الثلاثة (احتمالية بقاء عالية واحتمالية بقاء متوسطة واحتمالية بقاء متدنية) تختلف فيما بينها بوجود ميل نحو زيادة علامات أساليب حل المشكلات مع ازدياد احتمالية البقاء، ولم يكن هناك تأثير دال للاكْتئاب النفسي.

(<http://www.mansaf.org/amana/tanous2.htm>)

10- روزماري (Rosemarie, 2002): دراسة لاستقصاء التأثيرات الفردية والجماعية للجنس وجانين من الدافعية وهما أسلوب العزو والثقة بالنفس على أداء حل المشكلات لدى طلاب المرحلة الابتدائية وقامت عينة مؤلفة من (109) طلاب ينتمون إلى ثقافات مختلفة بالإجابة على ثلاث استبانات تقيس أداء حل المشكلات، الثقة وأسلوب العزو) النجاح العائد إلى القدرة والنجاح العائد إلى الجهد والنجاح العائد إلى مساعدة الآخرين والإخفاق العائد إلى انعدام القدرة والإخفاق العائد إلى عدم بذل الجهد والإخفاق العائد إلى صعوبة المهمة)، واختيرت عينة فرعية من الطلاب للمشاركة في المقابلات الفردية لتحديد الاستراتيجيات التي استخدموها في حل المشكلات. وأشارت النتائج إلى ظهور فروق جنسية دالة إحصائياً لصالح الذكور في حل المشكلات المعقدة، كما ظهرت فروق جنسية دالة إحصائياً في مقياس واحد لأسلوب العزو لصالح الإناث واللواتي عزين بنجاحهن إلى بذل الجهد أكثر مما عزاهن الذكور، وأشارت سلسلة من تحليلات الانحدار المتعدد مقدراً أكبر من التباين في حل المشكلات يمكن

تفسيره للذكور أكثر مما هو بالنسبة للإناث بنسبة (0.59)، إلى (0.41)، وكان حل المشكلات المباشر (الفوري) هو عامل التنبؤ الأقوى للإناث والذكور. كما ظهرت أربعة متغيرات متعلقة بالدافعية كعوامل تنبئ دالة إحصائياً لحل المشكلات المعقدة وهي النجاح العائد إلى مساعدة الآخرين والإخفاق العائد إلى انعدام القدرة والإخفاق العائد إلى صعوبة المهام والثقة. ولم تظهر أي اختلافات تتصل بالجنس فيما يتعلق باستخدام الاستراتيجيات الفردية، وتمثلت النتيجة الأكثر أهمية في أن الذكور من طلاب المرحلة الثالثة الابتدائية قدموا أداء أعلى بشكل دال إحصائياً من الإناث في حل المشكلات المعقدة.

* علاقة الدافع للإنجاز بالجنس والمستوى الدراسي لطلاب الجامعة في المملكة العربية السعودية

يعرف علماء النفس الدافع للإنجاز بأنه الرغبة في الأداء الجيد في شؤون الحياة وفي العمل كما وجد (Lowell, 1952) أن الأفراد ذوي المستوى المرتفع من دافع الإنجاز يؤدون أفضل من غيرهم في الرياضيات والعلوم واللغة، ووجد (Crockett, 1962) أن الأبناء ذوي دافع الإنجاز المرتفع يتفوقون على آبائهم في النجاح وفي الوظائف، ويرى (Mussem, 1969) أن السلوك الكامن وراء دافع الإنجاز يؤدي إلى إشباع دوافع أخرى، ويذكر (Elkind, 1978) أن الذكور يحصلون في دافع الإنجاز على درجات أعلى من درجات الإناث. تتلخص مشكلة الدراسة في سؤالين هما: هل توجد فروق بين طلاب وطالبات الجامعة السعوديين في مستوى الدافع للإنجاز؟ هل يختلف مستوى الدافع للإنجاز لدى الطلاب والطالبات باختلاف المستوى الدراسي؟ تشير بعض الدراسات السابقة إلى وجود فروق بين الذكور والإناث في دافع الإنجاز، وتشير دراسات أخرى إلى عدم وجود فروق. وتشير دراسات إلى ازدياد مستوى الدافع للإنجاز بازدياد المستوى الدراسي للأفراد. بناء على نتائج الدراسات السابقة أمكن الإجابة على سؤال المشكلة بالفرضين الآتيين: (1) توجد فروق في مستوى الدافع للإنجاز بين طلاب وطالبات الجامعة السعوديين، (2) يزداد مستوى الدافع للإنجاز لدى كل من الطلاب والطالبات بتقدم المستوى الدراسي. تكونت عينة الدراسة من 362 فرداً منهم 225 طالباً، 137 طالبة. استخدم في الدراسة اختبار الدافع للإنجاز للأطفال والراشدين. استخدم اختبار $T -$ وتحليل التباين لاستخراج النتائج. ومن نتائج هذه الدراسة ما يلي: متوسطات درجات الطلاب في الدافع للإنجاز أعلى من متوسطات الطالبات بصفة عامة. لا يزداد مستوى الدافع للإنجاز لدى الطلاب مع تقدم المستوى الدراسي بمقادير ذات دلالة. يزداد مستوى الدافع للإنجاز لدى الطالبات مع تقدم المستوى الدراسي بمقادير ذات دلالة إحصائية. تحقق صدق الفرض الأول، وتحقق صدق الفرض الثاني جزئياً.

(المرجع السابق)

2- المحور الثاني : دراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي بمتغيرات مختلفة أخرى

1 - دراسات الرابطة الأهلية للتربية بالولايات المتحدة الأمريكية 1928 :

قامت الرابطة الأهلية للتربية بالولايات المتحدة الأمريكية بدراسة للرضا المهني في مجال التدريس، واشتملت العينة على (5063) مدرسا ومدرسة، وكانت نتائج الدراسة كالتالي :

- إن المدرسات أكثر رضا من المدرسين، وأن المتزوجات منهن أكثر رضا من غير المتزوجات - كانت النتائج عكسية بالنسبة للمدرسين، حيث تبين أن المدرسين العزاب أكثر رضا من المتزوجين. مدرسو الابتدائي أكثر رضا من مدرسي الثانوي، و مدرسو الريف أكثر رضا من مدرسي المدن.

(سليمان الحضري الشيخ، 1982 ص:81).

2 - دراسة هوبوك (HUPPOK) (1935) نيويورك :

قام هوبوك (HUPPOK) (1935)، بدراسة حول الاتجاهات المهنية في نيويورك على عينة متكونة من (286 معلما)، طبق عليها مقياس "الاتجاهات المهنية" المكون من (215 بنداً)، و جاءت النتائج كالتالي:

- إن المعلمين يختلفون في درجة مستوى رضاهم، إذ (10%) من أفراد العينة عبرت عن عدم رضاها بعملها.

- إن المعلمين الراضين كانوا يتمتعون بعلاقات أفضل مع الرؤساء (المشرفين) و المحيطين بهم و يعملون في المدن.

- عبر المعلمون الراضون على أنهم اختاروا عملهم بوعي ولم يكن التحاقهم به صدفة، وكان هؤلاء أكبر سنا من غير الراضين بحوالي سبع سنوات ونصف.

- لا توجد فروق دالة بين الراضين و غير الراضين فيما يتعلق بالدخل المادي.

(<http://www.mansaf.org/amana/tanous2.htm>)

3 - دراسة جونسون (JOHNSON) (1955) :

قام جونسون JOHNSON بدراسة حول الرضا المهني لدى المعلمين والمعلمات، طبق على أفراد عينته "مقياس الرضا المهني" يتكون من (99 سؤالاً)، وأسفر البحث على كثير من النتائج أهمها فيما يتعلق بالعلاقات التربوية والمهنية، كانت نسبة الذين عبروا عن نجاحهم في تكوين علاقات طيبة مع من يعملون معهم ضعيفة جدا: المعلمون (5%) و المعلمات (11%).

- فيما يتعلق بالعلاقات مع المشرفين، جاءت إجابات أكثر من نصف العينة معبرة على أنها تتحمل مسؤوليات لا رغبة لها فيها، أو تتعارض ورغبتها.

- وفيما يتعلق بالاستقرار المهني والترقية والأجر، فقد عبر (55%) من المعلمين و(46%) من المعلمات على أنهم يشعرون بأنهم يحصلون على مرتب مناسب مقابل عملهم .

- عبر (47%) من أفراد العينة (ذكور وإناث) عن شعورهم بأن عملهم يحقق لهم الرضا الشخصي أكثر من أي عمل آخر يقومون به في وقت الفراغ.
 أما عن مركز المهنة، فقد عبر (24%) من المعلمين و(40%) من المعلمات عن إحساسهم بأن أسرهم وأصدقائهم، يحترمون مهنتهم، ونسبة من هؤلاء عبرت عن شعورها، كذلك بأن الناس بصفة عامة يحترمون مهنة التعليم.
 - وفيما تحققه المهنة من مطامح، فقد عبر (63%) من المعلمين و(63%) من المعلمات عن إحساسهم بأن عملهم يساعدهم على تحقيق مطامحهم التي وضعوها لأنفسهم، وعبر (6%) من المعلمين و(60%) من المعلمات على العكس من ذلك، وأنهم سيختارون حفا مهنيا آخر.
 وبصفة إجمالية، فقد كشف البحث عن رضا غالبية أفراد العينة (ذكورا وإناثا) عن جوانب مهنية من العمل وعدم رضاهم عن جوانب أخرى.

(المرجع السابق)

4- دراسة عدلي كامل فرج (1961) مصر :

قام "عدلي كامل فرج" بإجراء خمسة عشر بحثا لدراسة الرضا المهني لدى المعلمين وكانت النتائج كالآتي:

(79%) من مدرسي ومدرسات العلوم بالمدارس الثانوية راضون عن عملهم، و(21%) غير راضين، وتمثلت أهم مصادر الشعور بالرضا، في إحساس المعلم بقيمة عمله بالنسبة للمجتمع والمساعدات التي يقدمها للتلاميذ في حل مشاكلهم.
 بينما تمثلت أهم مصادر عدم الرضا في عدم التقدير المادي والإرهاق في العمل، والإشراف ونوعيته ومعاملة الرؤساء و نظرة المجتمع للمعلم.

5- دراسة كيل باتريك (1964) KIL PATRIK :

قام كيل باتريك وزملاؤه KIL PATRIK et Autres بدراسة تهدف إلى الكشف عن القيم المرتبطة بالعمل لدى العاملين في فئات مهنية مختلفة وطبق المقياس على مجموعات مهنية مختلفة من بينها (283 معلما ثانويا) و بينت نتائج البحث :

- أنه كلما ارتفع مستوى التعليم، ودخل العامل، كلما زاد التكيف والاندماج في العمل، و وجد فروقا مهنية بين المستويات العالية والمنخفضة .

- وجدت كذلك فروق بين الذكور والإناث في الفئات المهنية جميعها، حيث أكد الذكور على الجانب المادي لسد متطلبات العيش وعلى الأمان والحرية في العمل.

- أما الإناث فقد أكدن كثيرا على العلاقات الشخصية والمهنية والإشراف الجيد، والعمل المفيد.

(المرجع السابق)

6 - دراسة جابر عبد الحميد (1972) ببغداد:

قام جابر عبد الحميد بدراسة عن الرضا المهني لدى معلمي المدارس الابتدائية وتحصل على النتائج التالية :

- نسبة الرضا عن المهنة بين المعلمين بلغت (55%) و بلغت نسبة عدم الرضا (7%).
 - نسبة الرضا عند المعلمات وصلت إلى (68%) ونسبة عدم الرضا عند المعلمين (3%).
- واستخلص جابر عبد الحميد، إلى أن عوامل الرضا المهني عند المعلمين والمعلمات في المرحلة الابتدائية تتمثل في:

- إشباع الحاجة للارتباط مع الآخرين.
 - إشباع الحاجة للنجاح و الحصول على الخبرات جديدة.
 - إشباع بعض النزعات التي تنسجم وطبيعة المهنة ذاتها.
- أما أسباب عدم الرضا فتتمثل في:
- نظام التفتيش و نقص الوسائل التعليمية ونقص الأبنية المدرسية الملائمة.
 - إهمال التلاميذ للقيام بواجباتهم المنزلية.

7 - دراسة جابر عبد الحميد (1972) بمصر:

قام جابر عبد الحميد بدراسة (ثالثة) في مصر حول اتجاهات طلبة كليات إعداد المعلمين لمهنة التدريس، وقد أتضح من نتائج البحث ما يلي:

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات طلبة السنة الأولى وطلبة السنة الرابعة فيما يتعلق بالنظرة الشخصية نحو المهنة.
- وفيما يتعلق بالنظرة إلى مستقبلهم في المهنة كانت اتجاهاتهم متشابهة وأظهر البحث أن الطلبة أشاروا إلى ضرورة تحسين نظام الإشراف والترقية للعمل على رفع كفاءتهم .
- أما فيما يتعلق برأيهم حول نظرة المجتمع لمهنة التدريس، فقد بينت النتائج أن اتجاهات طلاب السنة الأولى كانت أكثر إيجابية من اتجاهات طلاب السنة الرابعة .

(المرجع السابق)

08- دراسة علي عسكر (1981) الكويت :

- قام علي عسكر بدراسة عن الرضا الوظيفي للمدرسين بالكويت، وكان الهدف تحديد:
- درجة الرضا بالنسبة لتسع عشرة حاجة من الحاجات الشخصية و المهنية.
 - درجة أهمية الحاجات (19).
 - درجة تأثير سبعة عوامل على قرارات المدرسين في اختيارهم لمهنة التدريس.
 - العوامل التي يرى المدرسون أنها تساعد على تطوير العملية التعليمية بدولة الكويت.

وقد أسفرت نتائج هذه الدراسة على وجود قصور في تلبية الحاجات الأساسية، حيث أبدى المدرسون عدم الرضا إزاء المرتب، والفرص المتاحة لتطوير قدراتهم، وللتقدم العلمي، والإدراك الاجتماعي لأهمية التدريس كمهنة، والعدالة فيما يتعلق بالمردود المالي، والعلاقة مع المجتمع المحيط بالمدرسة. وخلص الباحث، بأن لكل من هذه الجوانب أثره الكبير على الرضا المدرس بوظيفته، ابتداء من المرتب الذي يمكنه من أن يعيش الحياة الكريمة الملائمة، وحتى التطور المهني والعلمي الذي يدعم إحساسه بذاته وأهميته في المجتمع.

(علي عسكر 1981، ص: 79، 85)

09- دراسة علي محمد الوهاب 1981 م

قام علي عبد الوهاب بدراسة الحوافز في الأجهزة الحكومية حيث هدفت الدراسة إلى -:

* التعرف على العوامل الوظيفية المؤثرة فيها وأنواع الحوافز التي يفضلها الأفراد.

* المزايا والمشكلات التي يرونها في الحوافز التي قدمتها لهم الإدارة.

* التعرف على أهم السبل لتحسين نظم الحوافز والحصول منها على النتائج المطلوبة وهي :

- رضا الأفراد وزيادة الكفاءة الإنتاجية وفعالية الوصول إلى الأهداف.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج هي:

أ. أن الموظفين في عينته محفزون جداً حيث دلت النتائج على أن الصورة العامة هي الرضاء عن مجموعة من العوامل الوظيفية الحيوية مثل أهمية الوظيفة التي يؤديها الموظف، الرواتب وفرص الترقية، جماعة الزملاء، فرص سماع الاقتراحات.

ب. أوضحت الدراسة أن شاغلي الوظائف الإشرافية أكثر رضاً عن الحوافز الموجودة في العمل من شاغلي الوظائف غير الإشرافية.

ج. أن الموظفين بكافة مستوياتهم يهتمون بالعوامل الذاتية والداخلية للوظيفة ويعطون أهمية كبيرة للحوافز المادية.

د . كما توصلت الدراسة إلى أنواع الحوافز التي يطمح الموظف للوصول إليها: زيادة الرواتب . أما الحوافز المعنوية مثل تقدير الجهود.

(<http://www.mansaf.org/amana/tanous2.htm>)

10 - دراسة سليمان الحضري الشيخ و محمد سلامة (1982) قطر :

قام سليمان الحضري الشيخ و محمد سلامة بدراسة حول الرضا العام المعلمين عن مهنة التدريس في قطر، وكذلك اتجاهاتهم نحو بعض الجوانب المرتبطة بالمهنة وهي: (الإدارة المدرسية، فرص الترقية، الأجور، المكافآت المادية، ظروف العمل، العلاقات مع الزملاء والتلاميذ، والمركز الأدبي للمهنة) وكان البحث يهدف إلى دراسة العلاقة بين الرضا العام وبين اتجاهات المهنة السابقة الذكر، بالإضافة إلى طريقة

التحاق المعلمين بالمهنة وكذا العوامل التي يرون أنها تحقق الرضا المهني والمشاكل التي تحول دون تحقيق الرضا، ومعرفة ما إذا كانت توجد فروق في الجوانب المذكورة بين المعلمين والمعلمات، ومعرفة ما إذا كانت هذه الفروق موجودة مختلفة باختلاف مراحل التعليم الثلاثة.

وقد طبق الباحثان استبياناً يتكون من قسمين:

القسم الأول يتكون من (64 عبارة)، أما القسم الثاني فهو عبارة عن ثلاثة أسئلة متعددة الاختيار (أسئلة مفتوحة) وعلى الجيب أن يختار ثلاثة إجابات لكل سؤال منها.

وكان حجم العينة (240 معلماً ومعلمة) وجاءت النتائج كما يلي:

- عبر غالبية أفراد العينة عن رضاهم بالمهنة ولن تكن هناك فروق دالة بين المعلمين والمعلمات وبين معلمي المراحل الثلاثة باستثناء معلمات المرحلة الإعدادية اللواتي ظهروا أقل رضا عن المهنة.

- عبر غالبية المعلمين والمعلمات عن رضاهم عن إدارة المدرسة.

- كان اتجاه غالبية أفراد العينة نحو فرص الترقية، ولم توجد فروق دالة بين الجنسين أو بين المراحل التعليمية.

- كان ذلك اتجاه غالبية أفراد العينة سلباً نحو الأجور والمكافآت المادية التي تمنحها المهنة، ولم توجد فروق دالة بين الجنسين و بين المراحل التعليمية.

- وفيما يتعلق بالمركز الأدبي للمهنة، كان اتجاه غالبية أفراد العينة سلبياً، سوى معلمات المرحلة الابتدائية اللواتي عبرن بشكل إيجابي، و بصفة عامة كانت المعلمات أكثر تقديراً بمركز المهنة من المعلمين.

- وكان اتجاه أفراد العينة نحو ظروف العمل سلبياً بصفة عامة، لكن تقديراً للمعلمين أعلى من تقدير المعلمات.

- أما فيما يخص العلاقات السائدة في المدرسة، سواء بين المعلمين والمعلمات، أو بين المعلمين وزملائهم، أو بين المعلمين والمعلمات وتلاميذهم فكانت النتائج:

اتجاه للأغلبية سلبياً، ولم توجد فروق بين الجنسين ولا بين المراحل في ذلك.

- أما فيما يتعلق بالرضا العام عن المهنة، فكانت النتائج:

أكثر الارتباطات بالاتجاه العام نحو المهنة هي: الإدارة، فرص الترقية، ظروف العمل، المركز الأدبي.

- أما أقل الارتباطات فهي: الدخل، العلاقات داخل العمل.

وفي نهاية الدراسة استخلص الباحثان، أنه من بين الأسباب التي تجعل الفرد راض عن عمله (المركز الاجتماعي للمهنة، الدخل المادي، العلاقات مع الرؤساء والزملاء مع وجود فروق بعض الفروق بين

(الجنسين). ومن بين الأسباب التي تجعل الفرد غير راض عن عمله: (قلة الأجر، التعب والإجهاد ...)

(عنايات يوسف زكي: 1974، 74، 76)

11 - دراسة حامد بدر (1983) الكويت :

قام حامد بدر بدراسة على مجتمع أعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت، وأقدمت الدراسة على أسلوب العينة الشاملة، والتي بلغ عدد مفرداتها (193 مفردة) منها (91 مفردة) لجميع هيئة التدريس (102) لمجتمع العاملين. وكان هدف الدراسة هو، معرفة الرضا الوظيفي لكل عامل من عوامل الرضا وتأثير خصائص مجتمع الدراسة مثل: القسم والوظيفة، الحالة الاجتماعية، الانتماء والجنس ومعرفة أهمية هذه العوامل بالنسبة لمفردات المجتمع، وكذا اكتشاف ما إذا كانت هناك فروق بين هيئة التدريس والعاملين بخصوص رضا الوظيفة.

واستعملت استمارتين كأداة لقياس الرضا، واحدة لأعضاء هيئة التدريس، والأخرى للعاملين وبعد التطبيق لا كانت النتائج كما يلي:

- كان الفرق بين هيئة التدريس والعاملين على المقاييس الفرعية التالية للرضا الوظيفي (الأجر النقدي، الحوافز المادية الأخرى، الترقية، الاشتراك في اتخاذ القرارات، طبيعة الوظيفة وساعات العمل، وهذا لصالح مجموعة أعضاء هيئة التدريس، وظهرت مساواة بالنسبة للأمن الوظيفي، أما العاملون فكان رضاهم أفضل من أعضاء هيئة التدريس).

- و تبين أن هناك فرق دال إحصائياً بين مستوى الرضا الوظيفي العام، لصالح هيئة التدريس فيما يخص (العلاقات مع الزملاء، الحوافز المادية الأخرى، ظروف العمل، العلاقات مع الرؤساء ثم ساعات العمل).
- وظهر اختلاف بين هيئة التدريس والعاملين، في ترتيب أهمية عوامل الرضا المهني، فبالنسبة لأعضاء هيئة التدريس، كان الترتيب على الشكل التالي:

(طبيعة الوظيفة، الأجر النقدي، الأمن الوظيفي، العلاقات مع الزملاء، حوافز مادية أخرى، ظروف العمل، العلاقات مع الرؤساء وساعات العمل).

أما بالنسبة للعاملين فكان الترتيب: (الأجر النقدي، العلاقات مع الرؤساء، العلاقات مع الزملاء طبيعة الوظيفة، ساعات العمل، حوافز مادية أخرى للأمن الوظيفي).

(حامد بدر ، 10)

12 - دراسة أسعد ورسلان (1984م):

وعنوانها الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية، توصلت الدراسة التي أجريت على عينة مكونة من موظفين يعملون في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية إلى أن نسبة عالية من العاملين غير راضين عن أعمالهم ويتركز عدم الرضا في أسلوب الإدارة والراتب الشهري والعلاقات مع المشرفين.

(اسعد ورسلان 1984)

13- دراسة العديلي (1984م):

وعنوان الدراسة الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. ودراسة الدوافع والرضا الوظيفي على عينة من الموظفين الحكوميين في المملكة العربية السعودية وتوصل فيها إلى أن الموظف السعودي راضٍ عن العوامل التالية: علاقات العمل مع الرؤساء، والعلاقات مع الزملاء، والاعتراف والتقدير من الزملاء، وظروف العمل المادي، ونوع العمل، والشعور بالإنتاج، وأن الموظف السعودي غير راضي عن العوامل التالية: الراتب الذي يتقاضاه الموظف مقارنة بالجهد المبذول، ساعات العمل اليومية، الثناء عن العمل الجيد، الحرية المتاحة للموظف في تنفيذ العمل.

(العديلي، ناصر محمد 1984).

14- دراسة ياغي (1986م):

بعنوان علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية الأردنية، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الحوافز المعطاة للموظف العام وبين الرضا عن وظيفته.

وقد توصل الباحث بأن رضا الموظفين يتفاوت من عامل إلى آخر من حيث: أهمية الوظيفة، جماعة العمل، فرص التعبير عن النفس، الراتب، الترقية، طبيعة العمل، مساعدة الحوافز على الأداء، نوعية الحوافز، مزايا الحوافز ومشكلاتها.

15- دراسة "الصياد وعبد الغفار" (1988):

انطلاقاً من ارتباط الرضا الوظيفي في المدرسة بعوامل عديدة، فقد درس الباحثان المذكوران أبعاد الرضا الوظيفي (العام والداخلي والخارجي) للمعلم وعلاقته بأنماط القيادة التربوية. وكانت أهم النتائج التي توصل إليها البحث تتمثل في أن متغيرات جنس المعلم، والمادة التي يدرسها، ومؤهلة التربوي، ونوع المدرسة، ومرحلة الدراسة، لم تؤثر في الرضا.

وعلى العكس من ذلك، فقد كان لتأثير جنس المدير أثر في الرضا بنوعيه العام والداخلي. فقد تأثر الرضا العام بالنمطين الديمقراطي والدكتاتوري، وعدد سنوات خبرة المعلم. أما تأثير جنس المدير في الرضا الداخلي فقد كان، إذا كان المدير ذكراً، فإن الرضا يتأثر إيجاباً بزيادة تواجد النمط الديمقراطي، ولا يتأثر إذا كانت على رأس المدرسة مديرة.

كما تأثر الرضا الداخلي بزيادة عدد سنوات خبرة المعلم، و تأثر سلباً بزيادة عمره.

16- دراسة البابطين (1990) السعودية :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات الرضا الوظيفي لدى المعلمين السعوديين العاملين بالمدارس الثانوية المطورة في مدينة الرياض وعلاقتها ببعض المتغيرات، حيث تكونت العينة من (400 معلماً) من معلمي المدارس الثانوية المتطورة، وأستخدم الباحث مقياساً من تصميمه للرضا الوظيفي، مشتملاً على خمس مجالات و هي:

(نمط المدرسة الإداري، العلاقة مع الزملاء، اتجاهات المعلمين نحو حجم توقيت العمل، الراتب الشهري، المؤهل العلمي للمعلم و تخصصه).

و قد توصلت الدراسة، إلى أن مستوى الرضا الوظيفي جاء بمستوى:

- متوسط (50%)

- مرتفع (25%)

- منخفض (25%)

وتوصلت الدراسة كذلك، على وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي واتجاهات المعلمين نحو توقيت الدراسة المعتمد، والنمط الإداري للمدرسة، ولا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والمؤهل العلمي.

(عبد العزيز بن محمد العبد الجبار 2002)

17- دراسة آل ناجي (1993) السعودية :

هدفت هذه الدراسة على التأكد من صدق نظرية العاملين "لهيرزبرج" عمليا، والكشف عن أثر تفاعل متغيرات: (النوع، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، التخصص العلمي العمر). في متغيرات الرضا عن العمل لدى عينة مكونة من (475 معلما) في منطقة الأحساء بالسعودية.

وتوصلت الدراسة إلى انتظام متغيرات الرضا في عامل واحد، هو الرضا عن بيئة العمل الرضا عن محتوى العمل، الرضا الكلي عن العمل. وتبين أن المعلمين والمعلمات ذوي العمر وسنوات الخبرة الأكبر، والمعلمين ذوي التخصصات الإنسانية، أكثر رضا في بعض مكونات الرضا عن العمل.

وتوصلت الدراسة كذلك، إلى وجود أثر دال إحصائيا، لتفاعل متغيرات البحث المستقلة، في متغيرات الرضا عن العمل.

(المرجع السابق)

18- دراسة العياشي بن زروق (1996) الجزائر :

أجريت هذه الدراسة لهدف معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى مدرسي المدرسة الأساسية (الطور الأول والثاني والثالث) واشتملت العينة على (200 مدرسا) واستخدم الباحث في جمع البيانات مقياسا مؤلفا من (24 حاجة) ذات علاقة مباشرة برضا المدرس، ومدعما بمقياس ثان يقيس مدى أهمية كل (حاجة) بالنسبة إليه.

وقد أسفرت نتائج الدراسة على مايلي :

* الأغلبية من المدرسين (أفراد العينة) غير راضين عن وظيفتهم (93,5%). .

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا بين المدرسين والمدرسات (مستوى الرضا ظهر أعلى لدى المدرسات).

- * عدم وجود فروق في مستوى الرضا بين مدرسي (الطورين الأول و الثاني) و (الطور الثالث).
- * وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في تصور المدرسين لأهمية الحاجات (24) وجاء ترتيبها كالتالي:
- المرتبة (1) الوسائل التربوية و التعليمية.
 - المرتبة (2) المرتب الشهري.
 - المرتبة (3) المستوى التعليمي للتلاميذ.
 - المرتبة (4) مرتب مهنة التعليم مقارنة بمرتبات المهن الأخرى.
 - المرتبة (5) عدد التلاميذ في القسم الواحد .

(العياشي بن زروق: 1996)

19- دراسة الودزاني 1999م:

وعنوانها: أثر الحوافز على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، هدفت الدراسة إلى تحديد أكثر أنماط الحوافز تأثيراً على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي للعاملين من ضباط وأفراد في إدارة الجوازات بمدينة الرياض. وأظهرت النتائج إلى إن أكثر الحوافز انتشاراً بين ضباط وأفراد جوازات منطقة الرياض من حيث الأهمية والتأثير على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي هي على الترتيب (الترقيات، العلاوات، الإجازات، بدل العلاج، المشاركة في اتخاذ القرارات، وأن أقل الحوافز انتشاراً من حيث الأهمية والتأثير على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي هي على الترتيب الشفاء الشفوي، خطابات الشكر، بدل المناطق النائية، وأن الأفراد في إدارة جوازات منطقة الرياض اتجهوا إلى اختيار معظم الحوافز المادية باعتبارها أكثر الحوافز انتشاراً وأهمية في تأثيرها على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي وأخيراً إن الضباط أعطوا أهمية كبيرة لتأثير الحوافز المعنوية على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي.

20- دراسة ستمين و لوري و لوب : (2000) STIM IN and LOURI and LOUP

هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة الرضا الوظيفي بين معلمي التربية الخاصة ومعلمي التعليم العام على عينة من معلمي مدارس ديترويت الأمريكية (116 معلماً ومعلمة) عن طريق تطوير مقياس الرضا الذي أعده واستخدمه "بريلفد روث" عام (1951).

وقد أظهرت نتائج الدراسة، أن معلمي التربية الخاصة غير راضين بدرجة أكبر من معلمي التعليم العام، وتمثلت أسباب عدم الرضا في:

(الإحباط، الضغوط المهنية داخل الصف الدراسي وخارجه)، وكانت درجة عدم الرضا عالية لدى معلمي التربية الخاصة الأصغر سناً والأقل خبرة.

21- دراسة عبد العزيز بن محمد العبد الجبار (2002) السعودية :

أجرى هذا الباحث دراسة حول الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة ومعلمي التعليم العام لمهدف التوصل إلى معرفة مستوى الرضا لكل من معلمي التربية الخاصة ومعلمي التعليم العام، واشتملت

العينة على (127 معلما) من التعليم العام، و(124 معلما) من معلمي التربية الخاصة، واستخدم مقياسا مكونا من (17 فقرة).

وأُسفرت نتائج الدراسة، على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استنتاجات معلمي التعليم العام ومعلمي التربية الخاصة، على بعدي المقياس:
(عدم الرضا والرضا، وعلى الدرجة الكلية للمقياس)

(عبد العزيز بن محمد العبد الجبار، 2002)

22- دراسة (السلوم، 2002) بعنوان: "عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل الرئيسة لضغوط العمل التنظيمية التي تتعرض لها المشرفات الإداريات العاملات في مكاتب الإشراف التربوي، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفات الإداريات العاملات في مكاتب الإشراف التربوي في كل من مدن: الرياض وجدة والدمام كما يراها أفراد الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن كمية العمل الذي تقوم به المشرفة الإدارية تعد من عوامل ضغوط العمل التنظيمية التي تتعرض لها المشرفات الإداريات، كما يعد غموض الدور الذي تتعرض له المشرفة الإدارية أحد عوامل ضغوط العمل التنظيمية، كما يعتبر التطور والنمو المهني في مجال الإشراف التربوي أحد عوامل ضغوط العمل التنظيمية.

(السلوم، سعاد: 2002).

23- دراسة إبراهيم 2003 :

بعنوان نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة حالة الموظفين غير الأكاديميين العاملين بكلية التجارة جامعة النيلين بالسودان. ويهدف هذا البحث إلى توضيح أثر نظم الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين، والخروج بمقترحات وتوصيات تساهم في وضع نظام للحوافز ينال رضا الموظفين في الجامعة، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن الموظفين العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين غير ارضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبق في الجامعة ومن النتائج الهامة أيضا إجماع الموظفين على أن هناك عديد من السلبيات في نظام الحوافز المطبق في الجامعة مثل: الشعور بعدم وجود حوافز، عدم وجود معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفين، عدم تطبيق الحوافز بالعدل، وجود عوامل شخصية في تطبيق الحوافز ومن النتائج أيضا أن غالبية الموظفين يرون أن الحوافز الممنوحة لهم غير كافية وإن هناك أنواعا أخرى من الحوافز يجب أن يحصلوا عليها، لذلك توصل البحث إلى أن الحرمان من الحافز يؤدي إلى التأثير على درجة التعاون بين الزملاء، زيادة حدة الصراع داخل الجامعة، التأثير على درجة الولاء للجامعة وعلى درجة الاستقرار فيها.

(إبراهيم ، احمد عثمان(2003))

24- دراسة الباحثين (2004م)

وعنوان الدراسة "الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي - دراسة ميدانية على منظمات القطاع الخاص المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. أعدها الدكتور سامي الباحثين وتهدف هذه الدراسة إلى تعرف مستوى الرضا الوظيفي لدى مندوبي المبيعات السعوديين وغير السعوديين في القطاع الخاص السعودي، و تأثير الصفات الشخصية (العمر، والمستوى التعليمي، والراتب، والخبرة (على درجة الرضا الوظيفي. و لتحقيق هذه الأهداف تم توزيع استبانة على مندوبي المبيعات في 285 منظمة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها (1): أن متوسط الرضا الوظيفي العام لمندوبي المبيعات غير السعوديين أعلى وبدلالة إحصائية عن متوسط الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات السعوديين (2). مثل كل من عنصر الراتب، والشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي، والترقيات والمكافآت أهم عناصر الرضا الوظيفي لكل من مندوبي المبيعات غير السعوديين ومندوبي المبيعات غير السعوديين (3) أن هناك علاقة طردية بين الراتب والرضا الوظيفي لكل من مندوبي المبيعات السعوديين وغير السعوديين. أن هناك علاقة عكسية بين المستوى التعليمي والرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات السعوديين، بينما لم تثبت الدراسة وجود علاقة للمندوبين غير السعوديين. أن هناك علاقة عكسية بين سنوات الخبرة والرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات السعوديين، بينما أثبتت الدراسة أن هناك علاقة طردية بين سنوات الخبرة والرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات غير السعوديين. وأخيراً، لم تجد الدراسة أية علاقة بين العمر والرضا الوظيفي لكل من الفئتين.

25- دراسة (الشوامرة، 2007) بعنوان "مستوى الرضا المهني لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدارس نور الهدى التطبيقية في بلدة بيتونيا"، وهدفت إلى التعرف على مستوى الرضا المهني لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدارس نور الهدى التطبيقية في بلدة بيتونيا، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الرضا الوظيفي للموظفين والمعلمات تبعاً لمتغير الجنس حيث وهي دالة إحصائية. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الرضا الوظيفي للموظفين والمعلمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الرضا الوظيفي للموظفين والمعلمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

(الشوامرة، محمد خليل عيسى (2007)).

26- دراسة (الشيخ خليل وشريب، 2008) بعنوان "الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات (الديموغرافية) لدى الموظفين" هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات (الديموغرافية) لدى الموظفين (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية)، وقد تكونت عينة الدراسة من (360) معلماً ومعلمة، وقد تم أخذها بطريقة عشوائية عنقودية من (18) مدرسة (بنون وبنات) وقد أعد الباحثان استبانة لقياس الرضا الوظيفي خاصة بالدراسة، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود

فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي ككل لصالح الإناث وحملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، بينما لم توجد فروق في الرضا عن المادة، وبالنسبة لتحقيق المهنة للذات فكانت الفروق لصالح الإناث، حملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، وبالنسبة لطبيعة العمل وظروفه، والعلاقة بالمسؤولين كانت الفروق لصالح الإناث، حملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، أما سنوات الخبرة فلا يوجد لها أي أثر على الرضا الوظيفي.

وكشفت نتائج الدراسة على ما يلي :

أ - توزع مستوى الرضا حسب الخصائص الفردية والمهنية لأفراد العينة، وقد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عدا الدخل الشهري، وتبين أن درجات الرضا لدى أفراد العينة أقل من (216) وهي النقطة الفاصلة بين الرضا وعدم الرضا.

ومنه فإن مستوى الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي ظهر منخفضاً، كما ظهر أن أغلبية أفراد العينة (88%) أولوا أهمية كبرى للرضا عن مهنة التعليم.

المحور الثالث : دراسات تناولت دافعية الإنجاز وعلاقتها بالرضا الوظيفي :

أ - الدراسات الأجنبية نذكر منها :

1- (الإدارة العلمية) دراسة الحركة والزمن:

إن فريدريك تايلور يعتبر من رواد هذا المجال، وحاول سنة 1911 في تفسيره للدافعية التركيز على أهمية الحوافز المادية لزيادة الإنتاج ورفع مستوى أداء العمال والتي تمخضت عنها أولى نظريات الدافعية وعرفت بالإدارة العلمية.

انطلق تايلور من افتراضين رئيسيين هما:

- الموظفون كسالى بطبعهم.

- المال هو الوسيلة الوحيدة لتحفيز العمال ورفع من إنتاجيتهم.

واشتهرت الدراسة باسم) دراسة الحركة والزمن (حيث حاول تقسيم العمل إلى أجزائه البسيطة والأولية، وذلك للوصول إلى الطريقة المثلى لأداء العمل بسرعة ودقة وبأقل جهد.

ورغم الانتقادات الكثيرة التي لاقتها هذه النظرية والطريقة التي استحدثها تايلور إلا أنها بقية مستمرة وفعالة منذ ذلك الوقت إلى يومنا هذا ، والدليل على ذلك أن كل المصانع تسير إلى الآن بنظام تايلور. وما يمكننا أن نعيه على تايلور ليس خطأ افتراضاته، لأنه لم يجانب الصواب فيها وهو محق بقدر كبير، لكنها تبقى ناقصة والدراسات اللاحقة أثبتت أن هناك حوافز أخرى بالإضافة إلى المال لحفز العاملين، كما أن وجود طريقة مثلى لأداء العمل ليس أكيدا دائما وهذا راجع إلى الفروق الفردية وعوامل أخرى. ولكن ما يمكننا أن نعيه على تايلور فعلا هو مساواته بين الآلات والبشر، لأنه ثبت لنا بالدراسات أن المورد البشري هو أهم موارد المنظمات في الوقت الراهن.

2- دراسات مصانع هاوثورن:

قام بهذه الدراسة التون مايو وفريق عمله في مصنع هاوثورن التابع لشركة واسترن اليكتريك، حيث ركزوا على العلاقة بين الظروف الفيزيائية وفترات الراحة وعدد ساعات العمل ومستوى الإنتاجية، وقد اختار مايو لعينته ست عاملات تم عزلهن في قاعة اختبار ليتسنى ملاحظة التغييرات التجريبية، وكن يقمن بتجميع محددات التيار في الهاتف، وتستغرق العاملة دقيقة واحدة لذلك إذا سار عملها بشكل صحيح، وقد تم توزيع العاملات بحيث يجلسن خمسة منهن على منضدة أما السادسة فتحضر الأدوات وتسلمها لهن، وقد تم تسجيل إنتاج كل واحدة منهن لمدة أسبوعين دون أن تشعر وقبل انتقالها القاعة الاختبار، وكذلك أثناء التجربة قاموا بتسجيل إنتاج العاملات الخمسة لمدة خمسة أسابيع دون تغيير في ظروف العمل وأسلوبه، وفي الظروف العادية كان إنتاج العاملة 2400 جهاز في الأسبوع، أما أثناء الفترة التجريبية فقد أدخل مايو وزملاؤه فترة الراحة في العمل وقدم وجبات غذائية خلال هذه الفترة، فبين أن هذا لم يؤثر على العمل بشكل سلبي وإنما أدى إلى زيادة الإنتاج، ثم عمل فريق البحث على تقليص ساعات العمل لمدة نصف ساعة فكانت النتيجة ارتفاع الإنتاج، ثم عمل فريق البحث على تقليص ساعات العمل لمدة عشر دقائق مع تقديم وجبة طعام فكانت النتيجة ارتفاع الإنتاج، وضمن الفريق أن ذلك راجع إلى التغييرات السابقة، لكن بعد إجراء تغييرات سلبية كرفع درجة الحرارة وتخفيض الإنارة والهوية لحد يصعب فيه العمل ببقية الإنتاجية في ارتفاع بلغ % 30 ومن ذلك استنتج الباحثون أن طريقة إدارة العاملين والعلاقات الإنسانية هي ما زاد في دافعيتهم وساهم في رفع إنتاجيتهم.

رغم أهمية العلاقات الإنسانية وطريقة الإشراف في مجال الدافعية المهنية إلا أن هذا لا يمثل إلا جزءاً يسيراً من المؤثرات في دوافع العمال، وهو أهم انتقاد وجه لمايو وزملائه لتركيزهم على هذا فقط.

3- دراسة تريستي TRUSTY و سيرجيو فاني SERGIOVANNI (1966):

أعتمد هذان الباحثان على الإطار العام لنظرية "ماسلو" MASLOW في قضية القصور في تلبية الحاجات في المجال التعليمي والتربوي، وقاما بتكييف الأسئلة التي تناسب المجال التربوي، وقد شمل البحث الهيئة التدريسية والإداريون.

وقد افترضت الدراسة أنه كلما أزداد القصور في تلبية الحاجات، كلما أزداد عدم الرضا بين من شملهم البحث، وقد كان التركيز على متغيرات السن، الخبرة، الجنس، الدور المهني وفيما يلي النتائج التي انتهت إليها هذه الدراسات:

- تعاضم بين المدرسين الحاجة إلى تلبية الحاجات المتعلقة بالمكانة و التقدير.
- إدراك المدرسات بالقصور أقل من إدراك المدرسين في الحاجات الواردة في نظرية مازلو.

- المدرسون ذوي الخبرة المحدودة بحاجة إلى الحاجات التي تحقق المكانة و التقدير أكثر من المدرسين ذوي الخبرة.

- عبر الإداريون عن درجة أعلى من عدم الرضا بخصوص الفرص المتاحة لإقامة علاقات بينهم
- أرتبط أغلب أوجه القصور عند جميع أفراد العينة ، بالحاجات الخاصة بالمكانة، الاستقلالية وتحقيق الذات.

4- دراسة توماس 1977 :

أجريت هذه الدراسة على مجموعة من العمال يشتغلون في شركة جنرال موتورز للتعرف على الحوافز التي تساعد على الرغبة في العمل لدى العاملين وأهم GMC العضلات التي تواجههم وتأثر على إنتاجيتهم، فكانت استجابات أفراد العينة عن الحوافز التي تسبب الرغبة في العمل كالآتي:

-العلاقات مع المشرفين.

-جماعة العمل.

-الأجر.

-طبيعة العمل.

-الشعور بالفخر للمؤسسة.

-العلاقة بالإدارة.

وأراد توماس من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على أهمية الحوافز المعنوية ودورها في إيجاد الرغبة نحو العمل وزيادة رضا العاملين ومنه تحسين إنتاجيتهم.

5- دراسة دورمودي (Dormody, 1990) :

دراسة لتحديد دافعية الطلاب نحو المشاركة وشعورهم بالرضا خلال الفعاليات الجماعية لحل المشكلات، وقد اشتملت عينة الدراسة على خمس مدارس ثانوية للتعليم الزراعي في ولاية نيويورك، حيث أجريت مراقبة فعاليات حل المشكلات بشكل جماعي من خلال الاستعانة باستبانات ومقابلات الطلاب، واستبانات ومقابلات المعلمين، والأشرطة الصوتية والمرئية، وشارك في الدراسة أربعة صفوف بمعدل (58) طالبا وأربعة معلمين. وقامت الصفوف بإتباع الأهداف التي حددتها دائرة التعليم في الولاية في حل المشكلات، واستخدم المشاركون مواد تعليمية قياسية، كما اتبعوا إرشادات الدراسة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن التحصيل والانتماء والاستقلالية والتخصص هي الدوافع التي تتحقق خلال الفعاليات الجماعية لحل المشكلات ودعمت النتائج الكمية والنوعية النظريات المتعلقة بالتفاعل التشاركي بين الطالب والمعلم (Theories of Student / Teacher Participatory Interaction)، فيما يتعلق بدافعية الطالب نحو المشاركة وشعوره بالرضا أكثر مما دعت إليه النظريات المتعلقة بهيمنة المعلم أو الطالب.(Student or Teacher - Dominated Theories).

6 - دراسة Muanza Kabangu Muanyinay :

أجريت هذه الدراسة في سنة 1992 لنيل درجة دكتوراه في علم النفس العمل بجامعة بعنوان "قيم العمل، تعويض وتوزيع الرضا Frances Robert "باريس 10 تحت إشراف وقد حاول الباحث من خلال بحثه تفسير نماذج التعويض والتوزيع على ثلاثة أبعاد) الرضا الوظيفي، الرضا في الحياة، وأهمية العمل (وهذا الأخير ما يهمنا في هذه الدراسة.

وتساءل الباحث عن قيم العمل في فرنسا والزائير وإن كانت مختلفة أو متشابهة؟ وقد توصل إلى وجود علاقة بين قيمة العمل والرضا الخاص وأهمية العمل، وأن قيم العمل ليست متشابهة بين الإطارات في فرنسا ونظرائهم في الزائير وهي تقريبا منعدمة على حد تعبيره) ك=0.0934 ويدل ذلك على أن مكونات العمل مختلفة لدى العينتين وعلى أنها واقع ثقافي، ونتائج ك (توضح الفرق بين الإطارات في فرنسا التي تولي اهتماما وتمسكا كبيرين بقيم العمل المرتبطة بالشخصية، في المقابل الإطارات في الزائير يولون اهتماما أكبر بالقيم المرتبطة بالجوانب الجوهرية والجوانب الظاهرية للعمل، وهذا كما هو موضح أدناه:

-الإطارات في فرنسا:

= 40.295 السلطة :ك2

= 32.653 المكانة :ك2

= 27.930 تحقيق الذات :ك2

= 23.607 حرية التفكير والتحرك :ك2

= 21.785 النمو والتقدم الشخصي :ك2

-الإطارات في الزائير:

= 15.235 المشاركة في وضع المناهج والطرق :ك2

= 13.906 تنمية وتطوير العلاقات :ك2

= 13.245 تحقيق الذات :ك2

= 13.044 أمن الوظيفة :ك2

= 12.653 الراتب والمكافآت :ك

- (TRUSTY and SERGIOVANNI «Perceived need deficiencies of teachers And administrators : A proposal for restructuring roles. » Educational administration quarterly , II : Autumn 1) .

ثانيا - الدراسات العربية : نذكر منها :

1- دراسة بدر (1955، ص156) العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء :

الاتجاه الأول: هذا الاتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث "هوثورن" في الثلاثينات حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية وازد الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكواهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وتم تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة، وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وقد أظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وأن العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة الدافعية للعمل.

وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والأداء التي أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وهذه الأساليب مثل المشاركة في الإدارة والإشراف المتساهل والنصح والإرشاد.

الاتجاه الثاني : فيؤكد أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء حيث أكدت نتائج بعض الأبحاث في الخمسينات والستينات أن ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونوا أقل إنتاجا كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن إنتاجيتهم تكون عالية وأكد أنه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط أو استخدام الأسلوب الدكتاتوري بالإدارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفع والرضا الوظيفي متدني.

الاتجاه الثالث: يرى أن الرضا الوظيفي يحقق الأداء العالي القبول بعوائد إيجابية حوافز مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة في حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء.

وعموما عندما يكون الموظف غير راضي عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسيا من خلال شرود الذهن والاستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسميا من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكرا أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف الغير راضي إلى محاولة الانتقام من المنظم.

(الحيدر وطالب 2005، 52)

2- دراسة (العيدر، 1989) بعنوان "الرضا الوظيفي وعلاقته بمستوى الطموح لدى

الممرضات :

السعوديات وعلاقة كل منهما ببعض المتغيرات الشخصية والمهنية: دراسة ميدانية بالمستشفيات الحكومية بمدينتي مكة المكرمة - جدة"، وقد هدفت إلى تحديد العوامل التي ترتبط بالرضا وعدم الرضا عن المهنة لدى الممرضات السعوديات، ومعرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الطموح ، والعلاقة بين

الرضا الوظيفي لدى الممرضة وبين عوامل شخصية ومهنية محددة، مثل المؤهل الدراسي، مدة الخدمة، الحالة الاجتماعية، والراتب، والعلاقة بين مستوى الطموح لدى الممرضة وبين عوامل شخصية ومهنية محددة مثل المؤهل الدراسي، الراتب، مدة الخدمة، والحالة الاجتماعية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود عوامل محددة للرضا الوظيفي وهي: ظروف العمل، والمسئولية والاعتراف، والتقدير، والعلاقة مع الزملاء والمرؤوسين، والضمان، والراتب، وفرص التقدم والترقي الوظيفي، والنمو النفسي لاتخاذ قرارات خاصة في العمل، وأنظمة وإجراءات الإدارة، والاعتراف الشخصي، والحالة الاجتماعية. كما توجد عوامل محددة لعدم الرضا الوظيفي وهي متطلبات العمل، وعدم وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للممرضات السعوديات وكل من مدة الخدمة والراتب الشهري، ولكن توجد علاقة إيجابية دالة عند 0.05 بين الرضا الوظيفي والحالة الاجتماعية للممرضات السعوديات، كذلك توجد علاقة إيجابية دالة عند 0.01 وبين الرضا الوظيفي والمؤهل الدراسي للممرضات السعوديات، وعدم وجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الطموح وكل من مدة الخدمة والحالة الاجتماعية والمؤهل الدراسي للممرضة السعودية ولكن توجد علاقة دالة عند 0.05 بين مستوى الطموح والراتب الشهري للممرضات السعوديات.

(العيدروس، لولو، عبد الله 1989)

3- دراسة (العباسي، 2002م) بعنوان: " الرضا الوظيفي لدى ضابط الأمن الكويتي "، تهدف هذه الدراسة إلى تعرف درجة الرضا الوظيفي للضباط العاملين بوزارة الداخلية الكويتية وأثر الخصائص الشخصية والوظيفية على الرضا الوظيفي والولاء، وذلك من خلال التحقق من الفروض التالية: تزيد نسبة الرضا الوظيفي والولاء لرجل الأمن الكويتي على 80%، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي والولاء لرجل الأمن الكويتي طبقاً للخصائص الشخصية والوظيفية، وتوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين الرضا والولاء الكلي والرغبة في ترك العمل ونظام الاتصال، واقترح نموذج لتفسير العلاقة بين الخصائص الشخصية والوظيفية لرجل الأمن الكويتي وبين الرضا الوظيفي - وقد أعد استقصاء يحتوي جزأين: الأول: بيانات شخصية، والثاني: 39 بندا مقسمة على مقياس ليكرت الخماسي توفر جميعها تقويماً عاماً لدرجة الرضا الوظيفي والولاء، والرغبة في ترك العمل، ونظام الاتصال بالمؤسسة الأمنية لعينة من ضباط الأمن بلغ عددها 415 ضابطاً، وحللت البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة كاختبار ف لتحويل التباين، ومعامل الارتباط الخطي، والتحليل العاملي التوكيدي، وتحليل المسارات - وقد توصلت الدراسة إلى أن نسبة الموافقة على الرضا الوظيفي الكلي تمثل 70%، والولاء الكلي 73%، والرغبة في ترك العمل 36%، وأن هناك علاقة طردية ومعنوية بين الرضا الوظيفي الكلي والولاء الكلي، ونظام الاتصال، في حين كانت العلاقة عكسية بينها جميعاً وبين الرغبة في ترك العمل، كما أظهرت

الدراسة أن للخصائص الشخصية والوظيفية فروقا معنوية على الرضا الوظيفي ما عدا الحالة الاجتماعية، والنموذج الهيكلي المقترح يفسر العلاقة بينها بدرجة عالية، ويمكن الاعتماد عليه في التفسير.

(العباسي، عبدالحמיד محمد، (2002))

4- دراسة (الشهري، 2004) بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي لمعهد الدارة العامة (لمركز الرئيسي وفرعي جدة والدمام) وما يتسم به من خصائص إيجابية أو سلبية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الدور الوظيفي للموظف وبين الرضا الوظيفي لديه، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فهم محتوى الوظيفي من قبل الموظف وبين الرضا الوظيفي لدى ذلك الموظف، كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي في المعهد وبين الرضا الوظيفي لدى موظفيه كما يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة المكافآت المعمول بها في المعهد وبين الرضا الوظيفي لدى الموظفين، كما يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة العلاقات السائدة بين الأفراد في المعهد وبين رضاهم الوظيفي، كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف العمل المادية (المكان، الإضاءة، التهوية، الثالث) وبين الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المعهد.

(الشهري، عبد الله بن محمد عامر، (2004))

5- دراسة عادل بن عربي:

وهي دراسة قدمت لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي، نوقشت سنة 2010 بجامعة منتوري -قسنطينة -تحت عنوان " معنى العمل عند العامل الجزائري"، وقد حاول الباحث معرفة معنى العمل وفق متغيرات الدافعية والأداء والرضا، وحصر هذا المعنى في جانبين: مادي ومعنوي. وقد أجريت هذه الدراسة على عينة إدارية ببلدية الخروب -قسنطينة- وتوصل الباحث من خلالها إلى أن العامل الجزائري يحمل مفهوما شاملا للعمل مع تغليب طفيف للجانب المعنوي على الجنب المادي، كما هو موضح أدناه:

- مفهوم العمل): مادي (% 80.42)، معنوي 80.64%

- مفهوم العمل وفق الدافعية): مادي (% 70.23)، معنوي 71.81%

- مفهوم العمل وفق الأداء): مادي (% 60.73)، معنوي 72.16%

(عادل، 2010)

* التعليق عن الدراسات السابقة:

أولا: الدراسة المتناولة لموضوع الدافعية للإنجاز مع متغيرات أخرى: الحوافز، الجنس، تأكيد الذات، الذكاء، المتغيرات الديموغرافية، الطموح، حل المشكلات، الاكتئاب، القلق، الثقة بالنفس، هذه الدراسات

شملت عينات من مختلف الأعمار، أطفال في المرحلة الابتدائية - موظفات وموظفين - طلاب الجامعة - معلمون ومعلمات.

