

جامعة الجزائر -02-

أبو قاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس

مركز التحكم عند رؤساء فرق العمل وأثره على
دافعية الانجاز والرضا الوظيفي لدى
المرؤوسين

دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاقتصادية العمومية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص علم النفس العمل والتنظيم

تحت إشراف:

أ. د بوعمامة سماعيل

إعداد الطالب:

خيار كريم

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة الجزائر 02	د. بلاش صليحة
مقررا	جامعة الجزائر 02	د. بوعمامة سماعيل
عضوا	جامعة الجزائر 02	د. عناصري محمد نجيب
عضوا	جامعة الجزائر 02	د. بوسنة فطيمة
عضوا	جامعة البليدة	د. جوابي لخضر
عضوا	جامعة تيزي وزو	د. خمنو دنيا

السنة الجامعية: 2022/2021

تشكرات

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير لكل
من ساعدني على إنجاز هذا العمل، وأخص
بالذكر أولا أستاذي و مشرفي أ.د.بوعمامة،
وإلى كل الأساتذة الأفاضل من جامعة
الجزائر 02 الذين تعلمنا وتدرّبنا على
أيديهم، وإلى كل زميلاتي وزملائي في
الدفعة، وإلى إطارات وعمال مؤسسة
الجزائرية للطرق السيارة على المساعدة،
وإلى كل من ساعدني وحفزني لهذا الانجاز
سواء من قريب أو من بعيد.
شكرا لكم

الإهداء

أهدي ثمرات هذا الانجاز إلى روح أبي وأمي
وأخي عبد الحفيظ رحمة الله عليهم، وإلى الزوجة
الكريمة وبناتي، أمينة ودعاء ولينا، وكل العائلة
الكبيرة عائلة خيار وكل الأحبة والأصدقاء
وزملاء الجامعة وفي مكان عملي، دون أن أنسى من
كانوا فضلا في تكويني ومساعدتي
أساتذتنا الأفاضل من قسم علم النفس.



ملخص البحث:

انطلاقاً من الحديث عن فعالية المؤسسات وقدراتها على إنجاز مشاريعها، والحاجة إلى اكتسابها لرؤساء فرق عمل لهم قادرين على تحقيق أهداف المؤسسة، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أهم الأبعاد الشخصية، وهو خصية مركز التحكم، والتي أكدت العديد من الدراسات عن وجود فروق إيجابية لصالح الفرد ذوي مركز تحكم داخلي مقارنة بالفرد ذوي مركز التحكم الخارجي.

ولقد ركزت الدراسة على أثر لمركز التحكم عند رؤساء فرق العمل على دافعية الانجاز والرضا الوظيفي لدى المرؤوسين، ولتحقيق ذلك، قمنا بإجراء دراسة ميدانية على مجتمع الدراسة والمتمثل في مجموعتين، الأولى تضم 15 رئيس فريق عمل مكلف بإنجاز المشاريع، والثانية تضم 350 مرؤوس يشتغلون تحت إشراف هؤلاء رؤساء فرق العمل، وهذا باستخدام المنهج الوصفي، واستخدام ثلاث مقاييس، متمثلة في مقياس مركز التحكم موجه لرؤساء فرق العمل، ومقاييس الدافعية للانجاز والرضا الوظيفي موجه للمرؤوسين.

وبناء على الفرضيات الموضوعة في البحث، جاءت النتائج لتثبت عن وجود أثر لمركز التحكم على دافعية الانجاز والرضا الوظيفي، وأن مستويات الدافعية للانجاز ومستويات الرضا الوظيفي أعلى عند المرؤوسين الذين يعملون تحت إشراف رئيس فريق العمل ذوي مركز التحكم الداخلي مقارنة مع المرؤوسين الذين يعملون تحت إشراف رئيس فريق عمل ذوي مركز التحكم الخارجي.

الكلمات المفتاحية: مركز التحكم-الدافعية للانجاز- الرضا الوظيفي- رؤساء فرق العمل- المرؤوسين.

Abstract :

By talking about the effectiveness of institutions and their abilities to complete their projects, and the need to acquire leaders who are able to achieve the goals of the institution, this study came to shed light on the most important personal dimension, which is the characteristic of the locus of control , which many studies has confirmed the existence of positive individual differences in favor of the individuals with an internal locus of control compared to individuals with an external locus of control.

The study focused on the impact of the locus of control on the leaders about the achievement motivation and job satisfaction of subordinates; to achieve this, we conducted a field study on a community which consisted of two groups, the first one includes 15 team leaders tasked with implementing projects. And the second one includes 350 subordinates who work under the supervision of these leaders by using the descriptive approach. And the use of three scales, which are the scale of the locus of control, directed to the leaders, and the scales of the motivation for achievement and satisfaction directed to the subordinates.

Based on the hypotheses developed in the research, the results came to prove the existence of an effect of the locus of control on achievement motivation and job satisfaction, and the levels of that achievement motivation and job satisfaction are higher for subordinates who work under the supervision of the leader with an internal locus of control compared to subordinates who work under the supervision of a leader with an external locus of control.

Keywords: locus of control - achievement motivation - job satisfaction - team leaders - subordinates.

فهرس المواضيع

الصفحة	الموضوع
01	مقدمة البحث
الفصل الأول: مدخل إلى الدراسة	
04	1. الإشكالية
21	2. السؤال العام للإشكالية والاسئلة الجزئية
22	3. فرضيات البحث
23	4. أهداف البحث
24	5. أهمية البحث و سبب اختيار الموضوع
25	6. تحديد المفاهيم الاجرائية
الفصل الثاني: مركز التحكم	
28	1- ماهية مركز التحكم
29	1-1- تعريف مركز التحكم
29	1-2- تعاريف لباحثين عرب
30	1-3- تعاريف لباحثين الأجانب
33	1-4- فئتي مركز التحكم
34	1-4-1 فئة مركز التحكم الداخلي
35	1-4-2 فئة مركز التحكم الخارجي
36	2- مؤشرات فئتي مركز التحكم
36	2-1- مؤشرات فئة مركز التحكم الداخلي
37	2-2- مؤشرات فئة مركز التحكم الخارجي
38	3- خصائص الأفراد في فئتي مركز التحكم
38	3-1- خصائص فئة مركز التحكم الداخلي
40	3-2- خصائص فئة مركز التحكم الخارجي
43	4- مركز التحكم على ضوء النظريات

43	1-4- نظرية التعلم الاجتماعي
44	2-4- النظرية السلوكية
44	3-4- الدافعية للإنجاز
46	4-4- نظرية الغزو السببي
48	5-4- النظرية التفاعلية
48	5- أبعاد مركز التحكم
52	6- علاقة مركز التحكم بمتغيرات أخرى
52	6-1- مركز التحكم و الدافعية للإنجاز
54	6-2- مركز التحكم و الجنس
56	6-3- مركز التحكم و التنشئة الاجتماعية
الفصل الثاني: الدافعية للإنجاز	
59	1- ماهية الدافعية للإنجاز
59	1-1- تعريف الدافعية
63	1-2- وظائف الدافعية و فوائدها
65	1-3- تصنيف الدافعية
66	1-4- تعريف الدافعية للإنجاز
69	1-5- مظاهر الدافعية للإنجاز
72	1-6- أنواع الدافعية للإنجاز
73	1-7- مكونات الدافعية للإنجاز
74	2- النظريات المفسرة للدافعية للإنجاز
74	2-1- نظرية منحنى التوقع طولمان
76	2-2- نظرية ماكلياند
78	2-3- نظرية اتكينسون
80	2-4- نظرية دافعية الانجاز المستقبلي راينور
80	2-5- نظرية الغزو

83	3- خصائص الشخص المنجز
86	4- أبعاد دافعية الانجاز
88	5- قياس الدافعية للانجاز
الفصل الرابع: الرضا الوظيفي	
94	1- ماهية الرضا الوظيفي
94	1-1- تعريف الرضا الوظيفي
98	2- أهمية الرضا الوظيفي
100	3- العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي
101	3-1- العوامل المرتبطة ببيئة العمل
102	3-2- العوامل المرتبطة بالفرد نفسه
105	4- النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
105	4-1- نظرية التدرج لماسلو
107	4-2- نظرية العاملين هيرزبيرج
108	4-3- نظرية الانجاز لماكلياند
109	4-4- نظرية المساواة أدامس
111	4-5- نظرية التوقع فروم
112	4-6- نظرية تدعيم السلوك سكينر
113	4-7- نظرية التعارض لولر
114	4-8- نظرية القيمة و تفسير الرضا لوك
115	5- نتائج و آثار الرضا الوظيفي
118	6- قياس الرضا الوظيفي
الفصل الخامس: الإطار المنهجي وأدوات القياس	
127	1- ميدان البحث
129	2- خصائص عينة البحث
130	2-1- عينة مجموعة المرؤوسين

133	2-2- عينة مجموعة رؤساء فرق العمل
136	3- إجراءات البحث الميداني
137	4- أدوات القياس
137	4-1- مقياس مركز التحكم
141	4-2- مقياس الدافعية للإنجاز
144	4-3- مقياس الرضا الوظيفي
148	5- منهج الدراسة
148	6- أسلوب التحليل و المعالجة الإحصائية للبيانات
الفصل السادس: عرض نتائج الدراسة وتحليلها	
149	1- تحليل النتائج و اختبار الفرضيات
149	1-1- نتائج الفرضية العامة
152	1-2- نتائج الفرضيات الجزئية
152	1-2-1- الفرضية الجزئية الأولى
153	1-2-2- الفرضية الجزئية الثانية
154	1-2-3- الفرضية الجزئية الثالثة
156	1-2-4- الفرضية الجزئية الرابعة
158	1-2-5- الفرضية الجزئية الخامسة
158	1-2-6- الفرضية الجزئية السادسة
159	1-2-7- الفرضية الجزئية السابعة
160	1-2-8- الفرضية الجزئية الثامنة
161	2- تحليل و مناقشة الفرضيات
161	2-1- تحليل و مناقشة الفرضية العامة
165	2-2- تحليل و مناقشة الفرضيات الجزئية
165	2-2-1- مناقشة الفرضية الجزئية الأولى
169	2-2-2- مناقشة الفرضية الجزئية الثانية

174	2-2-3- مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة
177	2-2-4- مناقشة الفرضية الجزئية الرابعة
180	2-2-5- مناقشة الفرضية الجزئية الخامسة
182	2-2-6- مناقشة الفرضية الجزئية السادسة
184	2-2-7- مناقشة الفرضية الجزئية السابعة
185	2-2-8- مناقشة الفرضية الجزئية الثامنة
187	3- خاتمة
	مراجع البحث
	ملحقات البحث
	الملحق رقم 01 مقياس مركز التحكم
	الملحق رقم 02 مقياس الدافعية للإنجاز والرضا الوظيفي
	الملحق رقم 03 الأدوات الإحصائية

فهرس الجداول

الصفحة	الجداول
42	جدول رقم (01) يمثل أهم خصائص التي تتميز بها فئتي مركز التحكم الداخلي -الخارجي.
71	جدول رقم (02) يلخص بعض مظاهر الدافعية للإنجاز حسب بعض علماء النفس
79	جدول رقم (03) يبين التفاعل بين مستوى الدافعية للإنجاز و مستوى الخوف من الفشل
104	جدول رقم (04) يوضح أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
119	الجدول رقم (05) عينة من مكونات مقياس "مؤشر الخدمة" (JDI)
121	الجدول رقم(06) و الذي يمثل ثلاث عبارات من مقياس العمل بشكل عام (JIG)
123	الجدول رقم (07) : الأوجه العشرين لاستبيان مينسوتا (MSQ)
124	الجدول رقم (08): الأوجه التسعة لمسح الرضا الوظيفي (JSS)
130	جدول رقم (08): توزيع أفراد مجموعة المرؤوسين حسب متغير الجنس
131	جدول رقم (09) : توزيع أفراد مجموعة المرؤوسين على متغير السن
133	جدول رقم (10) : توزيع أفراد مجموعة المرؤوسين على متغير الأقدمية في الخدمة

134	جدول رقم (11) : توزيع أفراد مجموعة رؤساء فرق العمل على متغير السن
135	جدول رقم (12) : توزيع أفراد مجموعة رؤساء فرق العمل على متغير الأقدمية في الخدمة
140	الجدول رقم 13: دلالة الفرق بين متوسط مجموعتين مستقلتين
141	جدول رقم 14 : معامل ألفا كرونباخ لمقياس مركز التحكم
144	جدول رقم 15: معامل ألفا كرونباخ لمقياس دافع الإنجاز
145	الجدول رقم 16: عينة من مكونات مقياس مؤشر الخدمة
147	جدول رقم 17: معامل ألفا كرونباخ لمقياس الرضا الوظيفي
150	جدول رقم (18) : معاملات الارتباط بين دافع الانجاز والرضا
152	جدول رقم (19) : دلالة الفرق بين المتوسطات الحسابية
154	جدول رقم (20) : دلالة الفرق بين المتوسطات الحسابية
155	جدول رقم (21) : الإحصاءات الوصفية للجنسين على متغير دافع الانجاز
156	جدول رقم (22) : دلالة الفرق بين متوسطات مجموعتين مستقلتين
157	جدول رقم (23) : الإحصاءات الوصفية للجنسين على متغير الرضا الوظيفي
157	جدول رقم (24) : دلالة الفرق بين متوسطات مجموعتين مستقلتين
158	جدول رقم (25) : تحليل التباين الأحادي
159	جدول رقم (26) : تحليل التباين الأحادي
160	جدول رقم (27) : تحليل التباين الأحادي
161	جدول رقم (28) : تحليل التباين الأحادي

فهرس الأشكال

الصفحة	الأشكال
47	رقم 01 يبين تحليل النظري لهيدر العزو السببي
66	رقم 02 يبين تصنيف الدوافع
81	رقم 03 يوضح مخطط نظرية هايدر
99	رقم 04 شكل أهمية الرضا الوظيفي و الأهداف التي يحققها
106	رقم 05 يمثل هرمية ماسلو للحاجات
108	رقم 06 يوضح نظرة العاملين لهزبرج
111	رقم 07 مقارنة الفرد بين معدل عوائده إلى مدخلاته مع عوائد الآخرين إلى مدخلاتهم
131	رقم 08 توزيع أفراد المجموعة المرؤوسين على متغير الجنس
132	رقم 09 توزيع أفراد المجموعة المرؤوسين على متغير السن
133	رقم 10 توزيع أفراد المجموعة المرؤوسين على متغير الاقدمية
134	رقم 11 توزيع أفراد المجموعة رؤساء فرق العمل على متغير السن
136	رقم 12 توزيع أفراد مجموعة رؤساء فرق العمل على متغير الاقدمية

مقدمة البحث

مقدمة البحث:

من أهم ركائز التنمية وتنمية اقتصاد الدول، وجود مؤسسات اقتصادية فعالة وناجحة، وصناعة للثروة، وتسهم بشكل إيجابي وفاعل في ترقية المنظومة الاقتصادية نحو الأفضل، خاصة في ظل الركود الذي شهده العالم مع تفشي جائحة كورونا كوفيد 19، وما خلفته من أزمة اقتصادية خانقة، ظهرت آثارها في تعطل سيرورة الإنتاج، وتوقف نشاط كثير من المشاريع الاقتصادية والاجتماعية؛ لذا بات من الضروري على المؤسسات، استثمار كل مواردها، واستغلالها أحسن استغلال إذا ما أرادت انطلاقة جديدة وناجحة في ظل الاستراتيجيات التي تركز على توظيف المورد البشري الكفاء والمؤهل لهذه المهام، خاصة القادة والمشرفين منهم؛ إذ يعتبر موضوع القيادة والإشراف داخل المنظمات، من أهم المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين والعلماء.

ويعتبر نجاح القادة داخل مؤسساتهم، مؤشرا قويا في نجاح هذه المؤسسات، بحكم أنهم قاطرة التغيير نحو النمو والتطور والتغيير الإيجابي؛ حيث يُفسر مفهوم القيادة لدى الباحثين، بأنه تمكن القائد من التأثير في أفرادهِ ومرؤوسيه نحو النشاط والعمل قصد تحقيق أهداف المنظمة، وبغض النظر عن أشكال القيادة من مدير أو مشرف أو رئيس فريق عمل، فإنّ الكلّ مسؤول على توجيه وتحريك الأتباع نحو هذه الأهداف، وتحقيقها بطريقة ناجحة وفعالة.

ولعلّ أبرز عوامل نجاح القائد، خصائص شخصيته؛ إذ اتفق المختصون على وجوب اتصافه بمجموعة من السمات حتى يكون مؤثرا وناجحا في مهامه، ومن بين هته الخصائص، القدرة على إدارة الذات، والتحكم الجيد في التواصل الإيجابي مع الآخرين، واكتساب مهارات التخطيط وحسن اتخاذ القرارات، وكذا القدرة على تحمّل مسؤولية المهام الموكلة إليه وأعباء العمل أثناء إنجاز المشاريع رفقة فريقه في العمل.

من هنا، تتجلى مهارة القائد في توجيه أعضاء فريق العمل نحو تحقيق أهداف المنظمة وفق ما خطّط له مسبقاً؛ فمن مسؤولياته إيجاد الميكانيزمات اللازمة في تحفيز ودفع أتباعه نحو النشاط والإنجاز، وهذا من خلال جودة إشرافه، وحسن التعامل معهم، قصد الوصول إلى شعورهم بالرضا على جميع ظروف عملهم، وخاصة طريقة ونوعية الإشراف.

ولا شك أنّ مركز التحكم، من أهمّ أبعاد شخصية الإنسان، وقد بيّنت جهود العلماء من خلال البحث في الموضوع، مدى أهميته، ومدى الفرق بين الفرد ذو مركز تحكم داخلي، والفرد ذو مركز تحكم خارجي، ومن بين أوضح الفروق، قدرة الفرد ذو مركز التحكم الداخلي على السيطرة وإدارة ما حوله بمسؤولية تامة فيما ينجزه دون التأثير بالعوامل الخارجية، إضافة إلى محاولته المستمرة في التأثير على محيطه، وهذا خلاف الفرد ذو مركز التحكم الخارجي.

من هنا جاء الاهتمام بمتغير مركز التحكم، ومدى وجوده عند رؤساء فرق العمل في إحداث علاقة مباشرة بينه وبين متغيرات أخرى لدى أعضاء فريق العمل، كالدافع للإنجاز والرضا الوظيفي؛ إذ يشكل حضورهما ضمان لاستمرار وفعالية الإنجاز، وضمان لتحقيق الأهداف.