ثانياً: دراسات المناولة الرضا الوظيفي مع متغيرات أخرى فالمتغيرات الأخرى التي تناولها الرضا الوظيفي هي الاتجاهات المهنية، الإشراف، القيادة، الترقية، الأجر، الاستقرار المهني، الحوافز، زيادة الكفاءة الإنتاجية، العلاقات داخل العمل، المتغيرات الديموغرافية.

ثالثاً: الدراسات المناولة دافعية الإنجاز وعلاقتها بالرضا الوظيفي: فالمتغيرات التي أدرجت تحت المتغيرين الرئيسيين هما الدافعية للإنجاز والرضا في الدراسات اعلاه: الإدارة العلمية، الأجر، الظروف الفيزيائية، مستوى الإنجازية، العلاقات الإنسانية، الحوافز المعنوية والمادية، تحقيق الذات، امن الوظيفة، حرية التفكير، النمو والتقدم الشخصي، الرضا والأداء.

ليكون التعليق عن الدراسات السابقة واضحاً، رأيت أنه من الأفضل التركيز على النقاط التالية :

- التعليق عن المنهجية المتبعة في الدراسات.

- تحليل نقدي لنتائج الدراسات و المقارنة بينها.

- إبراز النقط المشتركة بين الدراسات.

أ - بالنسبة للمنهج: تبين بعد تلخيصنا للدراسات السابقة أن كل الباحثين تقريباً، اعتمدوا في بحوثهم على استمارات صممت من قبلهم لقياس الرضا المهني ومنهم (حامد بدر، باتريك، كونفورس، ورونسون) واستعمل البعض "مقياس الرضا المهني" و"مقياس الاتجاهات المهنية" ومنهم: (هوبوك وجانسون). وبالرغم من اختلاف تخصصهم و مدارسهم الفكرية إلا إنهم اعتمدوا على نفس المنهج، أما فيما يخص الأسلوب الإحصائي، فإن أغلبية الدراسات اعتمدت على النسبة المئوية (دراسة جابر عبد الحميد، عدلي كامل فرج، جونسون) بينما أستعمل البعض الآخر، تحليل التباين واختبار (ت) ومنهم: (سليمان الحضري الشيخ، باتريك حامد بدر) للتمييز بين المعلم الراضي و المعلم غير الراضي.

وفيما يخص العينة، فقد اختلفت من بحث لآخر، باختلاف العدد و الظروف والمكان والمتغيرات.

ب - تحليل نتائج الدراسات: بينت نتائج الدراسة للرابطة الأهلية بالولايات المتحدة الأمريكية أن هناك فروقا لها دلالة إحصائية بين الجنسين لصالح المعلمات، وأن هناك فرقا بين معلمي المرحلة الابتدائية الأولى ومعلمي المرحلة الثانوية لصالح معلمي المرحلة الابتدائية، وأن معلمي الريف أكثر رضا عن عملهم من معلمي المدن.

وبينت نتائج دراسة "هوبوك" أن هناك فرقا في درجة مستوى الرضا بين المعلمين وأن الراضين منهم كانوا أكثر توافقا من الجانب الانفعالي وأكثر تدينا، وكانوا يتمتعون بعلاقات أفضل مع الرؤساء والمحيطين، وبينت كذلك أنه لا يوجد فرق على مقياس الأجر، وأن هناك علاقة بين العمر الزمني و الرضا المهني، أي كلما تقدم العمر الزمني للمعلم كلما زاد رضاه عن مهنته.

وأوضحت دراسة "جونسون" أنه لا توجد فروق لها دلالة إحصائية بين مجموعتين (المعلمون، المعلمات) على المقاييس الفرعية التالية: (العلاقات الإنسانية، الترقية، الأجر، العمل في حد ذاته، مركز المهنة والمسؤولية). إذ عبرت النسبة الكبيرة من أفراد العينة عن رضاها في هذه الجوانب، وكان عدم رضاها واضحا فيما يخص ظروف العمل، بحيث كانت نسبة الراضين قليلة جدا.

وجاءت نتائج دراسة "عدلي كامل فرج" مغايرة شيئا ما لدراسة "جونسون" السابقة، حيث وجد فرقا له دلالة إحصائية على مقياس المسؤولية بين المدرسين والمدرسات، وعبرت النسبة الكبيرة فيما يخص (الأجر، العلاقات، ظروف العمل) عن عدم رضاها.

وجاءت نتائج دراسة "سليمان الحضري" متشابهة إلى حد ما لدراسة "جونسون" إذ لم تظهر فروقات ذات دلالة إحصائية في كلتي الدراستين، على كل من مقياس (الأجر، العمل في حد ذاته، العلاقات الإنسانية) واختلفت نتائجها في مقياس الترقية، حيث أن اتجاه غالبية أفراد العينة كان سلبيا في دراسة "سليمان الحضري الشيخ" بينما كان إيجابيا في دراسة "جونسون" أما المقاييس الباقية فلا توجد فروق.

وبينت نتائج دراسة "جابر عبد الحميد" ببغداد، أهم العوامل التي تجعل معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية راضين عن عملهم، ووجد هذه العوامل متشابهة لدى الفئتين بحيث لم تسجل فروق لها دلالة إحصائية على المقاييس التالية (العلاقات الإنسانية، العمل في حد ذاته) وفيما يخص عدم رضاهم فكانت متمثلة في المقاييس (ظروف العمل، نقص الأدوات المدرسية الملائمة والإشراف).

وكشفت نتائج دراسة "باتريك" على وجود علاقة بين الرضا المهني والفئة المهنية، أي أنه كلما ارتفع مستوى التعليم، كلما زاد رضا المعلم. كما بينت نتائج هذه الدراسة، وجود فرق بين الذكور والإناث، إذ كان اتجاه الإناث موجبا نحو المقاييس (العلاقات الإنسانية، الإشراف، العمل في حد ذاته).

وأخيرا جاءت نتائج دراسة "حامد بدر" مبيّنة أهم الفروق التي سجلت بين مجموعة (هيئة التدريس) ومجموعة (العاملين) في المقاييس التالية للرضا المهني والتي كانت لصالح المدرسين (الأجر النقدي، الحوافز المادية، فرص الترقية، الاشتراك في اتخاذ القرارات، ساعات العمل والعلاقات).

ج - تلخيص النقاط المشتركة بين الدراسات: أشارت أغلبية الدراسات المذكورة الأجنبية منها والعربية إلى أن نسبة الرضا المهني بين المعلمين ليست مرتفعة مقارنة بالمهنة العقلية والفكرية الأخرى، وإن كانت أفضل من بعض المهنة الأخرى حسب ما جاء في دراسة "كونفرس وروبنسون".

وكشفت هذه الدراسات عن بعض العوامل ذات الارتباط بالرضا المهني مثل:

العلاقة بالرؤساء وتقبل الوضع الاجتماعي للمهنة ونوعية الناس المحيطين، وما تتيحه من فرص الترقية. أما فيما يتعلق بالأجور، فقد كانت نتائج الدراسات متضاربة في شأنه، فبعضها أشار إلى اعتباره عاملا

هاما من عوامل الرضا كدراسة "جونسون وسليمان الحضري الشيخ وحامد بدر"، في حين أشارت دراسة "عدلي كمال فرج" إلى عدم وجود فروق في العامل المادي بين الراضين و غير الراضين.

- ونفس الشيء بالنسبة لظروف العمل، فهناك من الدراسات من وجدت أنه يمثل عاملا مهما من عوامل الرضا، كدراسة "سليمان الحضري الشيخ"، بينما لوحظ في دراسات كل من: جابر عبد الحميد، عدلي كمال فرج ، باتريك . أنه عامل قليل الأهمية في تحقيق الرضا.

- وتؤكد في بعض الدراسات بأن عامل الجنس له تأثير على درجة الرضا كدراسة "الرابطة الأهلية بأمريكا"، ودراسة "كيل باتريك" ودراسة "جابر عبد الحميد" . وهذا، وبقي الاختلاف قائما بين هذه الدراسات في ترتيب عوامل الرضا المهني حسب أهميتها، باستثناء دراسة "علي عسكر" التي ركزت على هذا الجانب . - كما تؤكد في دراسات عديدة أن هناك ارتباط بين الرضا الوظيفي وبين الدافعية للإنجاز، بحيث تبين أنه، كلما كان مستوى الرضا مرتفعا، كانت الدافعية للإنجاز أفضل و أقوى.

موضوع الدافعية للإنجاز أهتم به في الغالب علماء النفس التربويون أكثر من غيرهم ولهذا وجدنا الدراسات حول الدافعية للإنجاز في ميدان العمل قليلة.

وهناك تداخل بين العوامل النفسية الاجتماعية ولهذا نجد ميدان علم النفس العمل يولي اهتمام للجوانب التنظيمية والجوانب النفسية والاجتماعية والموارد البشرية والاجتماعية.

وعليه من هذا المنطلق حاولت في هذا البحث إيجاد العلاقة بين متغير نفسي الدافعية للإنجاز والظاهرة السلوكية والتنظيمية الرضا الوظيفي والربط بينهما ومعرفة التأثير بينهما، ولا يزال الموضوع يحتاج إلى تعميق البحوث فيه قياسا إلى سمعته وامتداده حتى يتم استعمال كل جوانبه، وكذلك لم توجد دراسة ميدانية للدافعية للإنجاز والرضا الوظيفي، طبقت على موظفي مديرية أملاك الدولة في المنطقة المعنية تامنغست بالدراسة وهذا في حدود علم الباحث.

الجانب النظري

الفصل الأول

الدافعية للإنجاز

تمهيد :

تمثل دافعية الإنجاز أحد الجوانب المهمة في منظومة الدوافع الإنسانية وقد برزت في السنوات الأخيرة كأحد المعالم المميزة للدراسة والبحث في مجال علم النفس إذ تعد مكوناً أساسياً في سعي الفرد تجاه تحقيق ذاته وأهدافه، ولهذا قمت في هذا الفصل بإعطاء تعريف الدوافع معرفة مختلف النظريات المفسرة لدوافع العمل، تعريف الدافعية للإنجاز، معرفة الخصائص المميزة للأفراد ذوي دافعية إنجاز مرتفعة ومنخفضة، أنواع دافعية الإنجاز، والنظريات المفسرة لها، مقاييس الدافعية للإنجاز، أقسام الدوافع وأهميتها بالنسبة للعامل.

1- تعريف الدافعية :

● تعرف الدافعية أو الدافع، على أنها حالة استشارة وتوتر داخلي تثير السلوك وتدفعه إلى تحقيق هدف معين"
● ويعرف هب (D.O.Hebb,1949) الدافعية بأنها "عملية يتم بمقتضاها إثارة نشاط الكائن الحي، وتنظيمه وتوجيهه إلى هدف محدد".

ويرى "دريفر (J.Drever,1971)" أن الدافع عبارة عن "عامل دافعي انفعالي يعمل على توجيه سلوك الكائن الحي إلى تحقيق هدف معين"
ويرى "أتكنسون (J.Atkinson,1976)" أن الدافعية تعني استعداد الكائن الحي لبذل أقصى جهد لديه من أجل تحقيق هدف معين"

وتعرف الدافعية أيضا بأنها : مثير داخلي يحرك سلوك الأفراد ويوجهه للوصول إلى هدف معين.
(قطامي وقطامي، 2000).

ويعرفها الترتوري (2006) إلى أنها "مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل تحقيق حاجاته، وإعادة الاتزان عندما يختل، وللدوافع ثلاث وظائف أساسية في السلوك، هي: تحريكه وتنشيطه، وتوجيهه، والمحافظة على استدامته إلى حين إشباع الحاجة.

وعند مراجعة التعريفات السابقة نخرج ببعض الاستدلالات والتي يمكن تحديدها على النحو التالي :

1- تعبئة الطاقة أو التنشيط الدافعي، ويعني ذلك حالة الاستعداد لإصدار السلوك وما يرتبط بها من يقظة وتوتر عام، ومن أمثلة ذلك استعداد مجموعة من الأشخاص لبدء سباق في العدو، أو البحث عن الطعام، أو عقد علاقة اجتماعية مع آخرين...إلخ.

2- تنظيم السلوك وتوجيهه إلى هدف محدد، فبعد وصول الكائن الحي إلى حالة تعبئة الطاقة أو التنشيط الدافعي، يتجه بسلوكه إلى هدف المحدد الذي يشبع حاجته، وفي الأمثلة السابقة يبدأ الأشخاص السباق من

أجل تحقيق مراكز متقدمة والفوز بها، ويبدو أن في تناول الطعام بعد الحصول عليه، والتعرف على مجموعة من الأشخاص وإقامة صداقة معهم.

3- تتناسب قوة الدافع المثار مع مقدار الطاقة الناتجة عنه ، فالشخص الذي أستمر جائعا لمدة يوم كامل يكافح بقوة لإشباع حاجته للطعام ، وذلك مقارنة بشخص آخر تناول الطعام منذ ساعة واحدة.

4- تستمر الطاقة المعبأة لتحقيق الهدف حتى يصل الكائن الحي إليه.

5- القابلية لتغيير مسار الهدف ،فالكائن الحي يستمر في بذل الجهد من أجل تحقيق هدفه وخفض توتره المرتبط بدافع معين سواء كان فيسيولوجياً (كالجوع أو العطش) أو سيكولوجياً (كالإنجاز أو السيطرة)، وفي هذا الإطار يمكنه تغيير مسار الهدف إذا شعر أن الطريق الذي يسلكه لا يوصله إلى هدفه، فيسلك طريقاً آخر.

وإذا لم يستطع تحقيق هدفه بأي من هذه الطرق، فإنه يصاب بحالة من الإحباط ويعرفها كوني (Connie,1997) بأنها حافظ Drive داخلي توجه السلوك نحو بعض الغايات، وتعمل الدافعية على مساعدة الأفراد على التغلب على حالة الكسل والقصور، وقد تعمل القوى الخارجية على التأثير في السلوك، ولكن القوى الداخلية للدافعية هي التي تعمل على دفع السلوك وتحفيزه.

الدافعية: مثير داخلي يحرك سلوك الأفراد ويوجهه للوصول إلى هدف معين.

ويعرفها محمد حسن عمران (2006) بأنها مجموعة المشاعر التي تدفع المتعلم إلى الانخراط في نشاطات التعلم التي تؤدي إلى بلوغه الأهداف المنشودة، وهي ضرورة أساسية لحدوث التعلم ودونها لا يحدث التعلم (www.minshawi.com)

2- أقسام الدوافع وأصنافها :

يمكن تصنيف الدوافع التي تغطي كل أشكال السلوك الإنساني بأكثر من طريقة مختلفة، ورغم أن الفرق بين هذه التصنيفات ليست أساسية، إلا أن جميعها تصنيفات تعسفية، لذلك قبل أن نعرض للأطر العامة لهذه التصنيفات، والتصنيف الذي سنتبناه في عرض الدوافع، يجدر تحديد بعض الاعتبارات النظرية التي ربما تساعدنا في فهم أسس التصنيفات المختلفة للدوافع ، وهذه الاعتبارات هي :

1- يختلف شكل التعبير عن الدوافع الإنسانية من ثقافة لأخرى، ومن ثقافة فرعية لأخرى داخل الثقافة الواحدة، ومن شخص لآخر داخل الثقافة الواحدة، وتنشأ هذه الفروق لأن العديد من الدوافع يتم تعلمه نتيجة للخبرات النوعية التي يمر بها الأشخاص، وفي كل الحالات يتم التعبير عن الدوافع من خلال السلوك المتعلم.

2- يمكن التعبير عن بعض الدوافع المتشابهة عن الدوافع من خلال أشكال مختلفة من السلوك فدافع الكراهية لشخص معين يمكن التعبير عنه بالعدوان الجسماني عليه (ضربة مثلا) أو بالانسحاب من المكان الذي يوجد فيه أو بأي شكل آخر من السلوك.

3- يمكن التعبير عن بعض الدوافع المختلفة من خلال أشكال متشابهة من السلوك فرمما نجد شخصين يزاولان الرسم بالزيت: الأول بدافع إسعاد والده الذي يشجعه على مزاوله هذه الهواية والثاني بدافع مضايقة والده الذي يرفض مزاولته لهذه الهواية.

4- تظهر بعض الدوافع أحيانا في أشكال مستترة، أي يظهر دافع معين ليخفي وراءه دافعا آخر، فبعض الأشخاص يقومون بالسرقة ليس بدافع مادي، ولكن بدافع الانتقام من الأشخاص المسروقين.

5- قد لا تؤدي الدوافع بالضرورة إلى سلوك يهدف إلى إشباع الحاجات التي أثبتت وهي نقطة ترتبط بالنقطة السابقة عليها، على أساس أن الشخص ربما لا يعبر عن دافعه بصورة صريحة.

6- ربما يعبر أحد أشكال السلوك عن دوافع عديدة، فالعالم أثناء عمله التجريبي في معمله يكون مدفوعا للبحث عن الحقيقة ، وزيادة دخله المادي لإعالة أسرته، ورغبة في الشهرة...إلخ.

وفي ضوء الاعتبارات السابقة نستنتج أن أكثر التصنيفات شيوعا هي التي تصنف الدوافع إلى صنفين حسب المنشأ : فسيولوجية المنشأ وأخرى سيكولوجية المنشأ، وتسمى فئة الدوافع الأولى أحيانا الدوافع لأولية، بينما تسمى الفئة الثانية الدوافع الثانوية، ولا يعني هذا التصنيف أن الدوافع الأولية أكثر أهمية من الدوافع الثانوية، ولكن يعني أن الدوافع الأولية لها أولوية الإشباع كما سنرى بعد قليل، ومن أمثلة الدوافع الأولية دافع الجوع ودافع العطش ودافع التنفس ودافع الجنس ، ومن أمثلة الدوافع السيكولوجية للإنجاز والدافع للانتماء إلى جماعة والدافع للسيطرة.

وهناك تصنيف آخر يصنف الدوافع إلى دوافع وسيلية وأخرى استهلاكية، والدوافع الوسيلية هي التي تؤدي إشباعها إلى الوصول إلى دافع آخر، أو بمعنى آخر وظيفتها الأولية هي تحقيق إشباع دوافع أخرى، أما الدوافع الاستهلاكية، فوظيفتها الأولية هي الإشباع الفعلي للدوافع ذاتها أي أن هدفه الأساسي هو الاستهلاك، كما هو الحال في الاستهلاك الطبيعي للطعام والشراب.

وهناك تصنيف ثالث يمكن من خلاله تصنيف الدوافع حسب مصدرها، وبالتالي يمكن الحديث عن ثلاث فئات للدوافع: الأولى: دوافع الجسم، وتساهم هذه الفئة في تنظيم الوظائف الفسيولوجية ، ويعرف هذا النمط من التنظيم بالتوازن الذاتي، والفئة الثانية: هي الدوافع الخاصة بإدراك الذات من خلال مختلف العمليات العقلية، وهي ما تؤدي إلى مستوى تقدير الذات، الذي يحترم الشخص نفسه في إطاره، أما الفئة الثالثة: فهي الدوافع الاجتماعية الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص ودورها في ارتقاء الشخصية.

وهذا التصنيف الأخير للدوافع يتفق في صورته العامة مع التصنيف الأول، مع فارق بسيط هو أن التصنيف الأخير أبرز الدوافع الاجتماعية في فئة مستقلة، وبناء على ذلك تحدد تصنيف الدوافع الذي سنتناوله على النحو التالي:

1- الدوافع الفسيولوجية: ويطلق اسم " الدوافع الفسيولوجية " عادة على الحالات الفسيولوجية الناتجة عن وجود حاجات جسمية لدى الكائن الحي تحدث تغييراً في توازنه الطبيعي والكيميائي، فتنشأ عن ذلك حالة من التوتر تدفع الكائن الحي إلى القيام ببعض الأنشطة التي تؤدي إلى إشباع حاجاته وعودة الجسم غلى حالته السابقة من التوازن والاعتدال.

وتتصف الدوافع الفسيولوجية ببعض الخصائص العامة وهي:

1- أنها عامة لدى جميع الكائنات الحية، البشرية والحيوانية فنحن جميعاً نشعر بهذه الدوافع، كما أنه توجد أيضاً عند الحيوان.

2- أنها تؤدي وظيفة بيولوجية هامة هي المحافظة على بقاء الكائن الحي واستمرار النوع.

3- أنها موجودة بالفطرة وليست مكتسبة. فهي توجد لدى الطفل منذ الولادة، ويكون سلوك الطفل في أيام حياته الأولى متعلقاً بإشباع حاجاته الضرورية من طعام وماء وهواء، وتخلصه من الفضلات الزائدة في الجسم.

4- أنها تحدث نتيجة لاختلال التوازن العضوي والكيميائي للجسم، فإذا أختل هذا " التوازن الذاتي " بسبب وجود أي اضطراب أو نقص عضوي أو كيميائي في الجسم، ظهرت في الحال بعض العمليات الجسمية التعويضية التي تحاول سد هذا النقص، وإزالة حالة الاضطراب، وإعادة حالة التوازن الذاتي. فإذا حدث، مثلاً، تلف في بعض أنسجة الجسم قامت خلايا الدم البيضاء بتجديد هذه الأنسجة. وإذا زادت حرارة الجسم عند حد معين بدأ العرق يتصبب من الجسم زادت سرعة التنفس لتخلص من هذه المادة الضارة.

وليست عملية الاحتفاظ بحالة التوازن الذاتي مقصورة فقط على تلك العمليات الفسيولوجية التلقائية التي تحدث داخل الجسم، وإنما تقوم بتنظيم علاقة الكائن الحي يميل دائماً إلى الاحتفاظ بحالة ثابتة من التنظيم الذاتي. فإذا حدث اضطراب في هذا التنظيم، نشأت دوافع معينة توجه سلوك الكائن الحي إلى أهداف محددة لإزالة هذا الاضطراب. والدوافع الفسيولوجية هي:

أ- دافع الجوع: تستهلك جميع الكائنات الحية طاقة حرارية في حياتها، وتحتاج إلى مخزون لها أو معوض للمستهلك منها من أجل استمرار هذه الحياة. لذلك يؤدي فقدان الطاقة إلى ظهور الحاجة إلى الطعام والتي تؤدي بدورها إلى ظهور توترات معينة تحرك الكائن الحي إلى مصدر الطاقة المعوض لها (الطعام).

بمعنى آخر، تشير الدراسات العديدة التي أجريت في هذا الصدد، إلى أن نقص المواد الغذائية في الدم هو العامل الأساسي لظهور الحاجة للطعام، وبالتالي دافع الجوع. تقل في الدم تحدث حالة توتر، وتحدث تقلصات في جدران المعدة، ويزداد النشاط العام في الجسم، ويشعر الإنسان بدافع الجوع، وبرغبة في تناول الطعام.

وهناك نمطان رئيسيان من العمليات الفسيولوجية التي تسبق الإحساس بالجوع، وضبط عمليات تناول الطعام، هما: المراقبة المباشرة لسلوك تناول الطعام نفسه، والمراقبة غير المباشرة لقيمة الطعام الذي يشبع حاجة الجسم إليه. وخلف هاتين الآليتين نجد أن أساليب الضبط المتعلمة في تناول الطعام تساهم هي الأخرى في تعقيد الصور السابقة.

والإشارات العصبية لبدء سلوك تناول الطعام أو التوقف عنه تحدث في المهاد التحتاني للمخ، وبالتحديد تأتي من النواة في الجزء المتوسط، وقد كانت عملية الشعور بدافع الجوع تنسب في فترات سابقة إلى تقلصات عضلات المعدة أو الشعور بأن المعدة فارغة من الطعام، إلا أن بعض البحوث الحديثة أظهرت أن هذه المؤشرات ليست ثابتة فقد وجد أن تقلصات وانقباضات عضلات المعدة تحدث بعد تناول الطعام بمعدل أكثر من المعدل السابق لتناوله، ولا يعني ذلك التقليل من أهمية تقلص جدران المعدة عند الشعور بالجوع، ولكن يعني أنه ليس العامل الأساسي الوحيد، فالإشارات التي تأتي من مختلف أشكال المراقبة لحالة الجسم وسكر الدم (أو كيمياء الدم بوجه عام) من أكثر العوامل أهمية للشعور بالجوع، حيث تنقل المعلومات الخاصة بهذه الحالات إلى مركز التغذية في المهاد التحتاني. والذي يؤدي بدوره إلى إرسال تنبيه داخلي للكائن الحي (تقلص المعدة) ببدء سلوك الطعام.

وهناك دراسات تجريبية عديدة تدعم الفروض السابقة. فقد وجد أن استئصال المعدة عند بعض الحيوانات، أو قطع الاتصال العصبي المركزي (المهاد التحتاني بالتحديد) لم يقض على دافع الجوع. ووجد أيضاً أنه إذا حقن كلب غير جائع بدم كلب جائع تقلص جدران معدة الكلب غير الجائع كما يحدث عادة في حالة الجوع. ووجد على عكس ذلك، أنه إذا حقن كلب جائع بدم كلب غير جائع تقلصت جدران معدة الكلب الجائع.

والواقع أنه لا يوجد دافع عام للجوع فحسب، بل توجد عدة دوافع نوعية وهي عبارة عن الميول الخاصة لبعض أنواع الطعام دون غيرها. فالطفل قد يمتنع عن أكل الخضروات، ولكنه يقبل على أكل نوع آخر. ويرجع بعض هذه الميول الغذائية الخاصة إلى التعلم والعادة، ويرجع بعضها الآخر. حاجات خاصة في الجسم تنشأ عن نقص بعض العناصر المعينة. وقد بينت بعض الدراسات التي أجريت على بعض الأطفال والحيوانات إلى وجود ميول خاصة نحو أنواع معينة من الطعام، وأن هذه الميول تختلف باختلاف حاجة الجسم. وتوحي نتائج هذه التجارب أن للجسم "حكمة" خاصة به توجهه إلى اختيار الأطعمة التي يحتاج إليها.

ويبدو أن هناك عاملين يؤثران في اختيار الأطعمة التي يحتاج إليها الجسم. العامل الأول هو المحاولة والخطأ فبالتحربة يتعلم الإنسان أو الحيوان أن أنواعاً معينة من الطعام قد أحدثت إشباعاً خاصاً، وأعادت إلى جسمه التوازن العضوي والكيميائي، ولذلك فهو يميل فيما بعد إلى اختيارها. أما العامل الثاني فيبدو أنه خاص بحاسة الذوق، إذ يظن أن الغذاء الذي يحتاج إليه الجسم يكون أحسن مذاقاً من الأنواع الأخرى من الطعام، ولذلك يفضل الإنسان والحيوان على غيره. ومما يؤكد هذا الفرض الأخير، أنه حينما قطعت أعصاب حاسة الذوق عند بعض الفئران لم تستطع أن تختار نوع الطعام الذي تحتاج إليه. ويبدو أيضاً أن هناك نوعاً من التفاعل بين هاذين العاملين، فقد تؤثر حاسة الذوق في عملية المحاولة الخطأ وتوجيهها توجيهاً خاصاً إلى اختيار الأطعمة المفيدة.

كما تلعب متغيرات أخرى دورها في أسلوب إشباع الحاجة للطعام منها السن والمستوى الاجتماعي - الاقتصادي والثقافي والديني ومستوى التعليم... إلخ، مما قد يكون لها آثار ضارة على الصحة في كثير الأحيان. وأهم هذه الأضرار هي السمنة.

أ- **دافع العطش:** يعد جفاف الفم والحلق بمثابة المنبه الفاعل للعطش، على الأقل على المستوى الشعوري، مثلما يرتبط دافع الجوع بآلام وتقلصات المعدة. ولهذا الشعور (جفاف الفم) أهمية بيولوجية، لأنه بمثابة الإنذار الذي يتلقاه الكائن الحي بوجود نقص في كمية الماء بجسمه، فيدفعه ذلك إلى شرب الماء يدخل في جميع العمليات الحيوية في الجسم مما يجعل فقدان قدرًا منه سبباً في تعطيل العمليات الأخرى وزيادة التوتر البيولوجي. لذلك تظهر الحاجة إلى الماء عند فقدان قدر منه.

ويعد سلوك شرب الماء دالة لمقاييس فيسيولوجيين مع أجهزة المراقبة المنفصلة هما: الضغط الأوزمومي في الدم ومقدار السوائل في الجسم. وتمثل بعض خلايا المهاد التحتاني أيضاً وسائل المراقبة الأساسية لمستوى الضغط الأوزومي.

ومن الممكن أن يخفف الشخص من شعوره بالعطش إذا قام ببل فمه بالماء، أو بمضغ اللبان لإثارة اللعاب. ولكن دافع العطش لا يزول نهائياً إلا بحصول الجسم على الكمية اللازمة له من الماء. وقد أجريت تجربة وضعت فيها كمية من الماء في معدة كلب مباشرة عن طريق أنبوبة متصلة بها، أي بدون مرور الماء بالفم لتحاشي تأثير الماء على جفاف الفم والحلق. وقد قدم الماء للكلب عقب ذلك مباشرة، فشرب منه مقداراً كافياً، مما يدل على أن جفاف الفم يعد عاملاً مهماً في شعور الكلب بالعطش، لكنه ليس العامل الأساسي مثلما هو الأمر بالنسبة لتقلصات المعدة عند الإحساس بالحاجة للطعام. فعند إعادة التجربة السابقة، مع عدم تقديم الماء للكلب إلا بعد 15 دقيقة من وضع الماء في معدته، وهي مدة كافية لوصول الماء إلى أنسجة جسمه، لم يشرب الكلب شيئاً من الماء مما يدل على أن دافع العطش قد أشبع عن طريق وصول الماء إلى أنسجة الجسم.

ويتأثر دافع العطش، أيضاً كدافع الجوع بالتعلم والعوامل الاجتماعية، فتنشأ عن ذلك ميول خاصة لشرب أنواع معينة من السوائل مثل الشاي والقهوة في ثقافتنا المصرية، أو بعض أنواع المشروبات الكحولية في الثقافات الأوروبية المختلفة.

ج- **دافع التنفس:** إذا كان الطعام والماء مصدرين للطاقة، فإن الأكسجين هو العنصر الضروري لاحتراق هذه الطاقة في الجسم وتوليد الحرارة اللازمة له. والحاجة إلى الأكسجين عملية حيوية للغاية لأن الخلايا تحتاج إلى أن تزود بالأكسجين حتى لا يحدث فيها تأكسد. فالملح، على سبيل المثال، يمكن أن يظل سليماً (دون عطب) لفترة قصيرة جداً في ظل نقص الهواء النقي. فغياب الأكسجين لمدة دقيقة واحدة يمكن أن يؤدي إلى إصابة عضوية في المخ يصعب الشفاء منها.

كما أن حالات التخلف العقلي تحدث نتيجة لنقص وصول الأكسجين إلى الأنسجة لفترة محددة أثناء عملية الولادة.

د- دافع التعب: يؤدي شعور الكائن الحي بالتعب إلى حاجة قوية للراحة. وتمثل التغيرات الفسيولوجية الأساسية التي ترتبط بالتعب في تراكم "حمض اللبنيك" في الدم. وعلى الرغم من أنه من المعروف أن "حمض اللبنيك" يتراكم نتيجة للتقلصات العضلية، لكن من غير المعروف كيفية التي يتغير بها ذلك عند المستوى العصبي الفسيولوجي. وتباين آثار التعب الشديد على السلوك طبقاً لطبيعة المهام المراد أدائها. فكفاءة أداء بعض المهام البسيطة تتأثر تأثراً ضئيلاً، حتى في ظل فترة الأرق التي تصل إلى مائة ساعة متصلة. أما أداء المهام الأكثر تعقيداً، فقد تبين أنها تتأثر بشدة في ظل الفترة القصيرة من الأرق.

ويبدو بعض الأشخاص متعبين طوال الوقت. وفي هذه الحالات لا يعد التعب دالة للجهد الجسماني أو الأرق، بل ربما تكون الأسباب الانفعالية هي المسؤولة عن ذلك. وبالتالي يصبح من الصعب التغلب على حالة التعب هذه بالراحة التامة، لأنه من المفروض علاج الأسباب الحقيقية المتمثلة في الاضطرابات الانفعالية.

هـ- دافع الجنس: نظراً لأن الدافع الجنسي يرتبط بالعديد من المتغيرات الاجتماعية والأخلاقية، ويكون إشباعه في العديد من الثقافات محكوماً بقيود عديدة، إلا أنه يعد مسؤول عن نسبة كبيرة من التباين في السلوك أكثر من الأنساق الدافعية الأخرى ذات المنشأ الفسيولوجي.

والدافع الجنسي، على عكس الدوافع الفسيولوجية الأخرى، لا يرتبط إشباعه باستمرار حياة الكائنات الحية. ويرتبط أسلوب إشباعه لدى الإنسان بمتغيرات عديدة منها التعلم والخبرات التي يمر بها الأشخاص وما يكتسبونه من قيم واتجاهات أثناء التنشئة الاجتماعية.

خلاصة القول أن أشكال الدوافع التي عرضناها لا تمثل كل الدوافع الفسيولوجية. فهناك عوامل أخرى عديدة تمثل مصادر فعالة للدافعية، منها على سبيل المثال لا الحصر، الألم، ودرجات الحرارة المرتفعة، والحاجة إلى التخلص من فضلات الجسم... إلخ. وبوجه عام يمكن القول بأن أي شكل من التوتر ينشأ عن اضطراب "التوازن الذاتي" لوظائف الجسم، يمثل عوامل دافعة للكائن الحي لإعادة هذا التوازن إلى صورته الطبيعية وتقليل التوتر.

(المنتدى السعودي للتربية الخاصة)

2- الدوافع السيكلوجية:

يستخدم مفهوم الدوافع السيكلوجية لتصنيف فئة عريضة من حالات الدافعية التي تربطها علاقة مباشرة بالتكامل البيولوجي للكائن الحي. وبالتالي فهذه الدوافع تقابل فئة الدوافع التي عرضنا لها في الجزء السابق (الدوافع

الفسولوجية)، على اعتبار أن الأسس الفسولوجية المسؤولة عنها أقل وضوحاً. وان المترتبات الفسولوجية لها ليست مهمة مقارنة بالمترتبات السيكولوجية. وهناك عدد كبير من الأنشطة الدافعية التي يمكن أن تطلق عليها المسمى العريض للدوافع السيكولوجية، والتي نصنفها في فئتين نوعيتين هما: الدوافع الداخلية الفردية والدوافع الخارجية الاجتماعية. فيما يلي استعراض لهاتين الفئتين.

أولاً، الدوافع الداخلية الفردية:

وتتمثل هذه الدوافع في سعي الكائن الحي أو الشخص للقيام بشيء معين لذاته. فهي بمثابة دوافع فردية تحقق الذات للفرد، حيث ترتبط بوظائفه الذاتية وتحقق توازنه من خلال استجابات مختلفة. وهذا النوع من الدوافع يقف وراء الإنجازات المتميزة والإبداعات البشرية في الفكر والسلوك. وأهم هذه الدوافع ما يلي:

أ- دافع حب الاستطلاع :

ويعد الاهتمام بحب الاستطلاع كعامل دافعي نسبياً في علم النفس. والمقصود به ميل الكائن الحي ورغبته في استكشاف معالم البيئة السيكولوجية المحيط به والوقوف على جوانبه الغامضة.

وقد تمت دراسة حسب الاستطلاع لدى الحيوانات الدنيا مثلما درس لدى الإنسان تماماً. وهناك تجارب معملية أجريت على الفئان لتحديد إلى أي مدى يؤدي تغير المنبه والحدة إلى إثارة دافعية هذه الكائنات الحية.. فحينما أعطيت الفئان الفرصة للاختيار بين استجابتين تم تدعيم كل منهما، قامت بتغيير اختياراتها من استجابة لأخرى. فبعد أن كانت تتجه إلى جهة اليمين في متاهة على شكل حرف (T)

❖ الاستجابة الأولى - اتجهت بعدها مباشرة إلى جهة اليسار (الاستجابة الثانية) والعكس بالعكس. ويعني ذلك أن الفئان تستجيب للمنبهات المتغيرة على أساس تفضيلها لتغيير استجابتها.

كما أمكن دراسة دافع حب الاستطلاع لدى مجموعات متباينة الخصال من المفحوصين البشريين. وتبين انه حتى الأطفال الصغار يفضلون النظر إلى بعض الأشكال المعقدة، مقارنة بالأشكال البسيطة. وذلك من خلال مؤشر الفترات الزمنية لتثبيت أبصارهم على كل منها.

ب- دافع الكفاءة: وترتبط الكفاءة ارتباطاً وثيقاً بالعمليات الخاصة بالدافع حسب الاستطلاع ومختلف الوظائف الإدراكية التي تكمن الكائن الحي من تحقيق أفضل نمو وارتقاء واستغلال لقدراته من أجل مواجهة متطلبات البيئة التي يعيش فيها.

أي أن دافع الكفاءة يعني استخدام الكائن الحي لقدراته ووظائفه الإدراكية والحركية بأفضل شكل ممكن.

وفي معظم الثدييات نجد أن مهارات الكفاءة ترتقي أثناء مراحل اللعب التي تميزها بوجه عام، لكن الدافعية للكفاءة لا تقتصر على الصغار. فالكائنات الحية الناضجة لديها دافعية قوية لتحقيق الأداء الفعال، علاوة على الدوافع الوسييلية التي يستخدم فيها هذا السلوك من اجل الوصول إلى بواعث أخرى.

ويستخدم مفهوم الكفاءة في بعض الأحيان بمعنى عام يمكن أن يشمل الدوافع النوعية الأخرى. ودون اعتبار لكيفية تصنيف هذه الدوافع النوعية، نجد أن كلا من المهارات والوظائف الإدراكية والحركية، فضلاً عن الأنشطة الخاصة بالبحث عن المعلومات، تدفع الكائن الحي بدرجة كبيرة جداً إلى تحقيق بعض أهدافه.

ج- دافع الإنجاز: والإنجاز هو النوع الأخير من الدوافع الداخلية الفردية. وهو على خلاف دافعي حب الاستطلاع والكفاءة، يقتصر على الكائنات الحية البشرية. كما انه موضوعاً لبحوث مكثفة أكثر مما هو الامر بالنسبة لدافعي حب الاستطلاع والكفاءة. والمقصود بالدافعية للإنجاز هو كفاح الفرد للمحافظة على مكانة عالية حسب قدراته في كل الأنشطة التي يمارسها، والتي يحقق بها معايير التفوق على أقرانه، وحيث يكون القيام بهذه الأنشطة مرتبطاً بالنجاح أو الفشل.

وهناك فرق أساسي بين مجال الإنجاز وكل من الكفاءة وحب الاستطلاع. فالدافعية للكفاءة تشير إلى تدريب وتنمية المهارات الإدراكية والحركية والعقلية، بينما يشير الإنجاز إلى محاولات أكثر تعقيداً، تستمر فترة زمنية أطول مثل تلك التي ترتبط بالأمور الأكاديمية والمهنية. فسلوك "الركض" على سبيل المثال، يمكن اعتباره في حد ذاته حالة من الدافعية للكفاءة، ولكن حينما يتم في موقف تنافس مثلما هو الأمر في سباق العدو أو في مباراة لكرة القدم، فإنه يتحول في هذه الحالة إلى دافعية للإنجاز، ومع ذلك فالتنافس مع الآخرين في مواقف الحياة الاجتماعية ليس عاملاً جوهرياً للدافعية للإنجاز، وذلك على أساس أنه يرتبط بالعوامل السيكولوجية الشخصية.

ثانياً- الدوافع الخارجية الاجتماعية:

وهي الدوافع التي تنشأ نتيجة لعلاقة الكائن الحي بالأشخاص الآخرين و ثم تدفع الفرد للقيام بأفعال معينة إرضاء للمحيطين به أو للحصول على تقديرهم أو تحقيق نفع مادي أو معنوي، وزيادة هذا النوع من الدوافع، وزيادة هذا النوع من الدوافع يقتل روح المبادأة والابتكار. واهم هذه الدوافع: الانتماء والسيطرة والاستقلال. هذا ويشترك الإنسان والحيوان بدافعي الانتماء والسيطرة، بينما يختص الإنسان بدافع الاستقلال، حيث تعتبر خاصية إنسانية فريدة يماثل دافع الإنجاز في فئة الدوافع الداخلية للفرد. فيما يلي نبذة عن كل دافع.

أ- دافع الانتماء: ويقصد به كل نوع من أنواع الكائنات الحية يمثل لبعضه البعض منبهات خاصة فعالة. بمعنى آخر، يشعر أفراد كل نوع من الكائنات الحية بالحاجة إلى التقارب و التجاذب مع بعضهم في إطار جماعي مشترك. فالأطفال، على سبيل المثال، ينجذبون إلى وجوه الأشخاص الآخرين كنوع خاص من التنبيه. وهنا لا يوجد أي مبرر لادعاء وجود عامل وراثي خاص لتفسير ذلك. فالأشخاص بوجه عام، ووجوههم بوجه خاص

تعد من أكثر الموضوعات الفعالة والمعبرة التي نواجهها أثناء تفاعلاتنا الاجتماعية وعلاقتنا المتعددة بين بعضنا البعض. وهناك العديد من الشواهد التي يفترض بها أن تساهم في ارتقاء " القيمة الباعثة القوية" التي يمثلها الشخص بالنسبة للآخر.

وقد أشارت البحوث التي أجريت على صغار القردة إلى الدور الجوهرية الذي يمكن من أن يقوم به التقارب الجسمي (كما يعبر عنه قفز الصغير على أمه) في ارتقاء الاستجابة الانفعالية للقردة.

ويعد اللجوء إلى الأشخاص الآخرين كوسيلة للدعم الانفعالي، كما هو الأمر في موقف البحث عن خفض القلق، حيث تعتبر عملية شائعة ويمكن ملاحظتها بسهولة في كثير من المواقف التفاعل الاجتماعي. وهي إحدى المشكلات الهامة التي نالت حظها من الدراسات السيكولوجية المكثفة.

وبعيداً عن هذه الأمثلة، تعد الكائنات الحية البشرية أكثر الملامح البيئية الجوهرية لمختلف أشكال الإشباع التي نبحث عنها لدوافعنا. فالحاجة إلى الانتماء لجماعة التي تأخذ شكل العلاقات الإنسانية الحميمة لما تنطوي عليه من أشكال سلوكية موجهة إلى الأشخاص الآخرين، تعد دعامة قوية في حياتنا. كما أن انتشار مثل هذه الدوافع يساهم بصورة جوهرية في بقاء الأنواع، بما فيها الأنواع البشرية والحيوانية.

ب- دافع التنافس والسيطرة للحصول على المزايا الاجتماعية والمادية: تعد الرغبة في السيطرة وإثبات الذات من الدوافع الشائعة لدى الإنسان والحيوان على حد سواء. ويظهر دافع السيطرة بوضوح فيما نشاهده بين أفراد مختلف المجتمعات من تنافس شديد. فالأطفال يتنافسون فيما بينهم في البيت والمدرسة والنادي. ويحاول الطفل أيضاً أن يتفوق على زملائه. وأن يسيطر عليهم، وأن يحتل بينهم مكان الصدارة والزعامة. ويتنافس الكبار أيضاً في سبيل الرزق، وفي سبيل الشهرة وتولي المناصب العليا، والإستلاء على مصادر القوة في المجتمع. وفي هذه الحالة يقترب دافع السيطرة مما أسماه " الفريد أدلر " A. Adler بدافع القوة، وإن كان مفهوم القوة أكثر غموضاً لأن "أدلر" يعتمد في تفسيره له على المفاهيم التحليلية النفسية.

ونستطيع أن نشاهد مظاهر السيطرة بين الحيوانات أيضاً. ففي مجتمع الفيلة، على سبيل المثال تخضع المجموعة لسيطرة الفيل الأكبر الذي يقودها في حركاتها في الغابة. التي نشاهد ذلك أيضاً في مجتمعات القردة والشمبانزي، والبط والوز وأسراب الطير التي نشاهدها وهي تطير في نظام دقيق خلف قائدها.

ولتجارب وخبرات الطفولة تأثير مهم في اكتساب الأفراد لدوافعهم. فإذا كانت الأسرة تدفع الطفل دائماً إلى التنافس مع الغير، وإلى التفوق عليهم، وإذا كانت تعاقب الفشل والضعف، وتشجع القوة والانتصار والتفوق، فإننا سنتوقع اكتساب الأفراد لدافع السيطرة وإثبات الذات نتيجة لهذه لأساليب من التنشئة الاجتماعية.

كما أن لبعض الخبرات الشخصية تأثيراً مهماً أيضاً في اكتساب دافع السيطرة. فإذا كان لجوء الطفل إلى التنافس والسيطرة مفيداً في إشباع حاجاته ودوافعه الأخرى، فإنه سيميل في المستقبل إلى اللجوء لمثل هذه الأساليب التي أثبتت نجاحها في الماضي أما إذا لقيت أساليب التنافس والسيطرة عند بعض الأطفال فشلاً، أو إذا أدت إلى العقاب أو الحرمان أو الضرر، فإن هؤلاء الأطفال سيميلون في المستقبل إلى التخلي عن أساليب السيطرة. وقد يكتسبون سمة الخضوع كوسيلة مفيدة في إشباع دوافعهم وتحقيق أهدافهم. وفي كثير من الأحيان يعتبر الخضوع وسيلة مفيدة لتحقيق الأهداف.

ج- دافع الاستقلال عن الآخرين : يعرف الدافع للاستقلال على أنه رغبة الشخص وحاجته لعمل المهام المطلوب منه بنفسه ". ومن الواضح أننا نجد هذا الدافع لدى الطفل الصغير الذي يبدأ في تقدير حاجته إلى الوجود في المستقبل. كما أننا نجده في كل المستويات العمرية، وفي أشكال عديدة من السلوك.

ومن الواضح أن الدافع إلى الاستقلال يتصارع غالباً مع بعض الدوافع الاجتماعية الأخرى. فالدافع إلى الاستقلال يقود الشخص إلى التعبير عن نوع من الدوافع المضادة للانتماء إلى الجماعات، وربما يجبر الشخص على فقدان مقدار معقول من التحصيل (في حالة حدوث الإنجاز بمساعدة الآخرين).

ويقوم الذكور في مجتمعنا بسلوك يتسم بالاستقلال أكثر من الإناث، على أساس تدعيم ذلك خلال عملية التنشئة الاجتماعية. وبالتالي يكون هذا الدافع أقوى لدى الذكور منه عند الإناث.

(المنتدى السعودي للتربية الخاصة)

3- الفرق بين الدافعية والتحفيز :

التحفيز هو التحريك للأمام، وهو عبارة عن كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو تعمل على عمل على استمراره فيه، والتحفيز ينمي الدافعية ويقود إليها، إلا أن التحفيز يأتي من الخارج فإن وجدت الدافعية من الداخل التقيا في المعنى، وإن عدمت صار التحفيز هو الحث من قبل الآخرين على أن يقوم الفرد بالسلوك المطلوب.

(عمران 2006)

4- النظريات المفسرة لدافعية العمل:

أ- النماذج الكلاسيكية للدافعية:

I. نظرية فريدريك تايلور (Frederick Taylor & Autre 1911)

إن الحقبة الزمنية التي عرفتها التaylorية تميزت بنظرتها إلى الإنسان على أنه أحادي الجانب مع تجاهل مختلف الجوانب الإنسانية والنفسية للعامل، إذ نجد في البداية أن التaylor كان يتصور أنه يمكن تحفيز العامل بواسطة

مختلف الضغوط في العمل، ولكن سرعان ما تنازل عن هذا الموقف واعتبر أن الدافع يكمن في كون العامل يتقاضى أجرة مساوية للجهد الذي يبذله ، وقد شكل ذلك جانبا من مبادئ التنظيم العلمي للعمل.

إن العنصر الأساسي لتايلور يكمن في الجانب المادي لأن الأجرة كانت آنذاك تعتبر المحفز والمحرك الأساسي والوحيد، وانطلق تايلور من هذا التصور اعتبارا من أن كل عامل له استعداد معين لمنصب معين وكلما بذل جهدا أكبر فسوف يزيد دخله، وكان هذا في تصوره يمثل أحسن دافع، ومن هنا يتبين أن تايلور ربط الدافع بالدخل وجعله في صميم العمل العلمي للعمل، غير أن ذلك قد أثار مشاعر الحركات النقابية والتجمعات العمالية.

يقوم محتوى هذه النظرية على فكرة مفادها أن العمل هو حاجة اقتصادية ، وتعتبر نظرية تايلور أو نظرية في هذا الاتجاه، حيث ترى بأن الدافعية هي دافعية مالية ناتجة عن الربح حيث ألف كتابا عنوانه البعد العلمي للمؤسسات في بداية القرن العشرين وشرح الدافعية للأفراد عن طريق الإرادة القصوى للملح كل فرد ، هذه المقاربة الاقتصادية للدافعية تركز على تطوير الإنتاج وتطمح عبر أنظمتها المختلفة إلى تحقيق الفوائد والعوائد لهؤلاء الأفراد.

(Xavier Mont Serrat, 2004 : 28)

II . نظرية إلتون مايو (Elton Mayo, 1927) :

إن مدرسة العلاقات الإنسانية ، وخاصة دراسات مايو اعطت دفعا جديدا وكبيرا للدوافع ونشير خصوصا إلى دراسات إ. مايو في هاوثورن "Hawthorne" بالقرب من شيكاغو ودراسات ويستارن إلكترك "Western-Electic" ما بين 1928-1932 التي تم خلالها الربط بين الظروف الفيزيائية كالإنارة والضجيج والاهتزازات والرطوبة وغيرها وبين مردودية العمال ، ثم عمل بعدها على استبدال أوقات وإدخال أوقات للراحة فلوحظ أن ذلك قد أدى تشكيل مجموعات عمل وأعطيت هذه المجموعات نوعا من الحرية فأدى ذلك كله إلى جو جديد في العمل تسوده روح التعاون وديناميكية الجماعة...

إن أهم ما يمكن الوقوف عنده كنتائج لأبحاث مدرسة العلاقات الإنسانية هو أن هذه الأخيرة أدخلت عوامل جديدة كانت بالنسبة للتايلورية ضربا من الخيال وبعد تجربة فترات الراحة فقد أدخلوا نغمات موسيقية داخل ورشات العمل للتخفيف من التعب كما أدخلوا كأسا من الشاي في الوقت الذي لاحظوا فيه بداية انخفاض الإنتاج فتبين أن ذلك أدى إلى المحافظة على مستوى الإنتاج وعلى مستوى المردودية مباشرة بعد تعاطي الشاي ، وكانت هذه كلها من الدوافع التي اعتنت بها مدرسة العلاقات الإنسانية.

وترى هذه النظرية بأن العمل يستجيب إلى حاجة في علاقة العمل ، مايو هو من أصل أسترالي في علم الاجتماع تبني نظرية مغايرة عندما شرح بأن العمل نابغ من حاجة للعلاقات الإنسانية والذي ينتج عنه الانتماء

إلى جماعة اجتماعية ، وبين أن المال ليس وحده دافع للإنسان في مجال العمال، وكان يرى بأن للدافعية بعد اجتماعي يجعل الإنسان يبحث من خلال العمل عن العلاقات الإنسانية.

(Xavier Mont Serrat,2004 :28).

وقد ظهر آنذاك مفهوم غير الرسمية ببعدها الإنساني والاجتماعي ومن ثم أهمية ظهور حاجات العلاقات الاجتماعية للاندماج في مجموعات العمل ، ومن هنا فإن الدوافع الفردية ستجد سندا قويا داخل الجماعة المتماسكة، ثم توصلت هذه المدرسة إلى أهمية التكوين كعنصر محفز في العمل لأنه يفتح آفاقا للعامل، والخلاصة أن العلاقات الإنسانية أضافت الجانب المادي للحوافز بعدا اجتماعيا وإنسانيا مهما ثم جاءت نظرية أ.ماسلو لتفصل هذه الأبعاد.

(محمد مسلم، 2007، ص56-57)

- نظريات المحتوى المركزة على الحاجات :

III. نظرية التنظيم الهرمي لأبراهام ماسلو (A/ Maslow1954)

إن أصل التيار الفكري المتمركز على الحاجات يعزى إلى كل من ابراهام ماسلو وكارل روجرز رائدا الاتجاه الإنساني في علم النفس، ولما كان ماسلو أول من يمثلته وصاحب الدعوة الأولى إليه وكانت نظريته تعتبر ركيزة أساسية من ركائزه وقد كان لهذه النظرية بما قدمته من أطروحة اختلفت اختلافا بينا عما كان سائدا من تصور يشوبه عن الإنسان والطبيعة البشرية.

إن وسم نظرية ماسلو باعتبارها نظرية في دافعية العمل ليضع هذه النظرية في مكانتها بين نظريات الشخصية...وعلى الرغم مما تعرضت له هذه النظرية من نقد لاذع خاص بالمنهج أو التعقيدات الخاصة فقد قرر ريكرمان أنها تعد واحدة من النظريات التي لم تشجع على فكر الباحثين بل أجبرت البعض منهم على إعادة النظر في الطبيعة البشرية ماهية وبخثا.

(Ryckman,1978 p: 328)

في مقارنته بين نظريات تحقيق الذات ونقده لها، قرر جيلر (Geller, 1982 :162) في دراسته الناقدة لكل من نظرية كارل روجرز وماسلو، أن نظرية الأخير تعتبر أكثر صقلا وأكثر إثارة للتحدي وأكثر ثراء في مفاهيمها، بل هي واحدة من أكثر النظريات المعيارية العقلية الشاملة والمنظمة في علم النفس المعاصر، وأي نظرية في تحقيق الذات كتب لها النجاح فهي لا بد أن تكون شبيهة جدا بنظرية ماسلو.

(عزيزة محمد السيد، 1987:11)

لقد حاول ماسلو وضع نظرية عامة فيما يتعلق بالدافعية وهذا بعدما لاحظ أن عدم إشباع وتلبية الحاجة هي عامل محدد وهام للدافعية حيث تفكيرا تصاعديا فيما يخص حاجيات الإنسان في العمل، حسب رأيه فإن كل السلوكات ناتجة عن رغبة وإرادة لتحقيق حاجة مادام أن الفرد لم يقيم بإشباعها، ولذلك فهي تعتبر مصدرا للدافعية.

(Xavier Mont Serrat,Ibid :34)

وقد اقترح ما سلوا طريقة في تصنيف الدوافع الإنسانية بأن الدوافع يمكن تصويرها بشكل هرمي ، بحيث تقع قاعدته الحاجات الحضارية العليا، وحاجات تحقيق الذات، لذا افترض خمس مستويات لنظام الحاجات الأساسية، ويرى ما سلوا أنه توجد حاجات معينة لدى الإنسان لا بد وأن تشبع أولاً قبل البحث عن إشباع بقية الحاجات طبقاً لتسلسل الحاجات في الشكل السابق من أسفل إلى أعلى، وكلما أشبعت حاجة حلت محلها مجموعة أخرى تالية من الحاجات.

(نييلة عباس الشوربجي ، 2009 : 367)

من أهداف النظرية أنها تنظم حاجات الإنسان تنظيمًا هرميًا وذلك وفق ضرورة الحاجة وأهميتها، فالحاجات الفسيولوجية مثلًا كالخاجة إلى الأكل أولى من الخاجة إلى احترام الذات حيث رتبها إلى خمس حاجات أساسية وذلك حسب التسلسل الذي يبينه الشكل الهرمي التالي:

أ- **الحاجات الفسيولوجية (Besoins Viteaux Primaire)**: وتمثل في الحاجات الأساسية الضرورية للإنسان وتشبع هذه الحاجات بالغذاء والماء والنوم وغير ذلك.

ب- **الحاجات إلى الأمن (Besoins De Sécurité)**: وتمثل في حاجة الإنسان إلى جو من الطمأنينة والسكينة لضمان حياة خالية من الأخطار المهددة لحياة أو استقرار الإنسان ، وتأتي هذه الحاجة حسب ما سلوا في الدرجة الثانية بعد الحاجات الفسيولوجية.

ت- **الحاجات إلى الحب والانتماء (Besoins D'appartenance et D'intégration)**: وتمثل في رغبة الفرد في أن يكون محبوبًا من طرف الأشخاص المحيطين به سواء كان ذلك في محيط العمل أو الأسرة أو المجتمع بصفة عامة.

ث- **الحاجة إلى التقدير (Besoins De Considération)**: وقد تبدو في رغبة الفرد بالشعور بالأهمية والمكانة البارزة في السلم التنظيمي أو بين القران وبقدرته على تحمل المسؤولية والتنفيذ والإنجاز بالإضافة إلى العمل على تنمية الذات باكتساب مهارات وإضافة معلومات.

ج- **الحاجات إلى تحقيق الذات (Besoins De Réalisation De Soi)**: وتمثل هذه الحاجات التي تشغل أعلى الهرم في تحقيق الفرد ما يصبوا إليه بحيث إشباع لرغباته وحاجاته السابقة ولا يمكن أن يتحقق هذا المستوى من الإشباع إلا بعد إشباع كل الحاجات السابقة والوصول إلى مستوى عال من الوعي بالذات ، ويؤكد ما سلوا بأن ترتيب هذه الحاجات هو ترتيب تتحكم فيه الأولوية فلا يمكن مثلًا أن يسعى الفرد لإشباع حاجات الأمن قبل إشباع الحاجات الفسيولوجية.

(مصطفى عشوي، 1992: 105)

ودخل هذا التقسيم، وكان لماسلوا تقسيما آخر للحاجات هو :

أ- حاجات النقص أو القصور.

ب- حاجات النمو أو الحاجات العليا.

ت- ويكشف لنا التراث الخاص بالنظرية عن الفروق الجوهرية بين هذين المستويين من الحاجات حيث تبرز لنا الحاجات الدنيا من حيث القوة والأهمية وأولوية الإشباع عن الحاجات العليا ولا عجب في هذا أن - الحاجات الدنيا - هي حاجات البقاء وإشباعها يعني البقاء ، أما الفشل في الإشباع فلا يعني إلا العجز أو القصور في الفرد.

وعلى نقيض حاجات القصور تكون حاجات النمو حيث أنها أقل أهمية وقوة وأقل ضرورة للبقاء، ولذا يأتي ظهورها متأخرا في تطور ونمو الإنسان، فالحاجة إلى تحقيق الذات قد لا تظهر إلا في منتصف حياة الفرد، وعلى الرغم من أن الحاجات العليا أقل ضرورة للبقاء فهي تضيف إلى النمو وإلى الكينونة لأن إشباعها يتجاوز حدود اختزال التوتر إلى استثارة الفرد، فضلا عن أن إشباعها يعد عاملا من عوامل البناء الشخصي السليم ولهذا يتضمن إشباع حاجات النمو قدرا كبيرا من التعقيد أكثر مما يشتمل عليه إشباع الحاجات الدنيا فالبحث عن تحقيق الذات يتطلب مسبقا شروطا خاصة بإشباع الحاجة السابقة عليها ، فضلا عن ضرورة توافر ظروف اقتصادية، اجتماعية وسياسية أفضل فالحرية المتزايدة للتعبير تعد مطلبا أساسيا لتحقيق الذات أكثر منها مطلبا أساسيا لإشباع الحاجة إلى الأمن مثلا.

وتمايز الحاجة لدى الفرد لا يعني انعدام العلاقة بينها إذ أن النظرية تؤكد على أهمية إشباع حاجات كل مستوى حتى تبرز حاجات المستوى التالي، ويحدد ما سلوا نسبة للإشباع خاصة بكل مستوى من المستويات الخمس، فنجد أن 85% هي نسبة الإشباع لحاجات المستوى الأول و70% لحاجات المستوى الثاني، بينما يخصص 50% للحاجة للتقدير، أما الحاجة إلى تحقيق الذات فقد حدد لها 10%.

والتقسيم الهرمي للحاجات وإن بدا جوهر فكرة الدافعية لدى ما سلوا إلا أن هناك نوعية أخرى من الحاجات الإنسانية ، تتمثل في:

- الرغبة في المعرفة والفهم.

- الحاجات الجمالية كالنظام وإتمام العمل.

هذه النوعية من الحاجات التي وضعها ما سلوا في نظام منفصل عن نظام المستويات الخمس السابقة قد جاءت نتيجة طبيعة لدراسته على عينة لها خصائصها المتميزة جدا، هذا فضلا عن أن هناك عوامل أخرى ساعدته على إدراكه لها لخصها شولتر (Schultz,1981:248) فيما يلي:

- الدراسات المعملية مع الحيوانات التي كشفت عن دافع حب الاستطلاع لديهم.

- الدراسات على الراشدين التي أشارت إلى انجذابهم إلى ما هو غامض وغير محدد الملامح.

- الممارسة الإكلينيكية لأبراهام ما سلوا على الذين يعانون من السام والملل ونقص الإثارة رغم كونهم شخصيات سوية .

- الحقائق التاريخية الخاصة بالذين يبحثون عن المعرفة رغم المخاطرة بأمنهم وحياتهم ، وهذا يعني أن الحاجة إلى المعرفة تفوق الحاجة على الأمن.

إن العلاقة بين المستويات الخمس للحاجات إلى الفهم هي علاقة تفاعل، فالفهم واكتشاف المعنى هو أساسي للفرد لكي يتفاعل مع بيئته ويحصل على الحب والتقدير وتحقيق الذات، ولذلك يصعب أن يصبح الفرد محققا لذاته إذا كانت الحاجة للفهم لم تشبع ، ومعنى هذا أن الفشل في إشباع الحاجة إلى الفهم قد يتجاوز في تأثيره الفشل في إشباع بقية الحاجات إلى إعاقه نمو التوظيف الكامل للشخصية.

(عزيزة محمد السيد، 1987:ص 11-14)

وقد وجهت لنظرية أبراهام ما سلوا من أوجه النقد التي اختصت ببناء النظرية كبناء هيكلية والمنهج المتبع في دراسة الحالات والأدوات التي استعان بها تارة تم بمدى شيوع الظاهرة وكذا عدم وضوح المعايير والتعريفات الإجرائية لمفاهيم النظرية تارة أخرى ، ولكن تظل النظرية بما تطرحه من رؤية جديدة للطبيعة البشرية تتسم بالإيجابية والتفاؤل مجالا للعديد من البحوث والوقفات العلمية للمهتمين ببيكولوجية الشخصية في سياقها الاجتماعي والاقتصادي والسياسي.

من هذا المنظور هناك العديد من القضايا التي تمثل مجالات للبحث العلمي بهدف اختبار مقولات هذه النظرية عبر مجتمعات تتباين أطرها الثقافية والاجتماعية والاقتصادية ثم لنقف على الكيفية التي يتم بها هذا التفاعل والحوار بين الشخصية والمجتمع ، ولقد كان ما سلوا على وعي بأهمية المعطيات البيئية في تكوين نظريته عن الشخصية لذا فإنه قرر في نظريته أنه لا يعرف مدى انطباق نتائجه على الأفراد صغار السن مثلا وماذا يعني تحقيق الذات في الثقافات الأخرى وهذا يعني أن ما استخلصه من نتائج على نوعيات لها مواصفات خاصة تحتاج إلى أحكام أخرى تفندها أو تدعمها.

فقد كان لنظريات الدافعية السابقة على نظريته على وعي بما أسماه بالحتمية الثقافية وأهميتها للدافعية وتحقيقها في الإنسان، وأولى هذه القضايا التي تطرح على بساط البحث الميداني هو ما يتصل بالمستويات الخمس للحاجات الإنسانية وتباين إشباع هذه الحاجات عبر المجتمعات المتباينة اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا والبحث هنا لا يستهدف الشكل ولكنه يستهدف المضمون أو المحتوى فالحاجة إلى الأمن قد تمثل حاجة أساسية لكل إنسان عبر كل المجتمعات ولكن يبقى التساؤل كيف يتحقق للفرد إشباع هذه الحاجة في مجتمع من المجتمعات النامية مثلا ؟ وهل يختلف هذا عن إشباع الفرد لهذه الحاجة في مجتمع متقدم ؟ وعلى أي نحو ؟

وما يثار من تساؤلات خاصة بالحاجة إلى الأمن ينسحب أيضا على بقيت حاجات القصور وذلك استنادا إلى تأكيد دور البيئة بشموليتها غير المذكورة في إشباع الفرد لهذه الحاجات ومن ثم فإنه لمزيد من الفهم ولمزيد من

الاقتراب من هذه العلاقة الحوارية بين الفرد والمجتمع ، يمثل التعرف على الكيفية التي تشبع بها هذه الحاجات بعدا أساسيا لفهم سيكولوجية الشخصية.

(عزيزة محمد السيد ، 1987:ص 21-22)

يقبل ما سلوا فكرة أن بعض أنماط النشاط الإنساني قد تكون محكومة بإشباع الحاجات البيولوجية، ولكنه يرفض تماما قبول فكرة أن جميع الدوافع الإنسانية يمكن تفسيرها من خلال مفاهيم الحافز أو الحرمان التعزيز أو التدعيم، وانطلاقا من ذلك فقد صنف ماسلو (الدوافع - الحاجات - الإنسانية وترتيبها ترتيبا هيراركيًا أو هرميا يقوم على أن حاجات النمو الأرقى أو الأعلى ترتيبا يمكن أن تتحكم في النشاط الذي يصدر عن الفرد فقط بعد أن تكون الحاجات الأدنى الأقل ترتيبا قد أشبعت، بمعنى أن الحاجات التي تستثير السلوك وتحركه هي تلك التي لم تشبع، فإذا ما أشبعت انحصرت أهميتها وظهر تأثير الحاجات التي لم تشبع وهكذا طور ما سلوا نظريته عن الدافعية حول تدرج حاجات الإنسان حسب إشباعها ودرجة إلحاحها وأهميتها في مدرج هرمي يشمل الحاجات الفسيولوجية الأساسية لحياة الفرد كالماء والطعام والحاجات للأمن وهو شعور الفرد بالحماية والتحرر من الخوف والمخاطر، كذلك الحاجة للحب والعلاقات مع الغير وكذا تقدير واحترام الآخرين وأخيرا الحاجة إلى تحقيق الذات وهي الرغبة في تحقيق ما يتلاءم مع قدرات الفرد.

(Bolman L.G et autres,1996:12)

إن أشهر ما ساهم به ما سلوا في نرية الدوافع هو تصنيفه للحاجات الإنسانية في هرم متدرج أساسه الحاجات الفسيولوجية الأساسية وقيمتها الحاجة إلى تحقيق الذات، ويرى أنه إذا كان من الممكن أن ننسب سلوك الطفل إلى دوافع فسيولوجية فإنه من غير المعقول أن نفكر في هذه الحاجات كدوافع لسلوك الراشدين، فالكثير من تلك الحاجات النفسية لا تظهر إلا متأخرة في الحياة، وقال إنه من الممكن أن نصور تلك الحاجات بشكل هرم متدرج تقع في قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية وفي قمته الحاجات الثقافية من حاجة إلى المعرفة وتحقيق الذات، ويعتمد الدور الذي تقوم به هذه الحاجات في تقرير سلوك الفرد على مدى قربها أو بعدها من قاعدة الهرم فأقوى الحاجات هي الحاجات الفسيولوجية زلا يسعى الفرد إلى إشباع حاجات الحب والانتماء مثلا إلا بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية.

أما الحاجات التي أطلق عليها ماسلو ما بعد الحاجات الأساسية فهي كلها تأتي بعد الحاجات الأساسية فهي كلها تأتي بعد الحاجات الأساسية، ولن يحدث الاهتمام بها إلا إذا كانت الحاجات الأساسية مشبعة بقدر معقول، وهذه الحاجات تشمل الدوافع الجمالية والمعرفية المرتبطة بفضائل الخير والحق واكتساب المعرفة وتذوق الجمال والنظام والتماثل وأعلى هذه الحاجات قدرا هي ميلن إلى تحقيق الذات.

يشير ما سلوا إلى أن ظهور بعض تلك الحاجات يعتمد على إشباع بعضها الآخر، وأن الحاجة التي لم تشبع تسيطر على الفرد وسلوكه بدرجة تجعل نظرتة إلى الحياة مختلفة وتؤثر تأثيرا بالغيا في إدراكه وبالتالي في سلوكه ، وتحكم الدوافع ضمن هذا الهرم علاقة ديناميكية كلية فالدوافع ليست متعاونة فيما بينها فحسب، بل

إنها تدفع الفرد إلى القيام بعمل معين وحين تشبع فإنها تختزل، ولكنها ليست ساكنة، بل أنها على استعداد للظهور عندما تسمح مرة علاوة على ذلك فإن حاجات أعلى في الهرم قد تطفئ على سلوك الفرد أكثر من طغيان الحاجات الفسيولوجية حتى ولو لم تشبع .

(سهير كامل أحمد ، 2000 : 55-56)

جاءت هذه النظرية بمثابة انتقاد لكل من المدرسة الفرويدية التي اعتبرت أصول السلوك بيولوجية تتمثل في غرائز الموت والحياة، والمدرسة السلوكية التي اعتبرت السلوك مدفوع بعوامل كالتعزيز والحرمان والخوافز والمكافأة ، وتركز هذه النظرية على تأثير سلوك الإنسان وفقا لمفهوم الحاجات أي أن وراء كل سلوك حاجات معينة وقد رتبها ما سلوا ترتيبا هرميا تتبعا لأولوياتها، حيث صنفت في مجموعتين هما:

الحاجات الأساسية أو الحاجات الفسيولوجية اللازمة لبقاء الإنسان وإستمراره كحاجات الطعام والهوى، والحاجات النفسية والاجتماعية أو الحاجات النمائية. (كحاجات الأمن والانتماء وتحقيق الذات)، وقد أشار ما سلوا إلى إن الإنسان حر في إرادته واختياره، كما أنه يمتلك الحق في تقرير مصيره أنه ليس منفعلا فحسب بل وفاعلا أيضا، أي أن الإنسان سلمي وإيجابي في أن واحد، ويرى ما سلوا أن إشباع الحاجات يتم بالتسلسل أي من الأدنى من (1-7) إلى الأعلى على التوالي.

على الرغم من أهمية النظرية إلا أن عليها مأخذ منها :

- فكرة التأجيل في إشباع الحاجات ذات المستوى الأعلى، في الواقع يمكن أن يؤجل الفرد إشباع حاجاته الفسيولوجية ليقوم بإشباع الحاجات ذات المستوى الأعلى، بمعنى أن فكرة التابع في إشباع الحاجات بدأت من القاعدة وحتى القمة لم تحظ بالتأييد من قبل العلماء، وقد جاءت نظرية استثارة للتقليل من شأن نظرية ما سلوا.

- يوجد العديد من الدوافع التي تم إغفالها في تصنيف ما سلوا ، كما يحدث في حالات الاعتصام حيث يتم الإضراب عن الطعام احتجاجا على واقع معين.

(محمد محمود بني بونس، 2007: 110-12)

IV. نظرية ألدفر (1972 - 1969 ALDEFER) : التي ظهرت كبديل للمستويات الخمس التي وضعها ما سلوا حيث اقترح ألدفر نظرية جديدة تفترض للفرد ثلاثة حاجات أساسية بدلا من خمسة، وهذه الحاجات كما تعرضها لاندي واترومبوا 1969 هي:

- 1- **حاجات الوجود:** وهي حاجات مادية تسبع بواسطة الطعام والشراب، والأجر والمكافآت.
- 2- **حاجات القرابة:** وتتمثل في إنشاء العلاقات مع الأقارب وزملاء العمل والمشرفين والمرؤسين.
- 3- **حاجات النمو:** وتظهر في قيام الفرد بعملية الإبداع في مجالات تخصصه بالإضافة إلى العمل على تحقيق الترقية ونمو الشخصية بصفة عامة.

(مصطفى عشوي، 1992: 106).

حاول ألدفر نظريته تحليل الدافعية في وضعيات العمل ، والبحث عن عوامل الإشباع وعدم الإشباع مركزا على نظرية الحوادث النقدية التي تهدف إلى التعريف بالتظاهرات المهنية كمصدر للإشباع وعدم الإشباع مع قياس أثرها على العمل، بالنسبة لأدفر الحاجات ليست منظمة بطريقة تصاعدية كما هو الحال بالنسبة لماسلوا فالفرد إذا لم يستطيع إشباع حاجات القرابة مثلا يمكنه الرجوع إلى الحاجات المادية لإشباعها إضافة إلى أنه يعتقد أن هذه الحاجيات هي موجودة عند كل الأفراد ومن ثم فهو يؤسس لعوامل أساسية للدافعية. (Xavier,2004 : 37-41).

لقد اقترح ألدفر نظرية للحاجات تشمل حاجات الكينونة أو الوجود والتي يمكن إشباعها بواسطة عوامل البيئية كالطعام والهواء وحاجات العلاقات والصدقة، وكذا حاجات النمو والتي تهتم بالمستوى الأعلى للذات الإنسانية والنمو النفسي، ومنها تحقيق الذات، كما يعتبر ألدفر أن العوامل الحضارية والخلفيات الشخصية هي التي تلعب دورا في إشباع الحاجات وليس ثمة قاعدة في تدرجها، وعلى الرغم من أنه لم يذكر الدافع للإنجاز بشكل مباشر في مختلف هذه النظريات إلا أنه يمكن أن يقع ضمن حاجات التقدير وتحقيق الذات والتي شغلت أعلى مستوى من الترتيبات الهرمية المقترحة، ذلك أن الإنجاز ينتج من دافعية كمية والتي تعبر عن مفهوم الأكثرية، أو من دافعية نوعية والتي تعبر عن مفهوم الأفضلية حيث يشير الأول إلى مفهوم النجاح بينما يشير الثاني إلى مفهوم تحقيق الذات.

(Enrègle,1989 : 129-130)

V . نظرية هرزبرغ (F.Herzberg,1959):

اقترح فريدريك هرزبرغ نظرية اشتهرت بالتناسب إليه سميت بنظرية العاملين، ذلك لأنها تفترض أن للفرد حاجات فطرية ينبغي أن تشبع وهذه الحاجات يمكن تصنيفها في مجموعتين:

❖ **عوامل صحية:** وهي الحاجات الأساسية لتوفير محيط ملائم لحياة وعمل الإنسان وتمثل هذه الحاجات في ميدان العمل في الأجرة، ظروف العمل، الأمن، زملاء العمل.

✓ **حاجات دافعة:** تمثل حاجات أعلى مستوى من الحاجات الأولى وهي حاجات تميز الإنسان عن باقي الحيوانات حيث تتمثل في رغبات فطرية في النمو في مختلف المجالات بحيث تدفعه هذه الحاجات إلى البحث عن المسؤولية والاستقلالية وقبول التحدي الذي يطرح من طرف العمل وتدعو هذه النظرية إلى رفع الأفراد من المستوى الأول إلى المستوى الثاني وذلك لتحقيق دافع ذاتي لهؤلاء الأفراد مما يدفعهم إلى العمل أكثر دون جهد كبير من طرف المشرفين ولتحقيق هذه المهمة فإن هرزبرغ يقترح أغناء مراكز العمل بحيث تصبح جذابة ومغرية للعمال .

(مصطفى عشوي، 1992: 106)

لقد اهتم بدراسة تأثير العوامل الخارجية على مستوى الإشباع (الرضا المهني) قد جاءت مكملة لنظرية أ، ما سلوا الذي اهتم بتأثير العوامل الداخلية لها، هذا الأخير طور مفهوما فلسفيا وعالميا في فهمه وتفسيره لطبيعة

الإنسان في تناوله لمفهوم الدافعية وسميت بنظرية العاملين ويعتبر أول من حلل الدافعية في وضعية العمل اعتمادا على عاملين أساسيين في تحريكها:

❖ **العوامل المحركة:** التي ترتبط بمحتوى العمل، تخلق الدافعية المرتبطة بمحتوى المهام والاستقلالية وتقوم

الأداء في مستوى المسؤولية والترقية الذاتية، فهو يعتبر أن لهذين العاملين أثر فعال على دافعية الأفراد.

✓ **حاجات دافعة:** تمثل حاجات أعلى مستوى من الحاجات الأولى وهي حاجات تميز الإنسان عن باقي

الحيوانات حيث تتمثل في رغبات فطرية في النمو في مختلف المجالات بحيث تدفعه هذه الحاجات إلى

البحث عن المسؤولية والاستقلالية وقبول التحدي الذي يطرح من طرف العمل وتدعو هذه النظرية إلى

رفع الأفراد من المستوى الأول إلى المستوى الثاني وذلك لتحقيق دافع ذاتي لهؤلاء الأفراد مما يدفعهم إلى

العمل أكثر دون جهد كبير من طرف المشرفين ولتحقيق هذه المهمة فإن هرزبرغ يقترح إغناء مراكز

العمل بحيث تصبح جذابة ومغرية للعمال.

(مصطفى عشوي، 1992: 106)

لقد اهتم بدراسة تأثير العوامل الخارجية على مستوى الإشباع (الرضا المهني) قد جاءت مكملة لنظرية أ. ما

سلوا الذي اهتم بتأثير العوامل الداخلية لها، هذا الأخير طور مفهوما فلسفيا وعالميا في فهمه وتفسيره لطبيعة

الإنسان في تناوله لمفهوم الدافعية وسميت بنظرية العاملين ويعتبر أول من حلل الدافعية في وضعية العمل اعتمادا

على عاملين أساسيين في تحريكها:

❖ **العوامل المحركة:** التي ترتبط بمحتوى العمل، تخلق الدافعية المرتبطة بمحتوى المهام والاستقلالية وتقوم

الأداء في مستوى المسؤولية والترقية الذاتية، فهو يعتبر أن لهذين العاملين أثر فعال على دافعية الأفراد.

❖ **عوامل صحية:** والتي تتضمن موضوع ومحيط العمل، وأن في غياب الأمن ينتج عدم الإشباع ولكن مع

بجضوره لا يفرض بقوة وجود الدافعية، إن هذين العاملين هما متعلقين أساسا بعلاقات العمل والإمكانات

المادية، نظام الأجور وكذا السياسة العامة لتسيير الموارد البشرية.

أن الدافعية متمركزة على مفهوم الحاجة وأن كل سلوكيات الأفراد هي محددة عن طريق البحث عن الإشباع

المتعلقة بالحاجيات هي عالمية ومتكافئة بين الكل وبالتالي فإن اسم الحاجة يعتبر المحرك الحقيقي للدافعية.

تتفق النظرية مع نظرية السلم الهرمي لما سلوا بكونها تتم بطريقة تصاعدية ، أي أن كل الأشخاص يعملون

على تصعيد حاجياتهم بنفس الطريقة الهرمية ، فلقد قدم هرزبرغ نموذجا أسماه بنموذج ثنائي العامل يأتي تمثيله

كما يلي :

جدول رقم (1) يبين نموذج ثنائي العامل لهرزبرغ

عوامل صحية	عوامل محركة	الأصل
مرتبطة بموضوع ومحيط العمل	مرتبطة بمحتوى العمل	
<ul style="list-style-type: none"> - عائد العمل القدرة الشرائية ، الأمن - علاقات العمل مع الآخرين - الشروط المادية للعمل -السياسة التنظيمية للموارد البشرية. الحاجات الفسيولوجية ، الحاجات الاجتماعية. 	<ul style="list-style-type: none"> - (الراتب المرتبط بنوعية الأداء) - مستوى المسؤولية. - محتوى المهمة (الثروة) - الاستقلالية المتعلقة بنتائج العمل. - الترقية، الاعتراف، المكانة (الحاجة المرغوبة في التقدير الذاتي). 	طبيعة العوامل
<ul style="list-style-type: none"> - غياب العوامل الصحية يخلق عدم الرضا ، كما أن وجودها لا يخلق إشباعاً أو رضا قويا . 	<ul style="list-style-type: none"> تلبية وإشباع الحاجات يخلق الدافعية ، ولكن غيابها لا يحدث مستوى عال من عدم الرضا. 	الأثر

لقد قدم هرزبرغ توصيات أو اقتراحات لتعزيز وتدعيم الدافعية في العمل تمثلت في :

- رفع حصة المبادرة الفردية في العمل.
- إعطاء نشاط شامل (تام) ومنطقي.
- تنمية الحرية في إنجاز العمل.
- إعلام متواصل حول النشاط العام للتنظيم.
- السماح للعامل أن يقوم بمراقبة المعلومات واستعمالها.
- إدخال نشاطات جديدة وأكثر صعوبة.
- تطوير مستوى المسؤولية والشعور بالكفاءة.

(Xavier,2004 :39)

لقد طور هرزبرغ وزملاؤه أعمال ما سلوا، وميزوا بين العوامل الصحية والعوامل الوقائية وهي تلك المتصلة بظروف العمل ونمط الإشراف والعلاقات مع المسؤولين والزملاء وكذا المركز الاجتماعي والأمن والعوامل الدافعية لتفسير دافعية الفرد للعمل والتي تشتمل على الشعور بالإنجاز والمسؤولية والنمو أو التطور الشخصي والاهتمام بالعمل والاعتراف بما يقدمه العامل ولقد بين أن العوامل الدافعية هي المصدر الأساسي للدافعية، نظرا لصعوبة إشباعها خاصة ما يتعلق بالإنجاز والإبداع.

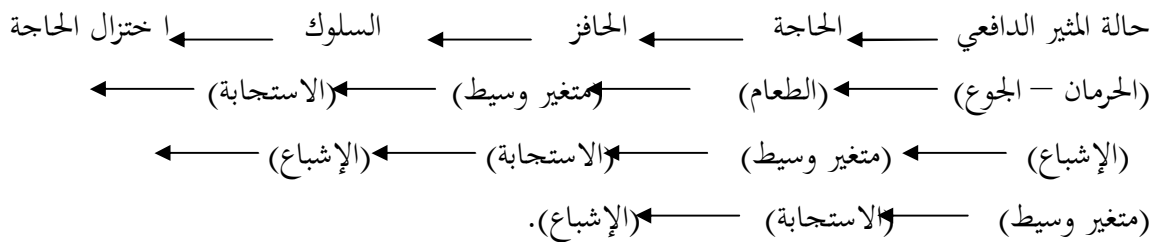
(Busseault Et Autres,1990 :23)

VI. نظرية الحافز – الباحث (K. Hall , 1952 – 1884) :

يعتبر كلارك هل من رواد هذه النظريات والتي تقوم على افتراض مؤداه أنه عندما تستثار الحالة الداخلية للحافز يصبح الفرد مدفوعا للقيام بالسلوك الذي يقوم إلى تحقيق الهدف الذي يعمل على تخفيض شدة الحافز، تقوم النظرية على افتراض أنه عندما تستثار الحالة الداخلية للحافز يصبح الفرد مدفوعا للقيام بالسلوك الذي يقود إلى تحقيق الهدف يعمل على تخفيض شدة الحافز ومكونات الدافعية في ظل نظرية الحافز هي:

- حالة الحافز.
 - الهدف الموجه للسلوك الذي تستثيره حالة الحافز.
 - تحقيق الهدف الملائم .
 - تخفيض حالة الحافز والوصول إلى الإشباع عندما يتم تحقيق الهدف.
- يعتبر كلارك هل (K. Hall) من رواد نظرية الحافز وقد استبدل أفكار عالم النفس ثورنديك التي تدور حول الإشباع والقلق بمفهوم خفض الحاجة ، كما قدم مفهوم دافعي أطلق عليه الحافز وعرف الحاجة على أنها الحالة التي تتطلب نوعا من النشاط أو السلوك لإشباعها، وحيث أن الحاجة في العادة النشاط لذا فهي التي تستثير أو تدفع السلوك أو النشاط الذي يعمل على تخفيض وإشباع الحاجة.
- وقد عرفها بأنها الحالة التي تتطلب نوع النشاط لإشباعها ، والحاجة تسبق النشاط وبالتالي فهي تستثير أو تدفع السلوك أو النشاط الذي يعمل على تخفيض هذه الحاجة أو إشباعها.
- والحافز في نظرية هل متغير وسيط بين المعاناة التي تستثير الحاجة والسلوك الخافض أو المشبع للحاجة أو الاستجابة التي تحقق الهدف والتي تعمل على اختزال الحاجة، أما الحاجة فهي متغير مستقل وهي التي تحدد الحافز إلى جانب بعض المتغيرات الأخرى ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الحاجة والحافز والسلوك.

الشكل رقم (1) يبين العلاقة بين الحاجة والسلوك والاستجابة التي تحقق الهدف

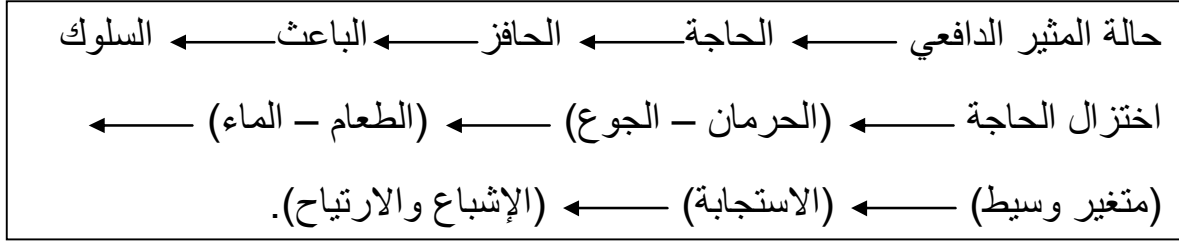


(مصطفى حسين باهي ، أمينة إبراهيم شلي ، 1998: 14 - 15)

وينظر إلى الحافز على انه متغير وسيط بين المعاناة التي تستثيرها الحاجة والسلوك الخافض أو المشبع للحاجة أو الاستجابة التي تحقق والتي تعمل على تخفيض أو اختزال الحاجة.

ينظر إلى الحاجة كمتغير مستقل والحافز كمتغير وسيط والحاجة هي التي تحدد الحافز والحافز غلى جانب متغيرات أخرى وسيطة يحدد السلوك ويترتب على خفض الحاجة أو اختزالها إشباع وارتياح.

والشكل التالي رقم (2) يوضح تصور هل للحافز والسلوك والدافعية



فالفرد عندما يظل فترة طويلة بلا طعام يشعر بالجوع والحرمان من الطعام (حالة المثير الدافعي) وعندئذ يستثار لديه (الحاجة) إلى الطعام، وحيث أن الجوع هو الحافز الداخلي المرتبط بهذه الحاجة فإن الحاجة الاستجابية المترتبة هي البحث عن الطعام وتناوله مما يترتب عليه (خفض الحاجة أو اختزالها) وشعور الفرد بالإشباع والارتياح، في هذا الإطار يميز كلارك هل بين الدوافع الأولية التي تنشأ عن نسيج الحاجات الولية كالجوع والعطش والدوافع الثانوية المتعلمة أو المكتسبة كالخوف من شيء ما والرغبة في شيء ما، وكلاهما يستثير السلوك ويلاحظ أن هناك نوع من الاتفاق أو التلاقي بين نظريتي "س. فرويد" "هل" في تفسيرهما لمفهوم الدافعية فطبقاً لفرويد يستثار السلوك عن طريق الهو وطبقاً لهل يستثار السلوك عن طريق الحافز/ الدافع، وكلاهما يشير إلى أن الفعل والسلوك يستهدف إشباع أو إرضاء الحاجات وأن هذا الإشباع للحاجات هو إشباع للذة أو المتعة.

يرى المنادون بدور الباعث في تفسير الدافعية أمثال بولز وبافمان (Bolles & Paffmann , 1982) أن نظريات الدافع تفسر تفسيراً جيداً أو تنطبق بصورة أفضل على الدوافع البيولوجية أو الأولية كالجوع والعطش والجنس، غلاً أنها مع ذلك تثير بعض المشكلات المنهجية تتعلق بنوع الإشباع أو طبيعة الباعث المؤدي للإشباع، فليست كل البواعث يمكن أن تحقق الإشباع فمثلاً الجوع يستثير الحاجة إلى الطعام التي ترتبط بالحافز الذي يؤدي إلى السلوك الباحث عن الإشباع وهو هنا الطعام، إلا أن أصحاب نظرية الباعث يرون أن ليس الطعام (الباعث) هو الذي يحقق الإشباع أو الارتياح أو على الأقل تختلف درجات الارتياح باختلاف تأثيرات الباعث، وينطبق هذا على كل من الحيوان والإنسان، فمصدر الدافعية واحد ولكن أساليب إشباعه (بواعث الإشباع) مختلفة، ومن ثم يرى المنادون بدور البواعث في تفسير الدوافع أن نظريات الحافز هي نظريات دافعية، بينما نظريات الباعث نظريات جاذبة.

(الزيات فتحي مصطفى، 1996: 462، 463)

ركزت النظرية على دور الحافز الداخلي في تحريك السلوك، بينما أغفلت دور المثيرات الخارجية كمحركات للسلوك، هناك نوعان من الحوافز في هذه النظرية:

- حوافز أولية: وهي ذات أساس بيولوجي.
- حوافز ثانوية: وهي لا تشبع حاجات بيولوجية مباشرة بل ترتبط بالحاجات البيولوجية من خلال عمليات شرطية.

(محمد محمود بني يونس، 2007: 106)

VII. نظرية الغرائز لمكدوغال (W. Mc Dougal 1871 – 1938)

ليست نظرية الغرائز سوى فروض علمية حاول بها العلماء تفسير سلوك الفرد والجماعة وتعددت وجهات النظر حول مفهوم الغريزة ، وعندما نتحدث عن الغريزة نعني أنماط سلوك فطرية، وقد اختلفت النظريات في حصر عدد الغرائز، فبرى وليام جيمس (W.Jems 1842-1910) أن الإنسان لديه ما يقرب من 32 غريزة مثل: التقليد، الخوف، الغيرة، التنافس اللعبي، بينما حصر ثورنديك 42 غريزة متضمنة الأفعال المنعكسة مثل: العطس، السعال، التأثؤب، وكان هذا موضوع نقد شديد من علماء النفس الآخرين الذين استبعدوا من مفهوم الغريزة الأفعال اللاإرادية ومنها الأفعال المنعكسة التي مركزها النخاع الشوكي .

(شفيق رضوان ، 2008 : 53)

اعتقد العلماء في القرن الثامن عشر أن ما يحرك سلوك الحيوانات هو قوى معينة تسمى الغرائز وهي حالة فطرية تثير بصورة منتظمة استجابة محددة عند ظهور معين من المثيرات فرق في الدرجة وليس في النوع، ويرجع فضل السبق فيلك إلى عالم النفس الإنجليزي وليام مكدوغال مؤسس المدرسة الفرضية في علم النفس وقد عرف الغريزة بأنها قوى مورثة لا عقلانية تجبر السلوك على اتجاه معين وهي تشكل بصورة جوهرية كل شيء يفعله الناس ويشعرون به أو يفكرون فيه.

لقد افترض ماك دوغال وجود عدد من الدوافع الأساسية الأولية أو الطبيعية الوراثية أسماها بالغرائر، وأورد في ذلك ثماني عشرة غريزة أو نزوعا طبيعيا تعد بمثابة المنابع الأصلية لجميع أفعال الإنسان ونشاطاته وذلك ضمن قائمتين نشر الأولى في عام 1908، والثانية في 1932 وهذه الغرائز هي: الجوع، النفور، الجنس (التكاثر)، الخوف، الاستطلاع، الوالدية (تربية الأطفال) ، الاجتماعية، توكيد الذات، الاستسلام، الخضوع، الغضب (العدوان)، الاستغاثة الإنشاء والتركيب، التملك، الضحك، الراحة، النوم، الترحال، وغرائر أخرى بسيطة لإشباع الاحتياجات الجسمية كالعطش ، التنفس والإخراج.

وقد وجهت إلى نظرية الغرائز انتقادات كثيرة، وأن معظم علماء النفس لا يرضون عن فكرة الغرائز كأساس لتفسير السلوك ، ولهذا استبدلها البعض بفكرة الحاجات النفسية واستبدلها آخرون بفكرة الدوافع النفسية – فضلا عن وجهة النظر هذه التي تقف عند مجرد وصف السلوك ولا تفسره.

وقد تبني س. فرويد مفهوم الغرائز في نظرية التحليل النفسي عندما ذهب إلى أن سلوك الإنسان تحركه مجموعتان أساسيتان من الغرائز هما: غريزة الحياة التي يصطحبها مبدأ اللذة وغريزة الموت التي يصطحبها مبدأ العدوان، وقد لاقت نظريته هجوما شديدا حتى من أتباعه الذين عاصروه وانشقوا عليه.

(نبيلة عباس الشوربجي، 2009: 264-265)

وكان يرى صاحب النظرية الغرضية أن الغرائز ما هي إلا دوافع طبيعية أساسية لسلوك الفرد ونشاطه تزوده بالقوة الحيوية الدافعة وتحدد غاياته، وأن الإنسان يولد مزودا بعدد من هذه القوى الموجهة أو الاستعدادات

الغائية التي تعينه على مواجهة الحياة، ويطلق مكدوجال على هذه الاستعدادات الفطرية اسم "غرائز"، ويرى أنه لا يمكن تحليلها إلى ما هو أبسط منها وأنها مشتركة بين الناس جميعا، والغرائز تجعل الفرد ينتبه إلى شيء معين، وحينما يدركه ينتابه شعور خاص، وبذلك يسلك نحوه سلوكا خاصا، ومعنى ذلك أن للغريزة غرض ترمي إليه وتشرع الغريزة في القيام بدورها في موقف معين.

وينشأ الموقف حينما يواجه الفرد شيئا أو شخصا لا يمكن تجاهله بحيث يضطر إلى الاستجابة له ويقوم بفعل ما، وقد ينشأ الموقف حينما نرى حريقا يشب في منزل قريب منا "أو حينما نرى طفلا مفقودا أو في ضيق مهياً عمليا لمعالجة مواقف بسيطة معينة، فإذا خاف من شيء فإنه يهرب بعيدا عنه ويطلق مكدوجال على الدافع الذي حفز الطفل وتجنب الأذى "غريزة الهرب". وهكذا تميز الغريزة عنده بما يلي:

- 1- الغريزة نمط سلوكي فطري
- 2- ولكن الغريزة ، كقاعدة أكثر تعقيدا من الفعل المنعكس.
- 3- الغريزة يبدو عملها في أحد مواقف الحياة ، كل موقف يستدعي غريزة معينة فموقف الخطر يستدعي غريزة ما، وموقف الإحباط يستدعي غريزة أخرى .
- 4- ينشأ الموقف حينما يجد الفرد نفسه في علاقة ما مع شيء لا يمكن تجاهله، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول رقم (2) يبين علاقة الموقف بالغريزة التي يستدعيها

الموقف	الغريزة التي يستدعيها
- شخص يسمع صوتا مرتفعا مفاجئا	- غريزة الهرب "فيميل الشخص إلى البحث عن ملجأ".
- شخص يرى شيئا يبدو له غريبا	- "غريزة الاستطلاع" حيث يدير الشخص رأسه ليتحقق من الشيء أكثر وقد يقترب منه بحذر محاولا معرفته بدقة فيحاول الفرد أن يواصل عمله فإذا لم يتمكن فإنه يتحول إلى الشخص الآخر ويتشاجر معه محاولا دفعه بعيدا بينما يشعر هو بالغضب.
- انغمس فرد في عمل يهتم به وتدخل فرد آخر معطلا إياه ومنعه عن مواصلة عمله أي أنه أحبطه وأبعده عن هدفه	

5- لكل غريزة شعور خاص بها (انفعال خاص)، ولا ينتمي لغيرها :

- التعجب يصاحب غريزة الاستطلاع.
- الزهور يصاحب غريزة تأكيد الذات.
- الغضب يصاحب غريزة المقاتلة.
- الخوف يصاحب غريزة الهرب.

6- للغريزة غرض تسعى للحصول إليه، فالغريزة الجنسية تهدف إلى الحفاظ على النوع وغريزة الهرب تهدف إلى نجاة الفرد وتجنب الخطر، وغريزة السيطرة تهدف إلى تأكيد الذات وغريزة المقاتلة تهدف إلى إزالة العوائق في سبيل تحقيق الرغبات .

(شفيق رضوان ، 2008 : 53 - 55)

VIII . نظرية التحليل النفسي (S.Freud,1856-1939) :

كان لنظرية التحليل النفسي أثر واسع الانتشار خلال النصف الأول من هذا القرن، ومازالت بعض أفكارها الأصلية فعالة حتى اليوم، نظرية مركبة تتناول معالجة السلوك الشاذ بالإضافة إلى السلوك السوي وقد كان اهتمام النظرية بزيادة صاحبها سيغموند فرويد منصبا أساسا على فهم السلوك الشاذ.

اعتنق علماء مدرسة التحليل النفسي نظرية الطاقة في تفسير الدوافع وهي تتصل إلى حد ما بنظرية الغرائز التي اعتنقها علماء المدرسة الغرضية، ويرى علماء التحليل النفسي أن الدوافع هي نوع من الطاقة الحيوية أو قوى داخلية تحرك الفرد وتدفعه إلى النشاط بمعنى أن الدافع يزود الفرد بالطاقة اللازمة لجميع أنواع السلوك والنشاط. ومن الاعتراضات التي وجهت إلى نظرية الطاقة في تفسير الدوافع أنها محددة في شرح وتفسير دوافع السلوك، كما أن مفهوم الطاقة مفهوم فيزيائي يتطلب إثباتا لوجوده وتحديد قيمته كما هو في علم الطبيعة وهذا يصعب إثباته مع الإنسان في تحديد قيمة الطاقة التي تحرك الفرد وتدفعه إلى القيام بسلوك أو نشاط معين.

(نبيل عبد الزهار ، 2009 : 97)

وتتضمن نظرية فرويد مفهومين دافعيين هما: الاتزان البدني أو الاتزان الحيوي ومذهب المتعة أو اللذة ويعمل الاتزان البدني على استشارة أو تنشيط السلوك بينما يحدد مذهب المتعة اتجاه الأنشطة أو السلوك، كما يعمل مبدأ الاتزان البدني أو الحيوي للمحافظة على بيئة حيوية داخلية مستقرة أو متوازنة فعندما تنشأ للفرد حاجة معينة كالحاجة إلى الطعام فإن ذلك يؤدي إلى فقد حالة التوازن البيولوجي أو الحيوي وعندئذ يوجه نشاط الفرد إلى الحصول على الطعام وبذلك يستعيد حالة التوازن.

ويؤكد مذهب المتعة على أن السعادة وتجنب الألم هما الهدفان الرئيسيان لأي نشاط يصدر عن الكائن الحي والفرد السعيد هو الذي يكون في حالة توازن تام ومشبع لجميع رغباته ويرى فرويد أن مفتاح واستشارة وضبط السلوك يتمثل في الهو والأنا الأعلى ، وتعبر مكونات الدافعية عن أبنية دوافع الشخصية كما تراها نظرية التحليل النفسي.

ويعرف الهوى بأنه مظهر الشخصية والسلوك المحكومان بالدوافع الغريزية للبقاء، فسلوك الوليد البشري والطفولة عموما يستثار ويوجه بالهو، بينما تنشط الأنا لتمكن الفرد من التعامل مع الواقع بوعي شعوري، فمثلا لكي نؤجل الإشباع المباشر للعطش والجوع وتتوافق مع الأنا الأعلى فإن الميكانيزم أم النظام القيمي للفرد هو الذي يوجه سلوكه كي يسلك سلوكا مقبولا اجتماعيا وأخلاقيا ونشعر بالذنب نتيجة الإتيان بسلوك غير مقبول اجتماعيا وأخلاقيا.

والمفهوم الآخر في نظرية فرويد هو الدافع اللاشعوري الذي يفسر لماذا لا يستطيع الناس فهم ما يسلكون على النحو الذي يسلكونه فضلا عن أنهم في معظم الأحيان يكونون غير قادرين على التعرف على الدوافع الحقيقية التي تكمن وراء سلوكهم بفعل الكبت ذلك النشاط الذي يودع الدوافع أو الأفكار في اللاشعور كوسيلة أو حيلة دفاعية لتجنب التعامل معها على مستوى الشعور.

وتواتر حدوث مثل هذه الأشياء وغيرها من السلوكيات المدمرة والتي تبدوا متعلقة بالجنس والعدوان يمكن أن يفسر اهتمام علماء النفس المتزايد بتفهم مذهب اللذة والدوافع الجنسية والعدوان والدوافع اللاشعورية .

(الزيات فتحي مصطفى، 1996: 459 - 461)

لاشك أن فهم الدور الذي تلعبه الدوافع في السلوك يؤدي إلى تقويته ومن وجهة نظر فرويد دائما فإن هذا السلوك يقوم على أساسين الأول منها دافع الجنس وثانيها دافع العدوان، وحسب أصحاب النظرية التحليلية فإن الدافعية للتعلم حالة داخلية تحث المتعلم للسعي من أجل تحقيق التكيف والتوافق ومن ثمة تجنب الوقوع في الفشل.

ترى المدرسة التحليلية أن في صميم كل شخص دوافع أساسية تمد وجوده النفسي بالقوة المحركة على مدى الحياة، والنفس الإنسانية تتميز بحاجة دائمة إلى تخفيف التوتر الناجم عن هذه الدوافع، والذي يشعر به الفرد على هيئة إحساس بالضيق، وحين يخفف هذا التوتر عن طريق النشاط الحركي يشعر المرء باللذة، وبناء عليه فإن السلوك الإنساني يبدأ بحالة من التوتر وينتهي بحالة من خفض التوتر (توتر - خفض التوتر)، ويسلم فرويد بأن الدوافع هي كمية من الطاقة متحركة في إتجاه معين، فهي الممثل النفسي للمنبهات التي تصدر عن الكائن العضوي وتتغلغل في النفس وهي في الوقت نفسه مقياس للمطالب التي تفرضها على الطاقة النفسية صلة النفس بالجسم.

وقد نظر فرويد للدوافع نظرة غير محدودة للنشاط الذاتي للفرد، بل بني تطوره للدوافع بالنظر إلى أهدافها، فهو يميز بين دوافع "الأنا" أو حفظ الذات، ودافع الحب والعدوان، ويذكر أن الرضا هو دائما ما تهدف إليه كل الدوافع، ولا يمكن تحقيق الرضا إلا بالقضاء على حالة التنبيه في أصل الدافع ذاته، وقد أشار إلى صعوبة عد الدوافع أو وصفها بدقة، فمن المستطاع ما فيقول فرويد "الدوافع موجودات أسطورية متعالية في غموضها، ونحن في عملنا لا نستطيع لحظة تجاهلها، ولكننا لسنا على ثقة البتة من أن نراها بوضوح".

ويقسم فرويد الدوافع إلى قسمين كبيرين.

1- الليبدو أو دوافع الحب. 2- الدوافع العدوانية.

1- الليبدو: طاقة غريزة الحياة التي تتوزع بين الأنا "الليبدو النرجسي" والموضوعات أو الأشخاص "الليبدو الموضوعي" فهو يعتبر مقدارا كميلا لا يمكن قياسه حاليا، الطاقة التي تدخل في كل ما تتضمنه كلمة "حب" وجوهر ما نعنيه بالحب يتكون من الحب الجنسي الذي يستهدف الاتصال الجنسي، بيد أننا لا نفصل عن هذا المعنى كل ماله أية حصة من اسم الحب، من ناحية حب الذات ومن ناحية حب الوالدين والأطفال والصدقة

وحب الإنسانية على وجه العموم بالإضافة إلى الولاء للموضوعات العينية والأفكار المجردة فمفهوم الحب عند فرويد ليس مقصوراً على منطقة الجنس، بل يشمل كافة العلاقات الوجدانية بين الناس كما يشمل النرجسية أو حب الذات، فهو يتضمن كل النوازع الوثابة التي تدفع إلى الحب.

2- أما الدوافع العدوانية: فتوفر الطاقة الزائدة للميل إلى القضاء على الحرمان للميل إلى التدمير الأولى وصور العدوان المرتد على الذات، وتعتبر قوة الهو عن الغاية الحقيقية لحياة الكائن العضوي وتنحصر هذه الغاية في إشباع حاجاته الفطرية ولا يمكن وصف الهو بأنه يستهدف المحافظة على الحياة ولا اتقاء الأخطار باستخدام القلق، فتلك مهمة الأنا الذي يجب عليه أيضاً أن يكشف أنسب الوسائل وأقلها خطراً للحصول على الإشباع مع اعتبار العالم الخارجي، ولا يكون للأنا الأعلى مطالب جديدة ولكن وظيفته الرئيسية تظل تقييد الإشباع.

إن هدف دوافع الحب إنشاء وحدات جديدة لا تفتأ تزيد حجماً والاحتفاظ بها على هذا النحو ومن ثم فهدفها الربط، أما هدف الدوافع العدوانية فهو على الضد، حل الروابط وبالتالي تدمير الأشياء، ويمكن أن نتصور أن الغاية القصوى لغريزة التدمير هي رد الكائن الحي إلى الحالة اللاعضوية ولذا تسمى غريزة الموت.

وفي الوظائف الحيوية تتعارض الغريزتان الأساسيتان أو تتحدان فعملية الغذاء تدمير للموضوع، الغاية النهائية منه إدماجه والعملية الجنسية عدوان يرمي إلى أوثق اتحاد، هذا الانسجام والتباين بين الغريزتين الأساسيتين يتجاوز نطاق الكائنات الحية إلى ميدان الكائنات غير الحية حيث القوتان المتعارضتان، قوتا التجاذب التنافسي، وللتفاوت في نسب امتزاج الغرائز نتائج بيئية ظاهرة، فزيادة العدوان الجنسي زيادة مفرطة تحول المحب غلى قاتل من أجل اللذة الجنسية، كما أن الانخفاض الشديد في العامل العدواني يجعل منه حجولاً.

ويعمل الأنا الأعلى على تثبيت كميات كبيرة من الغرائز العدوانية داخل الأنا وتعمل ضد اللذات على نحو تدميري، وهذا أحد الأخطار الصحية التي يقبلها الإنسان في سبيل النمو الحضاري، والشخص في صورة الغضب يبين كيف يتم الانتقال من العدوان المقيد إلى تدمير الذات، وذلك بتحويل عدوانه على ذاته فهو يجذب شعوره أو يلطم وجهه بقبضته، وهذه معاملة كان يود لو وجهها إلى شخص غيره.

حين يولد الطفل يكون نشاط الدوافع الليبيدية والعدوانية غير متفاضل، ويتضمن النضج الانفعالي أن يكتسب المرء القدرة على مواجهة هذه الدوافع بحيث يضطرد تكاملها وتوحيدها في نطاق وظائف الشخصية، بدلا من أن تظل في صراع دائم، والطفل مثلا يعلم بالتدريج كيف يغير أو يحول وجهه ميوله العدوانية، حتى لا يضيع على نفسه فرص إشباع حاجته إلى حب الراشدين الساهرين على راحته، والواقع أن هاتين المجموعتين من الغرائز لا تنفصلان أبدا فكل ما ندرس من دوافع غريزية من أمرجة أو أخلاط من هذين الصنفين من الدوافع.

ومن الصعب تفهم عمل الدوافع إن لم تنظر إليها في علاقتها ببناء النفس بأسره، فكل نسق من الأنساق النفسية الثلاثة (الهو، الأنا، والأنا الأعلى) مصدر من مصادر الطاقة النفسية اللازمة لعمل الشخصية والمعتد أن الطفل يولد بدون أنا وأن وظائف الأنا المستقبلية تحتاج إلى طاقة، ويستمد الأنا طاقته النفسية من الدوافع

الرئيسية التي تصدر عن الهو ومن ثم قد تتبع الطاقة المنصبة في الأنا وكذا الأنا الأعلى من الليبدو او العدوان، كما يمكن أن تتحول إليها ثانية ومن الجوهرى لكمال الصحة النفسية ألا يفقد الليبدو هذه المرونة التامة. (سهير كامل أحمد، 2000: 57 - 60)

ب- النماذج الجديدة للدافعية :

بدأت دراسات الدافعية للإنجاز حسب التراث السيكلوجي لهذا المفهوم في الثلاثينيات على يد عالم النفس موراي في مجال الشخصية، وفي الخمسينيات على يد ما كليلاند الذي يرجع الفضل إليه في تطوير هذا المفهوم في مختلف الحضارات.