ولما كان ذلك كذلك، وفق ما سبق بيانه وتوضيحه، كان موضوع هذه الدراسة تسليط للضوء على تأثير نوعية مركز التحكم (داخلي/ خارجي) لدى القادة والمشرفين ورؤساء فرق العمل في دافعية الإنجاز والرضا الوظيفي عند الأعضاء والمرؤوسين، خاصة مع المشاريع الكبيرة والصّخمة، والتي لها وزن في المجالين الاقتصادي والاجتماعي؛ حيث تتيح هذه الدراسة، الدراية أكثر بسمات شخصية القادة ورؤساء فرق العمل، وتسمح أيضاً، بمعرفة سبل ومعايير اختيار الرؤساء الذين تقع على عاتقهم مسؤولية إنجاز المشاريع الكبرى.

ولبلوغ مقاصد البحث، ارتأى الباحث تقسيم الدراسة إلى قسمين؛ يتضمّن القسم الأول منهما فصلاً تمهيدياً فيه عرض للإشكالية والدراسات السابقة التي تشترك بحثاً في نفس المتغيرات، إضافة إلى تقديم الفرضيات، ثمّ تحديد المفاهيم الإجرائية، ومنها بسط دواعي اختيار الموضوع وذكر أهمّيته وأهدافه.

أما القسم الثاني، فكان خاصاً بالجانب التطبيقي من الدراسة، وما يسبقه من تحديد المنهج وحصر الحدود الزمنية والمكانية للبحث، ثمّ عرض للنتائج الميدانية ومناقشتها، مع الانتهاء بالاستنتاجات والاستخلاصات، وتقديم المقترحات المتعلقة بالموضوع في خاتمته.

الفصل الأول

مدخل إلى الدراسة

1- الإشكالية :

في ظلّ التّحول الاقتصادي الذي تشهده الجزائر، والذي يركز أساسا على التّنوع في المداخل خارج قطاع المحروقات ومشتقاتها، وخاصّة مع تدهور أسعار البترول منذ سنة 2014، ذاع الحديث عن فعالية المؤسّسات الاقتصادية ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف المسندة إليها؛ فإذا ما تحدثنا عن هذه الفعالية، فإنّ من غير الممكن استثناء موضوع الإدارة الحديثة، وما يحمله من مفاهيم ومعاني حول إدارة المؤسّسات؛ كالنّخطيط الاستراتيجي، فعالية القيادة والإشراف، إستراتيجية التّكوين، الفعالية والنّجاعة في الإنتاج والأداء، العلاقات العامّة، الجودة والتّنافسية ودراسة البيئة، باعتبارها جميعا، أساسيات في الإدارة الحديثة.

والمؤكّد أنّ جميع هذه الأسس في الإدارة الحديثة، إنّما يصنعها ويديرها المورد البشري عامّة، والقيادي في المؤسّسة خاصّة؛ فمسؤولية الإشراف على الآخرين، مسؤولية غير يسيرة؛ حيث يقع على عاتق المشرف فيها، توجيه نشاط المرؤوسين، وتقييم أعمالهم، ومتابعة تنفيذ الخطط الموكلة لهم، إضافة إلى التّواصل الفعال معهم قصد تحفيزهم نحو العمل والأداء الجيد أكثر، والعمل على جعلهم مرتاحين في أعمالهم تماشيا مع الظروف المادية والمعنوية.

ويعتبر موضوع القيادة والإشراف، من أهمّ المواضيع في علم النّفس العمل والتنّظيم؛ فقد حظي بالاهتمام الكبير من لدن الباحثين الأكاديميين ومسؤولي المؤسّسات، وهذا لتأثيره الإيجابي في تحسين العمليات الإدارية بصفة عامّة والعمليات الإنتاجية خاصّة، وقد تضاعفت أهمّيته مع التّطورات المعرفية والتّكنولوجية التي يشهدها العالم، ولما كان الإشراف بمثابة حلقة وصل بين جميع مدخلات التنّظيم ومخرجاته، كان لزاما على الإدارة العمل على تطوير جوانبه المختلفة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

فالإشراف بهذا الشكل، يعدّ برنامجاً متكاملًا، له أساليب فردية وجماعية، تصدر من خلال التّحاور والمبادرة، وتفاعل الأفكار وحلول المشكلات، كما تفتح مجال الإبداع والابتكار لدى العمال، وهو ما يتطلّب مساندة التّغيرات وتفعيلها من طرف رئيس فريق عمل ناجح؛ حيث يشرف على الأعضاء ويوجّههم نحو الأفضل بتطوير أعمالهم، ورفع مستوى الخدمة لديهم، وتحفيزهم على مواكبة كلّ جديد، وهذا ما من شأنه أن يزيد من مستوى أدائهم وإنتاجيتهم.

وفق هذا الاعتبار، تسعى كلّ مؤسسة اقتصادية دون استثناء، إلى التّطور والتّنمية والاستمرار وتحقيق النّجاح، من خلال استثمار الموارد الأساسية الثّلاث، المورد المالي، المورد المادي، المورد البشري، ويعتبر المورد الأخير، أهمّ هذه الموارد في معادلة التّسيير؛ إذ تضمن به المؤسسة انطلاقة فعالة، وتسييرا ناجعا، وكفاءة في إدارة وتسيير الموارد الأخرى؛ فالمؤسسات النّاجحة، هي التي تشتمل على أكفء الطاقات الإشرافية وأمهرها في ميدان العمل والتّنفيد، وهذا لقدرتها على وضع البرامج والخطط النّاجعة، والسّهر على تنفيذها بأقلّ التّكاليف، وفي أسرع وقت ممكن، وبإنتاجية معتبرة، وتوجيه للعمال إلى ما يحقّق أهداف ومشاريع المؤسسة.

ومن بين الأساليب التّنظيمية في العمل الإشرافي ومستويات المسؤولية، تقسيم العمال إلى فرق عمل متخصصة ومتنوّعة داخل المنظّمة، وهذا ما يدعى بالخلية الأساسية ضمن هيكل المنظّمة، نظرا للأدوار الموكلة إلى فرق العمل في إدارة المشاريع ذات البعد الاستراتيجي والمشاريع ذات البعد التّشغيلي المحدّدة زمنيا والمحدّدة كميا وفق التّوعية المشروطة في إنتاجيتها، ومن هنا، تظهر أهميّة أداء رئيس فريق العمل ومدى تأثيره في أعضاء الفريق بما يخدم أهداف المؤسسة، ويجسد نتائجها.

وقد احتل موضوع تسيير فرق العمل، دورا جوهريا وامتاميا في التّظيمات المعاصرة؛ إذ يحصل من تماسك فرق العمل، استغلال أقصى الطاقات المتاحة لدى العمال، وخفض التّكاليف والأعباء، وزيادة الأرباح، وكذا تحسين العلاقات الداخليّة والخارجية، ولقد بدأ الاهتمام بهذا الموضوع مع بداية ثلاثينات وأربعينات القرن الماضي حين بحث ليفينكورت (Lewin Kurt) (1890-1947) في ديناميكية المجموعة، ثمّ تلاه ستوفير Sttauffer بتوسيع ذات المقصد من خلال تجميع البحث النفسي أثناء الحرب العالمية الثانية، ثمّ جاءت سنوات الخمسينيات بمدخل النّظم الاجتماعيّة التّقنية التي طوّرها تريست Trist في معهد تافيستوك Tavistock وقد ظهرت هذه النّظم بنتائج مجموعات العمل التجريبية، والتي أوصى بها علماء الاجتماع في القرن التّاسع عشر (بن عدة محمد وفراح العربي، 2016).

وتطوّر مفهوم فرق العمل من خلال عدّة مراحل منذ استخدامه في قطاع التّصنيع غاية إدماجه في دوائر الجودة وجودة حياة العمل، والتي أصبحت ميزة في الصّناعات الإنتاجية والخدماتية، كما أصبح وفق هذه النّقلة النوعية، الاعتماد على فرق العمل في حلّ المشكلات اليومية للعمل والعمال، وإدارة المشاريع الكبرى للمؤسّسات.

أمّا في الآونة الأخيرة، انتقل موضوع فرق العمل من مرحلة اتخاذ القرارات داخل المنظمة، إلى مرحلة إدارة الجودة الشّاملة ودوائر الجودة حول كيفية تحقيق أهداف المنظمة وكيفية إنجاز المهام، وهذا بعد ظهور الميزة التنافسية من خلال تخفيف الرّقابة على العمال، وتشجيعهم على روح الإبداع والمبادرة، والعمل ضمن المسؤولية الجماعية في مواجهة المنافسة الشّرسة والتّحديات الجديدة، وتحقيق أهداف المنظمة، وإنجاز مشاريعها بجودة عالية، واحترام الأجل المطلوبة، وهذا ما أثبتته لولار (Lawler) (1986) حين كشف أنّ في حدود 1986، قامت 2% من شركات

الأعمال بتنظيم نفسها على شكل فرق عمل حسب الإحصائيات، بينما ارتفعت هذه النسبة في حدود سنة 1996 إلى 31 % (بن عدة محمد وفراح العربي، 2016).

أما بخصوص تعريف فريق العمل؛ فلقد توصل الباحث إلى عدّة تعريفات من زوايا مختلفة للموضوع؛ حيث يعرف فريق العمل في قاموس المعاني بأنه طائفة من الناس منظمّة للعمل معاً، كما يقصد به أيضاً، تعاون مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق الهدف، كما يقصد به كذلك، أفراد يحاولون التعاون فيما بينهم باستخدام مهاراتهم الفردية وتوفير تغذية راجعة بناءة مهما وجود أي خلاف شخصي بينهم (عزيزة عبد الله طيب، نورة محيا وسمي السليس العتيبي، 2016).