تعود أعمال ماكليلاند إلى جهود موراي (Murray, 1938) حيث قنن نظرية حاجة البيان الظاهر، فهو يرى أن الحاجة محددة وفقا لهدف وأن كل حاجة تحمل مكونا نوعيا ذو اتجاه ومكون كمي ذو علاقة بشدة الحاجة فهو يميز بين الحاجات الظاهرة والحاجات الكامنة في هذا النموذج، نجد كذلك حاجيات أخرى تعتبر محددة منها: حاجة النجاح، حاجة الانخراط كتنظيم حاجة الاستقلالية، حاجة التسلط، حاجة في تقلد المسؤوليات والمخاطرة.

(Xavier , 2004 : 42)

IX. نظرية هنري موراي (H. Murray, 1938) :

يرجع الفضل إلى موراي (Murray, 1938)، في بدء تحديد مفهوم الحاجة إلى الإنجاز وإرجاء الأسس التي يمكن أن تستخدم في قياسه، وقد عرف موراي الدافع للإنجاز باعتباره حرص الفرد على تحقيق الأشياء التي يراها الآخرون صعبة، السيطرة على البيئة الفيزيائية والاجتماعية التحكم في الأفكار وحسن تناولها وتنظيمها، سرعة الأداء، الاستقلالية، التغلب على العقبات وبلوغ معايير الامتياز، التفوق على الذات ومنافسة الآخرين والتفوق عليهم والاعتزاز بالذات وتقديرها بالممارسة الناجحة للقدرة، يرى موراي أن الأشياء التي يمكن أن تشبع هذا الدافع تتنوع وتختلف ما بين القيام بأبسط الأعمال والقيام بالأعمال العظيمة كالكشف أحد الكواكب أو النجوم.

(مصطفى حسن الباهي ، أمينة إبراهيم شلبي ، 1998 : 12 - 23).

تعتبر نظرية موراي في الشخصية واستكشافاته لمتغيراتها وتقنيات قياسه توظيفا خلاقا للنظريات والتجارب وفتيات البحث التي سادت في عصره في الثلاثينيات من القرن الحالي خاصة حيث استفاد موراي من كل ذلك في نظرية مبدعة عن الشخصية وفيما استخدم من فنيات لدراساتها وقياسها، ففي الوقت الذي استهل فيه كلارك هل جهوده لتضمين السلوك الغرضي داخل إطار مبادئ المثير - الاستجابة.

كان موراي ينازل أصحاب علم الشخصية ، ففيما يتعلق بالمزايا النسبية لوصف الشخصية في ضوء السمات أو لوصفها وفق نهج أكثر دينامية وذلك في ضوء الحاجة الأساسية نفسية الأصل، فعلاوة على نظامي "هل" و "كيرت ليفن" (K.Lewin & K.Hall) تأثر موراي في تصوره النظري للظاهرة النفسية بالنماذج البيولوجية

أكثر مما تأثر بالنماذج الفيزيائية ، فقد أفصح نفسه عن ذلك في دراسة له في (1959) عندما أكد أنه في جهوده المثابرة للتحرك خطوة بخطوة نحو الوصول إلى حل ملائم للمشكلات السلوكية، فقد عمد إلى الاستعانة بصفة عامة بما توصل إليه البيولوجيون من ملاحظات وتقارير .. كما استعان بغيره من العلماء وخاصة ماكدوغال الذين استخدموا مفهوم الغريزة كأداة لهم .

وقد احتفظ (موراي 1959) في نفس الدراسة إزاء الاستخدام المطلق للنموذج الذي يقدمه علم الفيزياء كي يستخدم في تفسير الظواهر النفسية حيث حذر من أن عالم النفس، عندما ينظر إلى الشخص على أنه موضوع كنلي ذي تكوين حيادي أو وسطي في مجال من القوى (مثل ما فعل ليفين الذي تأثر فيما ذهب إليه بعلم الفيزياء وبفكرته عن جاليلو) قد يتوصل عندئذ إلى معرفة أقل مما لو نظر إلى هذا الشخص باعتباره كينونة متكاملة ، تنطوي على تألف معين يجمع بين خصائص يمكن التمييز بينها، ولم يدع موراي أن سلوك الفرد يمكن تفسيره في ضوء المعرفة بما لديه من حاجات أو بنية شخصيته ، ولكنه يعتبر السلوك - كما هو الحال في نظام ليفين - دالة لخصائص البيئة إلى جانب خصائص الشخص.

ولقد انعكس هذا التطور على بنائه وتطويره لأداة من أعظم الأدوات قياسا للشخصية وسيرا لغور دينامياتها ونعني بها "اختبار تفهم الموضوع"، فلكي يحدد قوة الحاجات المختلفة تبني موراي طريقة متعددة الأشكال في قياس الشخصية، ويعتقد أن المعرفة الكاملة بالشخص تتأكد فحسب حينما يخضع ذلك الفرد للتقييم من جانب كثير من العلماء الاجتماعيين الذين يمثلون تصورات نظرية مختلفة ويستخدمون تقنيات وصفية مختلفة. (إبراهيم قشقوش، طلعت منصور، 1979: 23 - 30)

ويتضح من منظور موراي للدافعية ما يأتي :

- 1- التأكيد على أهمية البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد من حيث توفيرها للفرص التي يستطيع الفرد من خلالها إشباع هذه الحاجة ويظهر هذا في ذكره أن سبل إشباع الحاجة إلى الإنجاز تتحدد على حسب نوعية الميل أو الاهتمام.
- 2- التأكيد أن للبيئة الاجتماعية دورا فعالا في استثارة الحاجة للإنجاز، فهو يؤكد على الدافعية المستتارة، وأن الفرد لا بد وأن يستثار في وجود الآخرين ليتفوق.
- 3- اهتمامه بقياس دافع الإنجاز ، حيث وضع أساسيات اختبار تفهم الموضوع ، فقد قرر أن الغرض من هذا الاختبار هو استثارة الإبداع الأدبي ، وبالتالي استدعاء الخيالات التي تكشف عن العقد المستترة واللاشعورية. (مصطفى حسين باهي، أمنية إبراهيم شلي، 1998: 28 - 29)

X. نظرية ماكلياند (Mclellande Théory , 1961) :

لقد أشار ماكلياند في نظريته إلى خصائص الحاجة للإنجاز، حيث انه قدم تفسيراً فنياً إذ افترض أن الإمارات المرتبطة سابقاً بالحوادث الايجابية تنتج عادة آثاراً جانبية مهمة، وإذا أدت مواقف الإنجاز السابقة إلى تأثير موجب فإن الفرد سيكون أكثر مشاركة لسلوكيات الإنجاز، وإذا عوقب على الفشل فإن الخوف من الفشل سينمو وسيكون هناك دافع لتجنب الفشل لديه، وتشير نظرية ماكلياند ببساطة إلى ان في ظل ظروف ملائمة سيقوم الأفراد بعمل المهام التي دعمت من قبل، فإذا كان موقف المنافسة هادياً لتدعيم النجاح، فإن الفرد يعمل بأقصى طاقته ويتفاني في هذا الموقف.

لقد وضع ماكلياند نظرية في الحاجات الأساسية حيث بين أن هذه الحاجات ثلاث وهي الحاجة للإنجاز(النجاح) والحاجة للسلطة والحاجة للانتماء، وتكون شدة هذه الحاجات بحسب الأحوال والظروف المحيطة بالفرد وحسب مكانته في السلم الهرمي للسلطة وبحسب دوره ومكانته في المنظمة، ففي الحين الذي يكون فيه بعض العمال والموظفين في أسس الحاجة للانتماء، فإن البعض من المشرفين قد يكونون في حاجة ماسة إلى السلطة وغير ذلك.

(مصطفى عشوي، 1992: 107)

وعلى الرغم من اعتبار الدافعية للإنجاز كسمة ثابتة لدى الفرد فقد أشار ماكلياند إلى اتجاهين متميزتين عند وصفه لدافعية الإنجاز وذلك من خلال تفرقة بين محاولة الفرد للإنجاز من خلال مفهوم التدعيم الاجتماعي أو الإثابة الفوري وبين الأفراد الذين ينجزون لتبنيهم الإنجاز على أنه قيمة فلا يحرصون على التدعيم الخارجي أو شهادة الناس لهم بالتفوق ولكنهم يكونون أكثر حساسية للإشباع الذاتي والإحساس بالتفرد.

(ربيع عبده أحمد رشوان، 2006: 124)

وقد أوضح كورمان (Korman 1974) أن تصور ماكلياند في الدافعية للإنجاز له أهمية كبيرة لأنه:

- قدم للمشتغلين بالمجال أساساً نظرياً يمكن من خلاله مناقشة ارتقاء الدافعية للإنجاز لدى بعض الأفراد، وانخفاضها لدى البعض الآخر حيث أن هذا يتوقف على نتائج الإنجاز، فإذا كان العائد إيجابياً ارتفعت الدافعية والعكس صحيح.
- استخدام فروضاً تجريبية لفهم وتفسير تقدم وإحباط النمو الاقتصادي في علاقته بالحاجة إلى الإنجاز في بعض المجتمعات ويشير كورمان بأن المنطق الأساسي خلف هذا الجانب يمكن تحديده كما يلي:
- هناك اختلاف بين الأفراد فيما يحققه الإنجاز إلى العمل بدرجة كبيرة في المواقف التالية:
- بالمقارنة بالأفراد المنخفضين في هذه الحاجة:
- أ- مواقف المخاطرة المعتدلة: حيث تقل مشاعر الإنجاز في حالات المخاطرة المحدودة أو الضعيفة، كما يحتمل ألا يحدث الإنجاز في حالات المخاطرة الكبيرة.

ب- مواقف التي يتوفر فيها المعرفة بالنتائج أو العائد من الأداء حيث أنه مع ارتفاع الدافع للإنجاز يرغب الشخص في معرفة إمكاناته وقدراته على الإنجاز وذلك بمعرفته لنتائج أعماله.

ج- المواقف التي يكون فيها الفرد مسؤولاً عن أدائه فالفرد الموجه نحو الإنجاز يرغب في تأكيد مسؤوليته عن العمل الذي يقوم به.

ويطلق ماكلياند على تصوره للدافعية نموذج الاستثارة الانفعالية وهو يعتبر كل الدوافع بما فيها من دوافع الجوع أمورا متعلمة... ويرى أن الأفراد المنجزين يميلون إلى التعلم بدرجة أسرع إلى العمل على نحو أفضل وإلى تبني مستويات مرتفعة من الطموح، كما أوضح أن الفروق الفردية في قوة الدافع للإنجاز كما تقاس بقياس التات (TAT) تتوقف على البيئة وخاصة حينما تؤدي أساليب التربية للأطفال إلى تدعيم الاستقلالية والاعتماد على الذات.

وقد تركز اهتمامه في الفترة الأخيرة في الاعتماد على التجريب للوصول إلى أفضل الطرق لقياس الدافع للإنجاز، وقد تستخدم الأساليب الإسقاطية للتمييز بين المستويات المختلفة للحاجة للإنجاز، ويذكر أنه إذا كان في مقدورنا أن نحدد صفات الشخص عالي الإنجاز لأمكن استخدام هذه المعرفة في تنمية أو استثارة هذه الصفات لدى الأفراد ذوي المستوى المنخفض من الإنجاز عن طريق إعداد برامج تدريبية ملائمة لهم تستهدف تحسين دافعية الإنجاز لديهم.

وقد دعا ماكلياند إلى الربط بين تأثير الدافعية على مستوى الفرد وتأثيرها على المجتمع أي أن هناك علاقة متبادلة في رأيه بين مستوى دافعية الإنجاز عند الأفراد وبين الإنجاز الاقتصادي في مجتمع من المجتمعات، فالمجتمعات التي تعكس قصص الأطفال فيها درجة عالية من المخيلة الإنجازية يكون معدل النمو فيها أعلى من المتوقع، أما المجتمعات التي تصف قصص الأطفال فيها بفقير الخيال يكون معدل النمو فيها أقل مما هو متوقع عادة.

كذلك أوضح أن ظهور ونمو دافعية الإنجاز في مجتمع ما يسبق النمو الاقتصادي في هذا المجتمع، فهو يرى أن المجتمعات تتسم بتزايد الحاجة للإنجاز وبذل الجهد هذه الأخيرة تنتج نوعاً من الموظفين يصبحون في العادة هم الأساس في دفع عملية التنمية الاقتصادية السريعة، إلى جانب ذلك فإن ذوي الدافعية القوية للإنجاز يتحمسون لمعرفة نتائج أداءهم وأعمالهم، لأن ذلك يسمح لهم بتحديد النجاح والفشل في تحقيق أهدافهم وبالتالي الشعور بالرضا عن نشاطاتهم وغالباً ما يفضلون العمل مع الخبراء بدلاً من الأصدقاء ويتنظر أن يكون مفهوم الذات إيجابياً لدى هذه الفئة، ومهما يكن فإن الأفراد ذوي الدافعية المرتفعة للإنجاز يعملون بجدية أكثر من غيرهم ويحققون نجاحات أكثر في حياتهم وفي مواقف متعددة من الحياة، وعند مقارنة هؤلاء الأفراد بمن هم في مستواهم من حيث قدراتهم العقلية ولكنهم لا يتمتعون بدافع إنجاز قوي، وجد أن المجموعة الأولى تسجل علامات أفضل في اختبار السرعة في إنجاز المهمات الحسابية في حل المشكلات.

(حسن علي حسن، 1998: 38).

تبرز أهمية النظرية أساسا في كونها تستطيع التنبؤ بأولئك الذين يتمتعون بدافعية مرتفعة متدنية، ذلك أن ماكلياند استخدم فروضا تجريبية أساسية لتفسيرها ازدهار وتراجع النمو الاقتصادي وعلاقة ذلك بالحاجة للإنجاز في بعض المجتمعات، وقد حدد ذلك بما يلي:

— يختلف الأفراد من حيث ما يحققه الإنجاز من خبرات مرضية لهم، وقد كشف بأن الأفراد ذوي الحاجة المرتفعة للإنجاز يميلون إلى المواقف التالية بصفة كبيرة وهي:

— مواقف المخاطرة المتوسطة: حيث يقل الإنجاز أو يحتمل عدم حدوث أثناء المخاطرة المحدودة الضعيفة أو الكبيرة.

— المواقف التي تتوفر فيها المعرفة بالنتائج أو العائد من الأداء، فالفرد يرغب في معرفة إمكانياته وقدراته، وإن توفر ذلك يؤدي إلى ارتفاع في الدافعية للإنجاز.

— المواقف التي يكون فيها الفرد مسؤولا عن أدائه ويرغب تأكيد مسؤولياته في العمل، فكلما توفر ذلك توجه الشخص نحو الإنجاز بصفة أكبر، كما بين ماكلياند بأن الأفراد ذوو الحاجة المرتفعة للإنجاز ينجذبون على دور القائد أو المدير في المؤسسة، ولقد بين ماكلياند أن البروتستانت ينشئون أبناءهم على حب الإنجاز والمخاطرة والعمل الصعب عكس الكاثوليك، لذا نجد أن الاختلاف في أساليب تربية الأطفال يؤدي إلى فروق في الدافعية لدى هؤلاء.

وقد قدم مع زملائه عام 1953 في كتابه دافع الإنجاز نموذجا نظريا للدافعية عرف بنموذج الاستشارة الانفعالية هذا النموذج الذي يندرج ضمن نموذج الباعث حسب تصنيف ما دسن لنظريات الدافعية وتحديدًا ضمن النظريات الوجدانية، التي ترى أن الاستشارة الخارجية لها نتائج حسية ووجدانية.

(فشقوش علي منصور ، 1979: 54)

لقد بين ماكلياند من خلال بحوثه بأن القدرات الأكاديمية واختبارات المعرفة وحتى الشهادات لا تسمح بالتنبؤ أو بتوقع الأداء الجيد للعمل وأضاف أن بعض الكفاءات لها طابع تنبؤ للأداء الجيد وللإنجاز أفضل من غيرها، لهذا فقد صنفها في خمسة أبعاد هي:

- أ- **المعارف:** وهي تلك التي يمتلكها الفرد في مجال معين.
- ب- **المهارات:** وهي تناسب إثبات خبرة ما.
- ت- **السلوكيات:** تشمل إدراك الذات التي تميل إلى اتجاهات قيم، صورة الذات كإدراك الفرد لذاته على أنه على أنه قائد عضو في جماعة.
- ث- **السمات:** تعني صفات الشخصية التي تؤدي إلى تصرف بشكل ما أو بأخر كالمبادأة المواظبة، المثابرة، القابلية للتكيف.

ج- **الدوافع** : والتي تمثل قوى داخلية متكررة تولد سلوكيات معينة في العمل ...

إنه على الرغم من مساهمة ماكلياند في تطور علم النفس الدافعي وفي وضع قرارات في إعانة الدول على التقدم إلا أنه تم التشكيك ببعض أفكاره حيث قام من بارت وفرانك (G.V Barret & R.G Frank 1971) قارنا فيها بين نتائج ماكلياند والفترة الزمنية التي أجرى أبحاث ، وتوصلا إلى أن العلاقة التي بنى على أساسها ماكلياند نظريته هي مجرد مصادفة لاسيما الفترة الحرجة التي مر بها العالم في الحرب العالمية الثانية، لذا لا يمكن التغاضي عن نتائج وآثار دافعية داخلية للأداء الاقتصادي إلى جانب الآثار الخارجية.

في نفس الصدد لاحظ كل من هو فستيد وبولنجر (Hofstd & Bollinger) أن النتائج التي توصل إليها ماكلياند حول الدافعية لم تعرف استمرارية في بلد مدروس لذا تساءلا إذا كان من الممكن تغيير شيء أساسي لدى الفرد مثل الدافعية بشكل جذري خلال جيل معين؟ أم أن القياسات المستخدمة لا يمكن الوثوق بها ؟ وقد ربط الباحثان نتائج دراسة ماكلياند في تلك الفترة بعنصرين هما:

- المراقبة الضعيفة للتردد والتي تتناسب والرغبة في المخاطرة.
- الدرجة العالية للرغبة في التميز والأداء الجيد، ولعل هذين المعنيين متضمنين في محتوى الدافع للإنجاز وبناء على مقارنتهما بين البلدان توصلا إلى أن سبب النجاح والرخاء في بعضها لا يعود إلى دافع الإنجاز فحسب، وإنما توجد عوامل أخرى تلعب دورا في ذلك.

ومع أن ماكلياند قد اقترح نموذج عالميا للوصول إلى تطور اقتصادي ناجح إلا أنه لا يخلوا من كونه وصف لمجموعة من القيم الأنجلو - أمريكية المتواجدة في بيئته، وبالرغم من الانتقادات والتشكيك في صحة التصورات التي قدمها في تصوره لمفهوم دافعية الإنجاز، إلا أن ما قدمه حقيقة يعتبر عملا علميا ذلك أنه استخدم فروضا تجريبية أساسية لفهم وتفسير الازدهار والرخاء الاقتصادي والتخلف في علاقته بمفهوم دافعية الإنجاز، كما أنه قدم أساسا نظريا يمكن من خلاله مناقشة وتفسير نمو الدافعية لدى بعض الأفراد وانخفاضها لدى البعض الآخر. (Bollinger et Aures 1989:215)

يعتقد موارى أن الأفراد مرتفعي الدافعية للإنجاز يميلون إلى اختيار مهمة رجل الأعمال صعبة المراس، وبالتالي فهم يفضلون مهنا صعبة وهذا ما دفع ماكلياند إلى الاعتقاد بأن أصحاب المشاريع الكبرى والمخاطرين في العالم إنما يكون دافعهم الأساسي هو الرغبة في الإنجاز، ومن جهة أخرى فإن أصحاب الدافع القوي للإنجاز يتميزون بأنهم أميل للثقة بالنفس وإلى تفضيل المسؤولية الفردية وتفضيل المعرفة بنتائج أعمالهم وهم يحصلون على درجات مدرسية عالية ، يقاومون الضغط الاجتماعي الخارجي ويتميزون بالمخاطرة المعتدلة في المواقف التي تعتمد على قراراتهم الخاصة للمواقف التي تعتمد على الخطر.

كما أن الأفراد ذوي دافع الإنجاز المرتفع ومستوى القلق المنخفض يفضلون الوظائف التي تهيئ لهم فرصا معقولة من النجاح وعائدا ماديا معقولا، بينما يميل الأفراد ذوي الإنجاز المنخفض ومستوى القلق المرتفع إما إلى

الوظائف السهلة ذات العائد الصغير أو إلى الوظائف ذات العائد الكبير والتي تتطلب مسؤولياتها قدرات فوق قدراتهم .

(Murray.E,1988 :52)

وتتحد سمات الشخص المنجز حسب موراى (Murray,1998) في النقاط التالية :

- 1- يتميز ذوي الدافعية للإنجاز بتعلم الاستجابات بصورة سريعة إلا أنهم قد لا يتفوقون على ذوي الدافعية المنخفضة للإنجاز في الأعمال الروتينية والتي لا تنطوي على شيء من التحدي في حين يحتمل أن يكون إنجازهم أفضل في المهام التي تتطلب نوعا من الخيال.
- 2- يستمتع ذوي الدافع القوي للإنجاز بالمخاطرة المعتدلة في المواقف التي تتوقف على قدراتهم الخاصة وليس المواقف التي تركز على الخط ، والتي لا يكون لهم يد فيها أو تأثير مثل المراهنات أو سباق الخيول.
- 3- يقاوم ذوي الدافع القوي للإنجاز الضغط الاجتماعي الخارجي .
- 4- يميل ذوي الدافع للإنجاز إلى تحديد أهداف قابلة للتحقيق ، وتميز بنوع من المجازفة كما أنهم يتسمون بالواقعية والحرص الشديد على الوقت إذ أنهم لا يضيعونه فيما هو مستحيل التحقيق.
- 5- يسعى ذوي الدافعية القوية للإنجاز إلى تحقيق أهدافهم اعتمادا على مجهوداتهم الفردية واختياراتهم الشخصية ويفضلون الوصفيات التي تسمح لهم بفرص بمسؤولياتهم وحل المشاكل التي تواجههم ، وفي نفس الصدد أكد ماكلياند أن ذوي الدافعية القوية للإنجاز يخلقون وضعيات يبرهنون فيها على مهاراتهم وبراعتهم بشكل يجعلهم يشعرون بالنجاح والاستقلالية والتفوق.

(McLellande,1973m114)

XI. نموذج التوقع لفكتور فروم (Victor h. Vroom, 1964) :

لقد تمكن أتكنسون من صياغة نظرية التوقع - القيمة في الإنجاز على أساس أن النجاح يتبعه الشعور بالفخر، والفشل يتبعه الشعور بالحجل، وقد أضاف أتكنسون للإنجاز شيئا جديدا حين تناوله بعلاقات رياضية، ويركز أتكنسون في نظريته على نمط الدافعية المستتارة لدى الفرد وأن ما يتصف به الموقف من خصائص معينة إنما يستثير دوافع مختلفة، وإذا تغيرت طبيعة المواقف أو المثيرات فإن دوافع مختلفة تستثار أو تتحقق وينتج عنها تنشيط نماذج محددة ومختلفة من السلوك، وافترض أن الميل للنجاح هو ميل دافعي متعلم وقوة هذا الميل ترتبط باهتمام الفرد بالأعمال الأكثر دقة وبمستوى أدائه في هذه الأعمال.

(فتحي مصطفى الزيات ، 1996 :473)

هذا وقد ظهر في بداية السبعينيات فريقان الأول اقترح صياغة بديلة لنموذج أتكنسون ، والثاني اقترح بعض التعديلات لهذا النموذج ومن بينها :

يعتبر فكتور فروم (Victor h. Vroom, 1964) من الباحثين الأوائل الذين حاولوا معرفة ركائز النموذج المعرفي لمفهوم الدافعية فنظرية فروم معرفية مهنية، ذلك أن هذا النموذج ظهر في مجال الدافعية الصناعية، وهو

يعتمد أساساً على المظاهر الخارجية للدافعية، أي تفسير دافعية الفرد للعمل حيث اعتبر أداءه أمر تسبقه المفاضلة بين عدة بدائل قد تكون القيام بالسلوك أو الامتناع عنه، أي بأن سلوك شخص ما مبني على اختيارات عقلانية وهذه الأخيرة تكون محدودة بالمعلومات الجزئية الموجودة بحوزة الشخص وكذا بنسقه القيمي.

تفترض هذه النظرية أن الفرد يجري مجموعة من العمليات العقلية والتفكير قلما يؤدي إلى سلوك محدد، وترى هذه النظرية التي وضعت أسسها على يد العالم فروم إلى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها الفرد وشعوره واعتقاده بإمكانية الحصول على هذه العوائد.

وتتمثل خصائص النظرية في أن:

– يميل الفرد إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك، وأن السلوك الذي يختاره الفرد هو الذي ينظم به عوائده، فإذا طلب مدير من أحد المرؤوسين بالموافقة أم الامتناع؟ إن إجابة المرؤوسين عن هذا السؤال سيحددها العائد الذي سيعود عليه من هذا السلوك.

– لقد لاقت قبولاً في السنوات الأخيرة، حيث أن مفاهيم الدافعية التي أرساها ماسلوا وهرزبرغ لا تأخذ في حسابها الاختلافات بين الأفراد بل تقتصر على لماذا يسلك الفرد سلوكاً معيناً، فقد قام فروم بوضع مبادئ لنظرية جديدة تعتمد على توقع سلوك الأفراد وعلى هذا سميت بنظرية التوقع والتي تحاول تفسير السلوك طبقاً للأهداف والاختيارات والتوقعات الفردية.

لقد تصور فروم أن الدافع في ميدان العمل قد ينجم عن تصور الفرد لما قد يتمخض عن جهده من نتائج، وأن هذه النتائج ستتحول إلى نتائج ملموسة ومرغوب فيها ومنتظرة، ولقد شملت هذه النظرية مجال المؤسسات لأنها اهتمت بشكل كبير بمختلف التفاعلات بين المؤسسة والعاملين فيها، وتقوم على ثلاثة أبعاد أساسية:

البعد الأول: ينحصر في توقعات العامل حول ما يمكن أن يقوم به وما يمكنه الحصول عليه وما هي إمكانياته في ذلك، وهذا البعد هو مدى تصور العامل لذاته.

البعد الثاني: فيتحدد بناءً على تصور العامل لما سيحققه بالفعل.

البعد الثالث: إنه أساسي لأنه يربط بين قيمة ما يتحصل عليه العامل وبين رغبته بحثاً عن التوازن غير أننا نؤكد أن هذه الأبعاد تختلف من عامل لآخر، وأن هذا التوازن في حد ذاته يخضع إلى عدة مستويات، فالبحث عن توازن أعلى يفسرهُ Robay 1957 بالفرق بين مستويات الانتظار والتطلع.

(محمد مسلم، 2007 : 63)

ولعل من بين الافتراضات التي افترضتها هذه النظرية ما يلي :

- 1- يمكن للفرد أن يحدد نوع الناتج الذي يفضل الوصول إليه ثم يضع تقديرات واقعية لكيفية تحقيق الناتج.
- 2- أوضح فروم أن هذه الدوافع هي محصلة لمجموعة من العوامل هي (التوقع) ومدى قبول الشخص للنتائج المتوقعة وارتباط النتائج بنوعية الأداء، وعليه فإن نظرية التوقع تركز على إجابة عن سؤالين هما: لماذا يبذل الفرد مجهوداً أكبر؟ ماذا يتوقع هذا الفرد من هذا المجهود؟

إن دافعية الفرد لأداء معين هي محصلة ثلاث عناصر هي:

أ- **المكافأة**: وتعني تقدير الشخص لمكافأة جهوده أي قيمتها.

ب- **الأدائية**: وتعني إدراك الفرد بأن تحقيق مستوى أداء جيد، ستعقبه مكافأة وستكون دافعيته على أساس الفعالية المدركة بين فعل ما ومكافأة معينة.

ج- **مستوى التوقع**: يعني إدراك الفرد العلاقة بين مستوى الجهود الذي يعتقد الفرد بأنه قادر على بذلة واحتمالات نجاحه، انطلاقاً من تقديراته لقدراته.

(Michel Sandra, 1994 :17)

إن العناصر الثلاثية السابقة تمثل عملية التقدير الشخصي للفرد وأنه باختلاف الأفراد يختلف التقدير فما يشعر به فرد قد لا يشعر به فرد آخر، وعليه فإن هذه العناصر تمثل عناصر إدراكية بحيث ترى النظرية أن الفرد قادر وواع بإمكانية البحث في ذاته عن العناصر الثلاث السابقة وإعطائها تقديرات وقيم، لذلك فهو يفترض أن كل عامل يسلك بطريقة عقلانية من خلال إدراكه للبيئة المهنية فهو يتوقع بطريقة شعورية بأن الاستثمار يكون من خلال النتائج المنتظرة والتي تعكس مجهوده في العمل، فالدافعية هي دائماً نتاج مجموعة من الانتظارات.

إن نظرية التوقع والتفضيل أو نظرية التوقعات تعتبر نظرية جد هامه في تفسير الدافعية للتعلم وهي في جوهرها تشير إلى الميل والرغبة في العمل بطريقة ففي الميدان الصناعي تعتمد على قوة التوقع بان العمل أو التصرف الذي يقوم به العامل ستبعه نتائج معينة كما أنها تعتمد على رغبة الفرد في تلك النتائج. وحسب نبيل ارسلان فان فروم قد وضع بان هناك تفسيراً وفهماً للحوافز يدفع سلوك الفرد وتشكيله بناء على فرضيتين **الأولى**: يفضل الفرد النشاط الذي يعود عليه بالنفع العميم.

الثانية: يجب اعتماد الغايات والرغبات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها، أي اعتماد الفرد بأن النشاط الذي اختاره هو الذي يحقق له رغباته وغاياته، إذ كلما زادت درجات اعتماد الفرد بأن زيادة الإنتاج هي الوسيلة للحصول على الزيادة في الأجر كان ذلك هو الحافز الرئيسي.

وحسب نبيل ارسلان فان فروم يضع عدده تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها أن:

1- يرتكز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية العائدة عليه بالمنفعة.

2- يعد اختيار الفرد لنشاط معين واحد من بدائل أنشطته.

3- يرتكز الاختيار على اعتقاد الفرد بان النشاط المختار هو الطريق المتحول لتحقيق أهدافه.

4- تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره.

لذلك فان فروم يقيم نظريته على ثلاث مفاهيم أساسيه هي قوة التوقع، القيمة، الوسيلة ومن مميزات هذه النظرية - حسب ارسلان - إن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز في الوقت نفسه ويختار الفرد منها الأكثر إشباعاً لحاجاته، كما أوضحت هذه النظرية الفارق بين قيمة الحافز واحتمال تحقيقه، ويؤخذ على هذه النظرية أنها لا تعطي نمطاً عاماً لسلوك الأفراد اتجاه أعمالهم مما يمثل صعوبة في تطبيق هذه الحوافز عملياً.

أما (Aubert Nicole, Jean –pierre, Gruere, jobs, Herve, L aroche, Sandra and S.Mchel, 1994:182) فهم يرشحون هذه نظرية بأن الدافعية حسبها تدرك علي أنها قوة ناتجة على ثلاث متغيرات حدادها فروم كالآتي:

- التوقع: هو تقدير الشخص لقوة علاقة بين المجهود الذي سيبدله وبين الأداء المطلوب الوصول إليه، أو التصورات التي يضعها الفرد فيما يخص النواتج الناجمة عن أدائه، أو يقصد به الاحتمال الذي يعتمد على التقدير الشخصي بأن أداء معيناً ستتبعه نواتج محددة.

أما درجة التوقع فتعني قوة توقع الفرد بأن ذلك النشاط أو الأداء تلبية نتائج معينة ويرجع ذلك إلى قناعه الشخص بأن سلوكاً معيناً يقود على النتيجة المنتظرة، فإذا كان هذا الأخير بأن نشاطه أو أدائه لن تكون له نتائج فإن درجة التوقع لديه تكون صفراً، أما إذا كان الفرد مقتنعاً بأنه سوف يكون لأدائه نتائج بمعنى اقتناع الفرد بأنه قادر على أداء المهمة لبلوغ الأهداف المسطرة، فإن درجة التوقع لديه تكون حينئذ (1+) وبذلك فإن درجة التوقع تتراوح بين (0) في حالة عدم التحقق و (1+) في حالة التحقق.

2- القيمة: أو قوة الجذب أو الأهمية المعطاة من طرف الفرد للمكافأة التي يتوقع الحصول عليها أي أن قوة الجذب تمثل أهمية النتيجة المنتظرة للأداء بالنسبة للفرد، أو هي تشير على منفعة وجاذبية العوائد إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه فقيم العوائد تخلف من فرد فالشكر والتقدير يكون ذو قيمة ومنفعة للبعض وقد لا يمثل أي شيء للبعض الآخر.

(Aubert et Autres 1994 : 26 – 28)

وتتراوح قوة الجذب ما بين (-1 إلى 1+) وبذلك يمكننا – أن نقول أن قوة الذب تمثل القوة الإيجابية أو السلبية المعطاة من طرف الفرد لمختلف النتائج المتوقعة عن عمله خارجية كانت مثل (الأجر، العلاوة، الترقية، الاعتراف) أو داخلية (تحقيق الذات، تقدير الذات...) وتخضع قوة الجذب لمجموعة القيم التي يحملها الفرد، علماً بأن القيم معقدة في تكوينها ومضمونها ومحتواها وتتحدد قوة جذب الفرد بالنتائج المنتظرة حسب قدرة المكافأة أو النتائج على إشباع حاجة أو مجموعة من حاجات الفرد.

3- الوسيلة (الأداتية): وهنا يثار تساؤل داخل الفرد مؤداه إلى أي مدى يمكن اعتبار الأداء كوسيلة للحصول على عوائد معينة، فقد يعتقد الفرد أن الأداء العالي سيؤدي إلى الحصول على مكافأة أعلى في حين يشعر البعض أنه لا علاقة بين الاثنين وقد يستوي كل من يعمل ومن لا يعمل وكلما كان هناك تأكيد من أن هناك علاقة بين أداء المحدد سيقود الفرد إلى الحصول على مكافأة أي إدراك الفرد بأن المكافأة المرغوبة يتم الحصول عليها إذ قام بأداء معين وحسب هؤلاء الباحثين يمكن القول أن الأداتية هي التقدير الذي يكونه الفرد حول ما إذا كان مستوى أدائه ستسمح له بالحصول على المكافأة.

وتشير (S.Michel 1994) إلى أن الوسيلة تتراوح ما بين "0" و"1+" فإذا اقتنع الفرد بان أداءه للمهمة يمر دودية عالية سيسمح له ذلك بالحصول علي مكافأة تتمثل في الزيادة في الأجر, وتكون بذلك مساوية ل"1+" في حين انه إذا ما أدرك الفرد بان الرفع من مستوى أدائه لن يسمح له بالحصول علي المكافأة المرغوبة المتمثلة في زيادة الأجر مثل ما هو الحال في الدفع على أساس الساعة فتكون الوسيلة حينئذ مساوية للصفر.

ولتحديد قيمه الدافعية يقوم الفرد بالعملية التالية:

$$\text{الدافعية} = \text{التوقع} * \text{القيمة} * \text{الوسيلة}$$

نقوم بهذه العملية لكل ناتج من النواتج المتوقعة عن سلوك الفرد ونتيجة لأثر عمليه الضرب فإذا كانت قيمة أحد العوامل الثلاثة تساوى صفر فأن الفرد سوف لن يكون مدفوعا للقيام بذلك النشاط أو الأداء, وبما أن أغلبية السلوكات لا ينجم عنها ناتج واحد فقط, فأن الفرد يقوم بحساب المعادلة لكل ناتج من نواتج السلوك وبعدها فقط يمكننا تحديد دافعيه الفرد لإنتاج السلوك, فمثلا يمكن أن تؤدي الفرد العمل بجهد أكبر بهدف الرفع من مستوى الأداء والمر دودية فيؤدي ذلك إلى زيادة قيمة الأجر (قوه جذب ايجابية) والى تقدير متزايد من طرف المشرفين (قوة جذب ايجابية) والى نبذ ا والى عزل العامل من طرف جماعه العمل (قوة جذب سلبيه) وذلك نتيجة لمخالفة المعايير غير الرسمية التي حددتها الجماعة لمستوى الأداء, بعدها يقوم الفرد بتقييم مجموعة النواتج الثلاثة للسلوك ويتخذ قرار الرفع من مستوى أدائه أم لا.

وتشير ميتشال دائما إلى إن القيمة لها وزن ذو أهميه أكبر (درجة التوقع أو الوسيلية) في المعادلة، لأن قوة الجذب العالية بإمكانها أن تتحمل أدواتية متوسطة أو مستوى توقع ضعيف فإذا كانت للمكافأة أهمية كبيرة لدى الفرد فمن المحتمل أن يرفع من مستوى أدائه ويتبنى بذلك سلوكا مدفوعا.

ثم جاء التناول النظري ل بريتشارد وكامبل Pritchard & Cambell اللذان أثريا نسق الحياة بقدر هائل وذلك بتحديدنا للنقاط التالية:

علينا الأخذ بعين الاعتبار صيرورة السياق الدافعي، بحيث لا يمكن اعتبار الدافعية لميكانيزم يحدث في وقت محدد، إذا هناك حلقتان رجعتان "تغذية رجعية" تعطيان للنسق صيرورة أكثر واقعية وهما كما يأتي:

— حلقة خاضعة للتغيرات والتي تدمج في نسق الحياة التعزيزات الراجعة للخبرات السابقة للفرد فالمعلوم الآن أن نجاح الفرد أو فشله في أدائه مهمة ما في الماضي لها تأثير على الاحتمالات والتوقعات التي يكونها الفرد في المستقبل.

— أما الحلقة الثانية فهي مرتبطة بقوة الجذب لدى كل فرد والتي تخص تطورات نسق القيم لديهم ، فلكل فرد حلقة قيم خاصة به، لذلك علينا أن نرسمها إذا أردنا فهم نسق دافعي خاص.

(Michel & Autres , 1994 : 183).

وخلاصة لما تقدم يمكننا القول أن معادلة الدافعية قد مكنتنا من تقديم إطار نظري مرضي لفهم ودراسة الدافعية في ميدان العمل بصفة عامة، ولفهم المراحل والضرورة التي يمر بها الفرد لاتخاذ القرارات بصفة خاصة فعلى سبيل المثال تسمح لنا معادلة من دراسة مشكل فقدان الدافعية لدى الموظفين في المؤسسات وهذا بالإجابة على سلسلة من الأسئلة:

هل تعتبر درجة التوقع لدى الموظفين مناسبة ؟ هل يمكننا تحسين ورفع درجة توقع الموظفين من خلال برامج تكوين، أو تريضات يتابعونها بالمؤسسة ؟ بعبارة أخرى هل يدرك الموظف أن المكافأة المرغوبة يتم الحصول عليها إذا قام بأداء معين ؟

(طبيي الحاج، 2008، ص: 161 - 165)

لقد افترض فروم انطلاقاً من النظريات السابقة أن سلوك الفرد يقوم على أساس متغيرين هما التوقع، القيمة.

1- يقوم على نموذج مؤداه أن قيمة المكافأة تكون متضاعفة بصورة رتيبة الحصص الجبرية لإنتاجيات القيم، وهو بهذا يشير إلى مدى جاذبية أو شدة الرغبة أو الحاجة للنتائج المتوقعة من السلوك، فقد تكون هذه المقاييس إيجابية أو سلبية ويتوقف ذلك على مدى الرغبة في النتائج المترتبة على السلوك، ومع أن فروم لم يذكر مصطلح الوسيلية إلا أنه تعرض لها بشكل غير مباشر، فالوسيلية عنده هي الدرجة التي إلى حدها يرى الفرد المكافأة تقود الحصول على مكافأة أخرى.

2- يوضح نموذج دافعية العمل بأن قوة الفرد في إنجاز عمل ما هي وظيفة متضاعفة للحصص الجبرية لإنتاجيات قيم كل المكافآت وكذا قوة توقعه، فإن هذا العمل سيتبع بالحصول على هذه المكافآت.

3- يقترح نموذج العمل بأن هذا الإنجاز هو وظيفة التفاعل بين القدرة والدافع كما تبينها المعادلة التالية :

$$\text{الدافعية} = \text{ق (التوقع} * \text{القيمة} * \text{الوسيلية)}$$

إن أساس نظرية التوقع هو اختيار العمل ، ويعتمد سلوك الاختيار على التفضيل أو عدم الاختيار، ويمكن النظر إليها على أنها ميول واستجابات يتسم بها الفرد أحياناً كما يمكنه أن لا يكثرث بها أحياناً أخرى، ونظراً لأن نموذج أتكينسون قد ركز على الدافعية للإنجاز كأحد أنواع الدافعية الداخلية ، ولم يأخذ في الاعتبار المكون الخارجي للدافعية، فقد ظهرت بعض النماذج التي تعطي اهتماماً للدافعية الخارجية، وكان من هذه النماذج نموذج فروم في مجال الدافعية الصناعية الذي ظهر سنة 1964، وتركز أساساً على المظاهر الخارجية للدافعية، وقد اهتم فروم بالقوة الموجهة نحو الفعل وافترض أن أي فعل يمكن أن يؤدي إلى العديد من النتائج أو المترتبات وأوضح أن القوى نحو الفعل تتحدد بواسطة عاملين:

- مكافئ حيز المتربات أو النتائج من الدرجة الأولى (VJ) *Valence*.
 - التوقع بأن الفعل سوف يؤدي إلى هذه النتائج (EIJ) *Expectancy*.
- ويلاحظ أن التكافؤ الذي أشار إليه فروم مثل الاحتمالية الذاتية لدى أتكينسون والتي تمتد من 0 إلى 1، وتمثل الصياغة الدقيقة لنموذج فروم في أن القوى نحو الفعل هي دالة لمقدار كل ناتج أو مترتب (VJ) مضروباً في التوقع بأن الفعل (I) سوف يؤدي إلى ناتج أو مخرج (J)

$$F_i = f^n \left[\sum E_{ij} \times V_j \right]$$

- حيث أن $F_i =$ القوى نحو الفعل.
- $EIJ =$ التوقع بأن الأداء سوف يؤدي إلى نتائج معينة.
- $VJ =$ تكافؤ كل من هذه النتائج.
- وفي ضوء ذلك يمكن صياغة المعادلة السابقة التي حدها فروم على النحو التالي:
- القوى نحو الفعل = مجموع التوقع بأن الأداء سوف يؤدي إلى نتائج معينة * التكافؤ لكل من هذه النتائج.
- وقد أوضح فروم أنه على الرغم من أن التوقع المشار إليه في هذه المعادلة من الصعب تحديده، فإنه يصعب الكافؤ إلى حد ما حيث يتحدد تكافؤ المخرج أو الناتج (VJ) بواسطة عاملين.
- 1- مكافئ حيز المتربات أو النتائج التي أطلق عليها متربات الدرجة الثانية (VK) حيث يؤدي الناتج (J) إلى المساعدة على الإنجاز .
- 2- وسيلة الناتج أو المخرج (J) لإنجاز كل ناتج من الدرجة الثانية (K).
- وبشكل محدد فإن نموذج فروم يوضح أن تكافؤ الناتج هو دالة أو محصلة تكافؤ كل ناتج (K) مضروبة في وسيلة العائد (J) لإنجاز أي ناتج (K) وذلك كما هو موضح في المعادلة التالية :

$$V_j = f^n \left[\sum V_{ij} \times I_{jk} \right]$$

- وفي ضوء نموذج فروم فإن الهدف يقوم على أساس نتائج النظام الأول ، أما التكافؤ فهو من نتائج النظام الثاني ، ويلاحظ على نموذج فروم ما يأتي:
- 1- أنه لم يشير إلى القيمة الداخلية للحصول على هذه الجوانب أو العمليات الداخلية واقترح البعض ضرورة أن يتضمن نموذج فروم هذه الجوانب أو العمليات الداخلية.

- 2- لم يوضح فروم كيفية استخدام نتائج أو مترتبات النظام الثاني للتكافؤ.
- 3- يمكن أن توجد نتائج النظام الأول في موقف ما، في حين توجد نتائج النظام الثاني في موقف آخر.
- وتتمثل أوجه التشابه بين نموذج أتكنسون ونموذج فروم في الأساس الذي يقوم عليه السلوك والعلاقة بين توقع الحصول على الهدف ومكافئ هذا الهدف وهذا ما أشار إليه كل من تولمان وليفين حيث أوضح الأول أن توقع الهدف يتم في ضوء كل من المنبهات والاستجابات، وأشار الثاني إلى أن السلوك يتأثر بوجهة الهدف، ومعرفة الطرق الموصلة إلى الهدف.
- أما أوجه الاختلاف بين نموذج أتكنسون ونموذج فروم فتمثل في الآتي:

- 1- يأخذ نموذج أتكنسون في الاعتبار مكونا الفروق الفردية ، في حين لا يشتمل نموذج فروم هذا المكون، فدافع الفرد للإنجاز، والعوامل الثابتة الأخرى لم يتعامل معها فروم بشكل مباشر ومحدد.
- 2- يتمثل الفرق الثاني بين النموذجين في قيمة الباعث، فلدى أتكنسون نجد قيمة الحصول على الهدف تعمل مرتبطة بالحصول على هذا الهدف، بينما لدى فروم تعمل قيمة الحصول على الهدف مع مترتبات الحصول عليه، مما يعني أن نموذج أتكنسون قد ركز على نوع واحد من الدافعية الداخلية هي الدافعية للإنجاز، بينما ركز فروم على الدافعية الخارجية، وإن كانت التعديلات التالية لكل من النموذجين تشير إلى أنهما يأخذان في الاعتبار كل من الدافعية الداخلية والخارجية.
- 3- يركز نموذج أتكنسون على علاقة التوقع بقيمة الباعث بينما لم يعط فروم لذلك اهتماما وافترض أنهما مستقلان.
- 4- افترض أتكنسون أن الدافعية الداخلية ترتبط مباشرة بالتحدي او المهمة الصعبة، فالتحدي الأمثل من وجهة نظره هو أن يزيد مستوى الصعوبة عن 50%، أما فروم فقد أوضح أهمية كل من الدافعية الخارجية والداخلية في هذا الشأن وأشار إلى أنه عندما يكون الشخص مدفوعا داخليا فإنه سوف يميل لاختيار الطريق الصعب نظرا لأن قوة الدفع الكامنة تدعم داخليا بدرجة كبيرة (مثل مشاعر الكفاءة وتحديد الذات)، في حين إذا كان الشخص مدفوعا خارجيا فإنه سوف يميل إلى اختيار الطريق السهل، لأن ذلك سوف يزيد من فرصة حصوله على التدعيمات الخارجية المرغوبة..
- وباختصار فإن الدافعية الخارجية يبدو أنها تتزايد مع المكافأة المرغوبة التي تسيّر الإنجاز أما الدافعية الداخلية فإنها تتزايد نتيجة صعوبة الهدف حتى المستوى الأمثل، والمشكلة تتمثل في مواقف الحياة الفعلية، وصعوبة الفصل بين النوعين من الدافعية إجرائيا.

(عبد اللطيف محمد خليفة ، 2000: 128-132)

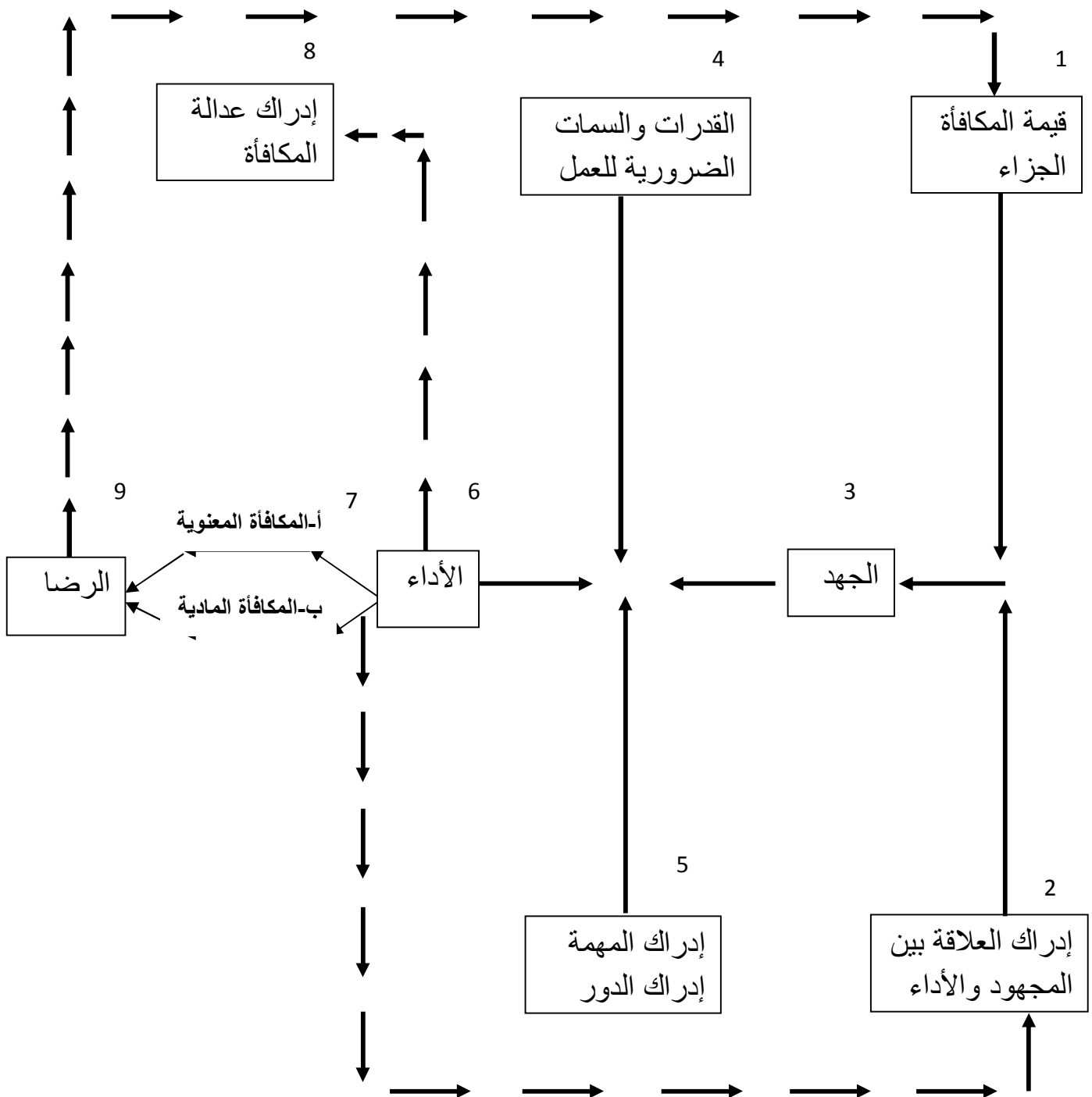
وامتداد لفكرة فكتور فرروم حاول كل من لاولر و بورتر (E.E. Lawler & L.W Porter ,1968) تفسير مفهومى الدافعية والأداء انطلاقا من أن إرضاء العمال يعتمد على المقارنة بين ما يقدمونه للمنظمة من جهة وبين ما يكتسبونه من المنظمة من جهة أخرى، حيث قاما بتحليل العلاقات الموجودة بين الأداء والدافعية فهما يعتقدان أن الداء لا ينتج عن الدافعية مباشرة حيث أن هذه الأخيرة تنتج عن تقييم العمل المنجز وعن الجزاء الممنوح، فالدافعية هي نسق تطوري مدعوم وذلك حسب الأداءات المحققة.

(Xavier Mont Serrat,2004:50)

طورا كل من بورتر ولولر النظرية الآلية كإطار لاقتراح نموذج لتفسير دوافع العمل في الميدان الصناعي خاصة، ويرجع اختيارهم لإطار هذه النظرية لعدة أسباب منه:

- 1- المفاهيم التي تطرحها النظرية الآلية الخاصة بالعمليات المعرفية تعتبر أحسن من مفاهيم نظرية الحاجة ذلك لأن هذه الأخيرة تحمل الجانب المعرفي في دراستها لدوافع العمل علما بأن الإنسان عكس الحيوان قد يرحى إشباع حاجة ما عاجلة بهدف إشباع حاجة أهم في المستقبل وذلك لقدرته على التخيل والتوقع والتجويد.
- 2- إن النظرية الآلية تمكن الباحث من دراسة مفهوم الدوافع في إطار نظرية الاتجاهات والأداء بحيث تسهل عملية دراسة دوافع المشرفين والعمال المرتبطة بمكانة العمل ومركز السلطة وغير ذلك بواسطة الاستبيان والمقابلة وغير ذلك من وسائل جمع البيانات ، ويعتمد النموذج المقترح على عدة مفاهيم كما يبينها الشكل التالي:

الشكل (3) نموذج بورتير - لولير في الدوافع - 1968م



(محمد ناصر العديلي، الدوافع والخوافز والرضا الوظيفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، ص191).

يبدو من هذا النموذج المقترح أن العلاقة التي يريد كل من بورتر ولولر إقامتها بين الجهد والجزاء (الثواب) والرضا، والعلاقة بين العوامل ليست دائما علاقة مستقيمة كما يحلو لبعض الباحثين تبسيطها وذلك لتداخل عدة عوامل متفاعلة مع بعضها البعض، وإن الشرح التالي للمفاهيم التي يوردها هذان الباحثان سيبين جانبا من هذه الفكرة التي تصدق على كل سلوك بشري.

1- **قيمة الجزاء (الثواب):** يبين هذا المفهوم جاذبية النتيجة أو الحصييلة التي من الممكن أن يجنيها الفرد عند قيامه بأداء عمل ما، ويبدو من النموذج المقترح بأن هناك علاقة بين قيمة الجزاء ودرجة الرضا التي يكون عليها الفرد.

2- **احتمال الجهد والجزاء المدرك:** ويقصد بهذه النقطة العلمية الإدراكية الذاتية التي يقوم بها الفرد عند دراسته للاحتتمالات المختلفة المتعلقة بالجزاء الذي سيحصل عليه كنتيجة للجهد المبذول ، وقد بينا بأنه يترتب عن هذه العملية احتمالان:

الاحتمال الأول : يتمثل في أن تحسین الأداء سيؤدي إلى جزاء حسن.

الاحتمال الثاني : ويتمثل في إدراك أن الجهد سيؤدي إلى تحسي الأداء ويبدو أنه ينتج عن هذين الاحتمالين علاقات عديدة من ذلك أنه إذا كانت أي قيمة من القيم المعطاة لأحد المتغيرات صفرا مثلا فإن احتمال الجهد - للجزاء المدرك يصبح صفرا أي أن احتمال إقامة علاقة بين بذل الجهد والجزاء يصبح منعما مما يؤثر سلبا دون شك في دافعية الأفراد.

(عشوي مصطفى، 1992:110-111)

يحدد فروم مفهوم التوقع على أنه اعتقاد آني حول احتمال إنجاز عملي معين عن طريق مكافأة معينة، تتراوح درجته بين صفر وواحد، فهو يشير إلى العلاقة المدركة بين الجهد والأداء في العمل، لكن يحدث في بعض الأعمال أن يدرك الفرد أنه ليست هناك علاقة بين الجهد يبذله ونوعية الأداء الذي يؤديه، أي أنه مهما بذل من جهد فإن ذلك لا يؤثر في أدائه.

ومهما يكن فإن التقدير يمثل التوقع الذي يعطيه الفرد لاحتمال حصوله على عوائد من جراء أدائه للعمل، وهذا الاحتمال هو تقدير ذاتي يعبر عن فرص أو إمكانية تحقق العوائد بناء على الخبرات الماضية للفرد عن مدى ارتباط العوائد بقيامه بأنشطة العمل.

ولما كان التوقع هو الذي يشير إلى احتمال تحقق العوائد فهو إذن يختلف باختلاف العوائد ويمكن التمييز في هذا الإطار بين نوعين من الاحتمالات:

1- احتمال تحقق المنافع المرتبطة بنتائج الإنجاز في العمل.

2- احتمال تحقق المنافع الخارجية.

ويكون الاحتمال الأول عندما يؤدي الفرد الأنشطة التي يحتويها هذا العمل ، وهذا النوع الأول يثبت العلاقة القوية والسببية التي تربط الجهد المبذول وتحقق النتائج التي تعتبرها المنظمة معيارا لكفاءة الأداء.

إن التوقع قد يعزى إلى إدراك الفرد للعلاقة بين السلوك والنتائج الناتجة عنه ، وله نوعان :

التوقع الأول: ويرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن سلوك معين يؤدي إلى نتيجة كالموظف الذي يعتقد بأنه عامل وقادر على الإنجاز إذا حاول ذلك، فالطالب من الناحية البيداغوجية يعتقد بأنه سيفهم الموضوع إذا درس وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والإنجاز، وهذا يشير إلى توقع المتعلم للعلاقة السببية بين الجهد الذي يبذله في عمله المدرسي وتحقق النتائج التي يعتبر المدرسون معيارا لكفاءة الأداء وهذا ما يقصد بمفهوم الفعالية، بمعنى إدراك الفرد الفرصة في ظل مستوى معين من الجهد ينتج عنه أداء جيد للعمل وللأغراض الدافعية، فإنه من المفيد إدراك الفرد ومعرفته للعلاقة بين الأداء المتوقع، فالعلاقة الحالية بين الجهد والأداء ليست هامة كالعلاقة الإدراكية المستقبلية.

التوقع الثاني: هو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهو ما سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز؟ فالفرد العامل مثلا يتساءل إذا حققت رقم إنتاج معين فهل سأعطي مكافأة أم لا ؟ أو الطالب الذي فهم الموضوع هل سينجح أم لا ؟ هذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد، أو هو إدراكه ومعرفته للفرصة، وفي ظل مستويات معينة من الإنجاز يؤدي إلى عدة نتائج، ولذا يؤكد فروم على أن بلوغ هدف ونتيجة أولى يؤدي في غالب الأحيان إلى السعي وراء نتيجة ثانية وهذا ما ستنبيه من المفهوم الذي أعطاه للقيمة.

يمثل توقع المتعلم لحصوله على مكافأة يمنحها له المدرس عندما جهدا، ومن ثمة فإن قيمة نتائج الأداء متوقفة على قيمة المكافأة وعلى العلاقة الوسيطة بينهما، أي على مدى ارتباط المكافأة بالأداء، وهذا النوع من التوقع هو الذي يعرف بالوسيلية، فالحصول على درجة الامتياز في امتحان التخرج تجعل المتعلم يتوقع الحصول على تقدير الآخرين ، وهذا الذي يمثل الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه كل متعلم بعد جهده دراسي.

(فؤاد سالم وآخرون:1989:78)

ويكمن مفهوم القيمة في قيمة النتائج والتي تشير إلى الأهمية التي يعطيها الفرد للنتائج الأولية (الأداء مثلا) والنتائج الثانوية (المكافأة)، فالقيمة تكون صفرا حينما يشعر المتعلم بالحياد نحو الحصول أو عدم الحصول على النتيجة، أي قياس معرفة ما هو الهدف أو النتيجة التي يعطيها لها أهمية وقيمة أكثر.

إن قيمة النتيجة تعبر عن الشعور الذي يكونه الفرد إثر تلقيه لنتيجة عمل، ففي الميدان الصناعي مثلا يتم تقييم العامل عبر سلم تتراوح نقاطه من -10 — +10 فكلما كانت النتائج إيجابية كلما كان العدد كبيرا وموجبا، وكما يمكن أن تكون كل النتائج إيجابية ولا تختلف فيما بينها إلا في شدة الإيجابية الشيء نفسه يمكن أن يحدث إذا كانت النتائج كلها سلبية، أما إذا كانت النتيجة لا تهم العامل فإن قيمتها تكون لا محالة، فالقيمة كما يشير إليها لبوير (1973) Leboyer هي ما يميز العلاقة التي تنشأ بين عامل وكل المكافأة الممكنة من العمل والملاحظة

حيث تبين أن مختلف المكافآت المرتبطة بالعمل لها قيمة ذاتية، وهذا يمكن تقبله عندما يرتبط ذلك بالأجر وبالمنصب وبالعطل وكذا الفوائد الاجتماعية، في حين يرى فروم أن القيمة عبارة عن توجيه فعال نحو مكافأة معينة (هدف معين) ويشير إلى أنها مفهوم متعدد الأبعاد يمكن تقسيمها إلى نوعين: قيمة ذاتي (داخلي) وقيمة خارجية.

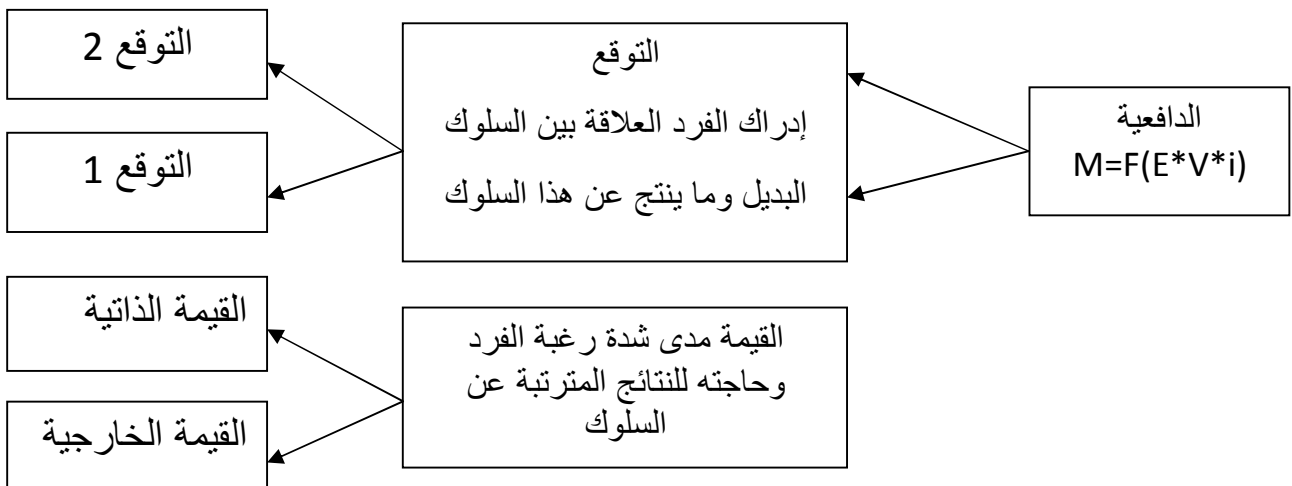
1- القيمة الذاتية: تعبر هذه القيمة مدى شدى الحاجة إلى النتائج وهي كامنة داخل الفرد فهي داخل الفرد ولكنها مستخلصة من العمل ذاته قوة ومدى الرغبة في الرضا عن العمل وتحقيق الذات والإنجاز وإشباع الحاجة الخاصة بتنمية العلاقات الاجتماعية، فكل هذه الجوانب هي نواتج محتملة للعمل أو التصرف، حيث تخضع لرقابة الفرد الذاتية.

2- القيمة الخارجية: والتي تشير إلى القوة أو شدة الرغبة في النتائج لعوامل خارج الفرد فهي تحقق الرضا المستقل عن العمل نفسه فهي معروفة وتخضع لسيطرة التنظيم كالأجور، الترقية الامتيازات... إلخ، فهي مرتبطة بالنتائج المترتبة على العمل ويستخدمها التنظيم لتحسين الأداء، مع الإشارة أن التمييز بين هاتين القيمتين لا يعني أنهما منفصلتان فقد تجتمعا في العمل الواحد في نفس الوقت، كما يمكن أن تظهر واحدة وتغيب الثانية، وهذا متوقف على ما يفضله الفرد في عمله وما يجب إشباعه رغبات وحاجات.

ويؤكد فروم بأن الأداء يتوقف على تفاعل هذه العوامل الثلاثة التي تشكل معادلة لا يمكن أن تحل إذا أهمل أحد عناصرها، والملاحظة العامة عن هذه النظرية تتمثل في تأكيدها على العمليات المعرفية التي يقوم بها الفرد قبل شروعه في أداء عمل ما، فأساس هذه النظريات هو العمليات المعرفية التي يقوم بها الفرد في الدرجة الأولى في حين تشكل الحاجة الأساس الأول للنظريات السابقة.

(عشوي مصطفى، 1992: 109 - 110)

الشكل رقم (4) يبين نموذج دافعية العمل عند فكتور فروم



(سعاد زوبش، 2002، 44)

5- تعريف الدافعية للإنجاز :

لقد أخذت عدة تعاريف من طرف الباحثين :

فجد الباحث موري Murray يعرف الدافعية للإنجاز ويعتبرها أنها الرغبة أو ميل الفرد للتغلب على العقبات وممارسة القوى والكفاح أو المجاهد لإدلاء المهام الصعبة بشكل جيد وبسرعة كلما أمكن ذلك. كما يذكر لنا العالم عبد الهادي عبده 1989 أن مصطلح الإنجاز يعبر عن استعداد ثابت نسبيا في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد ومثابرتة في سبيل تحقيق أو بلوغ النجاح، ويترتب عليه نوع من الإشباع، وذلك في المواقف التي يتضمن تقويم الإدلاء في ضوء مستوى محدد الامتياز.

ونجد أيضا فتحي مصطفى الزيات يعرف لنا الدافعية للإنجاز في ضوء نظرية أتكنسون Atkison بأنها دافع مركب يوجه سلوك الفرد كي يكون ناجحا في الأنشطة التي تعتبر معايير للامتياز والتي تكون معايير النجاح والفشل فيها واضحة ومحددة.

ويحدد ماكلياند Maccllland يعرف مصطلح الدافعية للإنجاز بأنه استعداد ثابت نسبيا في الشخصية، يحدد مدى سعي الفرد ومثابرتة في سبيل تحقيق وبلوغ نجاح يترتب عليه نوع من الإرضاء، وذلك في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء وفي ضوء مستوى محدد الامتياز.

(د. عصام علي الطيب، ربيع عبده رشوان، ص201)

6- النظريات المفسرة لدافعية الإنجاز :

لقد تعدد النظريات المفسرة لمفهوم دافعية الإنجاز واختلفت في المبادئ التي تقوم عليها وربما كان هذا الاختلاف، راجعا إلى اختلاف واضعيها، ومن بين هذه النظريات نجد.

(د. عصام علي الطيب ربيع عبده رشوان، المرجع السابق، ص202)

❖ نظرية أتكنسون: Atkinson's theory

نجد أن أتكنسون ركز في نظريته على الدافعية المستشارة، وما يتصف به الموقف من خصائص معينة إنما يستشير دوافع مختلفة، وإذا تغيرت طبيعة المواقف أو المواقف أو المتغيرات، فإن دوافع مختلفة تستثار أو تتحقق، وينتج عنها تنشيط نماذج محددة ومختلفة من السلوك.

وأفترض كذلك أتكنسون أن الميل للنجاح هو ميل دافعي متعلم، وقوة الميل ترتبط باهتمام الفرد بالأعمال الأكثر دقة وبمستوى أدائه في هذه الأعمال، وكان أتكنسون في نظريته قائما على أسس دافعية وانفعالية، كما تتمثل في:

- فدوافع النجاح ومحدداتها هي الرغبة في النجاح وقيمة بواعث النجاح والاحتمالات الذاتية للنجاح.

● فدوافع الخوف من الفشل ومحدداتها هي: دوافع تجذب الفشل وقيمة البواعث، تجنب الفشل والاحتمالات الذاتية للفشل.

(Boggiano pitt man, 1992 p37)

ولقد تمكن أتكسون من صياغة نظرية في الإنجاز على أساس أن النجاح يتبعه الشعور بالفخر والفشل يتبعه الشعور بالخيبة.

فميز بين الدافع والدافعية ففي حالة الانجاز نشير الدافع إلى الرغبة أو الإحساس بالفخر والاعتزاز. عند إتمام عمل ما أو إنجاز أداء ناجحاً، والدافع وفقاً لتصور أتكسون فهو حالة استعداد لا يتحقق إلا في وجود مؤشرات موضوعية تستثار من جانب الفرد إلى إمكانية تحقيق أو توقع الباحث ذاته، بالإضافة على ذلك فإن هذه العلاقة تحدد أيضاً قوة وحجم السلوك المراد منه تحقيق الهدف.

(د. عصام علي الطيب، ربيع عبده رشوان، ص202)

❖ نظرية "وينر" winer

ونجد في نظريته التفسير السببي لدافعية للإنجاز حيث أعطى منحى جديداً ومختلفاً في تفسيره لدافعية للإنجاز، يختلف عن المنحى الذي اعتمد عليه أتكسون، فقد كانت دراسته قائمة على أسس معرفية، تقوم على فكرة رئيسية تتعلق بكيفية تفسير الأفراد لأسباب نجاحهم وفشلهم، وأن هذه التفسيرات تؤثر على مواقف الإنجاز اللاحقة حيث تختلف هذه التأثيرات باختلاف تفسيرات الأفراد لأسباب نجاحهم وفشلهم، وأن هذه التفسيرات تؤثر على مواقف الإنجاز اللاحقة حيث تختلف هذه التأثيرات باختلاف تفسيرات الأفراد لأسباب النجاح والفشل في حياتهم.

(المرجع السابق)

7- أنواع دافعية الإنجاز :

أشار خليفة (2000م) إلى أن فيروف وسميث ميزا بين نوعين من الدافعية للإنجاز وهما:

- دافعية الإنجاز الذاتية: وهي تتضمن تطبيق المعايير الداخلية أو الشخصية في مواقف الإنجاز.
- دافعية الإنجاز الاجتماعية: وتتضمن تطبيق معايير التفوق الذي يعتمد على المقارنة الاجتماعية في الموقف، أي مقارنة أداء الفرد بالآخرين.

ويذكر سميث أن كلا النوعين يؤثر في نفس الموقف ولكن بدرجة مختلفة وفقاً لسيادة أحدهما على الآخر في هذا الموقف.

وهناك عدة عوامل تؤثر في مستوى إنجاز الفرد أي أنها تساهم في رفع أو خفض مستوى الإنجاز لديه، وهذه العوامل كما يحددها حسن (1997م) كالتالي:

✓ الثقافة السائدة :

حيث أن هذه الثقافة بنظمها وأعرافها وتقاليدها ومؤسساتها هي التي تشكل سلوك الفرد بما يتناسب مع طبيعتها السائدة، فالثقافة التي تساعد على الإنجاز تحث على الالتزام بالأنظمة ودقة العمل واحترام الزمن ووفرة الإنتاج وتوفير الخدمات المطورة، أما الثقافة الأخرى التي لا تدعو إلى الإنجاز فينتشر فيها الفوضى وعدم احترام الزمن والشح في الإنتاج والهدر في الموارد وتدهور الخدمات وعدم مجارة التطور.

✓ الأسرة :

تستطيع الأسرة التأثير على الإنجاز أبنائها من خلال أساليبها المتبعة في التنشئة، إذ يشير ماكيلاند إلى أن الدفء الوالدي والأب غير المسيطر بالإضافة إلى معايير الوالدين هي عوامل مؤثرة في إنجاز الفرد، حيث أن الأفراد الذين لديهم درجة عالية من الإنجاز من الإنجاز كان آباؤهم يحنونهم على الإنجاز العالي باستمرار مع إحاطتهم بالدفء الوالدي وتهيئة المناخ النفسي المستقر في البيت، بعكس الأفراد المنخفضي الإنجاز حيث كان المناخ لديهم يتسم بالسيطرة والتسلط من جانب الأب، كما أن المناخ الأسري الذي تسوده أجواء التوتر وعدم التفاهم قد يعرض الفرد للقلق والتوتر مما يؤدي إلى تعطيل العمليات العقلية التي يعتمد عليها الإنجاز.

✓ المؤسسات التربوية :

وهي التي يقع على عاتقها تحديث المجتمع، حيث أنها مسؤولة عن إعداد الموارد البشرية التي تسهم في عملية النمو الاقتصادي للمجتمع، وبالتالي فإن أي تديني أو نقص في كفاءة هذه المؤسسات سيقبل من فاعليتها في المجتمع.

✓ الطبقة الاجتماعية :

قسم الباحثون في ميدان الاقتصاد وعلم الاجتماع مستويات الطبقة الاجتماعية بناء على كمية الدخل للأسرة ومهنة الأب والأم والمستوى التعليمي لها ونوعية المسكن ومنطقته وعدد الغرف والتسهيلات الثقافية الموجودة في البيت ووسائل الراحة وعدد أفراد الأسرة، وقد أشارت عدة دراسات أن دافعية الإنجاز تتأثر بالطبقة الاجتماعية، حيث وجد أن الطبقة المسورة الحال هي أكثر الطبقات توجهها نحو الإنجاز وتحقيق النجاح والتفوق وبالعكس ذلك الطبقة الدنيا والتي تركز على تحصيل الرزق. ويختلف الباحث مع ما ذكره حسن من أن أبناء الطبقات المسورة أكثر دافعية نحو الإنجاز من أبناء الطبقات الدنيا حيث أن أساليب التنشئة الأسرية التي يتبعها الوالدان هي التي تحدد مستوى دافعية الإنجاز لدى الأبناء في كثير من الأحوال.

(المرجع السابق)

8- الخصائص المميزة للأفراد ذوي دافعية الإنجاز المرتفعة :

تذكر الأعسر وآخرون (1983م) أن الأفراد ذوي دافعية الإنجاز المرتفعة يهتمون بالامتياز من أجل الامتياز ذاته وليس من أجل الفوائد التي تترتب على هذا الإنجاز، كما أن هؤلاء الأفراد يفضلون الامتياز والتفوق بحيث يكون حافزا يستثير تحديهم، كما أن لديهم منظور مستقبلي بعيد المدى.

ويشير المشعان (1993م) إلى أن مواري يرى أن من مميزات الشخص المنجز أنه يحصل على درجة مرتفعة في الدافعية وينجز أشياء صعبة، وسرعة الفهم والتغلب على العوائق مهما كانت وأن ينافس ويتفوق على الآخرين، وبذل الجهود الشاقة المستمرة في إنجاز ما يقوم به والعمل بمفرده نحو تحقيق هدف سام ويستطيع معالجة أو تنظيم الأشياء أو الأفراد أو الأفكار.

ويذكر موسى أن الأفراد ذوي دافعية الإنجاز المرتفعة يميلون إلى بذل محاولات جادة للحصول على قدر كبير من النجاح وهم أكثر ميلا للتوصل إلى حلول في المواقف التي حلا لمشكلة ما كما وجد أنهم يميلون إلى احتلال مراكز مرموقة في المجتمع .

(الحارثي، 2003م)

ويتفق كثير من علماء النفس على الدافعية للإنجاز هي سمة ديناميكية في الشخصية تكتسب في الطفولة وتظل ثابتة في مراحل العمر الأخرى، وهي من السمات ذات البعدين وتمتد بين الدافعية نحو تحقيق النجاح والدافعية نحو تجنب الفشل.

(المشعان، 1993م)

ويرى الباحث أن الشخص الذي يتحلى بصفات الفرد المنجز يجب أن يكون واثقا من نفسه يقيم تصرفاته بموضوعية، يستطيع أن يضبط انفعالاته ويتحكم بها ويجب العمل مع الجماعة.

9- الخصائص المميزة للأفراد ذوي دافعية الإنجاز المنخفضة:

يرى المشعان (1993) أن الأفراد ذوي الإنجاز المنخفضة لا يتوقعون النجاح في أي عمل يقومون به ويتجنبون الإقدام على الإنجاز خشية الفشل، ويفرضون أداء الأعمال التي يشعرون أن قدراتهم على أدائها أقل من الآخرين أو التي تتطلب منهم جهودا ومثابرة، وتشتب همتهم بسرعة عندما تواجههم عوائق حتى ولو كانت بسيطة ويستسلمون للفشل بسرعة عادة، ولا يعاودون المحاولة ليأسهم من النجاح ويقبلون على الأعمال السهلة المضمونة النجاح، ويضعون لأنفسهم أهدافا بسيطة سهلة لا تكلفهم جهلاً أو مشقة، ويرضون بما هم عليه ولا يسعون إلى تحسين مستواهم في أي ناحية من نواحي الحياة وكثيراً ما يقنعون أنفسهم بأن فشلهم كان نتيجة لأسباب خارجية عن إدارتهم فالنجاح من وجهة نظرهم حظ أو مصادفة وهم ليسوا من المحظوظين.

10- طرق قياس دافعية الإنجاز:

يمكن تقسيم مقاييس الدافعية في فئتين: مقياس الدوافع الفسيولوجية، ومقاييس الدوافع السيكلوجية، كل على حدة، على أساس أن أساليب القياس المستخدمة في كل فئة من الفئتين تختلف عن بعضها البعض في إجراءاتها. لكن الواقع أن هذا الفصل ربما لا يفيد على اعتبار أن بعض المقاييس يمكن استخدامها ونحن بصدد تقويم مستوى الدافعية لدى الفئتين العريضتين من الدوافع. لذلك نفضل أن نعرض لفئات المقاييس المستخدمة في الدافعية بوجه عام، والأمثلة التي سنعرض لها ربما توضح جدوى استخدام كل مقاييس مع أشكال محددة من الدوافع. وأهم أساليب القياس التي يمكن استخدامها هي ما يأتي:

1- مقاييس مستوى النشاط العام (المقاييس الفسيولوجية):

ويفترض هنا أن الدوافع القوية تؤدي إلى القلق والتوتر. أي أنه كلما زاد إلحاح الدوافع، زاد القلق والتوتر المرتبطان به. أي أن هذه المقاييس تتجه إلى مستوى الاستشارية اللحائية للكائن الحي. وذلك من خلال مؤشرات سرعة التنفس ومعدل ضربات القلب والنشاط الكهربائي للمخ وضغط الدم.

وبالطبع يستخدم هذا الأسلوب لقياس الدوافع الفسيولوجية. فسرعة دوران الحيوان في القفص أو الصندوق ترتبط بعدد ساعات الحرمان من الطعام. ومن الواضح أن هذا الأسلوب ملائم للاستخدام سواء مع البشر أو الحيوانات إلا أن المشكلة بالنسبة له هي معامل الارتباط الضعيف الذي وصلت إليه الدراسات بين هذه الأنشطة المختلفة، على الرغم من أن الافتراض الذي يحكم التعامل معها قياسياً، هو أنها تعكس شيئاً واحداً هو مستوى الاستشارة في تعبيره عن شدة الدوافع.

2- المقاييس السيكلوجية الموضوعية:

ولها أكثر من أسلوب منها مايلي:

أ- أسلوب التغلب على العقبات: ويستخدم في هذا الأسلوب جهاز معين يسمى "جهاز العقبة". ويتكون هذا الجهاز من حجرتين بينهما ممر. وتزود أرضية هذا الممر الموصل بين الحجرتين بشبكة كهربائية أو موصولة للحرارة. ويوضع الحيوان في إحدى الحجرتين، ويحرم من حاجة من حاجاته الفسيولوجية، وتوضع له في الحجرة الأخرى المادة الخاصة بإشباع هذه الحاجة ثم توصل أرضية الممر بمصدر كهربائي أو حراري وتقاس بالتالي شدة الدوافع بقدر الألم الذي يتحمله الحيوان في عبور الممر الكهربائي أو الساخن.

وقد تبين أن الدوافع تختلف في شدتها، حيث كانت الحاجة إلى الماء أكثر من الحاجة إلى الطعام والأخيرة أقوى من الحاجة الجنسية.

ب- أسلوب التفضيل: ويقوم هذا الأسلوب على أساس افتراض أن الكائن الحي لديه يثار لديه أكثر من دافع في الوقت نفسه، وبالتالي إذا ما أتاحت له فرصة إشباع أحد الدافعين فقط، فإن ذلك يعني أن الدافع المفضل أكثر إلحاح، فإذا أخذنا فأر جوعان ونعطيه الخيار بين الطعام وبين العودة إلى صغاره، سنتبين أن نتيجة الاختبار هي التي تشير إلى أي الحافزين أقوى.

ج- أسلوب معدل أداء الأفعال المتعلمة: ويقوم هذا الأسلوب على افتراض وجود علاقة إيجابية بين الاستجابة المتعلمة كما تتمثل في السرعة التي تؤدي بها ومقاومتها للخمود وسعتها وكمونها (الفترة الزمنية التي تنقضي بين صدور التنبيه وبداية الاستجابة).. إلخ.

ورغم كفاءة الأساليب الموضوعية السابقة، إلا أنها تتأثر بالخبرة السابقة للكائن الحي الذي تنطبق عليه. كما أن ثباتها منخفض. وبالتالي يجب استخدامها بحذر وخاصة حينما نطبقها على الآدميين.

3- ملاحظة السلوك ودراسة الحالة:

ويلجأ هذا الأسلوب إلى ملاحظة الطريقة التي يسلك بها الأشخاص في مواقف عديدة في حياتهم الفعلية. وكيفية مواجهتهم لمتطلبات حياتهم وأهم الدوافع التي تثير اهتمامهم وأهمية كل منها بالنسبة لهم. لكن لنا أن نبين مدى الصعوبة العملية لهذا الأسلوب والمشقة التي يمكن أن تواجه الباحثين الذي يستخدمونه.

4- مقاييس التقرير الذاتي :

وهي أوسع المقاييس انتشاراً، ولها أكثر من شكل وأهم شكل منها هو ما يطلق عليه "استخبارات الشخصية". وفيها يطلب من الأشخاص الإجابة عن بعض الأسئلة التي يعكس بعضها الدافعية العامة للشخص والبعض الآخر يركز على دوافع محدد. وهناك اختبارات شهيرة في هذا الميدان لقياس الدافعية العامة نذكر منها ما يلي:

أ- اختبار الدافعية العامة من بطارية جيلفورد للشخصية.

ب- اختبار لين Lynn.

وفي هذين الاختبارين يختار المبحوث إجابة واحدة للبند نعم أو لا طبقاً لتعبير مضمون البند عنه.

ج- اختبار التفضيلات الشخصية لادواردز Edwards.

وفي هذا الاختبار الذي يمثل 16 حاجة من حاجات "موري" Murray يختار المبحوث عبارة واحدة عن عبارتين كل منها يعبر عن حاجة معينة، إي انه يختار العبارة التي تعبر عن حاجة أكثر إلحاح بالنسبة له.

كما توجد بعض الاختبارات التي تقيس دوافع محددة يذكر منها ما يلي، وهي جميعها من بطارية كالفورنيا

للشخصية:

أ- اختبار الدافعية للإنجاز.

ب- اختبار الدافعية للاستقلال.

ج- اختبار السيطرة.

وتعد الاختبارات من أيسر أساليب القياس، إلا انه يعاب عليها انه لا تمس إلا الجوانب الشعورية فقط التي

يستطيع الأشخاص التعبير عنها، وأن محاكات صدقها الواقعية ضئيلة، والمبحوث يستطيع تزييف إجاباته عليها.

(نائر أحمد الغباري، 60، 2007-61)

11- أهمية دوافع بالنسبة للعمل :

إن دراسة وتشخيص دوافع العمل ذات أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين والمنظمة وإن أهم الفوائد المترتبة على ذلك ما يلي :

1- نظرا لكون الدوافع نشكر الأساس أو العامل المؤثر على أداء الأفراد لذلك فإن تشخيص هذه الدوافع يساعد المنظمة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة، سواء منها الحوافز المادية والمعنوية.

2- تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم بين الأفراد والإدارة.

3- تساعد الدوافع الإيجابية في تقليل الصراعات بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة.

4- تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة إبداع الأفراد في العمل، إذ أن استثمار القدرات الكامنة سيزداد بزيادة الدوافع الإيجابية.

5- يساعد تشخيص دوافع العاملين من حيث الاتجاه والمستوى في تحديد التوجهات الإستراتيجية للمنظمة فالمنظمات التي يمتلك موارد بشرية من ذوي الحاجات العليا عاليا ما تنتمي إستراتيجية المنظمين في حين أن المنظمات التي تملك موارد بشرية من ذوي الحاجات الدنيا نتيجة إستراتيجية المدافعين.

6- بعد تشخيص ذا أهمية كبيرة في إعداد وتعميم البرامج التدريسية المؤثرة في الدوافع وتنميتها ومن الجدير بالذكر أخبر بأن دوافع العاملين تتباين تبين المكونات المستحقة كالمسلمات الذهنية والجسمية والقيم والاتجاهات وتباين المتغيرات السيئة.

(Vroom, V.Hwork and Moti Vatioir Newqork wiley and sons, 1964, 128)

وفقا لسلم الحاجات المذكور آنفا فإن المنظمة عليها أن تستجيب لهذه الحاجات وفق الجدول:

الجدول (3) أساليب استجابة المنظمة للحاجات المحددة في سلم ماسلو

الحاجة	الوسائل التحفيزية
الفسولوجية	أنظمة الدفع والأجور برامج التغذية والإطعام (إفطار، غداء)، برامج وخدمات الإسكان.
الأمان	خطط الفوائد والمزايا العينة الرواتب التقاعدية. برامج العناية بالأطفال - البرامج الصحية.
الاجتماعية	فترات الإستراتيجية. الفرق الرياضية (فرق العمل). السفريات العائلية (عوائد العاملين).
احترام وتقدير الذات	استقلالية. المسؤولية. الدفع كرمز للموقع. نوعية المكتب وتأثيره.
تحقيق الذات	الوظيفة المتحدية (المهارات العلمية - المواقع القيادية - الصلاحيات والاستقلالية)

خلاصة الفصل :

تعرضنا في الفصل إلى موضوع الدافعية بمختلف جوانبها انطلاقا من تعريف الدافعية النظريات المفسرة للدافعية في عدة مجالات، تعريف دافعية الإنجاز، أنماطها والخصائص المميزة للأفراد ذوي دافعية الإنجاز المنخفضة ومعرفة طرق قياسها وأهمية الدوافع بالنسبة للعمل، فالدوافع تؤثر على العديد من الظواهر الإنسانية في المنظمة إذ أن عدم اهتمام المنظمة بتنمية الدوافع الإيجابية نحو العمل فإن ذلك يؤدي إلى بروز بعض الظواهر السلبية لدى العاملين ومن أهم هذه الظواهر التي سيتم التركيز عليها في الفصل اللاحق وهي ظاهرة الرضا الوظيفي بمختلف جوانبها ومحدداتها.

الفصل الثاني

الرضا الوظيفي

تمهيد :

للرضا الوظيفي أهمية كبرى بالنسبة للأفراد وكذلك المجتمعات، وذلك لأن رضا الفرد عن عمله هو العامل الأساسي لتحقيق توافقه النفسي و الاجتماعي.

ولقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي واتخذت اتجاهات مختلفة مما جعل الإجماع على تعريف موحد أمرا في غاية الصعوبة نظرا لاختلاف نظره واتجاهات الباحثين الذين يتعرضون لهذا الموضوع، إضافة إلى اختلاف الظروف البيئية والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يركز عليه الباحثون لهذا أحتوى هذا الفصل على تعريف الرضا الوظيفي وأهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي ومعرفة عوامله ومحدداته ومظاهر عدم الرضا مع تحديد طرق قياسه وأنواعه.

1 - تعاريف الرضا الوظيفي Job satisfaction :

فقد عرف عوض (1976 م) الرضا الوظيفي بأنه "تقبل العامل لعمله من جميع وجوهه أي لنوع هذا العمل ومتطلباته وظروفه الفيزيائية ومكانته الاجتماعية والاقتصادية وما يغشاه من علاقات إنسانية بين الرؤوساء والزملاء والمرؤوسين".

ويعرفه هوبك Hoppock بأنه "مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راضي عن وظيفتي".

(العديلي، 1980م)

ويرى الحرفة (1980م) أنه "مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل وقد تكون سلبية أو إيجابية وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أن يحققه من عمله فلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعا كبيرا لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو العمل إيجابية وكان راضيا عن العمل والعكس بالعكس". ويرى لوك Locke أنه "الحالة النفسية الناتجة عن العلاقة بين ما يريده الفرد من وظيفة معينة وبين ما تقدمه هذه الوظيفة له فعلا".

(الهويش 1999م)

ويعرفه العديلي (1982م) بأنه الشعور النفسي بالارتياح والقناعة أو السعادة من العمل الذي يؤديه الإنسان وهذا الشعور ينبع من عدة أشياء من العمل ومسؤولياته والظروف المحيطة بالعمل كالإضاءة وبيئة العمل كالعلاقات وأنظمة العمل والمميزات المادية والإشراف والمؤثرات البيئية المحيطة بالعمل والموظف نفسه وصفاته الشخصية وخبراته وعمره ومستواه التعليمي والثقافي والاقتصادي والاجتماعي.

ويعرفه أسعد ورسلان (1981م) بأنه "محصلة للعديد من الخبرات المرغوبة وغير المرغوبة المرتبطة بالعمل ومن تقدير الفرد للعمل وإدارته ومن مدى النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية في الحياة". ويرى عبد الخالق (1981م) أنه "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ليصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها".

ويعرفه فروم Vroom بأنه "المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيمة إيجابية أي أن عبارة الرضا الوظيفي ترادف التكافؤ".

(العديلي، 1985م)

ويذكر بدر (1983م) أنه شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب في إشباعها من وظيفته.

ويعرفه سوبر Super بأنه "شعور الموظف بالراحة النفسية بعد إشباعه لحاجاته و تحقيقه لأهدافه".

(الصماني، 1999م)

ويعرفه بخاري (1985م) أنه "تقبل الفرد لعمله من جميع وجوهه وتمسكه به وشعوره بالسعادة لممارسته وانعكاس ذلك على أداء الموظف وحياته الشخصية".

(الغامدي، 2004م)

ويرى التويجري (1988م) أنه "عبارة عن موقف الشخص تجاه عمله ويكون نتيجة لأدائه له، ولذا فهو ينشأ من عناصر ونواحي وظيفية متعددة كالراتب وفرص الترقية والعلاقة مع الرؤساء والزملاء وإجراءات العمل ومحيطه".

ويعرفه جمجوم (1990م) بأنه المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله ونحو إدارة هذا العمل.

ويرى كابن Kaplen أنه "حصيلة العوامل المختلفة المتصلة بالعمل التي من شأنها أن تصير الفرد راضيا عن عمله راغبا فيه مقبلا عليه في بدء يومه دون تدمير".

(العيدروس، 1988م)

ويعرفه عرفة وشلي (1990م) بأنه "حالة وجدانية عقلية إيجابية تؤدي إلى انطباعات موجبة من جانب العامل عن بيئة العمل الكلية وهو عبارة عن حالة عاطفية موجبة تنتج من التقدير للعمل الذي يقوم به الفرد والخبرة الشخصية منه".

ويرى النجار وراغب (1992م) أنه "الحالة الشخصية للفرد العامل التي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل".

ويرى المعمر (1993م) أنه "حالة يحقق الفرد من خلالها ذاته ويشبع رغباته مما يجعل الفرد مقبلاً على عمله بحماس ورغبة ويحرص على زيادة كفاءته الإنتاجية، وبذلك تحقق أهدافه التي يطمح إليها".

ويعرفه بورتير Porter بأنه الدرجة التي تتسم بها تلبية احتياجات العمل والإنجاز الذي يحققه العاملون.

(سلامة، 1999م)

ويرى مساعدة (1999 م) بأنه "مجموعة المشاعر الإيجابية أو السلبية التي يبديها العامل نحو عمله". وتشير الحوامدة (2000م) إلى الرضا الوظيفي هو "تفضيل الأفراد لعملهم أو عدم تفضيلهم له، ويعبر عن مدى التوافق بين توقعات الفرد من عمله من جهة، وما يحصل عليه من جوائز ومكافآت من جهة ثانية". ويعرفه النمر (1992م) أنه شعور الموظف الإيجابي أو السلبي عن العمل الذي ينتمي إليه نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية و المعنوية التي تحيط به في بيئة العمل.

ويرى الشافعي (1996م) أنه "عبارة عن إشباع حاجات أو رغبات تؤدي بالفرد إلى القناعة عن عمله ويتفاعل معه والإنتاج بصورة مرضية، وذلك في ضوء الظروف المادية والمعنوية الميسرة". ويرى الحسيني (1997م) أنه "حالة من القناعة والقبول وبلوغ المرغوب وذلك من خلال إشباع حاجات ورغبات الفرد الناتجة من الوظيفة و تفاعل الفرد مع العمل نفسه، ومع بيئة العمل ومن ثم الشعور بالثقة والولاء والانتماء مما يؤدي إلى زيادة إنتاج الفرد".

وترى الصبحي (1999م) أنه "الأثر الذي يتركه العمل و المحيطون به على الفرد ، الأمر الذي يؤدي إلى توافقه مع عمله وتفانيه فيه و بذل أقصى درجة من الإنتاج". ويرى الباحث من خلال عرض هذه التعريفات المتعددة سواء القديم منها أو الحديث أن الرضا الوظيفي عبارة عن شعور بالارتياح النفسي تجاه العمل والعاملين يظهر من خلال سلوكه الخارجي في حرصه على حسن التعامل وزيادة الإنتاجية، وذلك نتيجة ما يحصل عليه من حوافر مادية ومعنوية من هذه المؤسسة أو المنظمة التي يعمل بها.

2- النظريات المفسرة للرضا الوظيفي Job Satisfaction theories :

✓ نظرية ماسلو للحاجات (1943م) Maslow's Theory For Needs :

تعتبر نظرية ماسلو للحاجات من إحدى النظريات المهمة والمفسرة للرضا الوظيفي، وهي من أكثر النظريات شيوعاً، وتركز هذه النظرية على درجة إشباع حاجات الفرد الأساسية حسب ترتيبها في سلم هرمي

مقسم إلى خمس فئات هي: الحاجات الفسيولوجية أو الوظيفية: وهي الحاجات الأساسية التي تساعد في بقاء الفرد واستمراره كالحاجة إلى الجوع و العطش والمأوى والجنس أي بقاء النوع و غيرها من الحاجات.

(عباس وعلي، 1999م)

وأشارت العيدروس (1989م) أن هذه الحاجات أكثر المجموعات قوة حيث يجب إشباعها فإنها تسود وتسيطر على جميع الحاجات المتبقية. وإذا ما أشبعت هذه الحاجات بشكل معقول تظهر الحاجات التالية كمحرك أو كدافع و تصبح الحاجات المشبعة وهي الفسيولوجية غير محركة أو دافعة للسلوك.

ويليها الحاجة إلى الشعور بالأمن: و هي التي تشمل الحاجة إلى الشعور بالأمان والاطمئنان، والاستقرار والبعث عما يهدد سلامة الإنسان سواء كان تهديدا ماديا أو نفسيا.

(شاويش، 2000م)

ويرى الشهري (1999م) أن هذه النظرية تتوقع بالنسبة لوضع العامل في عمله أنه لا يتم الرضا حتى يتم إشباع الحاجات الدنيا و الخاصة بالأمن و الأجر الذي يتقاضاه الموظف.

ويرى دوجلاس Douglas أن شعور العامل بالأمن يقتضي ثلاث نواحي:

- شعوره الداخلي بأن عمله يرضي رؤساءه و المشرفين عليه و أنه موضع تقدير و احترام من جانبهم.
- معرفته لواجباته و مسؤولياته في عمله.
- ثبات النظم التي يعمل في ظلها .

(حسن، 1998م)

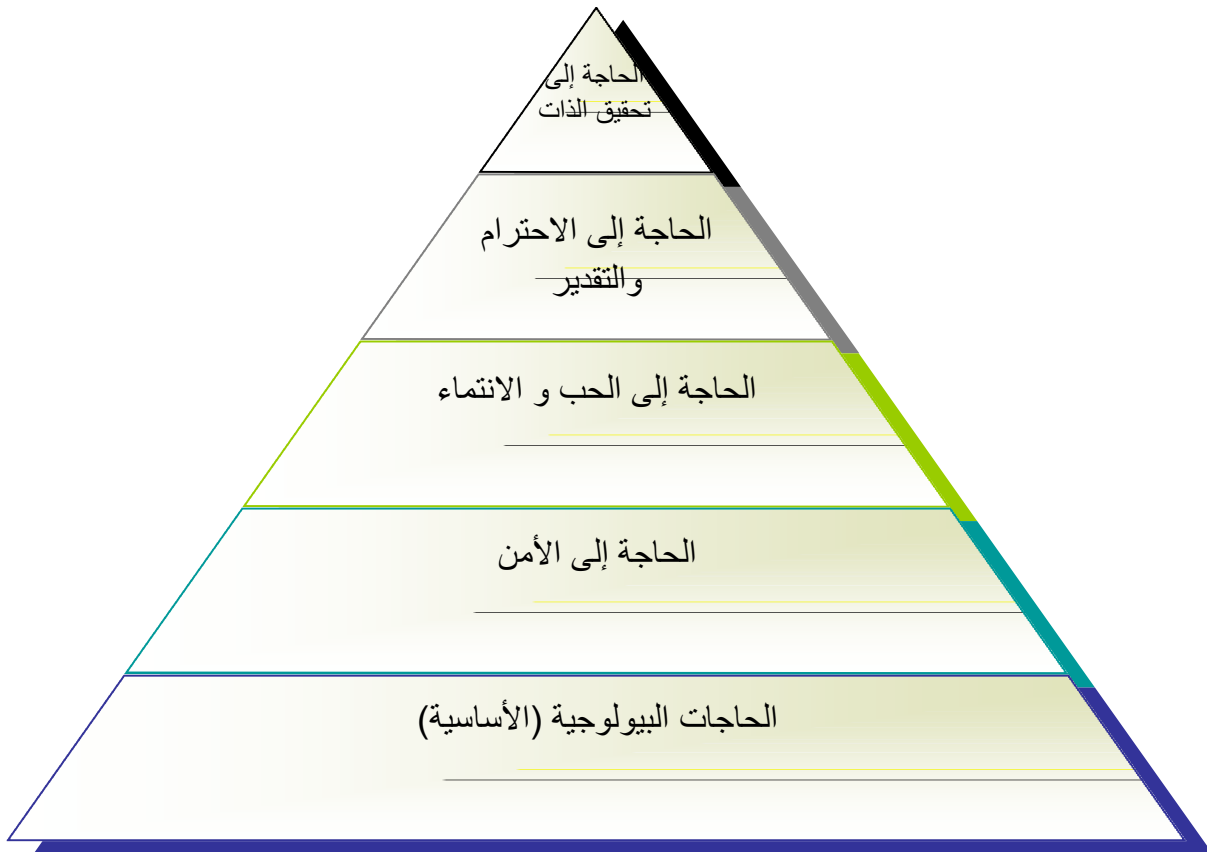
ثم حاجات الحب والشعور بالانتماء: وهي تتعلق برغبة الفرد بأن يكون مقبولا بين زملائه وأصدقائه. فقد أشار زيدان (1984م) إلى أن الحاجة للحب تظهر في رغبة الفرد إلى تكوين علاقات التعاطف مع الأفراد الآخرين بوجه عام، وفي وسط الجماعة التي يعيش فيها بوجه خاص، كما تظهر قوة هذه الحاجة لدى الفرد حينما يشعر بغياب الأصدقاء.

ثم حاجات الاحترام و التقدير: وهي رغبة الفرد في تقدير واحترام الآخرين له واعترافهم به.

حيث يقول ريجيو (1990م) أنه تبرز هنا حاجات الإنسان إلى أن يكون محط أنظار الناس وإعجابهم وتقديرهم واحترامهم وخاصة الزملاء.

ثم حاجات تحقيق الذات: وهي رغبة الإنسان في تحقيق الطموحات التي يسعى إليها في حياته بالمكانة الاجتماعية.

ويقول العنزى (2000م) أن الحاجة إلى تحقيق الذات هي الحافز لأن يصبح الفرد أقصى ما يستطيع أن يكون، بما في ذلك النمو، وإنجاز إمكانيات الفرد وتحصيلها، وتحقيق ذاته وتعتبر هذه الحاجة أعلى مستوى في تنظيم ماسلو الهرمي للحاجات.



الشكل (5) هرم ماسلو في تدرج الحاجات

ويرى ماسلو أن هذه الحاجات متشابكة وتعتمد كل منها على الأخرى، وأنها عملية تدريجية تعتمد على درجة إشباع الحاجات السابقة لها، ولو نظرنا إلى هذه الحاجات نجد أن الحاجات الفسيولوجية فقط يحصل عليها الفرد خارج نطاق العمل الوظيفي أما الحاجات الأخرى فإن الفرد يمطن أن يحصل عليها داخل نطاق العمل.

(الفراج، 1997م).

ويرى القبلان (1980م) أن هذه النظرية ومن خلال بيئة العمل ترى أن الموظف يسعى إلى الإشباع أو الإنجاز في العمل قبل أن يكون قد أشبع حاجاته الدنيا.

وقد اقترح ماسلو في نظريته أنه في المستوى الأعلى من عرم الاحتياجات يظهر انقلاب في علاقة الرضا بالأهمية. وبالنسبة إلى تحقيق الذات يرى ماسلو أن زيادة الرضا تعود إلى زيادة قوة الدافعية (العديلي، 1980م)

وهناك بعض الاعتراضات والانتقادات التي أبدتها كثير من الباحثين والمحللين على هذه النظرية مثل: عدم وجود دليل مادي ملموس يؤكد ما ذكره ماسلو عن وجود خمس مستويات من الحاجات مرتبة ترتيباً هرمياً، وكذلك وجود أعمال أو انتاجات قد تشبع من حاجة وليس حاجة واحدة فقط. كذلك وجود فروق فردية بين الأفراد لم يأخذها ماسلو بعين الاعتبار عندما عرض نظريته فمثلاً هناك أفراد تكون الحاجة إلى الأمان لديهم أقوى من حاجتهم إلى المسكن مثلاً، وتظل هذه الحاجة قوية عندهم رغم حصولهم من الامتيازات ما يشبعها لديهم .

(شاويش ، 2000م)

ويشير العنزي (2003م) أنه على الرغم من توجيه هذه الاعتراضات لهذه النظرية إلا أنها تعتبر مهمة في دراسة الرضا الوظيفي ، و تمثل أيضا أداة مهمة للباحثين في التعرف على الحاجات الإنسانية للموظفين ومدى إشباع الوظيفة لتلك الحاجات.

✓ نظرية العاملين لفردريك هرزبرج (1966م) Herzberg's Two Factors Theory :

تركز هذه النظرية على تحديد العوامل المسببة للرضا أو عدم الرضا الوظيفي ، فهو يرى أن هناك عاملان يرتبطان بالرضا الوظيفي هما:

- **العوامل الدافعة الداخلية:** وتشكل هذه العوامل تلك الجوانب من العمل التي في حال وجودها تشبع حاجات العاملين للنماء النفسي، وهذه غالباً ما تكون واقعية ضمن العمل أو كامنة في داخله، والتي في حال توافرها في موقف العمل وبشكل ملائم وإيجابي تؤدي بالضرورة إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين، ولكن غيابها أو عدم ملاءمتها لا يؤدي بالضرورة إلى الشعور بعدم الارتياح.

ويمكن حصر العوامل الدافعة هذه في ستة هي: الإنجاز، التقدير، العمل نفسه أي كونه مثيراً أو مملاً ومتنوعاً أو رتيباً، المسؤولية، الترقى، أي فرص الترقية و تغيير المكانة، واحتمالية النماء، فجميع هذه العوامل تعتبر عوامل داخلية لها أثرها على الدافعية و على الإحساس بالرضا و القناعة في العمل.

- العوامل الصحية أو الخارجية : وهذه العوامل هي التي تتعلق ببيئة العمل مثل :

سياسة وأنظمة المنظمة، والإشراف والعلاقة بين الرؤساء والزملاء والرواتب وظروف العمل، والمكانة، والأمن الوظيفي، و الحالة الاجتماعية.

ويرى الطويل (2001م) أن في حالة عدم توافر هذه العوامل أو عدم ملاءمتها في الوسط الوظيفي فإنها تسبب شعوراً بالقناعة والإرضاء، ولكن توافرها بشكل عام لا يشكل بالضرورة إحساساً أو شعوراً بالرضا والقناعة.

ويذكر العديلي (1985م) أنه وفقاً لهذه النظرية فإن العوامل الدافعة تدفع الفرد وتقوده للعمل، أما العوامل الصحية فإنها تحمي و تصون العامل فقط ولا تقوده إلى العمل.

ويرى النمر (1992م) أن تجاهل الإدارة للعوامل الصحية أو الوقائية سيؤدي إلى مشكلات تنظيمية واجتماعية تؤثر على أعمال ونشاطات المنظمة، كما أن هذه العوامل ليست عوامل محفزة بحيث تؤدي إلى زيادة في الأداء، وإنما هي عوامل وقائية للاحتفاظ بالإنتاج إلى مستواه العادي والحد من تدهوره إلى درجة تؤدي بالمنظمة إلى الفشل و الاحتفاظ في تحقيق أهدافها.

ويشير لاندي وترمبو Landy & Trambo إلى أنه عندما تزداد درجة إشباع العوامل الصحية يقل الشعور بالاستياء إلى النقطة التي يصل فيها هذا الشعور إلى درجة الصفر أو درجة الحياد التي لا يوجد فيها شعور بالاستياء، أما عندما تزداد درجة إشباع العوامل الدافعية فإن الشعور بالرضا يزداد ويصل فيها الشعور إلى حالة الرضا العام.

(العديلي، 1982م)

✓ نظرية التوقع لفروم (1964م) : Vroom's Expectancy Theory

وتقوم هذه النظرية على أن أداء الموظفين يتحدد من خلال مقدار التوقع لديهم في الحصول على المكافآت في إطار معادلة سلوكية تحقق علاقة طردية بين الأداء العالي والمكافآت الجزية وهذا يعني أن الرضا الوظيفي ينعكس من خلال الإنجاز بالجهد وبالمكافآت وبالأهداف الذاتية للموظفين والعاملين بالمنظمات.

(الفهداوي، 2002م)

ويرى الشانجي (1996م) أن هذه النظرية تلتخص في أن سلوك الإنسان يتحدد أساساً عن طريق ما يسمى "بالمنفعة الشخصية" التي تعود عليه من خلال عدد من البدائل المتاحة، حيث أن عملية اختيار الفرد لسلوك معين من بين البدائل المتاحة ثم تحديده لمقدار الجهد الذي سيبدله في فعل هذا السلوك، وأخيراً اتخاذ قرار القيام لفعل هذا السلوك من عدمه كل ذلك يتركز أساساً على توقعاته حيال المنفعة الشخصية التي سيحنيها من خلال النشاط المراد تنفيذه.

والفرد يمر بحالة الرضا المتوقع من خلال أدائه الوظيفي، لكونه يتوقع عائداً مناسباً لما يبذله من جهد نحو تحقيق الهدف وفقاً لأمور بدائل سلوكية الأداء، ويبقى الموظف في مرحلة الرضا المتوقع حتى يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا العقلي إن كان ما توقعه من عوائد مكافئاً لما يبذله من مجهود لتحقيق الهدف من خلال أداء معين.

(العديلي، 1985م)

وذكر عبد الهادي 1994م أنه إذا أتاح العمل تحقيق التوقعات للفرد بدرجة كافية فسوف يتقبل مقتضيات عمله ومطالبة ويشعر بالرضا، أما إذا تعارضت هذه المطالب مع أهداف الفرد الذاتية فإنه يشعر بعدم الرضا عن عمله.

(الصبحي، 1999م)

وذكر الشهري (1999م) أن الرضا الوظيفي وفقاً لهذه النظرية يعود إلى التناقض بين الاحتياجات التي يطمح إليها الموظف ومقدار ما يوفره العمل للموظف من هذه الاحتياجات فكلما زادت درجة التعارض هذه زادت نسبة عدم الرضا الوظيفي وكلما زادت درجة الانسجام بين الاحتياجات وما يتحقق منها زادت درجة الرضا الوظيفي.

ويرى فروم Vroom أن الرضا لا يتحقق لدى الفرد نتيجة الوصول إلى هدف ما بقدر ما هو نتيجة إدراك الفرد للجهد الذي بذله في سبيل تحقيق هذا الهدف، أي أن الفرد يتحقق لديه إحساس إيجابي بالثقة والشعور بالرضا عندما يستشعر تقبله للنتيجة المتوقعة مقابل ما بذله من أداء.