ولقد عرّفا سميث وكاتزينباخ (Smith Katzenbach (1993) فريق العمل على أنه عدد صغير من الأفراد الذين لديهم مهارات مكملة ويلتزمون في هدف مشترك، وفي أهداف الأداء ومداخله، كما يتحملون المسؤوليات بشكل متبادل" (بن عدة محمد والعربي فراح، 2016، ص11)، وفي نفس السياق، عرّفه أثناساوا (2000) Athanasaw "على أنه وحدة صغيرة من الأفراد الذين يملكون مهارات مكملة، ويعملون مع بعضهم من أجل هدف أو عرض مشترك، مدخلهم في العمل باتجاه وظيفة أو مشكلة متفق عليها بشكل جماعي يحملون أنفسهم مسؤولية مشتركة لنتائج المشروع أو الوظيفة الموكلة لهم" (بن عدة محمد والعربي فراح، 2016، ص12).

كما عرّفه العجمي (2003) " أنه عدد محدّد من الأفراد ذوي مهارات متكاملة يلتزمون بغرض مشترك وأهداف في الأداء يحاسبون بعضهم عليها وفقاً لقواعد مشتركة" (عزيزة عبد الله طيب، نورة محيا، سمي السليس العتيبي، 2016، ص395). ويعرّفه رابي (2004) Rabey: " أنه مجموعة من الأفراد ذوي المهارات المتفاوتة

والمتكاملة، والذين يعملون معا على تحقيق هدف مشترك" (عمر الدرة، 2015، ص822).

ومن هذا المنطلق، فإنّ مهام فريق العمل وقيادته، هي إدارة المشاريع الموكلة لهم، مهما كانت نوعية هذا المشروع، سواء كانت هذه المشاريع، مشاريع إنجاز أو متابعة، أو إنتاج، أو ابتكار شيء ما، أو دراسة علمية أو عملية، ويقصد بالمشروع هنا، هو عملية أو نشاط مقيّد بزمن؛ أيّ له تاريخ بداية وتاريخ نهاية، يتمّ القيام به مرة واحدة من أجل تقديم منتج أو خدمة، أو إنجاز أو شغل ما، بهدف إحداث تغيير مفيد أو إيجاد قيمة مضافة، سواء كانت ذات تأثير اجتماعي أو اقتصادي أو ثقافي. وقد عرّف هيرسون (1992) Hirsson المشروع بأنه " سلسلة من الأنشطة أو المهام التي لها أهداف محدّدة يجب أن تتجزّ ضمن مواصفات محدّدة، ولها بداية ونهاية معلومة، ولها تمويل خاص، وتستعمل المصادر المختلفة من أموال ووقت ومعدات وعمالة" (حمدي سلمي ابراهيم، 2005، ص95)، ولقد نسب إلى بريمان وآخرين (1995) Brieman et all، وإلى ليش وتيرنر (1990) Ily Lich et Ternerd تعريف المشروع بأنه: " وحدة استثمار صناعي جديدة، لها بعض المعالم المميّزة أو المتفرّدة، وذلك من خلال تناغم الوقت والتكلفة" (حمدي سلمي ابراهيم، 2005، ص95).

وفق هذا المنظور، فإنّ المشروع هو عملية فريدة من نوعها، تتكوّن من فريق عمل يسهر على تنفيذ مجموعة من الأنشطة المنسجمة والمتناغمة، والتحكّم بها من خلال تحديد تواريخ البدء والانتهاؤ المتّخذة والمتّفق عليها، وهذا لتحقيق أهداف مطابقة للمتطلّبات المحدّدة سلفا بما في ذلك القيود من حيث التكلفة والوقت والموارد.

أمّا فيما يتعلّق بمقاييس الكفاءة في المشاريع، فقد اتفق الكثير من المختصين على مقاييس ومعايير كفاءة المشروع، وهي ثلاثة؛ الوقت، الكلفة، الجودة، وغالبا ما يكون

الهدف العام من المشروع، هو التّنفيد في أقصر وقت، وبأقلّ تكلفة، وأعلى جودة. ولتحقيقه وإنجازه بهذا المعيار، يبدو من المنطقي ومن النّاحية النّظرية على فريق العمل، أن يتصف بمجموعة من المواصفات أهمّها؛ الانسجام، التّناسق، تقسيم الأدوار، تحديد وتوضيح الأهداف، وجود دافعية معتبرة للإنجاز، وجود قائد ناجح يدير فريق العمل بكفاءة عالية. (نمط قيادي ناجح).

وفي الجزائر، ومن أجل تجسيد مشاريع ذات بعد ووزن اقتصادي واجتماعي، عملت الدولة في العقود الأخيرة على اعتماد استراتيجيات واضحة في مجال المشاريع الاقتصادية والاجتماعية، وهذا من خلال رسم مشاريع ثقيلة ومهمّة ذات ميزانيات كبيرة، ثمّ محاولة إنجازها في مدّة قياسية، وقد تمثلت هذه المشاريع ذات البعد الاقتصادي والاجتماعي، في إنجاز شبكة كبيرة من الطرق السّيارة، وبناء ملايين الوحدات السّكنية بمختلف الصيغ.

وقد استطاعت الدّولة من خلال دوائرها الوزارية ومؤسّساتها المكلفة بالإنجاز، القيام بدراسات محكمة في إنجاز ما سمّي بمشروع القرن، بشقّ وربط الحدود الغربية بالحدود الشّرقية؛ منها الطريق السّيّار الذي يحتوي على ثلاث أروقة وشريط التّوقف الاستعجالي لكلّ اتجاه، وعلى مسافة 1216 كلم بمواصفات جدّ حديثة، وإنجاز أنفاق بمسافات طويلة بواسطة تجهيزات حديثة وتسيير تكنولوجي عال، إضافة إلى بناء منشآت فنيّة وجسور عملاقة تحدّت صعوبة الطبيعة وتضاريسها، وهذا منذ 2005؛ حيث بقي منها الشّطر الأخير من بلدية الدّرعان ولاية الطارف إلى الحدود الجزائرية التّونسية، والذي سوف يسلم خلال سنة 2021، ولم تتوقّف الدّولة الجزائرية عند هذا الحدّ، بل انطلقت في تجسيد مشاريع أخرى حيوية وبنفس النّوعية؛ وذات أبعاد اقتصادية واجتماعية، وهي عبارة عن طرق سّيارة تربط الطريق السّيّار شرق غرب بالمدن الجزائرية وموانئها، ويدخل هذا ضمن مخطّط فكّ العزلة، وتخفيف حركة

المروء، وتهييل ءنقل الموءاطنين؁ وءمكين المءءاملين الاقءصاءيين والمؤسساء المءومية من نقل البضائع والسلع بءريقة سريعة وآمنة وممكنة إلى أبعد الءءوء من الأراب الوءني.

ولقد انءلقت الءولة الجزائرية منذ سنة 2014؁ في إنجاز هذه الطرق السيارة الرباطة؁ بءمول 14 مشروعا من الشرق إلى الغرب؁ مرورا بالوسط؁ ونذكر أهمها على سبيل المءال؁ مشروع ازءواجية الطريق الوءني رقم 01؁ الشفة البرواقية على مسافة 53 كلم؁ إنجاز الطريق السيار الرباط بين ميناء بجاية والطريق السيار شرق غرب على مسافة 100 كلم؁ نفس الشيء لميناء جن جن بجيجل على مسافة 110 كلم؁ وبالجهة الغربية نذكر؁ الطريق السيار الرباط بين ميناء الغزوات والطريق السيار شرق غرب على مسافة 41 كلم؁ وكذا ميناء ءنس ولاية الشلف بالطريق السيار شرق غرب على مسافة 54 كلم.

فهذه بعض النماذج عن الكم الهائل من المشاريع التي انءلقت منذ 2014؁ وهي طبعاً مشاريع ضخمة ءءوي على منشآت فنية كبيرة؁ وءسءوب ءمويلاً ضخماً ومءة زمنية معبارة لإنجازها؁ إضافة إلى مؤسساء عاملة مؤهلة فنياً ومادياً وبشرياً؁ ومن بين هذه المشاريع التي ءم تسليمها بالكامل أو تسليم أغلبية أجزائها؁ ازءواجية الطريق الوءني رقم 01 الشفة - البرواقية؁ وهذا رغم ءعقيدات المشروع في إنجاز المنشآت الفنية المعقدة والمركبة؛ كالأفق الذي يبلغ طوله ما يقارب مسافة 5 كلم؁ والجسور الضخمة والمنشآت الفنية ذات الروعة والجمال وسط ءضاريس صعبة وطبيعة شاقة؁ إضافة إلى مشروع الطريق السيار الرباط بين مسءغانم وغليزان؁ وءسليم 60 كلم من مشروع الطريق السيار ميناء بجاية من أصل 100 كلم.

وفي حوصلة إنجازات شبكة الطرق السيارة؁ ءم تسليم ما يقارب 1345 كلم بصفة نهائية لسير المركبات ءءى الآن؁ و746 كلم قيد الإنجاز ءاليا (حوصلة نشاطات

مؤسسة الجزائرية للطرق السيارة لسنة 2020، فيفري 2021)، إضافة إلى إنجازات أخرى من التي ذكرها الباحث في مجال شبكة الطرق السيارة، اهتمت الدولة الجزائرية بقطاع السكن، وإنجاز مئات الآلاف من السكنات بمختلف الصيغ؛ الاجتماعية منها، والتساهمية، والبيع بالإيجار، والترقوي، والريفي، وقد تم إنجاز ما بين سنة 1999 و2018، ما يفوق قدره 3 ملايين و600 ألف وحدة سكنية؛ منها 1.176.000 وحدة سكنية من صيغة العمومي الإيجاري، و1.583.000 وحدة من صيغة الريفي، و456.000 وحدة من صيغة الاجتماعية التساهمية والترقوية، و156.000 وحدة من صيغة البيع بالإيجار، إضافة إلى برامج مسجلة خلال الخماسي 2015-2019، والتي يفوق عددها 2 مليون وحدة من مختلف الصيغ، وبرامج أخرى مسجلة ومبرمجة لما بين 2020-2024 مليون وحدة سكنية (وكالة الأنباء الجزائرية، فيفري 2021).

وفي أغلب هذه الإنجازات الهامة والمعتبرة، لوحظ حسب البطاقات الفنية لكل مشروع، ورغم اختيار المؤسسات المؤهلة فنياً ومادياً، وتخصيص قروض مالية داعمة لها من طرف الدولة؛ إلا أنها تأخرت في تسليم المشاريع كاملة أو في تسليم أجزاء كبرى منها في الآجال المحددة، وفي حدود دراية الباحث واطلاعه من خلال اللقاءات والتقارير وافتراس الدراسة، يرجع سبب التأخر إلى المورد البشري المكلف بمتابعة إنجاز هذه المشاريع، نظراً لما أوردناه سابقاً في حقيقة اختيار المؤسسات المؤهلة فنياً ومادياً الموكل لها المشاريع وتوفر القروض المالية المدعمة من طرف الدولة.

ولم يكن حكم الباحث في أسباب تأخر هذه المشاريع بناء على التخمين والاعتباطية، وإنما من خلال النظر في معادلة المنظمات المسلم بها: (الموارد الأساسية للمنظمة = المورد المالي + المورد المادي + المورد البشري)، فإذا كان المورد الأول والثاني متوفراً، وجب النظر في مدى جودة الأخير؛ خاصة أن المورد

البشري، هو المورد الرئيسي في إتمام إنجاز أي مشروع، وهذا راجع إلى أنّ فرق العمل المكوّنة من المهندسين والإداريين والإطارات المكلفة بمتابعة وتسيير المشروع، منضّمة في فرق عمل، يقود كلّ فريق منها رئيس يمثل رئيس المشروع كما هو الحال في تنظيم الهيكل للمؤسّسات محلّ الدراسة.

وبما أنّ رئيس فريق العمل مسؤول عن مجموعة من الأفراد، فهو بذلك قائدها، فقد تعدّدت واختلفت الدّراسات التي قامت بتحليل ظاهرة القيادة وتأثيرها على مختلف النّواحي ومجالات العمل، واتفقت فيما بينها على أمر واحد، وهو أنّ القيادة لها أثر كبير في الفرد والمؤسّسة، ويتلخص معنى القيادة بتوجيه سلوك الأفراد في المنظمات وتنسيق جهودهم وتطوير أداءهم وتحقيق إنجازاتهم، وإشباع دوافعهم قصد الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

ولقد أكّدت العديد من الدّراسات والبحوث، أنّ لنوعية القيادة والإشراف، الأثر الكبير على سلوك وأداء المرؤوسين، من هنا، يمكن للباحث استنتاج أنّ خصائص وسمات شخصية القائد، لها الأثر الكبير في توجيه سلوك المرؤوسين، وهذا ما أشار إليه الأستاذ عبد الحفيظ مقدّم (1996) من خلال دراسة مقارنة أقيمت بين الوحدات الإنتاجية الجزائرية، فأثبت وجود فروق معتبرة بين وحدة وأخرى في الأرباح والإنتاج والعلاقات الإنسانية، مع أنّهما يتشابهان في معظم الظروف؛ كطبيعة المنتج وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة، وطبيعة السوق، بالإضافة إلى أنّهما ينتميان إلى نفس المؤسّسة الأم، ويبقى العامل البارز الذي يميّز بينهما حينئذ، المدير الذي يسيّر الوحدة؛ فالفرق بين مدير الوحدة النّاجحة وغير النّاجحة، يمكن حصره في جانبين: الكفاءة في التسيير والتنسيق والاتصال والعلاقات الإنسانية، الخصائص الشّخصية؛ كالقيم والاتجاهات، والدّافعية، وأسلوب قيادة مدير الوحدة وغير ذلك (عبد الحفيظ مقدّم، 1996).

فالقائد له الأثر الكبير على سلوكيات الأتباع وأدائهم، والتأثير عليهم من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة، ومن افتراض الباحث في هذه الدراسة، أنّ مركز التحكم والذي يعتبر سمة من سمات الشخصية كما حدّده ليفكورت (1976) Lefcourt بالقول: إنّ مركز التّحكم "يعتر بعدا من أبعاد الشخصية؛ حيث يؤثر في العديد من أنواع السلوك، وإنّ اعتقاد الفرد بأنّه يستطيع التّحكم في أموره الخاصّة والعامة يسمح له بالاستمرار على قيد الحياة دون قهر، ويتمتّع بحياته، ومن ثمّ يمكنه التّوافق مع البيئة التي يعيش فيها" (زاهي منصور، 2012، ص25).

وقد أشار عبد الحفيظ مقدم (1996) أنّ مركز التحكم الذي جاء به روتر (1966) Rotter، هو خاصية من خصائص الشخصية، وركن أساسي في نظرية التّعلم الاجتماعي، بالإضافة إلى أنّه بعد من أبعاد نظرية الانتساب التي تفسّر السلوك بأنّه يقوم على كيفية تفسير الفرد للإحداث التي تقع حوله؛ وذلك حين يتساءل عن أسباب الظواهر مثلا: لماذا نجح فلان وفشل الآخر؟ (عبد الحفيظ مقدم، 1996، ص161).

ومركز التّحكم كذلك، هو سمة من سمات وخصائص الشخصية القيادية، والتي تلعب دورا مهمّا في التأثير على سلوك المرؤوسين والأتباع، وهذا ما تحاول دراستنا البحث فيه من خلال عرض نوعية مركز التّحكم (داخلي/خارجي) عند رئيس فريق العمل المكلف بإدارة المشاريع ومدى التأثير على سلوكيات المرؤوسين وعلى دافعيتهم للإنجاز، وكذا مدى شعورهم بالرّضا الوظيفي. ولقد أوضح بشير معمرية (2011) هذا الأمر من خلال استعراضه لمقالة ترجع إصدارها من طرف روتر (1966) Rotter، والتي قدّم فيها علاقة مصدر الضّبط الدّاخلي والخارجي ببعض المتغيّرات مثل: الاستقلال، القابلية للإيحاء، المسايرة.

وكان التّصور النظري وراء هذه الدّراسات، هو أنّ أصحاب مركز التّحكم الدّاخلي، أكثر مقاومة لمحاولة الاستمالة أو التأثير عليهم من الخارج، مقارنة بذوي

مركز التحكم الخارجي، ويضيف بشير معمرية، أنه إذا كان داخليو مركز التحكم يقاومون التأثير والانصياع للآخرين، فإنهم يبدون بالمقابل فعالية كبيرة عندما يمارسون التأثير والضغط على الآخرين مقارنة بذوي مركز التحكم الخارجي، ففي تجربة قام بها كل من ديفيزو فيرز (1972) Davis et Phares تمّ فيها وضع أشخاص في موقف يتطلب منهم محاولة التأثير على مواقف أشخاص آخرين بشأن حرب الفيتنام، وكان مطلوب منهم الحصول على معلومات حول الأشخاص الذين يجب التأثير عليهم. وافترض الباحثان بداية، إذا كان الأشخاص من ذوي الضبط الداخلي يعتقدون أنّ أنماط التعزيز تتوقف على سلوكهم، فسيبحثون بكلّ همّة ونشاط عن المعلومات الملائمة حتى تمكنهم التأثير في الأشخاص الآخرين بصورة أفضل، وهذا ما حدث فعلاً؛ حيث صدق الافتراض الذي وضعاه (بشير معمرية، 2011).

ولقد أشار عبد الحفيظ مقدّم أيضاً (1996) إلى طرق استعمال السلطة عند المديرين، وهذا بعد عملية الفحص، فوجد الظاهرة ثابتة نسبياً حين وصل إلى نتيجة مفادها أنّ المدراء الداخليين يميلون إلى استخدام السلوك الإشرافي الذي يراعي مشاعر الآخرين من خلال عملية التحفيز وتقديم المكافآت؛ كوسيلة في التأثير على المرؤوسين، وفي الجهة المقابلة، وجدوا أنّ الخارجيين يركّزون على التفوذ الدكاتوري، ويستعملون سلوكاً إشرافياً رسمياً (عبد الحفيظ مقدّم، 1996).

واستنتج جيرى فيرز (1986) Phares من خلال العديد من الدراسات في هذا الشأن، أنّ الخصائص الشخصية للأفراد ذوي مركز التحكم الداخلي مقارنة بذوي مركز التحكم الخارجي، تبدو من خلال قوّة التحرر من تأثير الآخرين، ومجموع الجهود التي يبذلونها قصد التعامل بكفاءة مع بيئاتهم والسيطرة عليها والتأثير فيها.

كما يتميّزون بتفوق عملياتهم المعرفية واكتسابهم لمعلومات أكثر عن المهمّات التي يقومون بها (بشير معمرية، 2011).

وفي دراسة لمخبر أندرسون وشنايدر (Anderson et Shneider 1978) حول القيادة وسلوكات ذوي مركز التّحكم الداخلي والخارجي؛ ثبت أنّ نوعية الإشراف مختلفة لدى الفئتين؛ حيث يتوجّه ذوو مركز التّحكم الداخلي إلى النّشاط والعمل عكس ذوي مركز التّحكم الخارجي، يتّجهون نحو الجانب الاجتماعي (ت.ل. بوكمان، 2005).