وبناء على هذه النظرية فإن الأفراد يختارون طريقة ما للعمل لأنهم يتوقعون نتائج أو عوائد معينة فيه، ويسعون جاهدين لتحقيق هذه التوقعات، فإذا أتاح العمل للفرد تحقيق توقعاته بدرجة كافية فسوف يشعر بالرضا وإن لم يتح له تحقيق توقعاته فسوف يشعر بعدم الرضا.

(الهويش، 1999م)

وتشير هذه النظرية إلى أن الحوافز المادية والمعنوية بما فيها من الرواتب والعلاوات والترقيات إذا كانت تسيير وفق نظام معين ووفق ما هو متوقع لدى الفرد فإن ذلك سيؤدي به إلى الرضا الوظيفي، أما إذا كانت تسيير خلاف ما كان يتوقعه فإن ذلك سيؤدي إلى عدم الرضا، لذا ينبغي على المنظمة أن تضع شروطاً لنظام الحوافز و الأجر والعلاوات و الترقيات.

(المالكي 2007م)

✓ نظرية العدالة والمساواة لآدمز (1963م) Adam's Equity Theory:

تلقي هذه النظرية الضوء على العلاقة بين الرضا الوظيفي والمساواة وتفترض هذه النظرية كما يشير بدر (1988م) أن الفرد مدفوع إلى أن يوجد توازناً بين ما يعطيه للمنظمة من وقت وجهد وخبرة، وبين ما يحصل عليه في شكل راتب واعتراف وعلاقة مع الآخرين وهذا التوازن يتحقق إذا شعر الفرد أن مداخلاته تعادل مداخلات الأشخاص الذين ينبغي أن يتعادل معهم، فإذا شعر الفرد بعدم المساواة فسوف يحدث عنده توتر ويتحرك لإنقاذه بمحاولة تغيير مداخلاته أو إنتاجيته داخل المنظمة.

(الهويش، 1999م)

ويذكر الشابجي (1996م) أن ملخص هذه النظرية هو: أن العدالة والمساواة أو عدم العدالة والمساواة هما المحددان الرئيسيان لأداء الأفراد وجهودهم في أعمالهم الوظيفية ومدى رضاهم عنها.

ويشير ريجيو (1990م) إلى أن هذه النظرية تنتظر إلى العاملين كما لو كانوا مدفوعين برغبة في الحصول على معاملة عادلة ومنصفة أي أنهم إذا شعروا بإنصاف في المعاملة، فإنهم سيظهرون دافعية عالية وأداء متميز أثناء مزاولتهم للعمل.

ويذكر آدمز Adams إلى أن عدم المساواة يحدث عندما يحس الشخص بأن نسبة العائد من وظيفته إلى مدخلات هذه الوظيفة لا يتعادلان مقارنة مع نتائج أو مدخلات شخص آخر. وبالتالي فإن الفرد يشعر بالعدالة والمساواة عندما تكون المخرجات متناسبة مع المدخلات أو الجهود التي يبذلها وفي نفس الوقت تكون متعادلة مع الأفراد الذين يبذلون نفس الجهود ويحملون نفس المؤهل.

(الوليدي ، 2002 م)

وبذلك فإن هناك أربعة عناصر أساسية تقوم عليها النظرية هي:

- الشخص الذي شعر بعدم وجود المساواة.

- مجموعة المقارنة للتأكد من وجود المساواة أو انعدامها.

- المدخلات المتمثلة في خصائص الفرد وما يقدمه للمنظمة والمستوى العلمي والخبرات والمهارات والمجهود الجسمي والفكري والوقت.

- المخرجات أو الأشياء التي يحصل عليها الشخص من عمله كفرض الترقية والتقدم الوظيفي والدخل المادي والمعنوي والمسؤوليات.

(الهويش ، 1999م)

✓ نظرية القيمة للوك 1986 : Locke's Value Theory

ذكر الصماني (1999م) أن لوك Locke قدم هذه النظرية وهي ترى أن الرضا الوظيفي حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الموظف أن وظيفته تتيح له ممارسة القيم الوظيفية الهامة في تصوره بشرط أن تكون هذه القيم منسجمة مع حاجاته.

وتفترض هذه النظرية أن للرضا الوظيفي عناصر متعددة وكل عنصر منها يشكل قيمة معينة لدى الموظف، وتندرج أهمية هذه العناصر لدى الموظف بشكل خاص، فعناصر الرضا الوظيفي التي تشكل قيما أولية لدى الموظف من خلال أوزان عناصر الرضا الوظيفي وفقاً لأهمية كل عنصر منها كما يحددها الموظف نفسه.

(العديلي ، 1980م)

وقيمة الوظيفة ذاتها قد تؤثر على مقدار رضا الأفراد الذين يشغلون هذه الوظيفة.

(القبلان 1980م)

ويرى لوك Locke أن من المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير عوائد ذات قيمة ومنفعة لكل فرد على حدة ، وأن هذه العوائد تناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي، وتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة، وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما راضياً عن العمل، وتبعاً لذلك فإن الفرد يقوم أولاً بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يدرك أنه يتحصل عليه فعلاً، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدتها.

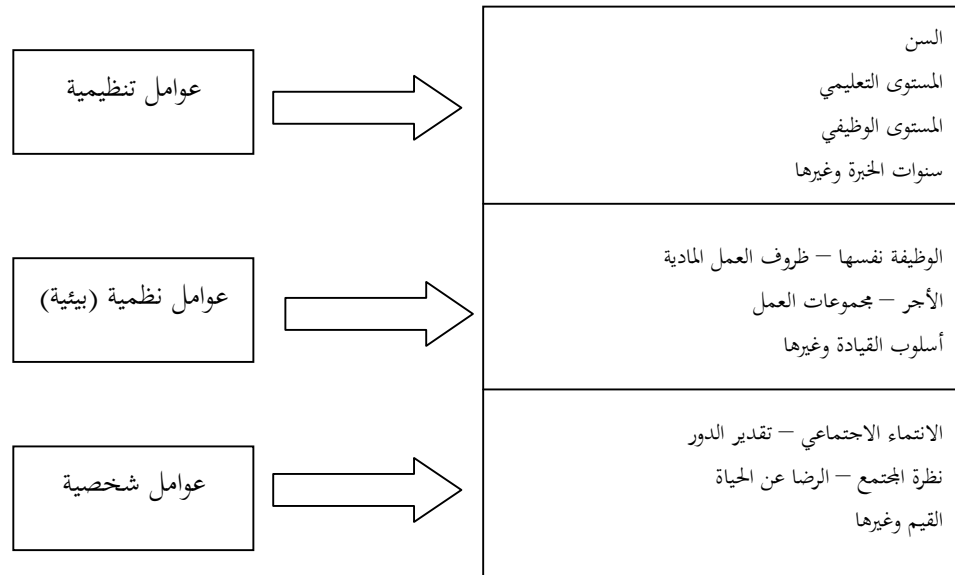
ويشير القريبوتي (1989م) إلى أن سلوك الفرد محكوم في أغلب الأحيان بالأهداف التي يسعى إليها، وما يعطيها من أهمية، فكلما كانت الأهداف محدودة وواضحة لدى الفرد كلما كانت الدافعية لديه لعلمها أكبر ، وكذلك فإن المعلومات التي يتلقاها الفرد عند مستوى أدائه وإنجازه باتجاه تحقيق الأهداف الأثر الأكبر لاستشارة دافعه لمزيد من العمل.

وبعد هذا العرض لبعض نظريات الرضا الوظيفي يرى الباحث أنه لا توجد نظرية يمكن أن نقول عليها أنها شاملة في الرضا الوظيفي، وذلك لأن كل نظرية من هذه النظريات ركزت على جانب وأهملت الجوانب الأخرى، ولأن الرضا الوظيفي يعتبر ناتج التفاعل بين الفرد وطبيعة العمل وبيئته.

(الهويش ، 1999م)

3- عوامل ومحددات الرضا الوظيفي:-

هي العوامل المؤثرة على رضا الفرد عن وظيفته حيث أن بعضها يتعلق بذاتية الفرد نفسه وبعضها يتعلق بالتنظيم الذي يعمل فيه الفرد، وقد اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد هذه العوامل، وتوضح هذه العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي في ثلاث مجموعات، كما هي في الشكل رقم (6).



المصدر : جرد بواسطة الباحثة

الشكل (6) العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

✓ عوامل شخصية:

وهي عوامل تتعلق بقدرات ومهارات العاملين أنفسهم والتي يمكن قياسها ومعرفتها عن طريق تحليل السمات والخصائص المميزة لمجتمع العاملين مثل (العمر، درجة التعليم، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة... وغيرها).

(عبد الخالق، 83، 1982)

مع ملاحظة أن بعض الجماعات أكثر رضا عن العمل من غيرها من ذلك:

- أن العاملين في الوظائف الإدارية والمهنية المتخصصة أكثر رضا عن العمل من مجموعة العاملين في الوظائف اليدوية كالعمال. أن الناس الأكبر سناً بوجه عام أكثر رضا عن عملهم بالمقارنة مع صغار السن.
- أن الأفراد الذين لديهم خبرة أكثر في العمل أكثر رضا ممن هم أقل خبرة.
- أن النساء والأقليات أقل رضا عن العمل من الرجال ومجموعات الأغلبية نظراً لأن النساء والأقليات يقعون ضحية التحيز.

- العمر :

تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين العمر ودرجة الرضا الوظيفي، أي كلما زاد عمر الفرد كلما زادت درجة رضاه عن العمل.

وقد يكون السبب في ذلك ربما يكون في أن طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة، وبالتالي لا يقابلها في اغلب الحالات الحاجات التي يشبعها الواقع الفعلي للوظيفة، ويتسبب ذلك في عدم الرضا الوظيفي، ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي، ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي.

(عبد الباقي ، 2003 ص 213)

وكي يتحقق هذا الارتباط الإيجابي يجب توفر بعض الشروط من وجهة نظر خاصة وهي:

- أن يقابل كل سنة إضافية في العمل زيادة في العائد المادي والمعنوي متمثلاً في الراتب والتقدم الوظيفي.
- زيادة في القيمة التي يحضى بها الموظف والتقدير الذاتي والتقدير من قبل الآخرين في الوظيفة.
- طبيعة العمل وطبيعة مهامه الموكلة للموظف من حيث المرونة والتناسب مع العمر الوظيفي.

- درجة التعليم :

تبين أن العامل الأكثر تعليماً يكون أقل رضا عن العمل من العامل الأقل تعليماً، ربما يرجع السبب في ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعليماً مرتفعة، والأفراد الذين يقارن نفسه بهم يحتلون وظائف مختلفة وهي بالعادة مرتفعة إدارياً، وهذا قد لا يجده في عمله، وبالتالي تقل درجة رضائه مقارنة بالعامل الأقل تعليماً والذي يكون في العادة قانعاً بعمله راضياً عنه.

(شاويش 2005 ص: 113)

- المركز الوظيفي :

بالنسبة للوظيفة التي يشغلها الفرد فلها تأثير على الرضا الوظيفي، فأصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالباً ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري وهناك عوامل تتعلق كذلك بمستوى الدافعية لدى الفرد، ومدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد. وهذه بصفة عامة يلاحظ انه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية واستخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي للفرد، إنما تكون فائدتها عند اختيار الفرد للوظيفة.

(عبد الباقي: 2003ص 214)

✓ عوامل تنظيمية

وهي عوامل تتعلق بالتنظيم ذاته، وما يسود هذا التنظيم من أوضاع أو علاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة والموظف، ومن هذه العوامل على سبيل المثال:

- الرضا عن الوظيفة : وتتضمن إتاحة فرصة لإبراز مهارات وقدرات الفرد، وإتاحة فرصة للمبادرة والابتكار، وتتيح الوظيفة الفرصة للمكانة الاجتماعية المناسبة ، ويمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل.

(عباس، 2003، ص 168)

- الرضا عن الأجر: حيث يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل، والعكس هو الصحيح، ويتضمن تناسب الأجر مع العمل، وتناسب الأجر مع تكلفة المعيشة، وإتباع سياسة المكافآت الحافزة والمتكررة، فيما يعرف بعدالة العائد التي أوضحها آدمز صاحب نظرية العدالة، بان الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته) مهاراته، قابليته، خبراته، مستوى تعليمه... الخ (مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم، وأن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره وبعض الكتاب قد أفرد: بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا الحوافز في تصنيف منفرد عن الأجر في تأثيره على الرضا، وتأخذ الحوافز تأثيراً مختلفاً على الرضا الوظيفي، وذلك لأن الحوافز تتخذ مجموعة متنوعة من الأشكال بالإضافة إلى المكافآت المتنوعة.

(Fred 1989: 186)

- الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف: أن إدراك الفرد بمدى وجوده الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد، ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايته لهم.

(ماهر، 2002، 243)

- الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي: حيث أن المنظمة التي تتيح للأفراد وفقاً للكفاءة، ووجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا، نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف، توافر التأهيل المناسب للعاملين.

- الرضا عن مجموعة العمل ويتضمن: الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة، تقارب درجة الثقافة والناحية العلمية والفكرية للمجموعة.

- بالإضافة إلى الظروف المادية للعمل: تؤثر ظروف العمل المادية كالتهدية والإضاءة والرطوبة والحرارة والضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل.

(عباس، 2003، ص: 178)

✓ عوامل نظمية بيئية:

وهي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها النظمي على الموظف، بالصورة التي تؤثر في رضائه عن وظيفته وعمله، ومن هذه العوامل:

✓ الانتماء الاجتماعي: أن قدرة الموظف على التكيف مع وظيفته واندماجه فيها كان احد العوامل المحددة لرضاه الوظيفي، وأن الانتماءات الديموغرافية لبعض العاملين (ريف ومدينة) كان لها اثر واضح على درجة تكيفهم واندماجهم في العمل الأمر الذي صار الاعتقاد معه بان الإطار البيئي والثقافي للموظف وظروف نشأته لهما أثر على التجاوب السلوكي والعاطفي للموظف تجاه وظيفته.

- نظرة المجتمع المحلي للموظف: ومدى تقديره لدوره وما يسود هذا المجتمع بمؤسساته ونظمه من أوضاع وقيم، وكل ذلك ينعكس تأثيره إيجابياً وسلبياً على اندماج الموظف وتكامله وظيفته.

(عبد الخالق، 1982، 84)

- الرضا العام عن الحياة :يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم والغير راضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية، فأهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.

(ماهر،2002،244)

- كيف يحدث الرضا :

يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة ،وينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف ،ومن ثم فإن بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا عما هم عليه ، أي أن الأداء سيؤدي للرضا، وحين ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسبقه وتعد مسؤولة عن حدوثه سنجد أن تلك العوامل تنتظم في نسق من التفاعلات يتم كالتالي:-

الحاجات : لكل فرد حاجات يريد أن يسعى إلى إشباعها ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة **الدافعية :** تولد الحاجات قدراً من الدافعية يحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقعة إشباع تلك الحاجات من خلالها.

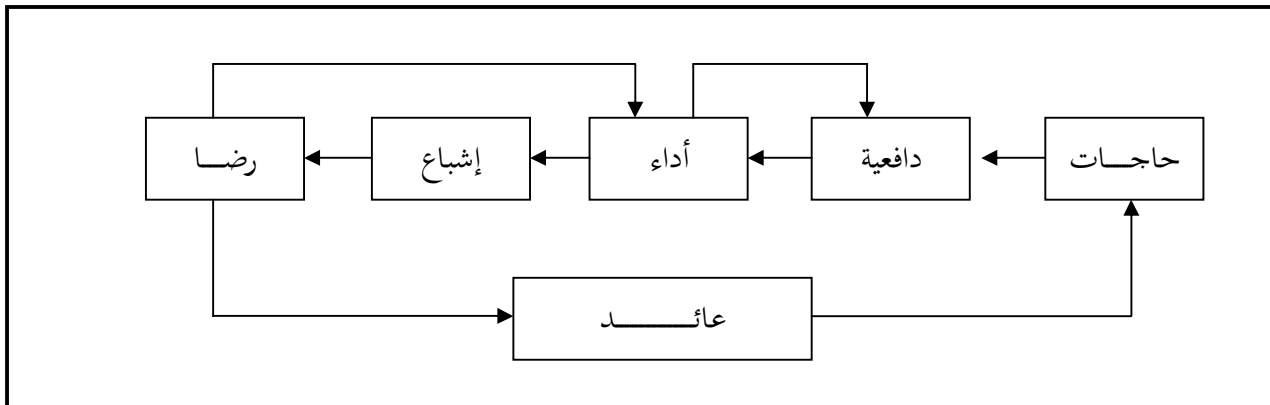
الأداء :- تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد ،ويوجه خاص في عمله ، اعتقاداً منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع تلك الحاجات) .

الإشباع :- يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.

الرضا- : إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفء في عمله يجعله راضياً عن العمل باعتباره الوسيلة التي تسنى من خلالها إشباع حاجاته.

(شوقي،2000، 222)

الشكل رقم(7) يوضح ديناميات عملية الرضا



المصدر: طريف شوقي "السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ص 223

- آثار الرضا عن العمل على أداء العاملين -:

ويتحقق الرضا الوظيفي، عندما ينظر الأفراد أو المجموعات إلى عملهم بشكل إيجابي ، لذلك فإن الرضا يرتبط بالقناعة والاطمئنان، ويعني ذلك أنه قد يكون لدى الفرد درجة عالية من الرضا وبنفس الوقت درجة منخفضة من الحفز.

(المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 19/10/1992)

إن اهتمام المدراء بالرضا الوظيفي يتركز على تأثيره على أداء العاملين، من خلال توضيح العلاقة بين الرضا وإنتاجية العاملين، والدوران الوظيفي والغياب، وذلك لمعرفة ما إذا كان الرضا الوظيفي عالياً، هل سيكون أداء الموظفين أفضل، وهل ستكون المنظمة فعالة؟ إذا كان الرضا الوظيفي منخفضاً، هل سيكون هناك مشاكل في الأداء وعدم الفعالية؟ كما يلي:

❖ تأثير الرضا على الإنتاجية -:

هل العمال الراضون أكثر إنتاجية من نظرائهم الذين يشعرون برضا اقل؟ حيث أن العلاقة بين الرضا والإنتاجية الفردية معقدة، حيث انه لا يوجد هناك أية أسباب يمكن على أساسها التنبؤ بان الرضاء العالي في حد ذاته سوف يدفع شخصاً ما لكي يعمل طبقاً للأهداف المحددة من قبل النظام الهرمي في المنظمة.

(مارش، سايمون، 2001، ص 119)

لقد كان الاعتقاد السائد أن الروح المعنوية العالية تؤدي أو تعود إلى إنتاجية عالية ، بمعنى أن العلاقة بين الروح المعنوية وبين الإنتاجية هي علاقة سببية.

(العديلي، 1995 ص 195)

أن العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية في بعض الحالات لا تكون مباشرة وإنما تكون من خلال عوامل وسيطة مثل : الأجور والمكافآت فقد يكون الموظف غير راض عن أجره مثلاً أو أساليب العمل لكنه راض بصفة عامة عن عمله والعكس صحيح أيضاً.

(جريرج، وبارون، 2004، ص 214)

إلا انه في الوقت الحاضر تبين أن العلاقة بينهما ضعيفة، كما أوضح بورتير ولولر هذه العلاقة كما يلي: "إذا افترضنا أن المكافأة تسبب الرضا، وفي بعض الحالات يؤدي الأداء للحصول على المكافآت، إذن من الممكن أن تكون العلاقة التي وجدت بين الأداء والرضا الوظيفي قد نتجت بسبب عامل ثالث وهو المكافأة

(الحيدر، بن طالب، 2005، ص 490)

وإنني لأرى بان العلاقة بين الإنتاجية والرضا غير واضحة وذلك بسبب تناقض نتائج الأبحاث حول هذه العلاقة ، إلا إنني أرجح وجود متغيرات تتوسط هذه العلاقة تساعد في ارتباطها، وأخرى معوقة تعوق ارتباطها.

- وكذلك عامل الاقتصاد فعندما تثير الأمور على خير ما يرام في الاقتصاد، وانخفاض معدل البطالة، أجمالاً سيكون هناك زيادة في الدوران الوظيفي (الترك)، لان الأفراد سيتطلعون إلى فرص أفضل في منظمات أخرى،

حتى إن كانوا راضين سيرغب الكثير منهم بترك العمل، إذا كانت الفرص في مكان آخر أفضل، زمن جهة أخرى إذا كان من الصعب الحصول على وظيفة فإن الموظفين الغير راضين سيمكثون في عملهم.

(fred,1989,186)

- ومن العوامل الأخرى التي تتحكم بدرجة العلاقة بين الدوران الوظيفي والرضا الوظيفي أيضا مثل: ظروف سوق العمل، والتوقعات حول فرص العمل المتعددة، والمسافة التي يقضيها الموظف في المنظمة منذ التثبيت بعد فترة الاختبار إلى وقت التسريح من الوظيفة.

(stephen,1989,167)

❖ تأثير الرضا على التغيب:-

أظهر البحث في (fred,1989) بوضوح علاقة ارتكازية بين الرضا والتغيب، عندما يكون الرضا عالياً، يتجه الغياب نحو الانخفاض، وعندما يكون الرضا منخفضاً يصبح الغياب مرتفعاً ومع ذلك مثل العلاقات الأخرى مع الرضا، هناك متغيرات وسيطية بينهما مثل درجة شعور الأفراد بأهمية وظائفهم. ينبغي التذكير بأنه في حين ليس بالضرورة أن يؤدي الرضا الوظيفي المرتفع إلى انخفاض الغياب، فإن الرضا الوظيفي المنخفض من المرجح أن يؤدي إلى تغيب أكبر.

(Fred,1989:167).

4- مظاهر عدم الرضا الوظيفي :

عدم الرضا الوظيفي، يؤثر في صحة الفرد النفسية، وقد يعرضها للخطر، فقد أوضحها (ركونها وسر) في دراسته أن عدم الرضا الوظيفي يؤثر في الصحة النفسية للفرد من النواحي الآتية، الشعور بعدم الكفاءة، تقدير الذات السلبي، القلق والتوتر وعدم الرضا عن الحياة بشكل عام.

(يجي 1992 ص: 140)

والبند التالية التي تشكل مجملها مظاهر لعدم الرضا الوظيفي:

❖ الغياب عن العمل هو مؤشر لعدم الرضا:

لأن عدم الرضا عن العمل لا يؤدي بالضرورة على الغياب وأن كان لا يمنع أن يكون أحد الأسباب الهامة المؤدية للغياب وليس كل الأسباب.

(جريبغ، وبارون، 2003، ص: 140)

وأرتبط الموظفين بشكل مباشر على إدراكهم بعدم أوجود عدالة لذا وعليه فإن معاملة الموظفين بطريقة عادلة يعتبر نظاماً إدارياً مفيداً لتخفيض الغياب والدوران.

(209,kinicki.kreitnick)

❖ الدوران الوظيفي (زيادة معدلات ترك الخدمة):

حيث أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والدوران الوظيفي علاقة متينة، وأنها علاقة عكسية إلا أن هذه العلاقة غير مباشرة، وإنما تتوسطها عدة متغيرات وهو ما يعرف بالانسحاب المادي.

(المحيدر، 2005: ص: 57)

5- مقاييس الرضا الوظيفي :

نعنى بقياس الرضا الوظيفي لإعطاء دلالة أو مؤشر على وجود مستوى معين مقبول من الرضا بالعمل، ويفيد في عملية رسم السياسات بغرض تنمية الرضا الوظيفي للعاملين ، وهذه الدلالات يمكن إدراكها من خلال بعض الانطباعات، وهذا يعني أن الموظفين يضمنون إلى أي درجة لديهم الرضا أو عدم الرضا عن وظائفهم، وذلك عن طريق:

✓ قياس الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم

ولمعرفتها يتم استخدام الاتجاهات التالية:

- التصنيف الأحادي الشامل، ويشمل إعطاء استجابات لسؤال معين من قبل الموظفين والاستجابات تتراوح بين خمسة درجات، تبدأ ب راضي تماماً إلى عدم الرضا بشدة، وهذا الأسلوب المهم يسمى بنظام تسجيل النقاط التجميعية، حيث يتم سؤال الموظف عن مشاعره تجاه العوامل الأساسية في العمل.

(Stephen,1997: 151)

حيث يمكن سؤال العاملين سؤالاً معدلاً كالتالي " : هل أنت راض عن العمل ؟ " وتكون الإجابة إما بنعم أولاً.

وقد يطرح السؤال بطريقة أخرى كالتالي - : ما مدى رضاؤك عن العمل ؟

راضي تماماً راضي متوسط الرضا غير راضي غير راضي بالمرّة

(ماهر ، 2002 ، 185).

(5) (4) (3) (2) (1)

- أداة مؤشر الوصف الوظيفي:

يتم قياس الرضا الوظيفي باستعمال هذه الأداة (Job Descriptive Index(JDI) لسميث وزملائه، حيث تتكون من خمس خانات فرعية خاصة بالرضا الوظيفي، وهذه المقاييس الفرعية تخص كلاً من الرئاسة والعمل والراتب والترقية وعلاقة الزملاء في العمل، وتعد هذه من الاستبيانات ذات المقاييس المقننة وهي من أشهر المداخل لقياس الرضا الوظيفي.

(التويجري ، 1988 : 8)

✓ مقياس مينيسوتا (MSQ) : Minnesota

وهو مقياس شائع الاستخدام، حيث يعبر الفرد في هذا المقياس عن مدى رضاه عن بعض النواحي المتعلقة بالعمل مثل الأجر وفرص الترقية، ويعتبر رضاه العاملين واحداً من أكثر المقاييس الوصفية أهمية (هي الفوائد أو الأضرار المرتبطة مباشرة ببرنامج الموارد البشرية والتي لم يتم تحويلها إلى قيم مالية) (فيليب ، ستون 2003 ، 370)

✓ أسلوب الأحداث الهامة :

يتم قياس الرضا عن العمل بسؤال العاملين عن الأحداث البارزة المتعلقة بالعمل التي خلقت لديهم الإحساس بالرضا أو عدم الرضا عن العمل.

(جرينبرغ ، بارون ، 2004 : 207)

✓ بيانات مسح الاتجاهات :

يرتبط الرضا الوظيفي للعاملين بالتغيب ومعدل الدوران اللذان يرتبطان ببعض برامج الموارد البشرية، ويعد ضمن تحليل ظواهر العمل المتعلقة بتبيان المشاعر التي يحملها الموظف تجاه العمل، وتحليل مثل هذه المؤشرات يمكن الحكم إلى حد ما على درجة رضا العاملين.

(ماهر . 2002 : 185)

✓ طريقة قياس الالتزام التنظيمي :

وهي من الطرق الهامة التي تساعد على فهم دافعية العاملين وغالباً ما ترتبط المستويات المرتفعة للالتزام التنظيمي بالمستويات المرتفعة للإنتاجية والأداء (ونعني بالالتزام التنظيمي مدى الولاء تجاه المنظمة ككل واحترام الفرد لانتمائه للمنظمة واعتزازه بالعمل فيه).

- بيانات مسح المناخ :

تعد أكثر عمومية وتركز على مجموعة من القضايا المتصلة بمكان العمل والعوامل البيئية الدافعة والمعوقة، ويقصد بمسح المناخ هو الكشف عن التغيير في مناخ العمل مثل الاختلاف في الاتصالات والانفتاح والثقة وجودة إرجاع الأثر.

(فيليب، ستون 2003، 371)

- إتباع أسلوب المقابلة :

بسؤال العمال مباشرة عن مدى رضائهم أو عدمه، كذلك استخدام الملاحظة المباشرة لسلوكيات الموظفين، إلا أن هذه الطريقة لا تؤتي أكلها بالصورة المطلوبة إذ انه من الوارد أن يخفي الموظف مشاعره الحقيقية تجاه وظيفته، خاصة إذا تبين له أن ذلك سيلحق به أذى، وهي أكثر فعالية في معرفة الرضا عن العمل، وإذا كان حجم المؤسسة صغيراً.

- تكملة الجمل:

حيث تقدم جملة ناقصة للمبحوث ويطلب منه إكمالها، ويفترض في مثل تلك الحالة أن طبيعة المضمون الذي تستكمل به الجملة سيعكس رضاه عن عمله، مثل: إن عملي..... (قد يكتب العامل انه عمل أو مسلي)

(شوقي، 2000، 226)

- استخدام قائمة الأسئلة:

حيث أن هذه القائمة تحتوي على أسئلة عن عوامل مثل طبيعة أو نوع العمل، ساعات العمل ظروف العمل، الترقية، اتجاهات الإدارة، حرية التعبير، الأجر، الإشراف، وزملاء العمل وغيرها.

(شاويش، 2000، 115)

وبصفة عامة فإن مقاييس الرضا تهدف إلى :

معرفة كيف تختلف مؤشرات ومحددات الرضا الوظيفي بين جماعات أو أقسام العمل المختلفة في المنشأة، ومن ثم التوصل لمتوسط عام للرضا بين المجموعات على مستوى المنشأة. محاولة الربط بين مستوى الرضا وبعض السلوكيات والظواهر السلوكية في المنشأة كالغياب والتمارض وترك العمل.

(عبد الخالق، 1982، 90)

وتعد الطرق سابقة الذكر وسيلة أو أداة بين الإدارة لقياس ومعرفة آثار عوامل وعناصر الرضا الوظيفي المناسبة للعاملين في محاولة لتحسين حالة الرضا لديهم، وذلك باختيار الطريقة المناسبة لطبيعة المؤسسة مع مراعاة مزايا وعيوب كل طريقة.

6- إرشادات تحسين مستوى الرضا عن العمل

يمكن تحقيق الرضا الوظيفي في المجالات التالية:-

✓ في مجال أوضاع الموظفين أي ما يمر بالموظف من مراحل في حياته المهنية ،وتشمل التعيين ،والنقل والتدريب والابتعاث ،وكذلك التقارير المكتوبة عن الموظف لقياس كفاية أداءه من قبل مرؤوسيه،والتي تستخدم لقياس وتقدير الأداء وكفايته.

(القباني،1982م،ص:64)

✓ كذلك في مجال حقوق الموظفين ،وتتضمن الرواتب والعلاوات والبدلات والمكافآت التشجيعية والترقيات والإجازات والمعاشات والمكافآت التقاعدية.

(المرجع السابق ،ص:65)

✓ أيضاً يجعل العمل مسلياً -: كثير من الأعمال خاصة الروتينية منها تثير الضجر والملل مما يضيفي الكآبة على جو العمل ،ويخلق الإحساس بعدم الرضا.

✓ العدالة في الأجور والمكافآت -: حينما يعتقد الناس أنهم يحصلون على أجور ومكافآت غير عادلة ، فإن ذلك من شأنه أن يخلق لديهم إحساس بعدم الرضا ، لذا لابد أن تحرص الشركة على بناء نظام للأجور والمزايا الإضافية يستشعر معه الأفراد بالعدل في المعاملة.

✓ تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم : فكلما كان هناك شعور قوي لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم كلما كانوا أكثر رضا عن عملهم.

(جريخ، وبارن،2004، 213)

✓ تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى الأفراد-: لأن الفرد يكون اقل رضا عن عمله إذا كان مملاً ويثير الضجر والملل.

(المرجع السابق، 214)

✓ أنه باحترام العاملين والسماح لهم باتخاذ القرارات في مجال عملهم ، فان مستوى الرضا الوظيفي يتحسن كثيراً.

(المرجع السابق،215)

7- أنواع الرضا عن العمل :

✓ الرضا الكلي:

يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري ان تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها أعلاه،

لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة بالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

✓ الرضا الجزئي:

يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل. وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لازال الاستياء موجوداً لكنه لازال يؤدي أعماله.
(كامل، مصطفى، البكري، سونيا 1990م)

8- خصائص الرضا الوظيفي: يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

تعدد مفاهيم طرائق القياس : أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

❖ **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** غالباً ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

(نفس المرجع)

❖ **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

(القبلا 1981، 18)

❖ **الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:** يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

❖ **للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:** حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته

ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

(اسعد ورسلان، 1984، 29-30)

❖ **رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى :** إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلاً كافياً على رضاه عن العناصر الأخرى كما أنه ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

(شوقي، 1993، 224-225)

ويرى الباحث تعدد تعريفات القيادة الإدارية ونظرياتها، ويتبع ذلك تعدد الأنماط القيادية، ولكن العامل الذي لا يمكن تجاهله هو الرضا الوظيفي الذي وإن لم يكن هو الهدف الأساسي للمنظمة، إلا أنه يعد عاملاً مهماً وجوهرياً لنجاح المنظمة مهما كانت طبيعة عملها ونوع أنشطتها، وإذا كان الرضا الوظيفي يتحقق لبعض العاملين نتيجة توفر الظروف الأساسية للعمل مثل الأجر، والبيئة الصحية، والحقوق الوظيفية، فإن هناك فئة أخرى يتمتع أصحابها بالطموح والثقة بأنفسهم إلى الدرجة التي تجعلهم يبحثون عن مزيد من الصلاحيات والمسؤوليات، وإذا كان الرضا الوظيفي يرتبط بعلاقة وثيقة بالإنتاجية فإنه يتحقق عندما تتوفر في بيئة العمل مبادئ العدالة، والمساواة، والتقدير، في الأمور المادية والمعنوية. أما إذا كانت المنظمة تدار بأساليب غير موضوعية، وتسيطر عليها المعايير الشخصية، والضوابط غير المهنية، فإن النتيجة هي إما التأثير السلبي على الأداء والإنتاجية، أو انسحاب الموظف إلى بيئة عمل أخرى بحثاً عن التقدير، والعدالة والفرص التي يحقق فيها ذاته وطموحاته، إن أول شروط تحقيق الرضا الوظيفي هو أن يستمع القيادي للجميع، وأن يتقبل الآراء المختلفة، وخاصة الآراء التي لا تتفق مع آرائه وأن يجري مقابلات مع المغادرين للتعرف على أسباب مغادرتهم، وأن يحفز الصامتين للحديث والمشاركة، ويفتح قنوات الاتصال مع كافة المستويات الإدارية.

9- أهمية الرضا الوظيفي :

معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع.

(القبلان، 1981، 18-19-21)

وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل

عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديرا للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي أي بمعنى, إن الراضين وظيفيا راضين عن حياتهم والعكس صحيح.

(العتيبي 1992م، 92)

ومن المسلم به أيضا, إن لرضا الأفراد أهمية كبيرة, حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية الأداء, إذ كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات, ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجيههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي.

وقد ذكر "ليكرت" أنه يصعب تحقيق مستوى الإنتاج الرفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا, كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها ومن ثم فإن ثمة نوعا من الاتفاق أنه من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين, والأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي.

(الحيطي 2000، 17)

- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل, فكلما كانت هناك درجة عالية من الرضا كلما زاد الإنتاج.

وعموماً يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للدائرة ومدى فاعليتها على افتراض أن الدائرة التي لا يشعر الموظفون فيها بالرضا سيكون حظها قليلاً من النجاح مقارنةً بالتي يشعر فيها الموظفون بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداداً للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل وأهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.

9- العلاقة بين الدوافع والرضا الوظيفي في المنظمة:

نحن نميل إلى الإفصاح عن رضانا عن أعمالنا أكثر مما نكنه فعلاً، أي أن السلوك الظاهري لرضانا يظهر براق أكثر من الحقيقي، فإذا سألنا شخصاً عن رضانا عن العمل، فإننا نسرع بالقول الحمد لله رضا، بينما لو أمعنا النظر في العمل، فإن الصورة تميل أن تكون أكثر قتامة، أما بالنسبة لنواتج الرضا عن العمل، فيظهر تأثيرها واضحاً على معدل ترك الخدمة بالمنظمة، أما من حيث تأثير الرضا على الأداء والكفاءة، فالعلاقة شائكة وغير واضحة، والنتيجة الآمنة هنا أنه لا توجد علاقة بين الرضا والأداء.

(ماهر 2002، 231)

ويرى البعض أن للمديرين اهتمام عملي بنتائج الرضا الوظيفي، فماذا يحدث حينما يكون العاملون راضين بوظائفهم؟ حدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي عدداً من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي مثل الالتزام الوظيفي والشعور بالانتماء للمؤسسة، بما في ذلك آثاره على الأداء والغياب ودوران العمل والإصابات.

(سلطان، 2004، 204)

وأكد آخرون أنه عندما تنخفض درجة رضا الفرد يؤدي ذلك لآثار سلبية على الأداء وكذا على معدل دوران العمالة، وتتنوع هذه الآثار السلبية لتشمل:

(مصطفى 2005، 197)

أ- الاستمرار في الخدمة لكن دون أداء فاعل مثمر.

ب - الاستمرار في العمل لكن بسلوك سلبي أو معاكس يؤثر سلباً على فاعلية الأداء الفردي والجماعي.

ج - تترك العمل، مما يسهم في رفع معدل دوران العمالة.

وسيتيم تناول بعض القضايا التي تحدد طبيعة العلاقة بين الرضا وبعض عوامل الأداء وذلك علي النحو

التالي :

- الرضا والإنتاجية :

بينت نتائج الدراسات أن العاملين السعداء ليسوا بالضرورة أكثر إنتاجية، وتبين نتائج الدراسات على مستوى الفرد أن العكس أكثر دقة، أي أن الإنتاجية العالية تؤدي إلى الرضا، ومن النتائج المثيرة أننا إذا تحركنا من مستوى الفرد إلى مستوى المنظمة يظهر التعزيز المتجدد للعلاقة بين الرضا والأداء، فحينما يتم جمع المعلومات عن العلاقة بين الرضا والإنتاجية على مستوى المنظمة بأكملها، وليس على المستوى الفردي، نجد أن المنظمات التي تتميز بالعاملين الأكثر رضا، تميل لأن تكون أكثر فاعلية من المنظمات التي يتميز عاملوها بالرضا الأقل.

(العطية، 2003، 108)

وذكر إلى أنه لا يمكن رفع معدلات الإنتاجية البشرية فقط من خلال المداخل الفنية وإنما يتطلب الأمر أيضاً الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين والاهتمام برفع روحهم المعنوية أي بتحقيق وزيادة رضائهم. ويرى البعض أن الرضا يحدث نتيجة لإشباع حاجات الفرد من خلال مزيج مناسب للحوافز وأن زيادة الرضا يمكن أن تؤدي لإثارة دافعية الفرد نحو الأداء المثمر، لكن العلاقة ليست طردية بالضرورة بين الرضا والإنتاجية، أي أن زيادة الأولى لا تؤدي بالضرورة لزيادة الثانية . ويرى آخرون أن الإنتاجية البشرية هي تعبير عن قدر الناتج الذي ينتجه فرد أو مجموعة خلال فترة زمنية معينة.

أما أداء الفرد في العمل فهو الذي يسفر عن قدر محدد من الناتج في فترة زمنية معينة أو ما تعبر عنه إنتاجيته.

(مصطفى : 2005، 145)

ويعبر مفهوم الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، ونعني بأداء الفرد للعمل، قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد، ونمط الأداء. فكمية الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل.

في خلال فترة زمنية معينة . وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة ومعبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة، أما نوعية الجهد فتعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول

لمواصفات نوعية معينة، أما نمط الأداء فالمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل.

(سلطان ، 2004 ، 219)

– الرضا عن العمل ومعدل الغياب:

يرى البعض بأنه يوجد علاقة سلبية ثابتة بين الرضا والغيابات، ولكن هذه العلاقة بمستوى متوسط – اعتيادياً أقل من % 40 وبينما أنه من المنطقي ملاحظة أن العاملين الذين لا يشعرون بالرضا أكثر احتمالاً في تغييبهم عن العمل

(العطية، 2003، 109)

وذكر إلى أنه يوجد علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب وذلك من خلال الفرض القائل أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغييب عن العمل، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح.

(سلطان، 2004، 205)

ويرى آخرون إلى أن الغياب يعد سلوكاً مكلفاً بالنسبة للمنظمة، وترجع هذه التكلفة إلى تكلفة الإجازة المرضية، وفقد الإنتاجية والتكلفة المعنوية للأفراد الذين يقع عليهم عبء العمل المكلف به الأفراد الغائبين، وبالرغم من تأثير عدم الرضا عن العمل على الغياب إلا أن هذه العلاقة لا تتميز بقوتها.

(حسن : 2001، 175)

وذكر جرينبرج وبارون أنه بالنسبة لظاهرة الغياب، فإن حالة عدم الرضا قد تدفع الفرد إلى كثرة التغييب عن العمل إلا أن ذلك قد لا يحدث بالضرورة في كل الحالات، فقد يكون الفرد غير راضي عن عمله، ولكنه لا يتغييب عنه، لاستشعاره بضرورة التواجد لإنجاز مشروع له دور هام فيه، وهذا يعني أن عدم الرضا عن العمل لا يؤدي بالضرورة إلى الغياب، وإن كان لا يمنع أن يكون أحد الأسباب الهامة المؤدية للغياب وليس كل الأسباب.

(رفاعي بسيوني، 2004 ، 211)

✓ الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل:

يقودنا التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، لقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض، وقد أظهرت كل الدراسات " بدرجات متفاوتة"

أن هناك علاقة عكسية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل، يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

(سلطان 2004، 204)

يرى البعض أن الرضا يرتبط عكسياً مع دوران العمل، ولكن هناك عوامل أخرى مثل ظروف سوق العمل، والتوقعات حول فرص العمل البديلة، وطول فترة الخدمة مع المنظمة هي من المحددات الأساسية المؤثرة على القرار الفعلي لترك العمل الحالي وتشير المؤشرات أن العامل الوسيط بين الرضا ودوران العمل هو مستوى أداء العامل وبشكل خاص يكون مستوى الرضا أقل أهمية في توقع دوران العمل للأشخاص الذين يتميزون بأداء عالٍ متميز.

(العطية، 2003، 109)

ويرى آخرون أنه يوجد علاقة متوسطة القوة بين الاثنين، أي أن الأفراد الأقل رضا هم الأفراد الأكثر احتمالاً لترك عملهم، ومعنى هذا أن العلاقة بين المتغيرين ليست علاقة ذات ارتباط تام.

(حسن، 2001، 177)

وأوضح جرينبرج وبارون أن حالة عدم الرضا عن العمل تؤدي إلى التفكير في ترك العمل كلياً، إلا أن ذلك أيضاً محكوم بعدة عوامل أخرى، فمثلاً، نجد أن عدم رضا الفرد عن عمله تقوده إلى التفكير في ترك العمل، ومن ثم يحاول البحث عن عمل بديل فإذا نجح في الحصول على عمل بديل فإنه يفكر ملياً هل يستمر في عمله الحالي أم ينتقل للعمل البديل، وكل هذه الأمور متداخلة مع بعضها البعض.

(رفاعي بسيوني : 2004، 211)

✓ الرضا عن العمل ومعدل الإصابات:

يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل، وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله، تجده أقرب إلى الإصابة إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يجبه، ولكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب، وأياً كان التفسير فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل.

(سلطان : 2004، 205)

في حين نجد أن الدراسات الأمريكية نشطة في هذا المجال ولنلخصها بإيجاز كما وردة في كتاب " Jain et "

1990 triandis " باللغة الفرنسية.

يلاحظ من خلال الدراسات الإمبريقية "Empirique" في هذا المجال أنه إذا كان العمل المنجز " travail effectué" لا يأتيان بالرضا أو لا يحصلان إلا على القليل من الرضا فقط، فإن كيفية أداء العمل قد تتأثر سلبا.

إن هذه الفكرة الثلاثية الأبعاد التي تدعمها مدرسة العلاقات الإنسانية ودراسات " Western Electric , E. Mayo"، قد أدت إلى تطور دراسات وأبحاث كثيرة حول الرضا والدوافع في العمل متسائلة: هل للرضا علاقة بالدوافع؟

ولقد كانت هذه الدراسات ضرورية في الوقت الذي أكدت فيه بعض الملاحظات عدم وجود أي علاقة بين الرضا والأداء مثال، قد نلاحظ إنتاجية عالية جدا مع وجود مستوى رضا منخفض وأيضا يمكن أن تكون الروح المعنوية جيدة دون أن يشكل ذلك حافا، أو قد يكون مستوى الرضا عاليا دون أن يسبب ذلك في ارتفاع الإنتاجية.

وحتى لا نميل إلى الرفض أو التخلي عن مفهوم الرضا لأنه غير إجرائي فيتعين علينا دراسة حدود مجاله. يرى "هارزبارغ" أن هناك عوامل داخلية وأخرى خارجية تلعب دورا مهما جدا في تحديد طبيعة ومستويات الرضا، ومن أهم هذه العوامل التي يمكن التركيز عليها هي التوقعات النوعية التي تتعلق بالعامل مثل الحاجة إلى التطور الشخصي، واستقلالية التفكير.

وقد وجدت عدة علاقات ارتباطية بين الرضا وبين نوعية المهام، وبين الرضا والهوية المهنية، كما أوضحت كثير من الدراسات علاقة عدم الرضا بظاهرة التغيب.

كما تم أيضا ضبط عدة ارتباطات بين الرضا وبين الجو الاجتماعي العام الذي يسود في المؤسسة غير أن "Vroom" قد أثار جوانب سلبية في دراساته تتعلق بمستوى الرضا ومستوى المردودية حيث لاحظ أنه كلما كان الرضا عاليا كلما توقفت المردودية عند مستوى معين.

أما الدراسات الحديثة فإنها تذهب تقريبا في نفس الاتجاه ونذكر منها :

دراسات "1981 Frances" الذي وجد بكل وضوح العلاقة بين الدوافع والرضا، وبالنسبة لهذا الباحث فإن "الدوافع في العمل" هي مجموع التطلعات التي يوليها العامل إلى عمله، لأن كل واحدة من هذه التطلعات مرتبطة بكيفية تصوره وبكيف يريد أن يرى تطلعاته تتحقق في عمله بناء على "العمل المنجز" وبناء على الاعتراف الذي تبديه وتقر به المؤسسة لهذا العمل المنجز"

وعلى هذا الأساس فإن التطلعات تحدد بالنتائج المتوقعة من العامل بحيث أن القيمة تكون مرتبطة بالمنصب الذي يشغله الفرد من جهة وبالفوارق الفردية من جهة أخرى.

وعليه فإن الرضا في العمل يصيغه هذا الباحث في هذه المعادلة التالية:

إن الرضا في العمل ينتج عن الفرق بين التطلعات المتوقعة "والنتائج المحققة فعلا"، لهذا لا يمكن أن يكون الفرد راضيا عن عمله إذا لم يكن محفزا دون أن يكون راضيا.

إن مفهوم الرضا في العمل يرتكز أو يقوم أساسا على نظريات الدوافع.

وهناك علاقة عامة بين الدوافع والرضا حيث أن الدوافع في مجال العمل لها ارتباط قوي بالرضا، وهذا الارتباط يتم من خلال ما ينتظره العامل من عمله وما سيحصل عليه بالفعل من عمله هذا، وعلى هذا الأساس تتحدد طبيعة الفعل الذي سيقوم به العامل ومستوى المواظبة على هذا السلوك واستمرارية الجهد المبذول.

إن وظيفة الدوافع الإنسانية في مجال العمل تقوم على التوازن وعلى الاستجابة للتوترات وكلما أشبعت هذه الحاجة كلما أدى ذلك إلى ظهور حاجة جديدة حسب "هارزبارغ" وذلك قد يسبب توترا جديدا، أي أن ذلك سيحدث حالات جديدة من عدم التوازن، وبالنسبة لنظرية الحاجات فإن الرضا يكون مرتبطا بتوتر ما، قد يكون هذا التوتر هو نفسه ناجما عن عدم إشباع حاجة، وكلما أشبعت هذه الحاجة كلما أدى ذلك إلى ظهور حاجة جديدة حسب "هارزبارغ" وذلك يسبب توترا جديدا، أي أن ذلك يحدث حالات جديدة من عدم التوازن، وبالنسبة لنظرية الحاجات فإن الرضا يكون مرتبطا بتوتر ما يكون هو نفسه ناجما عن عدم إشباع حاجة.

(د.محمد مسلم، 69-73)

خلاصة الفصل :

تعرضنا في هذا الفصل إلى موضوع الرضا الوظيفي انطلاقا من تعريفه، النظريات المفسرة للرضا الوظيفي عوامله ومحدداته، مظاهر عدم الرضا الوظيفي، مقاييس الرضا الوظيفي، أنواعه وخصائص وأهمية الرضا الوظيفي لأهمية دراسة موضوع الدوافع الرضا الوظيفي في منظومة علم النفس العمل سنحاول في الدراسة الميدانية أن نوضح العلاقة والتداخل الموجودة بين المتغيرين.

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث

إجراءات البحث وأدواته

تمهيد :

بعد ما تناولنا خليفة الدراسة والجانب النظري، نتطرق في هذا الفصل إلى منهج الدراسة، حدود الدراسة، وكيفية اختيار عينة البحث، ومعرفة أدوات الدراسة، وكذا الإجراءات المتخذة أثناء الدراسة وفي الأخير نتعرض إلى الأساليب الإحصائية الملائمة لفرضيات هذه الدراسة.

1- منهج الدراسة: يختلف استعمال المناهج باختلاف طبيعة الدراسة المتناولة فالدراسة الحالية يناسبها المنهج الوصفي الذي يقوم بدراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها، أشكالها، وعلاقاتها، والعوامل المؤثرة في ذلك، علما أن هذا المنهج يمكننا من عمليات تنبؤ مستقبلية للظاهرة المدروسة. (عليان وعنيم، 2000: 42)

2- حدود الدراسة :

أولا : الدراسة الاستطلاعية :

أ- زمنيا: أجريت الدراسة من 16 أبريل إلى بداية ماي 2013.

ب- مكانيا: تمت الدراسة الاستطلاعية بمؤسسة مديرية أملاك الدولة بتامنغست.

ج- بشريا: طبقت على عينة عدد أفرادها 40 استثنى منهم 10 فأصبحت 30 موظف.

ثانيا : الدراسة الأساسية :

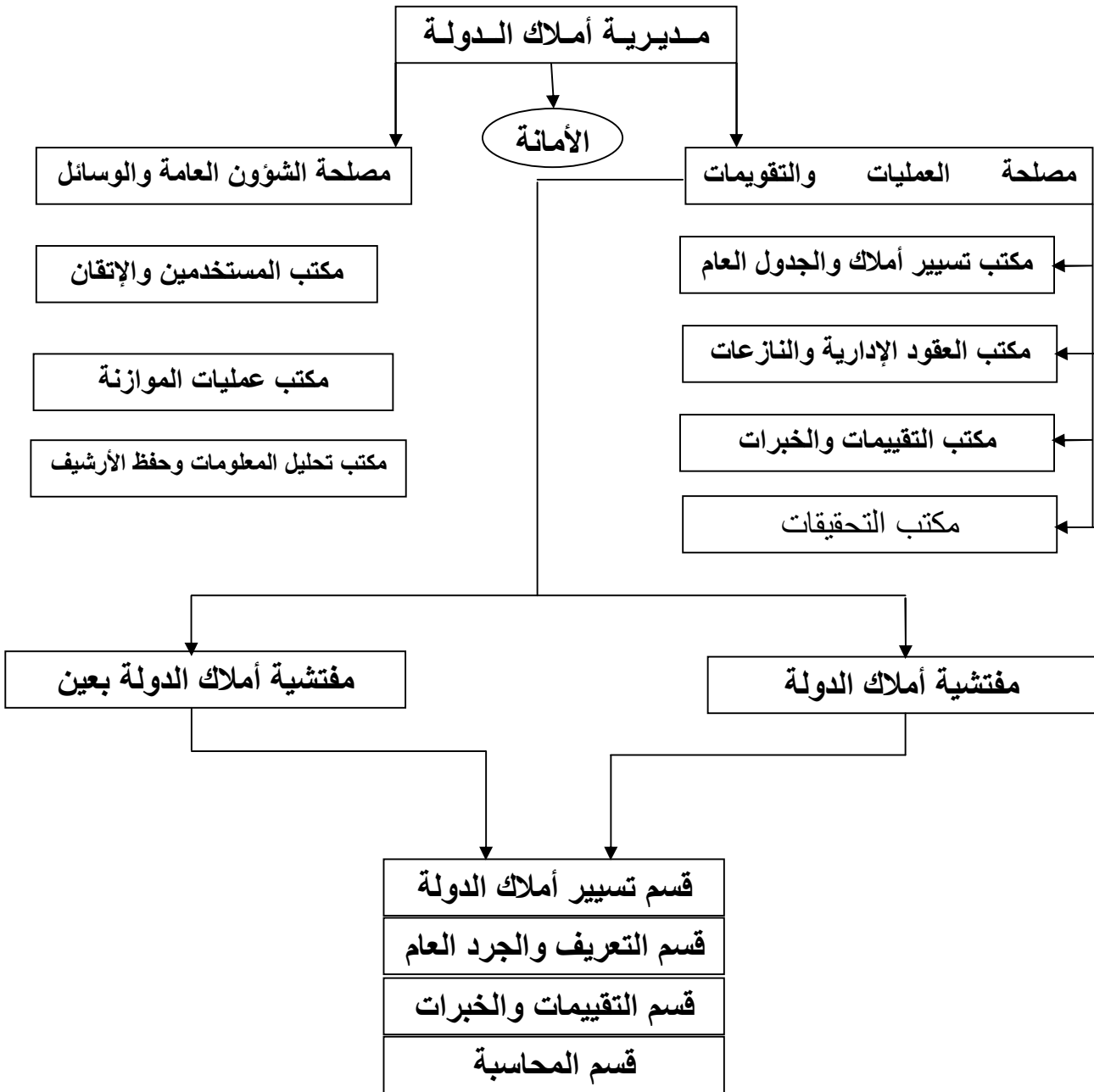
أ- زمنيا: أجريت الدراسة من 5 ماي إلى نهاية سبتمبر، جوان 2013.

ب- مكانيا: أجريت الدراسة الحالية على عينة الدراسة الموظفين بمؤسسة مديرية أملاك الدولة بتامنغست.

- تعريف مديرية أملاك الدولة :

* حدود المكانية :

تعرف مديرية أملاك الدولة بأنها مؤسسة ذات طابع إداري ومصالح غير مرمزة (ذات صلة مباشرة بالمديرية العامة) تابعة لوزارة المالية.