ومن خلال ما تمّ تقديمه من خصائص ذوي مركز التّحكم الداخلي، يتبيّن أنّها مرتبطة أكثر بخصائص وسمات شخصية القائد أو رئيس فريق عمل، عكس خصائص ذوي مركز التحكم الخارجي، والتي يغلب عليها الانصياع والتبعية وسهولة السيطرة والتأثير فيها.

والمؤكد والمتفق عليه لدى أغلب العلماء والباحثين في مجال علم النفس العمل والتنظيم، أنّه إذا بلغ أداء فريق عمل درجات عليا، فهو راجع إلى عدة عوامل وأسباب، وأهمها وجود دافع للإنجاز مرتفع وشعور بالرضا كاف على ظروف العمل والراتب ونوعية الإشراف والعلاقة مع الزملاء وكذا إجراءات الترقية.

ويعتبر دافع الإنجاز من المتغيّرات الأساسية ومن أهمّ المواضيع التي جرت فيها عدّة دراسات في جميع ميادين علم النفس منذ ظهوره كظاهرة سيكولوجية، خاصة في الميدان المهني والصناعي، ويمثل الدافع للإنجاز كذلك، أحد الدوافع الهامة في منظومة الدوافع الإنسانية، ومكونا رئيسا في شخصية الإنسان، وهو من أقوى دوافع العمل وتطوير الأداء ونماء الاقتصاد، ويعتبر أيضا عاملا مهما في تنشيط سلوك الإنسان وتوجيهه، وهذا كلّ من أجل تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة، فمن خلاله يشعر الفرد بتحقيق ذاته. ويطور من مستوى أدائه، فيرفع تبعا لذلك مستوى

الإنتاج، ومستوى جودة إنجاز المشاريع في الآجال المحددة والمطلوبة بأقل التكاليف والأعباء.

ولقد صرّح هنري موراي (1893-1988) Henry Murray أنّ الدافعية للإنجاز تشير إلى رغبة أو ميل الفرد في التغلب على العقبات، وممارسة القوى والكفاح لأداء المهام الصعبة بشكل جيّد وبسرعة ما أمكنه ذلك (بشير معمرية، 2011).

كما عرّف ماكلياند وزملاؤه (1953) Mc Clelland, and all الدافع للإنجاز، بأنّه يشير إلى استعدادات ثابتة نسبياً في الشخصية، ويحدّد مدى سعي الفرد ومثابرتة في تحقيق نجاح يؤدي إلى الرضا، وذلك في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء في ضمن مستوى محدّد من الامتياز (بوقصورة منصور، 2008).

وبوجود دافع الإنجاز لدى المرؤوسين والأتباع داخل فريق العمل، يمكن لرئيس فريق العمل، تحديد أهداف الفريق وتوجيه المرؤوسين نحوها ونحو إنجازها وفق المعايير المطلوبة، ويسهل عليه كذلك عملية الإشراف، وهذا طبعا يعود إلى طبيعة ونوعية إشرافه كما فصّل الباحث ذلك سابقاً.

وإلى جانب متغيّر الدافع للإنجاز، اهتم علماء النفس بمفهوم الرضا، باعتباره متغيّراً أساسياً وعنصراً مهماً في ضمان الاستقرار وفعالية فريق العمل، وتحقيق الأهداف (إنجاز المشاريع)، وهذا الاهتمام طبيعي لكون هذا المفهوم مرتبط بأسرار النفس البشرية، وقد أكّده سيلاجي (1980) من خلال قوله إنّ الرضا الوظيفي، هو تعبير عن الموقف الذي يتخذه الفرد تجاه عمله بصورة تعكس نظرتة وتقييمه لعنصر أو أكثر من العناصر الموجودة في محيط العمل (سلطان عويد المشعان، 1994)

وعرّفه كذلك شيرميهوم (2000) Shermerehom بأنه درجة الشعور الإيجابي أو السلبي لأعضاء المنظمة تجاه أعمالهم وواجباتهم فيها (مصطفى طلال الجلابنة، 2011).

ويمكن القول: إنّ الرّضا الوظيفي، ينظر إليه على أنّه درجة إشباع حاجات الفرد؛ حيث يتحقق هذا الإشباع من عوامل كثيرة؛ بعضها يتعلق ببيئة العمل، وبعضها الآخر يتعلّق بالوظيفة التي يشغلها الفرد، والأخرى متعلق بنوعية وطبيعة الإشراف، وهذه العوامل تجعل الفرد راضيا عن عمله، ومحققا لطموحاته ورغباته، ومتناسبا مع ما يريد به من عمله، ومع ما يحصل عليه في الواقع.

ولقد حدّدت العديد من الدّراسات كثيرا من مصادر الرّضا، كالأجر والمنح والعلاوات، ونوعية الإشراف، وتعدّ الأخيرة، مصدرا أساسيا ومهمّا للرّضا والدّافعية في ظلّ التّفاعل الإيجابي بين الرّئيس ومروّوسيه، ولا شكّ أنّ الإشراف الفعال والنّاجح، هو ذلك الإشراف الذي يُمكن من تحريك وتوجيه العمال نحو تحقيق أهداف المنظمة، وهذا بخلق ظروف ملائمة للرّضا وتحريك الدّافعية للإنجاز، وهذا راجع أساسا إلى شخصية المشرف وثقافته وسلوكياته، ونوعية الإشراف الذي ينتهجه (محمود فتحي عكاشة، 1994).

وهذا ما يسعى الباحث إثباته؛ أي معرفة طبيعة العلاقة بين نوعية مركز التّحكم (الدّاخلي/ الخارجي) عند رؤساء فرق العمل والدّافع للإنجاز والرّضا الوظيفي عند المرؤوسين والأتباع؛ حيث أشارت جملة من الدّراسات العربية والأجنبية ذات الصّلة بالموضوع إلى هذه العلاقة؛ فمنهم من يرى أنّها علاقة ارتباطيه، ومثاله دراسة ميتشال وآخرون (1975) Mitchel et All، والذين قاموا بدراسة تأثير نوعية مركز التّحكم على الرّضا الوظيفي، فوجدوا أنّ العمال الدّاخليين، كانوا أكثر رضا عن

أعمالهم، وكانوا أكثر سعادة تحت نمط المدير المشارك، وبالعكس، وجدوا أنّ الخارجيين يفضّلون العمل تحت الإدارة الموجهة (عبد الحفيظ مقدم، 1996).

وفي دراسة أخرى لدويدار (1991) حول العلاقة الموجودة بين الدافع للإنجاز وبعض المتغيرات لدى عينة من الموظفين والموظفات بمصر مكونة من 535 فردا منهم 263 موظفا، بلغ متوسط أعمارهم 64،29 سنة، و272 موظفة، بلغ متوسط أعمارهن 26،08 سنة، وقد استعمل أدوات القياس لكلّ من مركز التّحكم والدّافع للإنجاز، ومتغيرات أخرى، بيّنت النتائج وجود ارتباط سالب ودال إحصائيا عند مستوى 0.01 بين الدّافع للإنجاز ومركز التّحكم لدى عينة الموظفين، ووجود ارتباط سالب ودال إحصائيا عند مستوى 0.05 بين الدافع للإنجاز ومركز التّحكم لدى عينة الموظفات، ووجود ارتباط سالب ودال إحصائيا عند مستوى 0.01 بين الدافع للإنجاز ومركز التحكم لدى العينة الكلية (بشير معمريّة، 2011).

وفي نفس الاتجاه، قام عبد الحفيظ مقدّم (1996) بدراسة شملت العلاقة بين مركز التّحكم والدّافع للإنجاز لدى عينة من مدراء بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛ إذ افترض أنّ درجات الدّافع للإنجاز أعلى لدى أصحاب مركز التّحكم الداخلي من أصحاب مركز التّحكم الخارجي، وأكّدت نتائج هذه الدراسة، وجود علاقة بين المتغيرين، إلا أنّها غير حاسمة، وقد بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية في مقياس مركز التّحكم والدرجة الكلية في مقياس الدافع للإنجاز 0.30 بدلالة معنوية 0.05، أما نسبة الارتباط بين بنود المقياسين، فهي قليلة، وبعضها يرتبط ارتباطا سلبيا، ولقد لاحظ عبد الحفيظ مقدّم وجود أربع حالات فقط يكون فيها الخارجيون أعلى في درجات الدافع للإنجاز من الداخليين، وقد تكون هناك عدّة عوامل تؤثر في نتائج الارتباط وتحليل التباين، من بينهما حجم العينة والمقياس (عبد الحفيظ مقدم، 1996).

كما أثبتت بحوث روزبرج (1965) Rosenberg ودراسة إينور (1971) Eleanor أنّ مركز التّحكم يعتبر متغيّراً أساسياً في دافعية الإنجاز (هبة الله محمد الحسن سالم، 2012). وأثبتت دراسات أخرى حديثة وجود تلك العلاقة، مثل الدّراسة التي قام بها تيبو كامدرون (2015) Tiiu Kamderon، والتي خصّت عينة من 767 موظفاً بالقطاع العمومي والخاصّ بدولة استونيا (ESTONIE)، ممثلة عن عشرين قطاع إداري واقتصادي، ولقد وضع الباحث فيها جملة من الفرضيات، ومن أهمّها والتي لها علاقة بدراسة الباحث، هي:

- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الرّضا الوظيفي والدافع للإنجاز باعتبارها ظاهرة مرتبطة ببيئة العمل.

- الموظفون ذوو مركز التّحكم الدّخلي أكثر رضا وظيفياً وأكثر دافعية للإنجاز من الموظفين ذوي مركز التّحكم الخارجى.

ومن خلال استعراض النتائج، تبين للباحث وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والدافع للإنجاز.

وفيما يخصّ الفرضية الثانية، تبين للباحث وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مركز التحكم والدافع للإنجاز لصالح الموظفين من ذوي مركز التّحكم الدّخلي والأعلى دافعية للإنجاز من ذوي مركز التحكم الخارجى، ونفس النتيجة عند مستوى الرضا الوظيفي، حيث أنّ مستواه الأعلى لصالح الموظفين ذوي مركز التحكم الداخلي (تيبو كامدرون، 2015).

وأشارت كذلك العديد من الدراسات التي أجريت على المستوى العالمى في موضوع الدراسات الارتباطية في مجال الدافعية للإنجاز ومركز التّحكم كدراسة براندت، لاري وهادن (1975) Huacler Brandt, Larry، ودراسة بارتال وقوتمان (1981)

Bar Tar Et Gutman، كما أوضحت الدراسات العالمية كدراسة كارندال (1965) Crandal، أنّ مركز التّحكم يعتبر عاملاً دالاً في دافعية الإنجاز، وأثبتت بحوث روزبرج (1965) Rosenberg ودراسة إيلينور 1971 Eléanor، أنّ مركز التّحكم يعتبر متغيّراً أساسياً في دافعية الإنجاز، وكذلك تأكيد دراسة جشري وآخرون Gushri (1982) et all، ودراسة ماشوو تامو باليابان (1990) Matso et Tamo ودراسة هاييمزو (1971) Haymaizu في يوغوسلافيا (سابقاً)، كلّها أكّدت على وجود علاقة ارتباطية بين دافعية الإنجاز ومركز التّحكم (هبة الله سالم محمد الحسن، 2012).

أمّا الدّراسات التي ركّزت على وجود علاقة ارتباطية بين الدّافع للإنجاز والرّضا الوظيفي، نذكر منها دراسة الباحث عياش بن زروق (2008) في الجزائر التي أثبتت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الرضا الوظيفي والدافعية للإنجاز عند معلمي التعليم الثانوي والجامعي (عبد الوهابين شعلال، 2008، ص 183). وقام الباحث لولر (1969) Lowler، بجمع حوالي خمسة آلاف دراسة في علم النفس العمل والتنظيم، وتوصل إلى أنّ الرضا عبارة عن مؤشر عن الدافعية (عبد الوهاب بن شعلال، 2008).

ولقد أكّدت دراسات أخرى مدى تأثر الرّضا الوظيفي بعدة عوامل، وهذا ما ذكره الدكتور عويد سلطان المشعان حين قال: "على المؤسسة إذا ما أرادت تحسين رضا العامل الوظيفي، العمل على أن تسود العلاقات الاجتماعية والنفسية الصّحيحة بين الرّئيس والمرؤوس؛ لأنّ العلاقة بينهما عامل مهمّ في إشاعة الأمن النفسي في بيئة العمل، وإذا تحقّق الرّضا بين الرّئيس والمرؤوس، أدّى إلى زيادة الإنتاج، وإلى تحقيق الرّضا المهني من جانب آخر (سلطان عويد المشعان، 1994).

وانطلاقاً من هذه الخلفية النظرية والامبريقية، فإنّ دراستنا حول نوعية مركز التّحكم (الداخلي/الخارجي) عند الرّؤساء (رؤساء المشاريع) الأكثر تأثيراً في دافعية الإنجاز والرضا الوظيفي لدى المرؤوسين، تطرح التساؤلات الآتية:

2- السّؤال العام للإشكالية والأسئلة الجزئية:

هل يوجد أثر لمركز التّحكم (داخلي/خارجي) عند ورؤساء فرق العمل على دافعية الإنجاز والرضا الوظيفي لدى المرؤوسين؟

الأسئلة الجزئية:

1/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين الذين يقعون تحت إشراف رئيس فريق عمل ذو مركز تحكم داخلي والمرؤوسين الذين يقعون تحت إشراف رئيس فريق عمل ذو مركز تحكم خارجي في مستوى الدافعية للإنجاز؟

2/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين الذين يقعون تحت إشراف رئيس فريق عمل ذو مركز تحكم داخلي والمرؤوسين الذين يقعون تحت إشراف رئيس فريق عمل ذو مركز تحكم خارجي من حيث مستوى الرضا الوظيفي؟

3/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط دافعية الإنجاز حسب متغير الجنس؟

4/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس؟

5/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الدافعية للإنجاز حسب متغير السن؟

6/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الرضا الوظيفي حسب متغير السن؟

7/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الدافعية للإنجاز حسب متغير الإقدمية؟

8/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الرضا الوظيفي حسب متغير الإقدمية؟

3- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

يوجد أثر لمركز التحكم عند رؤساء فرق العمل على دافعية الإنجاز والرضا الوظيفي لدى المرؤوسين.

الفرضيات الجزئية:

1/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين الذين يقعون تحت إشراف رئيس فريق عمل ذو مركز تحكم داخلي والمرؤوسين الذين يقعون تحت إشراف رئيس فريق عمل ذو مركز تحكم خارجي في مستوى الدافعية للإنجاز.

2/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين الذين يقعون تحت إشراف رئيس فريق عمل ذو مركز تحكم داخلي والمرؤوسين الذين يقعون تحت إشراف رئيس فريق عمل ذو مركز تحكم خارجي في مستوى الرضا الوظيفي.

3/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط دافعية الانجاز حسب متغير الجنس.

4/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس.

5/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط دافعية للإنجاز حسب متغير السن.

6/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الرضا الوظيفي حسب متغير السن.

7/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط دافعية للإنجاز حسب متغير الإقدمية.

8/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الرضا الوظيفي حسب متغير الإقدمية.

4- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى المساهمة وبالمناهج العلمية في إثراء المواضيع القيّمة المطروحة في الساحة العلمية والأكاديمية عموماً، وإلى دراسة بعض الظواهر السلوكية الموجودة في بيئة العمل قصد التفكير في حلول عملية للمشكلات الميدانية التي ترهق الكثير من المؤسسات، وتهدف عموماً الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي:

✓ معرفة نوعية مركز التحكم (داخلي/خارجي) عند فئة رؤساء فرق العمل (رؤساء المشاريع) المكلفة بإنجاز الطرق السيارة.

✓ معرفة خصائص فئة مركز التحكم الداخلي وخصائص فئة مركز التحكم الخارجي، وعلاقتها بجودة القيادة والإشراف.

✓ دراسة أثر نوعية مركز التحكم (داخلي/خارجي) على نوعية الإشراف والقيادة عند رؤساء فرق العمل.

✓ معرفة أثر نوعية مركز التحكم (داخلي/خارجي) عند رؤساء فرق العمل (رؤساء المشاريع) المكلفين بإنجاز الطرق السيارة على دافعية الإنجاز والرضا الوظيفي لدى رؤسائهم، وتأثير ذلك على سيرورة وتقديم المشاريع.

✓ قياس مستوى دافعية الإنجاز والرّضا الوظيفي لدى مهندسي وإطارات المؤسسة المكلفة بإنجاز المشاريع، وعلاقته بمتغيرات أخرى؛ كالجنس والسن والأقدمية في المؤسسة.

✓ محاولة إيجاد حلول ومقترحات لآليات انتقاء واختيار رؤساء المشاريع الكبرى للدولة الجزائرية، والذين يتمتعون بخصائص شخصية تؤهلهم أن يكونوا رؤساء فرق عمل يؤثرون ايجابيا على دافعية الإنجاز والرّضا الوظيفي، والأداء النوعي والعالي عند مرؤوسيه، وعلى تقدم أشغال مشاريعهم.

5- أهمية الدراسة وسبب اختيار الموضوع:

لا يختلف الباحثون والعلماء في أهمية موضوع كفاءة الموارد البشرية وقدرتها على إدارة وتسيير وقيادة مجموعات العمل والتأثير فيها قصد تحقيق أهداف المنظمة، ولعلّ أهمّ التحديات الحالية داخل المنظمات، إيجاد موارد بشرية بخصائص شخصية تؤهلها للقيادة والإشراف على فرق عمل أو حتى إدارة المؤسسات، مع وجود مشاريع هامة تقع على عاتق هذه المؤسسات من مهمة إنجازها، وأنّ هذه المشاريع لها أثر ووزن على الجانب الاقتصادي والاجتماعي للبلاد، خاصة مع ما يلاحظ من تقارير إدارية وإعلامية حول تأخر تسليم المشاريع في الآجال المحددة وبالمقاييس المطلوبة للإنجاز، وهذا في مختلف قطاعات الدولة الجزائرية.