المصدر : مكتب المستخدمين 15 - 01 - 2012

www.amlakdalwatanrasset.com

شكل رقم (7) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة.

ج- بشريا : طبقنا الدراسة على عينة عدد أفرادها 127 موظف.

ثالثا : الدراسة الاستطلاعية:

يعد موضوع الدافعية الإنجاز وعلاقته بالرضا الوظيفي مجالاً للبحث لذا قمنا بإجراء دراسة استطلاعية الغرض منها تطبيق وتحديد متغيرات البحث وكذا لجمع المعلومات.

طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من 140 كعدد أولي ولكن بعد عملية الفرز تقلص عدد العينة ليصبح 127 موظف في مديرية أملاك الدولة موزعون عبر مختلف أقسام وأسلاك المديرية حيث قام الباحث بتوزيع مقياس الرضا الوظيفي ثم دافعية الإنجاز على 40 موظف وموظفة مقسمين على النحو الآتي 25 إناث و15 ذكور من أجل إيجاد صدق وثبات المقياس.

كما تحدث مع المدير ومن ثم رؤوس الأقسام والمشرفين واستفسرت عن الجوانب المتعلقة بالتسيير الإداري ومختلف الأنماط التي يستعملها المدراء في تسييرهم اليومي وعن العوامل المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي قمت بإعداد مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة حتى أجمع الملاحظات والمعلومات الكافية التي ساعدتني في انتقاء الأدوات المناسبة للدراسة الميدانية.

لقد قمنا بتوزيع المقياسين في صورته الأولية بعد عملية التحكيم من طرف المحكمين ، وقد استرجع منها 30 استمارة نظرا لعدم استيفائها شروط كالإجابة على نفس الفقرة بأكثر من بديل أو ترك الفقرات إلى غير ذلك.

جدول رقم (4) يوضح كيفية اختيار عدد أفراد عينة الدراسة الأساسية

العينة	عدد الاستمارات الموزعة	المسترجع	المجموع	المستبعدة	المقبولة
الذكور	40	15	40	10	30
الإناث		25			

وبعد عملية الفرز أصبحت العينة النهائية للدراسة الاستطلاعية 30 فردا حيث عرضنا الاستمارة على مجموعة من المحكمين إذ يعد استشارة الخبراء من بين الطرق التي يقدر بها صدق المحتوى بالنسبة للبنود فثبت المقياس ووافقوا الخبراء على مختلف بنوده.

جدول رقم (5) لجنة الأساتذة المحكمين

الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ	الرقم
أستاذ محاضر	بوتعني فريد	01
أستاذ مساعد	صوشي كمال	02
أستاذ مساعد	قدوري أحمد	03

03- عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

بعد إجراء الدراسة، تبين أن عدد أفراد مجتمع الدراسة حوالي 150 موظف وموظفة بعد استبعاد عينة الدراسة الاستطلاعية منهم، ثم سحب عينة الدراسة الأساسية والتي تقدر بـ 84.66% من مجتمع الدراسة الأصلي بطريقة العينة العشوائية البسيطة، فكان العدد 127 موظف والجدول رقم (6)، (7)، (8) تبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، والتخصص والمؤهل العلمي والحالة الاجتماعية.

الجدول رقم (6) توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	62	48.81%
	أنثى	65	51.18%
المجموع	02	127	99.99%

نلاحظ من الجدول رقم (6) أن هناك تجانس في بيانات العينتين حيث كان عدد الذكور (62) وهذا ما يمثل نسبة (48.81%) أما عدد الإناث فبلغ (65) وهذا ما يمثل نسبة (51.18%).

الجدول رقم (7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	جامعي	71	55.90%
	المعهد	34	26.77%
المجموع	ثانوي	22	17.32%
	03	127	99.66%

نلاحظ من الجدول رقم (7) أن النسب متفاوتة حيث كان عدد مؤهلي الجامعة (71) وهذا ما يمثل نسبة (55.90%) في حين بلغ مؤهلي المعهد المقدر عددهم (ب 34) وهذا ما يمثل نسبة (26.77%)، كما نجد عدد مؤهلي الثانوي (22) وهذا ما يمثل 17.32%.

الجدول رقم (8) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الفئات	العدد	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	82	64.56%
من 10 ← وأقل من 20 سنة	35	27.55%
من 20 وما فوق	10	7.87%

يتضح من الجدول (8) أن النسب متفاوتة حيث نجد أن عدد ذوي الخبرة أقل من عشرة سنوات (82) وهذا ما يمثل نسبة (64.56%) في حين نجد أن عدد ذوي الخبرة من 10 سنوات وأقل من 20 سنة (35) وهذا ما يمثل نسبة (27.55%) وفي الأخير عدد ذوي الخبرة من 20 سنة وما فوق بلغ (10) وهذا ما يمثل نسبة (7.87%).

جدول رقم (9) يوضح أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
السن	[40 – 20]	108	85.03%
	[60 – 41]	19	14.96%
المجموع	02	127	99.99%

نلاحظ من الجدول رقم (9) أن عدد الموظفون الذين تراوحت أعمارهم من 20 إلى 40 سنة (108) وهذا ما يمثل (85.03%) في حين بلغ عدد الموظفون الذين يتراوح عمرهم من (41 إلى 60)، (19) وهذا ما يمثل نسبة (14.96%).

الجدول رقم (10) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة العائلية	العدد	النسبة المئوية
متزوج	79	62.20%
أعزب	48	37.79%

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (10) أن عدد المتزوجين بلغ (79) والذي يمثل نسبة 62.20%. في حين بلغ عدد الغير متزوجين (48) والذي يمثل نسبة 37.79%.

4- أدوات الدراسة :

أولاً : مقياس دافعية الإنجاز :

- وضع من قبل الدكتور عبد الرحمان صالح الأزرق طبق المقياس في بلدان الوطن العربي وصممه في إطار الوظيفة (المهنية) التي يقوم بها الموظف أو العامل، ويتضمن المقياس 32 عبارة تقيس خمسة أبعاد (مؤشرات الدافعية للإنجاز والتي حددها على النحو الآتي:

- **مستوى الطموح:** ويقصد به المستوى الذي يرغب الموظف (العامل) بلوغه أو يشعر بأنه قادر على بلوغه ويبدل جهداً متواصلاً في الحصول على تقديرات عالية في أداء عمله ويسعى جاهداً لتحقيق أهداف مرتقبة.

- **مستوى المثابرة:** هو المستوى الذي يشعر الموظف بأنه مجتهد ومثابر في عمله ويبدل الجهد المتواصل الدءوب لكي يتغلب على العقبات والمصاعب التي تواجهه في تحقيق أهدافه دون الشعور بالملل أو الإحساس باليأس أو التفكير في التراجع أو الانسحاب.

- **مستوى الأداء:** ويقصد به المستوى الذي يستطيع العامل إنجازَه في عمله أو يشعر بأنه قادر على بلوغه ويسعى جاهداً لتحسين أدائه بدرجة مرتفعة من الإتقان.

- **مستوى إدراك أهمية الزمن:** ويقصد به شعور الموظف بقيمة الوقت في أداء عمله والرغبة في الاستفادة به في تخطيط وتنفيذ أهدافه وحرصه على مواعيد العمل دون تهاون أو تأخر.

- **مستوى التنافس:** يقصد به مستوى ممارسة الموظف والشعور بالرغبة في التفوق على الآخرين في العمل ومشاركته الفعالة في المسابقات ذات الصلة باهتماماته وإحساسه بالقدرة على مواجهة المواقف والظروف التي تتسم بجو التنافس والتحدي والصمود أمام الخصوم مهما كانت العقبات.

(عبد الرحمان صالح الأزرق، 2000، ص 149 - 150)

والعبارات التي تقيس هذه المؤشرات يوضحها الجدول التالي :

الجدول (11) يبين البنود التي تقيس أبعاد الدافعية

أرقام العبارات	مؤشرات دافعية الإنجاز
25 - 23 - 11 - 8 - 6 - 1	1- مستوى الطموح
31 - 27 - 24 - 19 - 12 - 10 - 2	2- المثابرة
32 - 28 - 26 - 21 - 17 - 13 - 3	3- الأداء
30 - 29 - 22 - 14 - 7 - 4	4- إدراك أهمية الزمن
20 - 18 - 16 - 15 - 9 - 5	5- التنافس

صمم هذا المقياس لاستخدامه في مجال العمل يتكون من 32 عبارة، ستة عشر (16) إيجابية وستة عشر

(16) سلبية وهي على النحو التالي :

الجدول رقم (12) يصف العبارات السالبة والموجبة لمقياس الدافعية للإنجاز

17 - 16 - 12 - 10 - 8 - 5 - 3 - 2 - 1 30 - 29 - 27 - 23 - 21 - 20 - 18	أرقام العبارات الموجبة
19 - 15 - 14 - 13 - 11 - 9 - 7 - 6 - 4 32 - 31 - 28 - 26 - 25 - 24 - 22	أرقام العبارات السالبة

- تطبيق المقياس :

يطبق المقياس بطريقة فردية، يقدم للعامل دون قراءته من قبل الباحث لكون مستوى المبحوث يسمح له بفهم عبارات المقياس فضلا عن سهولة ووضوح مفرداته ومعانيه والحرص على أن يجيب الموظف حسب ما يشعر ويقوم به وينطبق عليه وليس كما يجب أن يكون، كما تم التوضيح للمبحوثين أن هذا المقياس لا يدخل في إطار الوثائق الرسمية التي ترسلها وزارة المالية ولا دخل له في تقييم الموظف أو ترفيته أو إنما تتعلق الأمر بدراسة عملية تضمن لهم سرية المعلومات التي يدي بها المبحوث.

- ثبات المقياس وفق دراسة عبد الرحمان صالح الأزرق:

اعتمد صاحب المقياس الدكتور عبد الرحمان صالح الأزرق للتحقق من ثبات مقياس الدافعية للإنجاز على طريقة التجزئة النصفية بين مجموع درجات العبارات السالبة (16 عبارة) ودرجات العبارات الموجبة (16

عبارة) بعينة الدراسة الاستطلاعية البالغة (50 فردا)، وقد بلغ معامل الارتباط (الثبات) للمقياس 0.81 وهو ارتباط عال.

- صدق المقياس وفق دراسة عبد الرحمان صالح الأزرق:

- يهدف تحقيق صدق المقياس بحيث الإجابة على التساؤل التالي: هل الاختبار يقيس ما وضع لقياسه. (Balicco, 32 : 2002)

- لهذا الغرض استخدم واضع مقياس دافعية أنجاز عبد الرحمان الأزرق أسلوب صدق المفردات وحسب معاملات الارتباط بين درجات كل بعد (مؤشر) والدرجة الكلية للمقياس فتراوحت ما بين (0.54 - 0.80) عند مستوى الدلالة (0.01).

وبما أن المقياس يتكون من 32 عبارة فإن الدرجة القصوى تمثل حاصل عدد البنود في ثلاثة 03 أي $96 = (3 \times 32)$ درجة.

- تصحيح مقياس الدافعية للإنجاز :

تضمنت تعليمات المقياس أن يضع المبحوث إشارة (X) على ثلاث درجات متمثلة :

1- (تنطبق)، 2- (إلى حد ما)، 3- (لا تنطبق) ويتم الحصول على درجات المقياس على النحو الآتي:

العبارات الموجبة: وعددها ستة عشر (16) مثلا:

أستطيع أداء نفس العمل لساعات طويلة دون الشعور بالملل إذا أجاب عنها المبحوث ب(تنطبق) له ثلاث درجات (03)، وله درجتين (2) إذا أجاب إلى (حد ما) وله درجة واحدة (01) إذا أجاب ب(لا تنطبق) وهكذا بالنسبة لجميع العبارات الموجبة.

العبارات السلبية: وعددها ستة عشر (16) مثل: (أنسحب غالبا بسهولة عندما تواجهني مشاكل صافية في عملي) إذا أجاب عنها المبحوث ب (تنطبق) له درجة واحدة (01)، أما إذا أجاب عنها ب (حد ما) له درجتين (02) وله ثلاث (03) درجات إذا أجاب ب (لا تنطبق) وهكذا بالنسبة لجميع البنود السلبية.

- ثبات وصدق المقياس وفق الدراسة الاستطلاعية:

أ. معايير الثبات:

قمنا بحساب الثبات للمقياس الدافعية للإنجاز (باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss17) والمتمثلة في أسلوب أو طريقة الفاكرونباخ، وكانت النتيجة (0.661) وهي نتيجة معبرة كما هي موضحة في الجدول رقم (13).

الجدول (13): معايير الثبات لمقياس الدافعية للإنجاز وفق الدراسة الاستطلاعية

الاختبار	عدد البنود	العينة N	الثبات الفا كرونباخ	معامل الارتباط
الدافعية الإنجاز	32	30	0.661	0.084

مستوى دلالة (0.01 ، 0.05)

بالنسبة لمقياس دافعية الانجاز فإن معامل الثبات (الفا كرونباخ) ذو دلالة إحصائية وقيمته جيدة

فالمقياس ثابت، حدود قبول معامل الفا كرونباخ من 0.60 أي(60%) حسب ما يرى الباحثون سيكاران

(Sekaran,2000) وأمير وسوندربانديان (Amir & Sonder pandian,2002)

(الربيعي، 2007: 8)

- معايير الصدق:

قمنا بحساب الصدق باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS بحساب معاملات

الارتباط بين كل بعد من أبعاد المقياس بالدرجة الكلية للمقياس.

والنتائج موضحة في الجدول رقم (14) كمل يلي:

الجدول (14) معايير الصدق لمقياس الدافعية للإنجاز وفق الدراسة الاستطلاعية

الأبعاد	معامل الارتباط بين درجة كل بعد بالدرجة الكلية
التنافس	** 0.681 دال إحصائياً
إدراك أهمية الثمن	** 0.576 دال إحصائياً
الأداء	** 0.826 دال إحصائياً
المثابرة	** 0.721 دال إحصائياً
الطموح	** 0.408 دال إحصائياً

مستوى الدلالة (0.01 – 0.05)

من خلال الجدول (14) نلاحظ أن كل أبعاد مقياس دافعية الانجاز مرتبطة ارتباط دال إحصائياً

بالدرجة الكلية للمقياس، مما يجعله صادقاً وبناءً على نتائج معايير الثبات والصدق النسبية التي تحصلنا

عليها على مقياس الدافعية للإنجاز والتي كانت مقبولة، يمكن اعتبار هذا المقياس ثابت وصادق على البيئة

المحلية.

ثانيا : مقياس الرضا الوظيفي :

استخدم مقياس الرضا الوظيفي في مجال العمل (وصف العمل (Job DESCRI PIVE) ويعد كأداة لجمع البيانات وهو مقياس أعدته سميت وهولن (SMTRAHULIN) في الولايات المتحدة 1969 عندما حاولا قياس رضا العمال عن العمل في حد ذاته الزملاء الإشراف، الأجر، الترقية. يعتبر هذا المقياس من أكثر الأدوات استعمالا لقياس الرضا الوظيفي حيث يمكننا من معرفة مدى ارتياح العمال عن عملهم من خلال الوصف الذي يقدمونه عن عملهم أثناء الإجابة على الأسئلة، كيف المقياس للواقع الجزائري في دراسة مقارنة بين رضا العمال الجزائريين والعمال الأمريكيين للأستاذ طيب محي الدين سنة 1985، كما تبين أن هذا المقياس اتسم بثبات قدر ب (0.81) وصدق (0.65).

- عناصر أو محاور الرضا الوظيفي:

يتكون من خمسة عناصر وهي:

- الرضا عن العمل ويشمل 16 (بند) وهي: جذاب، روتين، مرضي، ممل، مبدع، محترم، مفيد، ممتع، محمس، متعب، صحي، منافس، محبط، بسيط، بدون هدف، حسن.
- الرضا عن الزملاء ويشمل 16 (بند): مستشير، ممل، بطئ، طموح، أحق، واعي، سريع، ذكي، عدواني، ثرثار، كسول، لا يكتفم السر، نشيط، اهتمامات محدودة، مخلص، سهل اللقاء.
- الرضا عن الإشراف ويشمل 15 (بند) وهي: يأخذ باقتراحاتك، يشجع العمل المتقن، لين، مؤثر، إشراف غير كافي، سريع التقلب، مزعج، عنيد، متقن لعمله، ذكي، حاضر وقت الضرورة، يبين لي حدودي، كسول، يعرف عمله جيدا، يترك لي حرية العمل.
- الرضا عن الأجر ويشمل 8 (بنود) وهي: يغطي تكاليف الحياة، توزيع المردودية منطقي، دخل يلي الحاجات الأساسية، يمكن الادخار، غير مستقر، أقل مما أستحق، دخل مرتفع.
- الرضا عن الترقية ويشمل (09 بنود) وهي: فرص حسنة للترقية، فرص محدودة للترقية، حسب القدرات، عمل بدون ترقية، فرص كبيرة للترقية، سياسة الترقية جائزة، ترقية قليلة، ترقية منظمة، ترقية عادلة.

- طريقة تصحيح المقياس :

يشمل المقياس على عبارات إيجابية وأخرى سلبية بحيث عند الإجابة بـ نعم تعطى ثلاث درجات وعند الإجابة بـ لا تعطى ثلاث درجات إذا كانت العبارة سلبية، وفي كلتا الحالتين إذا كانت الإجابة (لا أدري) تعطى درجتين ويمكن توضيح ذلك كما يلي :

جدول رقم (15) : يوضح طريقة تصحيح مقياس الرضا الوظيفي

العبارات		الإجابة
السلبية	الإيجابية	
1	3	نعم
3	1	لا
2	2	لا أدري

- قياس ثبات وصدق مقياس الرضا الوظيفي وفق الدراسة الاستطلاعية.

أ. معايير الثبات:

قمنا بحساب الثبات للمقياس باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS والمتمثلة في أسلوب أو طريقة الفا كرونباخ فكانت النتيجة 0.857 وهي نتيجة معبرة.

والجدول رقم (16) يوضح ذلك: معايير الثبات لمقياس الرضا الوظيفي وفق الدراسة الاستطلاعية.

الاختبار	عدد البنود	(N) العينة	الثبات الفا كرونباخ	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الرضا الوظيفي	65	30	0.857	0.069	0.016-0.05

مستوى الدلالة (0.01 ، 0.05)

بالنسبة لمقياس الرضا الوظيفي فإن معامل الثبات (الفا كرونباخ) ذو دلالة إحصائية وقيمه جيدة فالمقياس ثابت.

حدود قبول معامل كرونباخ من 0.60 أي (60%) حسب ما يرى الباحثون سيكاران (Sekaran,2000)

وأمر وسوندر بانديان (Amir & Sonder pandian,2002)

(الربيعي، 2007، : 8)

ب. معايير الصدق:

قمنا بحساب الصدق استعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS حيث قمنا بحساب معاملات الارتباط بطريقة حساب درجة كل بعد من أبعاد المقياس بالدرجة الكلية للمقياس.

الجدول رقم (17) يوضح معايير الصدق لمقياس الرضا الوظيفي:

N	الأبعاد	معامل الارتباط بين درجة كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس
30	- الترقية	** 0.633 دال إحصائيا
	- الأجر	** 0.678 دال إحصائيا
	- الإشراف	** 0.465 دال إحصائيا
	- الزملاء	** 0.638 دال إحصائيا
	- العمل	** 0.739 دال إحصائيا

مستوى الدلالة (0.01 - 0.05)

من خلال الجدول (17) نلاحظ أن كل أبعاد مقياس الرضا الوظيفي مرتبطة ارتباط دال إحصائيا بالدرجة الكلية للمقياس، مما يجعله صادقاً.

5- إجراءات الدراسة :

عند إجراء الدراسة الاستطلاعية، تم الاتصال بعينة الدراسة عن طريق مكاتب إدارة مديرية أملاك الدولة بتامنغست والبعض عن طريق الفروع الأخرى المتواجدة في أماكن مختلفة بالولاية والتابعة لمديرية أملاك الدولة بمساعدة مشرفين وبعض الموظفين الذين يعرفهم الباحث.

- تم توزيع استمارتي المقياس على العينة العشوائية، بحيث كل فرد يجيب على الاستمارتين معا.

- طريقة الإجابة على الاستمارتين فردية أو جماعية حسب وضع الموظفين في مكاتب الإدارة أو في منازلهم قام الباحث بتحديد مدة لتسهيل عملية الإجراء والتجميع في ظرف زمني قصير، حيث تم اعتماد وقت بمعدل 55 دقيقة للمقياسين معاً، كإجابة جماعية داخل مكاتب الإدارة، ويوم للإجابة الفردية الذين أخذوا معهم استمارتهم.

6- الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة :

استخدمنا لغرض الدراسة الحالية برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإحصائية (SPSS17) واستعملنا

منها الأساليب الإحصائية الملائمة لدراسة فرضيات الدراسة كما يلي:

جدول رقم (18) يوضح الأساليب الإحصائية الملائمة لفرضيات الدراسة

رقم الفرضية	نقص الفرضية	المقياس	الأسلوب الإحصائي المستخدم
ف. الأول	توجد علاقة ارتباطيه بين الدافعية للانجاز والرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة.	مقياس الدافعية للانجاز + الرضا الوظيفي	معامل ارتباط بيرسون Pearson
ف. الثاني	توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الدافعية للانجاز والإشراف لدى موظفي مديرية أملاك الدولة.	مقياس الدافعية للانجاز + بعد الإشراف للرضا الوظيفي	معامل ارتباط بيرسون Pearson
ف. الثالث	توجد ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الدافعية للانجاز والزملاء لدى موظفي مديرية أملاك الدولة.	مقياس الدافعية للانجاز + بعد الزملاء للرضا الوظيفي	معامل ارتباط بيرسون Pearson
ف. الرابع	توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الدافعية للانجاز والعمل لدى موظفي مديرية أملاك الدولة.	مقياس الدافعية للانجاز + بعد العمل للرضا الوظيفي	معامل ارتباط بيرسون Pearson
ف. الخامس	توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الانجاز والأجر لدى موظفي مديرية أملاك الدولة	مقياس الدافعية للانجاز + بعد الأجر للرضا الوظيفي	معامل ارتباط بيرسون Pearson
ف. السادس	توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الدافعية للإنتاج والترقية للموظفين بها	مقياس الدافعية للانجاز + بعد الترقية للرضا الوظيفي	معامل ارتباط بيرسون Pearson
ف. السابع	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات الدافعية للانجاز تغزى لمتغير كل من (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)	مقياس الدافعية للانجاز + متغير الجنس + متغير المؤهل العلمي + متغير الخبرة المهنية	تحليل التباين الأحادي الاتجاه + معامل ايتا مربع لقياس التأثير
ف. الثامن	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات الرضا الوظيفي تغزى لمتغير كل من (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)	مقياس الرضا الوظيفي + متغير الجنس + متغير المؤهل العلمي + متغير الخبرة المهنية	تحليل التباين الأحادي الاتجاه + معامل ايتا مربع لقياس التأثير

خلاصة الفصل :

استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي، كونه يهتم بحاضر الدراسة ومستقبلها وأجريت هذه الدراسة في حدود مكانية تمثلت في بيئة العمل (مؤسسة مديرية أملاك الدولة) بتامنغست، وحدود زمنية تمتد من شهر أفريل إلى نهاية شهر جوان، تم اختيار عينة الدراسة، بعدما قسم مجتمع الدراسة إلى طبقات (حسب الجنس، حسب السن، حسب الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) وتم استخدام مقياسين مكيفين على البيئة العربية هما مقياس الرضا الوظيفي لطيب محي الدين، ومقياس الدافعية الانجاز لعبد الرحمان صالح الأزرق وقمنا بالتحقيق من ثبات وصدق المقياسين على البيئة المحلية باستعمال الثبات بطريقة معامل الارتباط الفا كرونباخ، واستعملنا الصدق بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس، وتم تحديد إجراءات للدراسة من حيث طريقة الإجابة بحيث يمكن الإجابة على المقياسين معاً، فردياً أو جماعياً في مكاتب الإدارة بمعدل 55 دقيقة أو خارج المؤسسة بمعدل يوم واحد، تم اختيار الوسيلة الإحصائية بناءً على الفرضية المدروسة، الفرضية ذات العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة استعملنا فيها معامل الارتباط (بيرسون)، والفرضيات الفارقية لهذه الدراسة، استعملنا تحليل التباين الأحادي الاتجاه مرفوق بمعامل التأثير (ايتا)، وهذا باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS17.

الفصل الرابع

عرض وتحليل النتائج

تمهيد :

بعد أن أوضحنا منهج الدراسة وأدواتها وإجراءاتها والأساليب الإحصائية الملائمة لدراسة الفرضيات في الفصل السابق، سنتناول في هذا الفصل عرض وتحليل نتائج دراسة الفرضيات الثمانية المقترحة كما يلي :

عرض وتحليل نتائج الدراسة

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى :

تنص الفرضية الأولى على أنه توجد علاقة ارتباطية بين الدافعية والانجاز والرضا الوظيفي، وتهدف هذه الفرضية إلى الإجابة عن سؤال الدراسة وهو: هل توجد علاقة ارتباطية بين الدافعية للانجاز والرضا الوظيفي؟ ولتأكد من مدى صحتها، تم حساب معامل الارتباط بيرسون لقياس علاقة الارتباط بين (دافعية للانجاز - الرضا الوظيفي)، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS وقد أسفرت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين على النتيجة التي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (19): معامل الارتباط لتوضيح العلاقة بين الدافعية الانجاز والرضا الوظيفي

المتغيرين	N	معامل الارتباط (بيرسون Pearson)	الدلالة الإحصائية
الدافعية للانجاز + الرضا الوظيفي	127	0.335 **	دال إحصائياً عند (0.01)

يتضح من الجدول (19) أن معامل الارتباط (بيرسون) بين مجموع درجات الدافعية للانجاز ودرجات الرضا الوظيفي بلغت قيمته (0.335) عند مستوى الدلالة (0.01) فهو دال إحصائياً، مما يجعلنا نقول أن الفرضية محققة.

2- النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى :

تنص الفرضية الجزئية الأولى على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية للانجاز والإشراف، وتهدف هذه الفرضية للإجابة عن سؤال الدراسة وهو: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية للانجاز والإشراف؟

ولتأكد من صحتها ثم حساب معامل الارتباط (Pearson - Corrélation) بين مجموع الدافعية للانجاز ومؤشر (بعد) الإشراف بالنسبة للرضا الوظيفي، وذلك باستخدام برامج الحزم الإحصائية SPSS، وقد أسفرت قيمة معامل الارتباط بين الاختيار (الدافعية للانجاز) ومؤشر الإشراف على النتيجة التي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (20): علاقة الارتباط بين الدافعية للإنجاز والإشراف

الاختبار + المؤشر (البعد)	N	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
مجموعة الدافعية للإنجاز + الإشراف	127	0.348 **	دال (0.01)

يتضح من الجدول رقم (20) أن معامل الارتباط (Pearson Corrélation) بين مجموع الدافعية للإنجاز ومؤشر الإشراف بالنسبة للرضا الوظيفي بلغت قيمته (0.348) عند مستوى الدلالة (0.01) فهو دال إحصائياً مما يجعلنا نقبل الفرضية ونقول أنها محققة.

3- النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية :

تنص الفرضية الجزئية الثانية أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية للإنجاز والزملاء، وتهدف هذه الفرضية للإجابة عن سؤال الدراسة وهو هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية للإنجاز والزملاء؟ ولتأكد من مدى صحتها تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين مجموع الدافعية للإنجاز ومؤشر الزملاء بالنسبة للرضا الوظيفي، وذلك باستخدام برامج الحزم الإحصائية SPSS، وقد أسفرت قيمة معامل الارتباط بين الاختيار (الدافعية للإنجاز) ومؤشر الزملاء على النتيجة التي يوضحها الجدول رقم (21):

الجدول رقم (21) علاقة الارتباط بين الدافعية للإنجاز والزملاء

الاختبار + المؤشر البعد	العينة N	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
مجموع الدافعية للإنجاز + الزملاء	127	0.190*	دال إحصائياً (0.05)

يتضح من الجدول رقم (21) أن معامل الارتباط (Pearson Correlation) بين مجموع الدافعية للإنجاز ومؤشر الزملاء بالنسبة للرضا الوظيفي بلغت قيمته (0.190) عند مستوى الدلالة (0.05) فهو دال إحصائياً مما يجعلنا نقول أن الفرضية محققة.

4- النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة :

تنص الفرضية الجزئية الثالثة على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية للإنجاز والعمل، وتهدف هذه الفرضية للإجابة عن سؤال الدراسة وهو: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية للإنجاز والعمل؟ ولتأكد من صحتها تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين مجموع الدافعية للإنجاز ومؤشر العمل، وذلك باستخدام برامج الحزم الإحصائية SPSS.

وقد أسفرت قيمة معامل الارتباط بين الدافعية للإنجاز ومؤشر العمل على النتيجة التي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (22): علاقة الارتباط بين الدافعية للإنجاز والعمل

الاختبار + المؤشر (البعد)	N	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
مجموع الدافعية للإنجاز + العمل	127	0.184*	دال عند (0.05)

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (22) أن معامل الارتباط (بيرسون) بين مجموع الدافعية للإنجاز ومؤشر العمل بلغت قيمته (0.184*) عند مستوى الدلالة (0.05) فهو دال إحصائياً مما يجعلنا أن نقول أن الفرضية محققة.

5- النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الرابعة

تنص الفرضية على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية للإنجاز والأجر، وتهدف هذه الفرضية للإجابة عن سؤال الدراسة وهو: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية للإنجاز والأجر؟ وللتأكد من مدى صحتها تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين مجموع الدافعية للإنجاز ومؤشر الأجر وذلك باستخدام برامج الحزم الإحصائية SPSS وقد أسفرت قيمة معامل الارتباط بين الاختبار (الدافعية للإنجاز) ومؤشر الأجر على النتيجة التي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (23) علاقة الارتباط بين الدافعية للإنجاز والأجر

الاختبار + المؤشر	N	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
مجموع الدافعية للإنجاز + الأجر	127	0.148	غير دال

يتضح من خلال الجدول رقم (23) أن معامل الارتباط (بيرسون) بين مجموع الدافعية للإنجاز ومؤشر الأجر بلغت قيمته (0.148) فهي قيمة غير دالة إحصائياً مما يجعلنا نرفض الفرضية ونقول أنها ليست محققة.

6- النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الخامسة

تنص الفرضية الجزئية الخامسة أنه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مجموع الدافعية للإنجاز ومؤشر الترقية، وتهدف هذه الفرضية للإجابة عن سؤال الدراسة وهو هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية للإنجاز والترقية؟

ولتأكد من مدى صحتها تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) (Person) بين مجموع الدافعية للإنجاز ومؤشر الترقية، وذلك باستخدام برامج الحزم الإحصائية SPSS، وقد أسفرت قيمة معامل الارتباط بين الاختبار (الدافعية للإنجاز) ومؤشر الترقية على النتيجة التي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (24) علاقة الارتباط بين الدافعية للإنجاز والترقية

الاختبار + المؤشر	N	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
مجموع الدافعية للإنجاز + الترقية	127	0.185*	دال إحصائيا (0.05)

يتضح من خلال الجدول رقم (24) أن معامل الارتباط (بيرسون) بين مجموع الدافعية للإنجاز ومؤشر الترقية بلغت قيمته (0.185*) عند مستوى الدلالة (0.05) فهو دال إحصائيا مما يجعلنا نقبل الفرضية ونقول أنها محققة.

7 - النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية السادسة:

تنص الفرضية الجزئية السادسة على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الدافعية للإنجاز تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) ولإيجاد الفروق استعملنا اختبار (T.Tast) تحليل التباين من أجل إيجاد قيمة (F) لدلالة الفروق وفق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss 17 فكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي :

جدول رقم (25) تحليل التباين أحادي الاتجاه لتفاعل متوسطات درجات الدافعية للإنجاز والجنس

درجات الدافعية للإنجاز والجنس	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	درجة الحرية	متوسط الفروق	الدرجة الفائية F	مستوى الدلالة	الدلالة
ذكور	62	127.18	38.152	4.845	125	20.500	0.238	0.626	غير دال
إناث	65	147.68	37.572	4.660	124.507	20.500			

من الجدول (25) أن متوسط درجات الدافعية للإنجاز عند أفراد عينة الذكور والمقدر عددهم بـ (62) هو (127.18)، وأن الانحراف المعياري عن متوسط الدرجات هو (38.152)، أما الخطأ المعياري قدر بـ (4.845). أما بالنسبة لعينة الإناث والمقدر عددهم بـ (N=65) فإن متوسط درجات الدافعية للإنجاز هو (147.68)، والانحراف المعياري عن المتوسط هو (37.572)، أما الخطأ المعياري قدر بـ (4.660).

بالمقارنة بين عينتي الذكور والإناث، فإن متوسط درجات الدافعية للإنجاز، عند الإناث أكبر من المتوسط عند الذكور، وأن الانحراف المعياري لعينة الذكور أكبر من الانحراف المعياري لعينة الإناث، أما بالنسبة لدرجة الفائية لفريدمان هي ($F=0.238$) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.626) أي لا توجد فروق مما يجعلنا نرفض الجزء الأول من الفرضية.

2- الجدول رقم (26) الإحصاء الوصفي لمتغيرات الفرضية السادسة درجات الدافعية للإنجاز والمؤهل العلمي

درجات الدافعية للإنجاز X المؤهل العلمي			
المستوى	المتوسط	عدد الأفراد	الانحراف المعياري
جامعي	137.28	71	39.101
المعهد	139.53	34	39.347
ثانوي	136.05	22	40.341
المجموع	137.67	127	39.048

من خلال الجدول رقم (26) أن متوسط درجات الدافعية للإنجاز لأفراد عينة الجامعيين والمقدر عددهم بـ (71) هو (137.28)، والانحراف المعياري الموافق هو (39.101).

أما بالنسبة لمتوسط درجات الدافعية للإنجاز لأفراد عينة المعهد والمقدر عددهم بـ (34) هو (139.53)، والانحراف المعياري الموافق هو (39.347).

كما نجد أفراد عينة الثانوي والمقدر عددهم بـ (22) فإن متوسط درجات الدافعية للإنجاز هو (136.05)، والانحراف المعياري هو (40.341) بالمقارنة بين المستويات العلمية جامعي، المعهد، ثانوي، في متوسط درجات الدافعية للإنجاز نجد أن متوسط عينة المعهد أكبر من متوسط عينة الجامعيين والثانوي، وأن الانحراف المعياري عند عينة الثانويين أكبر من درجة الانحراف المعياري لدى عينة الجامعيين والمعهد إلا أن الاختلاف كان يشكل طفيف، وكلاهما لا يختلف كثيراً عن المتوسط.

جدول رقم (27) يوضح قياسات التأثير لمتغير المؤهل العلمي على درجات دافعية للإنجاز

درجات الدافعية للإنجاز X المؤهل العلمي	ايتا (η)	مربع ايتا (η^2)
	0.031	0.001

ومن خلال الجدول رقم (27) يتضح أن معامل التأثير المؤهل العلمي على درجات الدافعية للإنجاز ايتا مربع

هو ($\eta^2=0.001=0.1\%$) وهو أصغر من حد التأثير (من 6% متوسط إلى 20% مرتفع)

وعليه فمعامل التأثير منخفض جداً فلا يؤثر المتغير العلمي على (جامعي، المعهد، الثانوي) على متغير درجات الدافعية للإنجاز.

جدول رقم (28) تحليل التباين أحادي الاتجاه بدرجات الدافعية للإنجاز والمؤهل العلمي

طابع الدالة	مستوى الدلالة	الدرجة الفائية (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	درجات الدافعية للاتجاه X المؤهل العلمي
غير دالة	0.942	0.060	93.159	2	186.319	بين المجموعات
			1550.692	124	192285.791	داخل المجموعات
				126	192472.110	المجموع

من الجدول رقم (28) نجد الدرجة الفائية لفريدمان المحسوبة ($F=0.060$) عند مستوى الدلالة (0.942)، غير دالة أي انه لا توجد فروق وهذا ما يجعلنا نرفض الجزء الثاني من الفرضية.

جدول (29) الإحصاء الوصفي لمتغيرات الفرضية السادسة يوضح درجات الدافعية للإنجاز والخبرة المهنية

الانحراف المعياري	عدد الأفراد	المتوسط	الخبرة المهنية
37.569	82	139.10	أقل من 10 سنوات
40.183	35	135.23	من 10 سنوات وأقل من 20 سنة
50.297	10	134.50	من 20 سنة فما فوق
39.084	127	137.67	المجموع

من خلال الجدول (29) نلاحظ أن متوسط درجات الدافعية للإنجاز لإفراد ذوي الخبرة المهنية [أقل من 10 سنوات] والمقدر عددهم ب (82) هو (139.10) والانحراف المعياري الموافق هو (37.569)، أما بالنسبة لمتوسط درجات الدافعية للإنجاز لأفراد ذوي الخبرة المهنية (من 10 سنوات وأقل من 20 سنة) والمقدر عددهم ب (35) هو (135.23)، والانحراف المعياري الموافق هو (40.183)، كما نجد المتوسط لدى عينة ذوي الخبرة من (20 سنة فما فوق) والمقدر عددهم ب (10) هو (134.50)، والانحراف المعياري الموافق هو (50.296) بالمقارنة بين ذوي الخبرة المهنية من أفراد (أقل من 10 سنوات، ومن 10 سنوات وأقل من 20 سنة، ومن 20 سنة فما فوق) نجد أن متوسط ذوي الخبرة المهنية لعينة (أقل من 10 سنوات) أكبر من عينة ذوي الخبرة (من 10 سنوات وأقل من 20 سنة فما فوق) وجميعهم لا يختلفون كثيراً عن متوسط المجموع، أما بالنسبة للانحراف المعياري نجد أن عينة ذوي الخبرة

المهنية من (20 سنة فما فوق) حققوا أكبر انحراف يليها (من 10 سنوات وأقل من 20 سنة) وفي الأخير عينة أقل من عشرة سنوات، وكلاهما لا يختلف كثيرا عن متوسط المجموع باستثناء عينة أفراد ذوي الخبرة من عشرون سنة فما فوق.

جدول رقم (30) تحليل التباين أحادي الاتجاه لدرجات الدافعية للإنجاز والخبرة المهنية

الدلالة	مستوى الدلالة	الدرجة الفائية (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	درجات الدافعية للإنجاز X الخبرة المهنية
غير دال	0.858	0.154	238.110	2	476.219	بين المجموعات
			1548.354	124	191995.891	داخل المجموعات
				126	192472.110	المجموع

من الجدول (30) الدرجة الفائية لفريدمان المحسوبة ($F=0.154$) غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.858)، أي أنه لا توجد فروق وهذا ما يجعلنا نرفض الجزء الثالث من الفرضية .

جدول (31) يوضح قياسات التأثير لمتغيري الخبرة المهنية على درجات الدافعية للإنجاز

مربع ايتا (η^2)	ايتا (η)	درجات الدافعية للإنجاز X الخبرة المهنية
0.002	0.050	

من الجدول (31) معامل التأثير ايتا مربع هو ($\eta^2=0.002=02\%$) وهو منخفض وصغير جداً على حد التأثير المتعامل به في الجداول الإحصائية أو بالتالي لا يوجد تأثير على درجات الدافعية للإنجاز من خلال متغير سنوات الخبرة المهنية (أقل من عشرة سنوات، من 10 سنوات وأقل من 20 سنة، ومن 20 سنة فما فوق).

8- النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية السابعة :

تنص الفرضية الجزئية على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) ولإيجاد الفروق استعملنا اختبار (T.Test) تحليل التباين من أجل إيجاد قيمة (F) لدلالة الفروق وفق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss 17 فكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (32) تحليل التباين أحادي الاتجاه لتفاعل متوسطات درجات الرضا الوظيفي والجنس

درجات الرضا الوظيفي X الجنس	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	درجة الحرية	متوسط الفروق	الدرجة الفائية F	مستوى الدلالة	الدلالة
ذكور	62	191.32	38.765	4.923	125	-35.677	6.011	0.016	غير دال
إناث	65	227	49.715	6.116	120.308	-35.677			

يتضح من الجدول (32) أن متوسط درجات الرضا الوظيفي عند أفراد عينة الذكور والمقدر عددهم بـ (n=62) هو (191.32)، وأن الانحراف المعياري عن متوسط الدرجات هو 38.765، أما الخطأ المعياري قدر بـ (4.923). أما بالنسبة لعينة الإناث المقدر عددهم بـ (n=65) فإن متوسط درجات الرضا الوظيفي هو (227)، والانحراف المعياري عن المتوسط هو (49.715)، أما الخطأ المعياري قدر بـ (6.116).

بالمقارنة بين عينتي الذكور والإناث، فإن متوسط درجات الرضا الوظيفي عند الإناث أكبر من المتوسط عند الذكور، وأن الانحراف المعياري لعينة الإناث أكبر من الانحراف المعياري لعينة الذكور، أما بالنسبة لدرجة الفائية لفريد مان هي (F=6.011) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.016) أي لا توجد فروق مما يجعلنا نرفض الجزء الأول الفرضية.

الجدول رقم (33) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (F) ودالاتها الإحصائية بين متوسطات درجات الرضا الوظيفي للعاملين حسب متغير المؤهل العلمي.

جدول (33) الإحصاء الوصفي لمتغيرات الفرضية السابعة لدرجات الرضا الوظيفي والمؤهل العلمي.

درجات الرضا الوظيفي X المؤهل العلمي			
المستوى	المتوسط	عدد الأفراد n	الانحراف المعياري
جامعي	215.59	71	46.697
المعهد (تقني سامي)	204.74	34	51.692
ثانوي	197.68	22	45.222
المجموع	209.58	127	47.995

من خلال جدول (33) أن متوسط درجات الرضا الوظيفي لأفراد عينة الجامعيين والمقدر عددهم بـ (71) هو (215.59)، والانحراف المعياري الموافق هو (46.697) أما بالنسبة لمتوسط درجات الرضا الوظيفي لأفراد عينة المعهد والمقدر عددهم بـ (34) هو (204.74) والانحراف المعياري الموافق هو (51.692).

كما نجد أفراد عينة الثانوية والمقدر عددهم بـ (22) فإن متوسط درجات الرضا الوظيفي هو (197.68)، والانحراف المعياري هو (45.222) بالمقارنة بين المستويات العلمية جامعي، المعهد، ثانوي، في متوسط درجات الرضا الوظيفي نجد أن متوسط عينة الجامعيين أكبر من متوسط عينة المعهد والثانوي، وأن الانحراف المعياري لعينة المعهد أكبر من الانحراف المعياري لعينة الجامعيين والثانوي، وكلاهما لا يختلف كثير عن متوسط المجموع.

جدول رقم (34) تحليل التباين أحادي الاتجاه لدرجات الرضا الوظيفي والمؤهل العلمي

درجات الرضا الوظيفي X المؤهل العلمي	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الدرجة الفائية F	مستوى الدلالة	الدلالة
بين المجموعات	6478.337	2	3239.168	1.415	0.247	غير دال
داخل المجموعات	283764.545	124	2288.424			
المجموع	290242.882	126				

من الجدول (34) الدرجة الفائية لفريد مان المحسوبة ($F=1.415$) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.247)، أي أنه لا توجد فروق لا يمكننا أن نقبل الجزء الثاني من الفرضية.

جدول رقم (35) يوضح قياسات التأثير لمتغيري المؤهل العلمي على الرضا الوظيفي

درجات الرضا الوظيفي X المؤهل العلمي	ايتا (η)	مربع ايتا (η^2)
	0.149	0.022

من الجدول (35) معامل التأثير ايتا مربع هو ($\eta^2=0.022=2.2\%$) صغير ومنخفض عن حد التأثير المتعامل به في الجداول الإحصائية وبالتالي لا يوجد تأثير على درجات الرضا الوظيفي من خلال متغير المستوى العلمي (جامعي، المعهد، ثانوي).

3- الجدول رقم (36) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (F) ودلالاتها الإحصائية بين متوسطات درجات الرضا الوظيفي للعاملين حسب متغير الخبرة المهنية.

جدول (36) الإحصاء الوصفي لمتغيرات الفرضية السابعة درجات الرضا الوظيفي X الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	المتوسط	عدد الأفراد (n)	الانحراف المعياري
أقل من 10 سنوات	209.33	82	49.853
من 10 سنوات وأقل من 20 سنة	211.71	35	47.978
من 20 سنة فما فوق	204.20	10	33.684
المجموع	209.58	127	47.995

من خلال جدول (36) نلاحظ أن متوسط درجات الرضا الوظيفي لأفراد ذوي الخبرة المهنية (أقل من 10 سنوات) والمقدر عددهم بـ (82) هو (209.33)، والانحراف المعياري الموافق هو (49.853)، أما بالنسبة لمتوسط درجات الرضا الوظيفي لأفراد ذوي الخبرة المهنية (من 10 سنوات وأقل من 20 سنة) والمقدر عددهم (35) هو (211.71)، والانحراف المعياري الموافق (47.978)، كما نجد متوسط درجات الرضا الوظيفي لعينة ذوي الخبرة المهنية (من 20 سنة وما فوق) والمقدر عددهم بـ (10) هو (204.20)، والانحراف المعياري الموافق هو (33.684).

بالمقارنة بين ذوي الخبرة المهنية من (أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات وأقل من 20 سنة، من 20 فما فوق) نجد أن متوسط ذوي الخبرة المهنية من (10 سنوات وأقل من 20 سنة) أكبر من (أقل من 10 سنوات، 20 سنة وما فوق) أقل من متوسط المجموع، وأن متوسط ذوي الخبرة من (10 سنوات وأقل من 20 سنة) أكبر من متوسط المجموع، والانحراف المعياري لذوي الخبرة (أقل من 10 سنوات) أكبر من الانحراف المعياري لذوي الخبرة (من 10 سنوات وأقل من 20 سنة ومن 20 سنة وما فوق).

جدول رقم (37) تحليل التباين أحادي الاتجاه لدرجات الرضا الوظيفي والخبرة المهنية

درجات الرضا الوظيفي X المؤهل العلمي	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الدرجة	مستوى الدلالة	الدلالة
بين المجموعات	454.029	2	227.015			
داخل المجموعات	289788.853	124	2337.007		0.907	غير دال
المجموع	290242.882	126				

من الجدول رقم (37) نجد الدرجة الفائية لفريد مان المحسوبة ($F=0.097$) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة

(0.907)، أي أنه لا توجد فروق وهذا ما يجعلنا نرفض الجزء الثالث من الفرضية.

جدول رقم (38) يوضح قياسات التأثير لمتغير الخبرة المهنية على درجات الرضا الوظيفي

درجات الرضا الوظيفي X الخبرة المهنية	ايتا (η)	مربع ايتا (η^2)
	0.040	0.002

من الجدول (38) معامل التأثير ايتا مربع هو ($\eta^2=0.002=0.2\%$) وهو صغير ومنخفض جدا عن حد التأثير المتعامل به في الجداول الإحصائية، وبالتالي لا يوجد تأثير على درجات الرضا الوظيفي من خلال متغير الخبرة المهنية.

خلاصة الفصل:

من خلال توضيح وتحليل نتائج الفرضيات الثمانية، توصل الباحث إلى ما يلي :

1. قبول الفرضية الارتباطية الأولى (الرئيسية) التي تنص ((توجد علاقة ارتباطية بين الدافعية للإنجاز والرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست)).
2. قبول الفرضية الارتباطية الثانية والتي تنص على أنه ((توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية للإنجاز والإشراف للموظفين بأملاك الدولة بتامنغست)).
3. قبول الفرضية الارتباطية الثالثة والتي تنص على أنه ((توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية للإنجاز والزملاء الموظفين بأملاك الدولة بتامنغست)).
4. قبول الفرضية الارتباطية الرابعة والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية للإنجاز والعمل للموظفين بمديرية أملاك الدولة بتامنغست)).
5. رفض الفرضية الارتباطية الخامسة والتي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الدافعية للإنجاز والأجر للموظفين بمديرية أملاك بتامنغست)).
6. قبول الفرضية الارتباطية السادسة والتي تنص على أنه ((توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الدافعية للإنجاز والترقية لدى الموظفين بمديرية أملاك الدولة بتامنغست)).

7. تم رفض الفرضية الفارقية السابعة والتي تنص على أنه (توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات الدافعية للإنجاز نعزى لمتغير كل من (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) وبالتالي نقول أنه ((لا توجد فروق))

8. تم رفض الفرضية الفارقية الثامنة والتي تنص على أنه (توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات الرضا الوظيفي تعزى لمتغير كل من (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) وبالتالي نقول أنه لا توجد فروق.

الفصل الخامس

مناقشة وتفسير النتائج

تمهيد :

تناول الفصل السابق عرض وتحليل نتائج الفرضيات، وفي هذا الفصل نتناول تفسير ومناقشة لهذه النتائج في إطار النظريات والدراسات السابقة.

1. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى :

أشارت نتائج الجدول رقم (19) أن معامل الارتباط بيرسون بين مجموع الدافعية للإنجاز ومجموع الرضا الوظيفي (0.335)، وهذه النتيجة التي تعكس على وجود علاقة ارتباطيه بين مجموع درجات الدافعية للإنجاز ودرجات الرضا الوظيفي وهذا ما نصت عليه الفرضية الرئيسية على أنه توجد علاقة ارتباطيه بين الدافعية للإنجاز والرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة، أي انه كلما زادت الدافعية للإنجاز، كلما زاد معدل الرضا الوظيفي بأبعاده المتمثلة في الإشراف، طبيعة العمل، الزملاء، الترقية، الأجر، فتحقيق درجات عليا من هذه الأبعاد يجعل الأفراد يتمتعون بقدر كبير من الدافعية لتحقيق الإنجازات فنجدهم يميلون لتحقيق ذاتهم من أجل الوصول إلى التميز.

فالدافعية تؤثر على العديد من الظواهر الإنسانية في المنظمة، إذ أن عدم اهتمام المنظمة بتنمية الدوافع الإيجابية نحو العمل يؤدي إلى ظهور أو بروز بعض الظواهر السلبية لدى الموظفين فتحقيق عامل الرضا يعبر عن مشاعر السعادة الناتجة عن شعور الفرد اتجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر والانطباعات تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به، وأن الحاجة للإنجاز هي حاجة الفرد للتمكن من العمل الذي يؤديه وكفاءته فيه، إضافة إلى بحثه المستمر عن المهام المتحدية والصعبة وهذا ما وجدناه عند غالبية الموظفين من خلال حاجاتهم ورغباتهم وتصوراتهم التي أدت إلى ظهور سلوك محدد ظاهري للوصول إلى الهدف فعندما تشبع هذه الحاجات أو الرغبات يزيد استقرار الفرد ويقل التوتر ويجعل ما يسمى بالتوازن السلوكي، بالتالي الوصول إلى الرضا الوظيفي وقد إتفقت هذه الدراسة مع دراسة تريستي (TRUSTY) وسيرجيو فاني (SERGIOVANNI) 1966 ودراسة بدر 1955 وتختلف مع دراسة جونسون 1955 .

إذ أيدت جميعها، التأكيد على تلبية الحاجات والرغبات للموظفين والذي يزيد إلى ظهور عامل الرضا، وكلما ازداد القصور في تلبية الحاجات كلما لمسنا عدم الرضا الوظيفي، والعكس صحيح في هذه المرحلة نجد الفرد يسعى إلى الاعتزاز بنفسه وتكوين الثقة كما يعتز بالعمل الذي يؤديه، والكفاءة واحترام الآخرين له والمكانة الاجتماعية العالية التي يمكن تحقيقها في مجال العمل.

2- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

كشفت المعالجة الإحصائية للفرضية الجزئية الأولى والتي تنص على أنه ((توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية للإنجاز والإشراف عند موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست)) عن وجود ارتباط بين الدافعية

للإنجاز والإشراف عند موظفي أملاك الدولة بتامنغست، كلما كان الإشراف مناسباً وخاضعاً لمعايير وأسس مبنية على المشاركة والإصغاء والعدل وعدم التعسف في اتخاذ القرارات كلما زادت درجات الدافعية للإنجاز وهذا ما وجدناه من خلال الارتباط الموجود بين الإشراف ومجموع درجات الدافعية للإنجاز إذ بلغ معامل الارتباط (0.348)، ومن خلال النتائج التي تحصل عليها الباحث من خلال المعالجة الإحصائية وأن عامل الإشراف لدى موظفي مديرية أملاك الدولة امتاز بالنمط الديمقراطي والذي أدى إلى تنمية المشاعر الإيجابية لدى الموظفين نحو العمل والمنظمة، حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام المدير وهذا ما يزيد معدلات دافعتهم للإنجاز إذ أننا نميز بين ثلاثة أساليب قيادية وهي:

أ- النمط المتحفظ (Conservative): أن القائد هو الرئيس وبصفته هذه فهو المسؤول عن اتخاذ القرارات تكون حازمة على الموظفين كونهم يميلون إلى التكاسل.

ب- النمط المتحرر (Liberal): وهي توفير جو الثقة مع المرؤوسين والمشاركة في اتخاذ القرارات كما نجد أن الحوافز الإيجابية المرتبطة بتنمية الفرد كالتدريب والترقية أجدي من أساليب العقاب.

ج- النمط المرن (Situational): فنجد المدير أو القائد لا يتمسك بنمط قيادي ثابت وإنما يغير من أساليب القيادة ووسائل التأثير على مرؤوسه وذلك بحسب الوقت والظروف السائدة وهذا ما تطمح إليه الإدارة المعاصرة وهذا ما وجدناه محقق نوعاً ما عند موظفي مديرية أملاك الدولة حيث تتفق نتائج الفرضية الثانية مع دراسة توماس 1977 ودراسات وأبحاث مصانع هاوثون لالتون مايو الذي وجد ارتباطاً بين الإشراف والقيادة المرنة والرضا الوظيفي في الثلاثينات بحيث وجد أيضاً أن العلاقات الإنسانية تتضمن الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكواهم وحل مشكلاتهم وتشجيعهم بالمشاركة في الإدارة ووجد أن هناك ارتباط بين هذه العوامل والتي أدت إلى زيادة معدل الدافعية للعمل كما أشارت دراسات جامعة ميتشيجن إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محل اهتمام، وقيم علاقات طيبة بينه وبينهم على أساس من التفاهم والانسجام ويسعى إلى تفهم مواقفهم المختلفة في العمل، ويدلل العقبات التي تعترض طريقهم لكسب ولاء مرؤوسيه وينجح في خلق بيئة عمل تحقق الرضا والأداء الجيد للعاملين، تهيئ العلاقات الجيدة بين العاملين والإدارة المناخ التنظيمي المناسب الذي يشعر العاملون أنهم جوهر العمل وهم أصحاب المصالح الأساسية في المنظمة فالمفتاح الأساسي في بناء هذه العلاقات هي الاتصالات التي توفر للعاملين المعلومات المهمة وتمنحهم الفرصة للتعبير عن مشاعرهم وأفكارهم فمن الضروري تصميم قنوات الاتصال لضمان نقل الحقائق والمشاعر ومن أهم برامج تسهيل الاتصالات في المنظمات المعاصرة ما يلي:

- برامج نشر المعلومات - برامج التغذية المرجعة - برامج مساعدة العاملين - برامج تمييز وتقدير العاملين.

3- مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الثانية:

كشفت المعالجة الإحصائية للفرضية الثانية والتي تنص على أنه ((توجد علاقة بين الدافعية للإنجاز وزملاء العمل عند موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست)) عن وجود ارتباط بين الدافعية للإنجاز والزملاء العمل، أي أنه كلما توفر جو الزمالة والحوار وروح التعاون والأخوة وعدم الإتكالية بين الموظفين وتحمل درجة المسؤولية بين أفراد العمل، كلما زادت درجات الدافعية للإنجاز، ومن خلال النتائج التي تحصل عليها الباحث وهو الارتباط الموجود بين مجموع درجات الدافعية للإنجاز والزملاء والمقدر بـ (0.190) فوجدنا أن درجات الدافعية للإنجاز مرتفعة بسبب عامل الزمالة الإيجابي الملاحظ عند موظفي مديرية أملاك الدولة فعامل زملاء العمل أمر أساسي بالنسبة للمنظمة ويتضح لنا ذلك من خلال الأوجه المتعددة للزمالة نذكر منها : الاستشارة الطموح، السرعة، النشاط، الإخلاص، وسهولة اللقاء، كما يسود التنظيم مجموعة من العلاقات التي تتم بين العاملين وتؤثر هذه العلاقات في معدل الدافعية والرضا الوظيفي الذي يشعر به الفرد اتجاه عمله، وتعتمد دافعية الفرد على جماعة العمل من حيث مقدار المنافع التي يحققها الفرد من تلك العلاقات، فكلما كان التفاعل القائم بين الفرد والجماعة يحقق منفعة للفرد كانت جماعة العمل مصدر دافعية ورضا للفرد، أما إذا كان تفاعله مع الجماعة يخلق توتر أو يعوق إشباع حاجة معينة، كانت هذه العلاقة مصدراً لعدم الرضا وعدم تنمية الدوافع لدى الفرد، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (عدلي كامل فرج 1961) ومع دراسة (علي محمد عبد الوهاب 1981).

4- مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الثالثة: والتي تنص على أنه: ((توجد علاقة بين الدافعية للإنجاز والعمل، عند موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست)) عن وجود علاقة ارتباطية بين الدافعية للإنجاز وطبيعة العمل والمهام الموكلة للموظف، فالدافعية العالية تؤدي إلى قلق مرتفع والذي بدوره يؤثر سلباً في الأداء، أما الدافعية المتوسطة تبدو أنها مرغوبة في تعلم المهام المعقدة، وتشير هنا إلى قانون (بيبركر دودسون) والذي يصرح أن الدافعية المتتالية تنخفض بزيادة صعوبة المهمة وعادة كلما تزداد صعوبة المهمة سيكون الموظفون أقل نجاحاً وبالتالي أقل دافعية والعكس صحيح، فعندما تكون المهام تتميز بالبساطة والوضوح كلما كان تحسن في الأداء وبالتالي ارتفاع في معدل دافعية للإنجاز وهذا ما وجدته الباحثة من خلال النتائج المتحصل عليها على وجود الارتباط بين مجموع درجات الدافعية للإنجاز والعمل والمقدر بـ (0.184) وهذا ما توصل إليه العديد من الباحثين إلى أن محتوى العمل هو العامل الرئيسي لتنمية الدوافع الإيجابية اتجاه العمل بشكل خاص والمنظمة بشكل عام ويمكن إيراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل تتمثل فيما يلي:

أ - درجة تنوع المهام العمل: عدم الشعور بالملل.

ب - درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: إعطاء الحرية في اختيار طرق أداء العمل، ومعنى هذا إعطاء الحرية في العمل وهذا ما يشعر الفرد بالاستقلالية والحرية في التصرف في جدولته بعض جوانب العمل، وتقدير

الإجراءات التي ينفذ بها، فكلما أتيح للفرد درجة من الحرية العمل، شعر بالمسؤولية الشخصية حول إمكانية النجاح أو الفشل التي يمكن أن تحدث في تنفيذ تلك الأعمال والنتائج المترتبة عليه، وهذا بدوره يزيد من معدل الدافعية والرضا لدى الموظف.

ج - استخدام الفرد لقدراته: نطبق المهارات والخبرات والقدرات من أجل إنجاز العمل.

د - ظروف ووسائل العمل: جودة ظروف العمل المادية (الظروف الفيزيائية).

وتتفق نتائج الفرضية الثالثة مع دراسة الشهري 2004، وتختلف مع دراسة (هيزر برج 1957).

5- مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الرابعة :

كشفت المعالجة الإحصائية للفرضية الرابعة والتي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية بين الدافعية للإنجاز والأجر لدى موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست عن عدم وجود علاقة ارتباطية بين الدافعية للإنجاز والأجر الذي يتقاضاه الموظف إذ بلغ معامل الارتباط (0.148)، إذ يعد الأجر الوسيلة المهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وهذا ما أشارت إليه الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والدافعية للإنجاز، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع معدل دافعيتهم للإنجاز ومعدل رضاهم والعكس صحيح، وهذا ما خالفه هو زيرج في نظريته عندما أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا، وإنما فقط تمنع عدم الرضا وهذا الرأي عليه بعض الملاحظات التي منها :

أ- أن الأفراد يختلفون في درجة تفضيلاتهم للحاجات كما وأن المجتمع يؤثر هو الآخر على حاجات الأفراد وتبرز أهمية الأجور في النظام الرأسمالي بدرجة أكبر من الدول النامية نظراً لأهمية العوامل الاقتصادية في حياة الأفراد في النظام الرأسمالي.

ب- تعد الأجور إحدى المشبعات لحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الاقتصادية كالحاجة للتميز والتفوق والنجاح، ومن خلال ما تحصلنا عليه في هذه الدراسة هناك انخفاض في درجات الأجر ترتب عليه انخفاض في معدلات الدافعية للإنجاز اتجاه أنفسهم واتجاه المنظمة الخاضعين لها فالمبلغ النقدي الذي يتقاضاه العامل نظير عمله اليومي فإنه يستخدمه من أجل إشباع حاجاته الأساسية، ويتوقف رضا العامل عن الراتب الذي يتقاضاه بمدى كفايته لإشباع حاجاته الأساسية وعدالته مقارنة بالجهد المبذول ومستوى الراتب في المؤسسات الأخرى.

تتفق الفرضية الرابعة مع دراسة (عدلي كامل فرج، 1961) ودراسة (كيل باتريك 1964) ودراسة (علي عسكر، 1981).

6- مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الخامسة :

كشفت المعالجة الإحصائية للفرضية الخامسة والتي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية بين الدافعية للإنجاز والترقية لدى موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست عن وجود علاقة بين الدافعية للإنجاز والترقية المتاحة

للموظفين إذ بلغ معامل الارتباط بـ والمقدر بـ (0.185)، فالمنظمة التي تتيح للأفراد فرص الترقية وفقاً للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا - بمعنى أن كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال في محل شكر وتقدير وأن لا بد سيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه، كلما أصبح أكثر دافعية ورضاً عن عمله، وبالتالي ارتفعت كفاءته وأدائه في العمل، بالإضافة فإن وجود وتوفر فرص الترقية تحد من سن التقاعد المبكر كما ينظر على الترقية على أنه حصول الموظف على فرص للتقدم إلى مناصب أعلى في السلم الإداري، بحيث تمنحه الترقية الإشباع المادي والمعنوي فهي بجانب الزيادة التي سيحصل عليها العامل في راتبه الشهري إذا ارتقى إلى درجة أعلى في السلم الإداري، فإنه في الوقت نفسه يحقق مركز اجتماعياً، وبالتالي فإن رضا العامل ودافعيته يتوقف على مدى إتاحة فرص الترقية له بالإضافة إلى عامل الأمن وهو سعي العامل للحصول على نوع من الضمانات في عمله، سوء أثناء تأديته للعمل أو بعد تركه للعمل بسبب العجز أو الوفاة أو إنهاء الخدمة، فهذه الضمانات التي يتطلبها الفرد في مكان العمل تدخل في نفسه درجة من الأمن والآمان، وتزيل عنه القلق، وبالتالي تظهر مؤشرات الدافعية لديه، كما أن عامل العلاوات والمكافآت والمنح تعد من المتغيرات المادية التي تثير في الفرد النشاط، خاصة إذا كانت مرتبطة بالأداء، فهي تعتبر مكاملة للراتب فإذا كان الراتب غير كافي لتحقيق الحاجات الأساسية، فإن العلاوات والمكافآت والمنح تأتي لتعويض النقص بين الراتب وارتفاع تكاليف المعيشة.

تتفق الفرضية الخامسة مع دراسة سليمان الحضري والشيخ محمد سلامة 1982 ودراسة جابر عبد الحميد (1972).

7- مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية السادسة:

والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات الدافعية للانجاز تعزى إلى متغير الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، وهذا دل عليه تحليل التباين أحادي الاتجاه لتفاعل متوسطات درجات الدافعية للانجاز والجنس في الجدول رقم (25) وقد وضح النتائج التالية:

أن متوسط درجات الدافعية للانجاز بالنسبة للإناث بلغ المتوسط عند الموظفين (147.68)، بينما بلغ المتوسط لدى الموظفين الذكور (127.18)، وبالمقارنة بين عيني الذكور والإناث نجد أن متوسط درجات الدافعية للانجاز عند الإناث أكبر من فئة الذكور، في حين نجد الانحراف المعياري عند الذكور بلغ (38.152)، بينما عند الإناث بلغ (37.572) ويعد اختلاف طفيف، وسيوضح الأمر في مناقشة وتفسير المعالجة الإحصائية الاستدلالية بتطبيق الاختبار الإحصائي تحليل التباين الأحادي الاتجاه بين مجموعتي الذكور والإناث.

حيث كشفت المعالجة الإحصائية على أن الفروق ليست دالة إحصائياً بين أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس في متوسط درجات الدافعية للانجاز، بمعنى أنه لا يوجد تأثير لمتغير الجنس التصنيفي (ذكر، أنثى) على متغير

الدافعية للإنجاز عند موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست، رغم أننا وجدنا اختلاف في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ويعزى هذا الاختلاف إلى عامل خطأ الصدفة في الدراسة.

وترى الباحثة أن السبب في عدم وجود الفروق بين الموظفين والموظفات على درجات الدافعية للإنجاز إلى الظروف المتشابهة التي يمر بها الموظفين من جانب المناخ التنظيمي الملائم للمنظمة بالرغم أن الموظفات يعانين من صراع الدور إلا أننا وجدنا عوامل متوفرة لديهم وهي: الطموح، التحدي، روح المنافسة، فهذه الأخيرة جعلتنا لا نجد الفروق بينهم.

ويتفق هذا الجزء من الفرضية مع دراسة (Elkind 1978)، ويختلف مع دراسة (فاروق وبراوت 1983) ودراسة (محي الدين أحمد حسين 1988).

كما يتبين من الجدول رقم (26) وهو الجزء الثاني من الفرضية السادسة متوسط درجات الدافعية للإنجاز وفقا للمتغير التصنيفي + المؤهل العلمي، (جامعي - المعهد - ثانوي) على أن:

- متوسط الدرجات في الدافعية للإنجاز بالنسبة للموظفين حملة شهادة المعهد حققوا أعلى متوسط بالمقارنة مع حملة الجامعيين والثانوي، في حين نجد أن متوسط الدرجات الدافعية للإنجاز لحملة شهادة المعهد هو (139.53) وهو أكبر من متوسط المجموع (137.67) والانحراف المعياري عن متوسط الدرجات هو (39.347).

- بينما متوسط درجات الدافعية للإنجاز بالنسبة للموظفين حاملين شهادة الجامعة هو (137.28) وهو متساوي مع متوسط المجموع (137.67) وأكبر من مجموع الانحراف (39.048).

- في حين نجد متوسط الدرجات الدافعية للإنجاز بالنسبة للموظفين المستوى (الثانوي) هو (136.05) وهو أقل من متوسط المجموع (137.67)، والانحراف المعياري (40.341) وهو أكبر من مجموع الانحراف (39.048).

- بالمقارنة بين فئة الجامعيين، المعهد، الثانوي نجد أن متوسط درجات الدافعية للإنجاز عند فئة المعهد أكبر منه عند فئة الجامعة والثانوي، وسيوضح الأمر في مناقشة وتفسير المعالجة الإحصائية الاستدلالية بتطبيق الاختبار الإحصائي تحليل التباين الأحادي الاتجاه بين فئة الجامعيين، المعهد، الثانوي وكشفت المعالجة الإحصائية على أن الفروق ليست دالة إحصائيا بين أفراد العينة وفقا للمتغير المؤهل العلمي في متوسط درجات الدافعية للإنجاز، بمعنى أنه لا يوجد تأثير لمتغير المؤهل العلمي التصنيفي (جامعي، المعهد، الثانوي) على متغير الدافعية للإنجاز عند موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست، رغم أنه وجدناه في الإحصاء الوصفي أن متوسط الدرجات على الدافعية للإنجاز عند فئة المعهد أكبر منه عند فئة الجامعة وفئة الثانويين فهذا الاختلاف قد يكون حقيقي وقد يكون راجع لعامل خطأ الصدفة في الدراسة.

وترى الباحثة أن السبب في عدم وجود الفروق في متوسطات درجات الدافعية للإنجاز بين مستوى جامعي، المعهد، ثانوي إلى روح التعاون والتضامن بينهم فكل هذا يمكن إرجاعه إلى التفاعل الإيجابي بين

الأفراد في مختلف المستويات العلمية، بالإضافة إلى العلاقات بين العاملين المتمثلة في التفاعلات الاجتماعية بين الموظفين والإدارة بناء على نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية لالتون مايو والتي تتفق مع الفرضية. كما وضع الجدول رقم (29) وهو الجزء الثالث من الفرضية السابعة أن متوسط درجات الدافعية للإنجاز وفقا للمتغير التصنيفي الخبرة المهنية (أقل من 10 سنوات)، (من 10 سنوات وأقل من 20 سنة)، (20 سنة فما فوق) على أن:

- متوسط الدرجات في الدافعية للإنجاز بالنسبة للموظفين ذوي الخبرة (أقل من 10 سنوات) حققوا أعلى متوسط بالمقارنة مع ذوي الخبرة (من 10 سنوات وأقل من 20 سنة) (ومن 20 سنة فما فوق) ، حيث نجد أن متوسط الدرجات الدافعية للإنجاز لذوي الخبرة من (أقل من 10 سنوات) هو (139.10) وهي أكبر من متوسط المجموع (137.67) والانحراف المعياري (37.569) وهو أقل مع مجموع الانحراف (39.084).

- بينما نجد متوسط درجات الدافعية للإنجاز بالنسبة لذوي الخبرة (من 10 سنوات وأقل من 20 سنة) هو (135.23) وهو أقل من متوسط المجموع (137.67)، والانحراف المعياري عن متوسط الدرجات هو (40.183) ويبقى أكبر من مجموع الانحراف، في حين نجد أن متوسط الدرجات الدافعية للإنجاز بالنسبة لذوي الخبرة (من 20 سنة فما فوق) (134.50) وهو أقل من متوسط المجموع (137.67)، والانحراف المعياري (50.297) وهو أكبر من مجموع الانحراف (39.084).

- بالمقارنة بين ذوي الخبرة من (أقل من 10 سنوات)، (من 10 سنوات وأقل من 20 سنة)، (من 20 سنة فما فوق) نجد أن متوسطات درجات الدافعية للإنجاز عند ذوي الخبرة (أقل من 10 سنوات) أكبر منه عند فئة ذوي الخبرة (من 10 سنوات وأقل من 20 سنة) و(من 20 سنة وما فوق)، وسيوضح الأمر في مناقشة وتفسير المعالجة الإحصائية الاستدلالية بتطبيق الاختبار الإحصائي تحليل التباين الأحادي الاتجاه من ثلاث فئات فكشفت المعالجة على أن الفروق ليست دالة إحصائية بين أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة المهنية في متوسطات درجات الدافعية للإنجاز، بمعنى أنه لا يوجد تأثير لمتغير الخبرة المهنية على متغير الدافعية للإنجاز، بالرغم أنه وجدناه في الإحصاء الوصفي هناك اختلافات في متوسطات درجات الدافعية للإنجاز لمتغير الخبرة المهنية إلا أن هذا الاختلاف راجع لعامل خطأ الصدفة في الدراسة.

- وترى الباحثة أن السبب في عدم وجود الفروق في متوسطات درجات الدافعية للإنجاز بين ذوي الخبرة (أقل من 10 سنوات، ومن 10 سنوات وأقل من 20 سنة، ومن 20 سنة فما فوق) إلى الرغبة الجماعية والمشاركة في تحقيق التميز في أداء المهام والوصول إلى درجة الإنجاز والرغبة المشتركة في فهم محتوى الوظيفة من خلال التعاون الجماعي في الإدراك الصحيح لمتطلبات الوظيفة بأبعادها المختلفة من أجل الوصول إلى الأداء المرغوب فيه.

8- مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية السابعة:

والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

في الجدول رقم (32) وهو الجزء الأول من الفرضية السابعة يوضح نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لتفاعل متوسطات درجات الرضا الوظيفي والجنس، تؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس وبالرجوع إلى المتوسطات الحسابية بالنسبة لدرجات الرضا الوظيفي المبينة في الجدول رقم (32) نجد أن متوسط درجات الموظفين أعلى من متوسط الدرجات عند الموظفين (ذكور)، حيث بلغ المتوسط عند الإناث (227.00) بينما بلغ عند الذكور (191.32) ومن خلال عرض المعالجة الإحصائية الاستدلالية حسب متغير الجنس فكشفت المعالجة على أن الفروق ليست دالة إحصائية بين أفراد العينة حسب متغير الجنس في متوسطات درجات الرضا الوظيفي بمعنى لا يوجد تأثير لمتغير الجنس على متغير الرضا الوظيفي بالرغم من أننا وجدنا اختلافات في متوسطات درجات الرضا الوظيفي ويمكن إرجاعه إلى عامل خطأ الصدفة في الدراسة.

ويمكن تفسير ذلك على أن الموظفين والموظفات على حد سواء لديهم درجة متساوية من الرضا الوظيفي أي أنهم راضون على كل أبعاد الرضا الوظيفي من حيث (القيادة، الإشراف، العمل، الزملاء، الترقية المناخ التنظيمي للمؤسسة، باستثناء عامل الأجر)، أي أن الإدارة تتمتع بأسلوب المرونة والعدل بين الموظفين والموظفات. ويختلف هذا الجزء من الدراسة مع دراسة الشيخ خليل وشيرير 2008 وكمال باتريك 1964.

كما يتبين من الجدول رقم (33) وهو الجزء الثاني من الفرضية السابعة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات الرضا الوظيفي، تعزى لمتغير المؤهل العلمي وبالعودة إلى المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (33) نجد أن حملة الجامعيين حققوا أعلى متوسط حيث بلغ المتوسط (215.59)، ومتوسط حملة عينة المعهد (204.74) ومتوسط عينة الثانوي (197.68)، في حين نجد الانحراف المعياري عند عينة الجامعيين بلغ (46.697) بينما عند عينة حملة شهادة المعهد بلغ (51.692)، كما بلغ الانحراف المعياري عند عينة الثانوية (45.222)، بالمقارنة مع حملة الجامعة والمعهد والثانوي، نجد حملة شهادة المعهد حققوا أعلى انحراف معياري إلا أن هذه الفروق ليست دالة إحصائية بين أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي في متوسط الرضا الوظيفي بالرغم من أن هناك اختلافات في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ويمكن تفسير ذلك في الطموح العالي المشترك بين حملة الجامعة، المعهد، الثانوي.

- وأن كل الموظفين مهما اختلف المستوى العلمي إلا أننا نجدهم مدركين لمختلف متطلبات الوظيفة.

ويتفق هذا الجزء من الفرضية الثامنة مع دراسة (عبد العزيز بن محمد عبد الجبار 2002).

كما يبين الجدول رقم (36) وهو الجزء الثالث من الفرضية الثامنة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية وبالرجوع إلى المتوسطات الحسابية المبينة في الجدول رقم (36) نجد أن ذوي الخبرة (من 10 سنوات وأقل من 20 سنة) حققوا أعلى متوسط بالمقارنة مع ذوي الخبرة (أقل من 10 سنوات) (20 سنة فما فوق) حيث بلغ المتوسط عند ذوي الخبرة (من 10 سنوات وأقل من 20 سنة) (211.71) بينما بلغ المتوسط عند ذوي الخبرة (أقل من 10 سنوات) (209.33)، وعند ذوي الخبرة (20 سنة فما فوق) (204.20)، أما بالنسبة للانحراف المعياري نجد ذوي الخبرة (أقل من 10 سنوات) حققوا أعلى انحراف معياري والمقدر بـ (49.853)، في حين نجد الانحراف المعياري لذوي الخبرة (من 10 سنوات وأقل من 20 سنة) بلغ (47.978)، وفي الأخير نجد الانحراف المعياري لذوي الخبرة (20 سنة فما فوق)، بلغ (33.684).
إلا أننا من خلال المعالجة الإحصائية الاستدلالية حسب متغير الخبرة المهنية وضحت أن الفروق ليست دالة إحصائياً بين أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية بالرغم من أن هناك اختلافات في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وهذا ما يمكن إرجاعه إلى عامل خطأ الصدفة في الدراسة.

وترى الباحثة أن السبب في عدم وجود الفروق أن كل فئات الخبرة المهنية المختلفة استطاعوا أن يتكيفوا أي أنهم حققوا عامل التكيف والتوافق مع ظروف العمل وفهم محتوى الوظيفة، كما أن تحقيق مبدأ العدل والعدالة والمساواة والأخذ بمبدأ تحقيق الأفضل في الحياة المهنية بأبعاد نفسية اجتماعية اقتصادية جعلتهم راضون على وظائفهم ولديهم ولاء اتجاه منظماتهم، بالإضافة إلى المناخ التنظيمي وطرق الإشراف والتسيير الناجعة جعلت الفروق غير موجودة بين مختلف فئات ذوي الخبرة وهذا ما صرح به أحد رؤوسا المكاتب أن عدد سنوات الخبرة المهنية ليست معياراً في تحقيق الرضا الوظيفي دائماً فمن المفروض أن نجد أفراد ذوي الخبرة طويلة المدى يكونون أكثر رضا بسبب سنوات الخدمة في حين نجد العكس فقد تعكس سنوات الخبرة الطويلة عدم الرضا أحياناً بسبب التسيير والتنظيم الإداري الغير ملائم.

وتتفق هذا الجزء من الدراسة مع دراسة الشوامرة 2007، وتختلف مع دراسة آل ناجي (1993).

❖ الاستنتاج العام :

بعد المناقشة والتفسير لنتائج الدراسة، يمكن أن نستنتج أنها توصلت إلى ما يلي:

- 1) وجود علاقة ارتباطية بين الدافعية للإنجاز والرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست .
- 2) وجود علاقة ارتباطية بين متوسطات درجات الدافعية للإنجاز والزملاء لدى موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست.
- 3) وجود علاقة ارتباطية بين متوسطات درجات الدافعية للإنجاز والعمل لدى موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست.
- 4) لا توجد علاقة ارتباطية بين متوسطات درجات الدافعية للإنجاز والأجر لدى موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست.
- 5) توجد علاقة ارتباطية بين متوسطات درجات الدافعية للإنجاز والترقية لدى موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست.
- 6) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الدافعية للإنجاز وفق متغير الجنس لدى موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست.
- 7) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات الدافعية للإنجاز وفق متغير المؤهل العلمي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست.
- 8) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير الخبرة المهنية لدى موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست.
- 10) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لدى موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست.
- 11) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست.
- 12) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست.
- 13) وجود ارتفاع في درجات الدافعية للإنجاز عند موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست.
- 14) أوجود ارتفاع في العموم في درجات الرضا الوظيفي عند موظفي مديرية أملاك الدولة بتامنغست.

❖ خاتمة :

من خلال ما توصلت إليه نتائج الدراسة يظهر أن موظفي مديرية أملاك الدولة (موظفات، موظفين) بتامنغست، لديهم درجة معتبرة في متغير لعامل الدافعية للإنجاز ودرجة نسبية لعامل الرضا الوظيفي، فتحقيق الأداء الجيد هو العوامل المتداخلة بين الدافعية والرضا الوظيفي فإذا توفرت هذه العوامل وفق معايير محددة وصحيحة من طرف المنظمة أساسها العدالة والمساواة وتقدير قيمة الجهد المبذول، وهذا ما يؤدي إلى مستوى دفع الموظفون والعمال من أجل البذل والعطاء وكما يقال في سر الامتياز البشري، ((...وكل عمل هو صورة ذاتية للشخص الذي أنجزه، قدر عملك بتوقيع التميز فوصفة الانجاز الناجع مكونه من أربعة عناصر أساسية: اختر مهنة تحبها، أمنحها كل ما لديك، اغتتم الفرص التي تلوح لك، وكن أحد أفراد الفريق...))

(مبتدى عبد الرازق للتدريب)

وفي إطار ديننا الإسلامي الحنيف فإنه يدعونا إلى ضرورة الإخلاص والإتقان في العمل والتعاون والرحمة بين المسلمين لقول الحبيب المصطفى محمد صلى الله عليه وسلم عليه أفضل الصلاة والتسليم في حديثه الشريف ((إن الله يحب يحب إذا عمل أحدكم عملاً فليتيقنه))

وفي حديث آخر ((وتعانوا على البر والتقوى ولا تعانوا على الإثم والعدوان))

فقال تعالى عز وجل ((وقل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون)) التوبة 105.

وقوله أيضاً عز وجل ((الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملاً وهو العزيز الغفور)).

لقد اهتم القراءن الكريم بتوجيه المسلمين والمسلمات إلى الرغبة الصحيحة والإخلاص وإتقان العمل أذ جعله المولى أن بلوغه هي درجة الإيمان ولقد أوصانا بالأخوة والرحمة والتعاون والمعاملات والعلاقات الإنسانية الحسنة والطيبة بيننا.

وقد جعل المصطفى الحبيب محمد صلى الله عليه وسلم من العمل عبادة إن توفرت النية والإخلاص لله

فيه.

❖ توصيات واقتراحات :

- 1- زيادة نواتج العمل من حيث كميات الإنتاج والجودة والكفاءة في الأداء وسرعة التنفيذ والتطوير في الأداء وزيادة فاعليته.
- 2- زيادة الولاء بالنسبة للعاملين في المؤسسة.
- 3- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- 4- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- 5- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.
- 6- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
- 7- تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها.
- 8- شعور العاملين بالرضا عن المنظمة مما ينعكس إيجابيا على أدائهم.
- 9- أهمية تقبل الأفكار الجديدة لأن ذلك معناه قناعة الرئيس بالأفكار (أي الإصغاء).
- 10- تنمية روح المبادرة في العمل.
- 11- التحفيز من خلال العلاقات الإنسانية والبرامج المحفزة للموظفين.
- 12- مراعاة الجوانب الاجتماعية للأفراد العاملين لتقييم جميع الخدمات المقدمة لهم.
- 13- مراعاة الأجور والفروق المادية لمحيط العمل.
- 14- تنمية أهمية دور الفرد داخل الجماعة.
- 15- إتاحة فرص الترقية.
- 16- توفير الأمن والخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأسرتهم.
- 17- العمل على تطبيق تسيير إداري فعال ناجع كعامل الإثراء الوظيفي job enrichment وعامل توسيع الوظيفة job enlargement والتناوب الوظيفي job rotation والإدارة بالأهداف والتجوال وإدارة الجودة الشاملة وتطبيق مبدأ الحوافز بأنواعه والعدالة.
- 18- القيام بدراسات ميدانية من أجل المقارنة بين الرضا الوظيفي والدافعية للإنجاز.
- 19- تزويد المنظمة أو الإدارة باختصاصي علاقات العمل من أجل تحديد علاقات العمل في المنظمة ويكون ممثلا عن وحدة العلاقات الصناعية أو عضوا في قسم الموارد البشرية.
- 20- توضيح أسس وإجراءات تحديد الأجور والرواتب والحوافز التشجيعية للعاملين.
- 21- التركيز على المعلومات المرجعية (التغذية المرجعة) من المشرفين إلى العاملين ومحاولة مناقشة الجوانب السلبية من الأداء من خلال الجلسات المشتركة والوصول إلى الحلول الممكنة لتجاوز السلبيات.
- 22- تحديد المعايير المقبولة في تقويم أداء العاملين ومناقشتها معهم وتحديد كيفية الأداء.
- 23- توثيق نتائج التقويم لكل عامل مع كافة الإجراءات التي تم اتخاذها من قبل الإدارة بصدد نتائج التقويم لحماية الإدارة من أية شكاوي أو إدعاءات مستقبلية من قبل العاملين.

المراجع

قائمة المراجع والمصادر

أ- المراجع باللغة العربية:

❖ الكتب:

- 1- سارنوف، أ.مدينك وآخرون، 1973: التعلم - ترجمة محمد عماد الدين إسماعيل - الطبعة الثانية، دار النهضة.
- 2- عنايات يوسف زكي 1974: اتجاهات طلبة كليات إعداد المدرسين نحو مهنة التدريس (كتاب سنوي للجمعية المصرية للدراسات النفسية) القاهرة.
- 3- محمد خليفة بركات 1979: علم النفس التعليمي، دار القلم، الكويت، الطبعة 3.
- 4- قشقوش علي منصور 1979: مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم ، مجموعة النيل العربية.
- 5- إبراهيم قشقوش، طلعت منصور 1979: دافعية الإنجاز وقياسها، الطبعة الأولى مكتبة لأنجلو مصرية.
- 6- العديلي ناصر محمد 1980: دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية الرياض معهد الإدارة العامة.
- 7- القبلان يوسف محمد 1980: أثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي بالمملكة العربية السعودية، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- 8- علي عسكر 1981: الدافعية في مجال العمل، منشورات ذات السلاسل، الكويت.
- 9- القباني بكر 1982: الجوانب النظامية لحوافز الخدمة في المملكة ، من ندوة نظام الحوافز في - الخدمة، الرياض، معهد الإدارة العامة. طلال أبو غزالة الدولية للطباعة والنشر.
- 10- العديلي 1982: السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة الرياض معهد الإدارة العامة.
- 11- عبد الحميد محمد الهاشمي 1984: المرشد في علم النفس الاجتماعي، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 12- خير الله عصار 1984: مبادئ علم النفس ، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 13- العديلي، ناصر محمد 1985: السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة الرياض، معهد الإدارة العامة.
- 14- عزيزة محمد السيد 1987: الدافعية في الحياة ومستويات الالتزام، دار الكتاب للنشر والتوزيع.
- 15- ادوارد موراي 1988: الدافعية والانفعالات، ترجمة أحمد سلامة عبد العزيز ومحمد عثمانى النجاني، مكتبة أصول علم النفس.
- 16- إدوارد موراي 1988: الدافعية والانفعال، ترجمة احمد سلامة مكتبة أصول علم النفس الحديثة، دار الشروق.

- 17- فؤاد سام وآخرون 1989: المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 18- رمزية الغريب 1990: دراسة نفسية، مكتبة لأجلو مصرية.
- 19- مصطفى عشوي 1992: علم النفس الصناعي التنظيم، المؤسسة الوطنية للكتاب.
- 20- المشعان عويد سلطان 1993: دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني والدافعية للإنجاز، الكويت دار القلم.
- 21- طريف شوقي 1993: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 22- رشاد علي عبد الحميد موسى 1994: دراسات وبحوث في علم النفس الدافعي، دار النهضة العربية.
- 23- العديلي 1995: ناصر محمد. السلوك الإنساني التنظيمي— منظور كلي مقارنة؛ الرياض، معهد الإدارة العامة.
- 24- فتحي مصطفى الزيات 1996: التعلم بين المنظور الإرتباطي والمنظور المعرفي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية.
- 25- الزيات فتحي مصطفى 1996: التعلم بين المنظور الإرتباطي والمنظور المعرفي، الطبعة الأولى.
- 26- حسن علي حسن 1998: سيكولوجيا الإنجاز، الخصائص المعرفية والمزاجية للشخصية الإنجازية، مكتبة النهضة المصرية.
- 27- عبد اللطيف محمد خليفة 1998: سيكولوجيا الاتجاهات، المفهوم القياس، التعبير، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 28- حسن عادل 1998 : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية مؤسسة شباب الجامعة.
- 29- حسن علي حسن 1998: سيكولوجيا الإنجاز، مكتبة النهضة المصرية.
- 30- مصطفى حسن الباهي، أمينة إبراهيم شلي 1998: الدافعية نظريات وتطبيقات، مركز الكتاب للنشر.
- 31- عباس، سهيلة محمد وعلي، علي حسين 1999: إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر.
- 32- الهويش، سليمان يحي 1999: العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى العاملين بمصانع الحديد
- 33- عبد اللطيف محمد خليفة 2000: الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 34- جودة بن جابر 2000: علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 35- أحمد شعبان وآخرون 2000: علم النفس التربوي والفروقات الفردية بين الأطفال ، مركز الإسكندرية للكتاب.

- 36- شاويش مصطفى نجيب 2000: إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الشروق.
- 37- قطامي يوسف وقطامي نايفة 2000: سيكولوجيا التعلم الصفي، عمان دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 38- سهير كمال أحمد 2000: التوجيه والإرشاد النفسي، مركز الإسكندرية للكتاب.
- 39- عبد اللطيف محمد خليفة 2000: الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 40- عليان، يحيى، مصطفى، وغنيم، عثمان محمد 2000: مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، جامعة البلقاء.
- 41- عبد الرحمان الأزرق 2000: علم النفس التعليمي، جامعة القاهرة، مصر.
- 42- طريف شوقي 2000، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 43- مارش، جيمس و سايمون، هيربرت 2001: المنظمات، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- 44- الوليدي علي محمد 2002: الضغوط النفسية والرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الحاققة بمدينة أمها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى.
- 45- ماهر أحمد 2002: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات ط8، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- 46- عبد الباقي 2003: صلاح الدين محمد. السلوك الإنساني في المنظمات؛ الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 47- سهيلة محمد عباس 2003: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، عمان، دار وائل للنشر.
- 48- فيليب، جاك وستون رون 2003: الإستثمار البشري أدوات وخطوات قياس العائد (ترجمة إصدارات بميك).
- 49- عباس، سهيلة محمد 2003: إدارة الموارد البشرية عمان، دار وائل.
- 50- جريندرج، جيرالد، بارون، روبرت 2004: إدارة السلوك في المنظمات (تعريب ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل على بسيوني، دار المريخ للنشر.
- 51- سلطان، محمد السعيد أنور 2004: السلوك التنظيمي الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر.
- 52- الحرم حسين 2004: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال عمان، دار حامد للنشر والتوزيع.
- 53- الحيدر، عبد المحسن 2005: الرضا الوظيفي لدى الموظفين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، بحث ميداني الرياض، معهد الإدارة العامة.
- 54- شاويش، مصطفى نجيب 2005: إدارة الموارد البشرية، (إدارة الأفراد)، عمان دار الشروق.
- 55- الحيدر عبد المحسن وبن طالب إبراهيم 2005: الرضا الوظيفي لدى الموظفين في القطاع الصحي بمدينة الرياض- بحث ميداني - معهد الإدارة العامة.

- 56- مصطفى سيد احمد 2005: إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، حقوق والنشر الطبع محفوظة للمؤلف.
- 57- الدردير عبد المنعم أحمد 2006: الإحصاء البارامترى واللاباراميتري في اختبار فروض البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية ، الطبعة الأولى القاهرة، عالم الكتب.
- 58- د. عصام علي الطيب، ربيع عبده رشوان 2006: علم النفس المعرفي "الذاكرة وتشفير المعلومات.
- 59- عمران محمد 2006: الدافعية علم النفس العام، الطبعة الأولى عمان دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 60- محمد محمود بني يونس، 2007: سيكولوجيا الدافعية والانفعالات، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 61- أحمد نائل الغباري 2007: الدافعية النظرية والتطبيق ، الطبعة الأولى دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 62- محمد محمود بني يونس 2007: سيكولوجية الدافعية والإنفعالات، الطبعة الأولى دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 63- محمد مسلم 2007: مدخل إلى علم النفس العمل ، الطبعة الثانية ، دار قرطبة.
- 64- شفيق رضوان 2008: علم النفس الإجتماعي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- 65- نبيلة عباس الشوربجي 2009: علم النفس العام، الطبعة الثالثة، المكتبة لأنجلو مصرية.
- 66- نبيل عبد الزهار 2009: علم النفس العام ، الطبعة العاشرة ، مكتبة عين الشمس.
- 67- محمد ناصر العديلي، الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

❖ المجالات:

- 68- سليمان الحضري الشيخ 1982: الرضا المهني لدى المعلمين لدولة قطر، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 30.
- 69- عبد الخالق ناصيف 1982: الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل ، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، العدد 3.
- 70- فاروق وبراون 1983: دراسة مقارنة بين الجنسين في مستوى الدافعية للإنجاز بين الصغين الصف الثالث حتى العاشر بين الثقافات الأمريكية والمصرية والفرنزويلية، مجلة علمية العدد 5.

- 71- رشاد على عبد العزيز موسى، صلاح الدين محمد أبو ناهية 1988: عزو النجاح والفشل الدراسي وعلاقته بدافعية الإنجاز، مجلة جامعة أم القرى، العدد 2.
- 72- التويجري محمد 1988: المواقف الوظيفية والرضا الوظيفي للعاملين من السعوديين وغير السعوديين في الشركات متعددة الجنسيات، المجلة العربية للإدارة، المجلد 12- العدد 3 ص 48.
- 73- كامل مصطفى البكري، سونيا 1990: دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة (مجلة الإدارة- مج 23 يوليو 78- 91).
- 74- الطواب سيد أحمد 1990: أثر تفاعل مستوى دافعية الإنجاز والذكاء والجنس على التحصيل الدراسي لدى طلاب وطالبات جامعة الإمارات العربية المتحدة، مجلة كلية التربية ، العدد 5.
- 75- يحيى، خولة 1991: الرضا الوظيفي عند المعلمات العاملات في مراكز الإعاقة العقلية في مدينة عمان، مجلة دراسات.
- 76- العتيبي، معزي بن سينجل 1992: الرضا الوظيفي - لدى معلمي المواد الإجتماعية في المدارس المتوسطة لمدينة الرياض وعلاقته لبعض المتغيرات - مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية المجلد والعدد 2 ص 213-288.
- 77- سلامة عادل عبد الفتاح 1999: الألتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، المجلد 1 - العدد 23.
- 78- عبد العزيز بن محمد العبد الجبار 2002: عبد العزيز بن محمد العبد الجبار، المجلة العربية للتربية الخاصة/العدد 5 المملكة السعودية.
- 79- الفهداوي، فهمي خليفة 2002: دور إدارة العلاقات التنظيمية في تحديد مستوى الرضا الوظيفي مؤته للبحوث والدراسات، مجلد 18 العدد 4 ص 92.
- 80- الربيعي، ليث سليمان 2007 : عوامل جذب الطلبة الأجانب في استهداف الجامعة الأسواق الدولية دراسة تحليلية لاتجاهات الطلبة الوافدين في جامعة البتراء ، كلية العلوم الإدارية والمالية عمان.
- 81- حامد بدر، الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية (مجلة جامعة الكويت) العدد 4.

❖ رسائل الجامعية:

- 82- اسعد ورسالان 1984: الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى.

- 83- العيدروس، لولو عبد الله 1988: دراسة عن الرضا الوظيفي وعلاقته بمستوى الطموح لدى المرضات السعوديات وعلاقة كل منهما ببعض المتغيرات الشخصية والمهنية رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى.
- 84- العياشي بن زروق 1996: الرضا الوظيفي لدى مدرسي المرحلة الأساسية، (رسالة ماجستير) معهد علم النفس، جامعة الجزائر.
- 85- الفراج، فهد محمد 1997: الفرق في مستوى الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في كل من الكلية التقنية وجامعة الإمام محمد سعود الإسلامية في منطقة القصيم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية.
- 86- الصماني خالد عبيد 2000: العلاقة بين الرضا الوظيفي ووجهة العزو لدى عينة سعودية من الجنسين العاملين في الطب والتمريض بمستشفيات القطاع الحكومي بمكة المكرمة وجدة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى
- 87- حسن راويه، 2001: السلوك في المنظمات الأسكندرانية، شركة حديد والصلب سابق، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة أم القرى، كلية التربية الدار الجامعية.
- 88- العباسي، عبد الحميد محمد، 2002: الرضا الوظيفي لدى ضابط الأمن الكويتي، جامعة الكويت، رسالة ماجستير.
- 89- سعاد زوبش 2002: نموذج EVI للدفاعية وعلاقته بالتحصيل الدراسي ، رسالة ماجستير غير منشورة.
- 90- العطية ماجدة 2003 : سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة ، عمان: دار الشروق .
- 91- إبراهيم، احمد عثمان 2003: نظم الحوافز وأثرها علي الرضا الوظيفي:دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين.رسالة ماجستير،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية.
- 92- الحارثي سهى عمر 2003: الخجل وعلاقته بدافعية الإنجاز والتحصيل الدراسي لدى عينة من طالبات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة والطائف، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية جامعة ام القرى.
- 93- الغامدي، خالد بن سقر 2004: الحوافز الشخصية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي الصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى.
- 94- عبد الباقي، صلاح الدين محمد 2004: سلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية. الشهري، عبد الله بن محمد عامر 2004: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي. كلية الاقتصاد والإدارة،جامعة الملك عبد العزيز، رسالة ماجستير.

- 95- المالكي عطية 2007: الرضا الوظيفي ومستوى الصحة النفسية لدى المرشدين المدرسين بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى.
- 96- الشوامرة، محمد خليل عيسى 2007: مستوى الرضا المهني لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدارس نور الهدى التطبيقية في بلدة بيتونيا.رسالة ماجستير،جامعة القدس المفتوحة.
- 97- طيبي الحاج 2008: واقع الحوافز المهنية لدى الأساتذة الجامعيين كما تكشف عنها مواقفهم، أطروحة دكتوراه دولة في علم النفس العمل والتنظيم غير منشورة ، جامعة الجزائر.
- 98- عادل بن لعربي 2010: رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي، جامعة منتوري -قسنطينة - تحت عنوان " معنى العمل عند العامل الجزائري".

ب- المراجع باللغة الاجنبية:

❖ المؤلفات:

- 99- Vroom, V.H 1964: work and Motivation New york wiley and sons.
- 100- Mclellande, 1973: la volanté de réssiret de devoppement tr: musztrak/édition.
- 101- Fred 1989: luthan, fred organizational behavior, fifth edition mc grow- hill book campany.
- 102- Enrégle 1989: le management psychologique de l'organisation/édition sociale francaise/éditeur France/.
- 103- Busseault Et Autres, 1990 organisation et gestion de l'entreprise et diagnostic.
- 104- Boggiano pittman T. 1992: achievement and motivation, new York: Cambridge university press.
- 105- Aubert et Autres 1994: Kreitnen robrt akinki Angelo organizational behavior, second edition, Irwin.
- 106- Michel Sandra, 1994 peut ont gérer les motivations/presse universitaire de France.
- 107- Bolman L.G et autres, 1996: repenser les organisation pour que diriger soit un art, édition, maxima.
- 108- kreitnick·kinicki Robert & Kinicki 1999, Angelo. organizational behavior , second edition , IRWIN.
- 109- Kritner 1999: rolent a kimcri, amgelo organirational be havion, secand edition, Irwin .
- 110- Balicco belon, toni and oates richard 2002: best practices in cyberspace motivating the online learner.

- 111- Xavier Montserrat,2004: comment motiver, la performance pour renforcer la motivation/ edition d'organisation.

❖ المجلات:

- 112- Spreitze, Gretchen, akizilos, marka anason, Stephen,1997: adimensional analysis of the relationship between psqchological empowerment and effectiveness, satisfaction, and straim, journal of management vol 23 , no 5 p 679.

- 113- (TRUSTY and SERGIOVANNI «Perceived need deficiencies of teachers And administrators : A proposal for restructuring roles. » Educational administration quarterly , II : Autumn 1 .

❖ معاجم:

- 114- Dictionnaire de la langue pedagogique 1971.
115- Michel Panoff et Autres 1990 : dictionnaire des sciens humaines/ édition nathan.
116- Delandsheer .G: 1998:1999 dictionnaire en évaluation et de la recherche en éducation/deuxième édition/presse universitaire de France//paris/.

3- المواقع الإلكترونية:

117- منتدى عبد الرازق للتدريب:

www.abdelrzak.com

118- المنتدى السعودي للتربية الخاصة:

www.minshawi.com

119- مديرية أملاك الدولة تماراست:

www.amlakdalwatanrasset.com

120- منتديات اليسير:

www.yassir.com

121- منتديات منصف:

<http://www.mansaf.org/amana/tanous2.htm>

الملاحق

مقياس دافعية الإنجاز

أخي العامل ، أختي العاملة،

- هذا المقياس الذي يتكون من مجموعة من العبارات تهدف إلى قياس أحد جوانب الشخصية وهو "دافعية الإنجاز" فكل فرد منا لديه نزعة نحو العمل والإنجاز ، ويرغب في التفوق والحصول على تقديرات عالية في عمله او مهنته أو مهنته وعبارات هذا المقياس تهدف إلى مساعدتك في التعرف على أبعاد ومستوى دوافع الإنجاز لديك .

تقبلوا مني خالص التحيات وجزيل الشكر مسبقا...

ملاحظة : لا داعي لكتابة الإسم واللقب أو أحدهما

لجنس : ذكر أنثى

العمر :

عدد سنوات العمل :

الحالة الإجتماعية : أعزب متزوج

رقم العبارة	العبارات	تنطبق	إلى حد ما	لا تنطبق
01	أحب القيام بأي عمل متوقع مني مهما كلفني ذلك من جهد.			
02	أستطيع أداء نفس العمل لساعات طويلة دون الشعور بالملل .			
03	أسعى دائما إلى إدخال تعديلات مهمة لصالح العمل .			
04	كثيرا ما تمر الأيام دون أن أعمل شيئا يذكر .			
05	أجتهد دائما في عملي لأتفوق على من أعمل معهم .			
06	أعتقد بأنني شخص يكتفي بالقليل من الآمال والطموحات .			
07	أفضل تأدية عملي بمستوى متوسط من الإتقان إذا كان تحقيق المستوى الأعلى يكلفني وقتا وجهدا كبيرا .			
08	لا أعتقد أن مستقبلي سوف يكون بظروف الحظ والصدفة .			
09	أشعر بأن الدخول في تحديات مع الآخرين لا طائل من ورائه .			
10	كلما وجدت العمل الذي أقوم به صعبا ازداد إصراري على إنجازه .			

			أعتقد أن وضعي الحالي أفضل مايمكن الوصول إليه .	11
			أشعر بأنني مجتهد ومثابر في عملي كعامل.	12
			أتجنب غالبا القيام بالمهام والمسؤوليات الصعبة في عملي .	13
			لا أشعر غالبا بمرور الوقت عندما أكون مشغولا في عملي .	14
			أميل أحيانا إلى التراجع عن مواقفي أمام الخصوم إذا كان الإصرار عليه يسبب لي متاعب صعبة .	15
			لا أفكر في إنجازاتي السابقة بل أفكر في التخطيط لإنجازات جديدة .	16
			أحرص دائما على أن يكون العمل في مقدمة إهتماماتي .	17
			أحرص دائما على الإشتراك في المسابقات ذات الصلة بمجالات إهتمامي كلما أتاحت لي الفرصة لذلك .	18
			أنسحب غالبا بسهولة عندما تواجهني مشاكل صعبة في عملي .	19
			تستهويني الأعمال التي تتسم بجو التنافس والتحدي .	20
			أستعد دائما لأداء الأعمال الصعبة التي تتطلب مجهودا لتحقيقها .	21
			غالبا ما أؤجل عمل اليوم إلى الغد .	22
			كلما حققت هدفا وضعت لنفسي أهدافا أخرى مستقبلية .	23
			أشعر باليأس أحيانا في إيجاد الحلول للمصاعب التي تعترض حياتي .	24
			لا أميل إلى الإعتقاد بالرأي القائل "كن أو لا تكن" .	25
			كثيرا ما أشعر بعدم قدرتي على القيام بما وعدت به سابقا .	26
			أبذل ما في وسعي أكثر من مرة حتى أحقق أهدافي .	27
			أشعر بالضيق من ضعف كفاءتي في العمل .	28
			لا أتأخر أبدا في إنجاز مسؤولياتي على أكمل وجه ون كانت الظروف المحيطة بي تسمح بالتهاون .	29
			إذا دعيت لشيء ما أثناء العمل فأني أعود إلى عملي على الفور .	30
			لا أفكر كثيرا في البحث عن طرق أخرى بديلة عندما تفشل الطرق السابقة في بلوغ أهدافي .	31
			لم أعد أتحمّل المصاعب الكثيرة التي تواجهني في أداء عملي .	32

ملحق رقم (2)

مقياس الرضا الوظيفي

أخي العامل .أختي العاملة

هذا المقياس المتكون من مجموعة عبارات تهدف إلى قياس درجة الرضا الوظيفي عند العاملين وكل عامل يرغب في الحصول على درجة الرضا الوظيفي اتجاه عمله أو وظيفته من خلال توافر عدة عوامل مؤدية لتحقيق الرضا الوظيفي .

وهذا ما نخذه من خلال العبارات المستعملة في المقياس

تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام

ملاحظة : لا داعي لكتابة الاسم واللقب

الجنس : ذكر أنثى

العمر :

عدد سنوات العمل :

الحالة الاجتماعية : أعزب متزوج

لا أدري	لا	نعم	<u>Le colegens</u>	لا أدري	لا	نعم	العمل <u>Le trovaiil</u>
			<u>Stinulant</u> مستشير				<u>attirant</u> جذاب
			<u>Ennyeus</u> ممل				<u>Roirter</u> روتيني
			<u>Leut</u> بطئ				<u>stisfaisant</u> مرضي
			<u>Anbitieisse</u> طموح				<u>Ennuyeuveux</u> ممل
			<u>Idioit</u> أحمق				<u>creatif</u> مبدع
			<u>Couscient</u> واعي				<u>respectif</u> محترم
			<u>Rapide</u> سريع				<u>utile</u> مفيد
			<u>Untelligent</u> ذكي				<u>ageable</u> ممتع
			<u>Guressit</u> عدواني				<u>Stunulant</u> محمس
			<u>Bavard</u> ثرثار				<u>fatigant</u> متعب
			<u>Pavessueus</u> كسوف				<u>Stane</u> صحي
			<u>Indiscert</u> لايكتف السر				<u>comairant</u> منافس
			<u>Aatitif</u> نشط				<u>furstant</u> محبط
			<u>Preocupation</u> <u>lumtee</u> اهتمامات محدودة				بسيط <u>Suple</u>
			<u>Fidele</u> مخلص				<u>Saus but</u> بدون هدف
			<u>Inaprochahle</u> صعب اللقاء				<u>Ade but</u> له هدف
							<u>bien</u> حسن

لا أدرى	لا	نعم	الأجر	لا أدرى	لا	نعم	الإشراف
			Zevnusuffisant يعطي تكاليف الحياة				Pendvas sugestios يأخذ بأقتراحك
			Distrifution logiqup du renden ents توزيع المردودية منطقي				Encovage le bon travail يشجع العمل المتقن
			Sat is le bes aims primordiaoux دخل يلبي الحاجات الاساسية				Souple لين
			Zevnu insffsant سي ٤				Encadrenent msufusant اشراف غير كافي
			Ou peut economioer يمكن الادخار				Instahle سريع التقلب
			Revenu instable غير مستقر				harchant مزعج
			Mous de ce que je merite اقل مما استحق				tetu عنيد
			Revenu bas دخل منخفض				competart متقن عمله
							mechant سي ٤
							intellegent ذكي
							disponiblle حاضر وقت الضرورة
							medelimitte يبين لي حدودي
							paressisc كاسول
							يعرف عمله جيدا professional
							ترك لي حرية العمل Esprit dintri atrive

<u>لا أدري</u>	<u>لا</u>	<u>نعم</u>	<u>الترقية</u>	<u>لا أدري</u>	<u>لا</u>	<u>نعم</u>	<u>الترقية</u>
			<u>Politique de pronotiou</u> <u>سياسة الترقية جانرة</u>				<u>فرص حسنة للترقية</u>
			<u>ترقية قليلة</u> <u>Pronation raue</u>				<u>فرص محدودة للترقية</u> <u>Chanes de promotion lunitees</u>
			<u>ترقية منظمة</u> <u>Pronation organisee</u>				<u>الترقية حسب القدرات</u> <u>Promotion selon les capa cites</u>
			<u>Pronation just</u> <u>ترقية عادية</u>				<u>عمل بدون ترقية</u> <u>Travailson promotion</u>
							<u>De grand chances de proun otious</u> <u>فرص كبيرة للترقية</u>