ومن هنا، جاءت أهمية البحث في موضوع الخصائص الشخصية لرئيس فريق العمل المكلف بإنجاز المشاريع المهمة والحيوية، وأثرها في دافعية الإنجاز والرّضا الوظيفي لدى أعضاء فريق العمل. ومن بين خصائص الشخصية الأساسية عند القادة والمشرفين، قدرة التأثير على أعضاء فريق العمل من أجل تحقيق أهدافه، ولعلّ مركز التّحكم الذي يعتبر بعدا من أبعاد الشخصية، يعتبر كذلك سمة من السمات الأساسية

لرؤساء فرق العمل والقادة، والتي تمكنهم من إنجاز مهمّتهم الأساسية، وهي إنهاء المشاريع الموكلة لهم في الآجال المحدّدة، وبالنوعية المطلوبة، وبأقلّ التكاليف، من خلال تحفيز ودفع مرؤوسيهم للإنجاز بأداء عال، مع شعورهم بالراحة والرّضا العام، وتتجلى أهميّة هذا الموضوع في النقاط الآتية:

- أهمية إيجاد رؤساء فرق عمل أكفاء، وبإمكانهم تحقيق الأهداف المسطرة لهم.
 - اكتساب المنظمة لقادة ومشرفين لهم القدرة على التأثير في مرؤوسيهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
 - أهمية الدافع للإنجاز وضرورته عند العمال داخل المنظمة؛ حيث يمكنهم من تحقيق أهدافهم الخاصّة وأهداف المنظمة العامة.
 - أهمية الرّضا الوظيفي وقيمة الشّعور به عند العمال، مهما كانت بيئة العمل، وأثر ذلك كلّه في مستوى أدائهم.
 - الاهتمام بالموارد البشري داخل المنظمة باعتباره المورد الأساسي الذي بإمكانه تسيير وإدارة الموارد الأخرى بكفاءة عالية.
 - جاءت هذه الدراسة لدعم وإعطاء الأهمية الكبرى لموضوع الخصائص الشخصية وأثرها على أداء الأفراد في بيئة عملهم.
- 6- تحديد المفاهيم الإجرائية:**

مركز التّحكّم: المقصود به نوعية مركز التّحكّم الذي يميز رئيس فريق العمل (رئيس مشروع)، سواء كان مركز تحكّم داخلي أو مركز تحكّم خارجي، وذلك وفق الدرجة المتحصل عليها في مقياس مركز التّحكّم لروتر.

الدافع للإنجاز: هو الرغبة والدافع للعمل، وبذل مجهود أكبر في تحقيق أهداف العامل العضو في فريق العمل (المشروع)، وفق الدرجة المتحصل عليها في مقياس الدافع للإنجاز لهارمنز.

الرضا الوظيفي: هو شعور العامل بالرضا عن وظيفته من خلال قياس درجة رضا الوظيفي للعامل العضو في فريق العمل (المشروع)، وفق الدرجة المتحصل عليها في مقياس الرضا الوظيفي لسميث وزملائه.

رئيس فريق العمل: هو رئيس المشروع المكلف بمتابعة وإنجاز المشروع في ميدان العمل وقيادة فريق عمله بالمؤسسة.

المرؤوسين: هم المهندسون والإطارات أعضاء فريق العمل، والذين يعملون تحت إشراف وقيادة رئيس فريق العمل (رئيس المشروع).

الفصل الثاني

مركز التحكم

تمهيد:

يعتبر مركز التّحكم خاصية من خصائص الشّخصية، وهو مصطلح سيكولوجي يسمى أيضا بمركز الضّبط، أو مصدر الضّبط عند بعض الباحثين، وتحمل هذه المصطلحات نفس المعنى عند الباحثين العرب، وهو ترجمة للمصطلح الأجنبي Locus of control الذي جاء به جوليان روتر (1966) Julian Rotter، وهذا المفهوم في جوهره من أهم أبعاد نظرية الانتساب التي تفسّر السلوك؛ إذ يقوم أساسا على كيفية تفسير الفرد للأحداث التي تقع حوله حين يتساءل عن أسباب النّجاح أو الفشل سواء لنفسه أو لغيره، ويرجع أسباب ذلك وينسبها إما لكفاءته الشّخصية ولمجهوداته، أو إلى أسباب خارجية مثل الحظّ، أو الصّدف، أو القدر.

وقد لفت ظهور مفهوم مركز التّحكم، انتباه السيكولوجيين منذ البداية، فخصّوه بالدراسة والبحث، وخرجوا بتعريفات متّفقة نسبيا في فهم جوهره، وفق ما جاء به روتر، ولكنهم أجمعوا أيضا على أنّ الأفراد ينقسمون إلى فئتين:

الأولى: فئة التّحكم الدّخلي؛ وهم الذين يعتقدون أنّهم مسؤولون عما يحدث لهم.

الثانية: فئة التّحكم الخارجيّ؛ وهم الذين يعتقدون أنّهم واقعون تحت تأثير قوى خارجية لا يستطيعون التّحكم فيها.

وللتعمق أكثر في خبايا هذا المفهوم، يسعى الباحث من خلال هذا الفصل دراية أكبر بالجوانب الممكنة والمتعلّقة به، ومنها مؤشرات مركز التّحكم وخصائصه، إضافة إلى النظريات التي خصّته بالدراسة، ثمّ أبعاده وطرق قياسه.

1- ماهية مركز التحكم:1.1- مفهوم مركز التحكم:

بدايةً بالجانب المصطلحي للمفهوم، فإنّ الناظر فيه، يلمح اختلاف التّرجمات العربية للمقابل الأجنبي «locus of control»؛ حيث وردت له عدّة مصطلحات في العربية، منها؛ مركز الضبط، مصدر الضبط، مركز التّحكم، موضع التّحكم، وجهة التّحكم، وجهة الضبط، وإلى غير ذلك من المصطلحات التي تفيد نفس المعنى، وعند تفكيرك هذا المصطلح المركب، نجده يتألف من كلمتين:

- التّحكم: يشير إلى التّحكم في نتائج السلوك والمراقبة، والتّحكم من خلال جهاز المراقبة والضبط.

- المركز يشير إلى المحل أو مكان صدور الشّيء، وإلى سلوك لا يمكن أن يكون في محل أو مكان، وإنّما يكون هو المركز.

أما عن مفهومه، فيشير معجم علم النفس إلى أنّه "مركز المسؤولية في السيطرة على السلوك، فوجهة الضبط الداخلي تشير إلى الاعتقاد بأنّ الفرد يستطيع أن يوظّف سلوكه لتحقيق الأهداف المرغوب فيها معتمداً على نفسه أساساً، أما الضبط الخارجي، فيشير إلى الاعتقاد بأنّ الحقيقة توجد خارج الفرد، وأنّ قوى أخرى غير الذات، هي من تحدّد حياته" (إيلاس محمد، 2017، ص 43).

ويكون التّحكم في السلوك الصادر إمّا من الدّاخل؛ أي من داخل الفرد، أو من الخارج الذي هو من بيئته.

وقد أقرّ "جوليان ب. روتر (1966) Rotter" في 1954، أنّ مركز التّحكم هو المصدر الذي تنطلق منه العوامل المسبّبة للسلوك، وما يترتّب عليها من نتائج، سواء كانت هذه النتائج مرضية؛ كالتّعزّيات، أو مزعجة؛ كالصّعوبات، ثمّ صاغ هذا المفهوم ونشره تحت عنوان "التّوقعات المعمّمة للتّحكم الداخلي والخارجي للتّعزّيز، ومنه كانت بداية اهتمام

الباحثين بمفهوم مركز التّحكم، حيث انشغلوا بدراسته، وقدموا له التّعريف العديدة والمختلفة، تبعا للرؤية والزّاوية التي نظروا منها إليه، ونذكر عدّة تعاريف:

1-2- تعاريف الباحثين العرب:

- **تعريف سناء محمد سليمان (1998)**، وترى أنّ مركز التّحكم هو: "إدراك الفرد للعلاقة بين سلوكه وما يرتبط به من نتائج". وهي بهذا تتفق مع رؤية رشاد عبد العزيز موسى (1993) في تعريفه "بعض الأفراد يعزّون النجاح في مواقف الحياة المختلفة إلى ذواتهم، والبعض الآخر إلى قوى خارجية عن نطاق ذواتهم" (ايلاس محمد، 2017، ص 44).

- **تعريف موسى جبريل (1994)**: ويرى أنّه "درجة اعتقاد الفرد بمسؤولياته الشخصية عما يحدث له مقابل أن يرجع ذلك إلى عوامل وقوى خارجية ليست ضمن سيطرته أو تحكمه" (عبد السجاد عبد السادة، عبد الزهرة لفتة عادي، 2008 ص 160).

- **تعريف علي إلهام عباس حسن (2001)**: ويعرّفه بأنّه " قدرة الفرد وسيطرته على الطريقة التي يدرك بها العوامل التي سببت نجاحه أو فشله وإخفاقه في اتخاذ قرار معين، إزاء موقف معيّن، في السيطرة على الموقف متحكّمًا وبفاعلية بما يجري معتمدا في ذلك على خصائصه الشخصية الداخليّة (أي من داخل الفرد كالقدرة والقابلية) أو على ظروف وعوامل خارجية (إلى خارج إرادة الفرد كالحظّ والصدفة)" (عزة عبد الرزاق حسين، 2011، ص 408).

- **تعريف محي أسماء عبد (2002)**: يرى "بأنّه بُعد من أبعاد الشخصية الإنسانية، فالأفراد الذين يعتقدون أنّ سلوكهم وقدراتهم نتيجة التدعيمات التي تحدث في عدد من جوانب حياتهم مسؤولون عنها ضبطا داخليا، في حين أنّ الأفراد الذين يعتقدون أنّ سلوكهم وقدراتهم في عدد من جوانبها، نتيجة لتدعيمات قوى وتأثيرات خارجية كالصدفة والحظّ والقدر" (عزة عبد الرزاق حسين، 2011، ص 408).

ويذهب سليمان الخضري: إلى "أنّ مصدر الضبط يشير إلى إدراك الفرد للعلاقة بين سلوكه وما يرتبط به من نتائج؛ فالأشخاص الذين يرون أنّهم يتحكّمون فيما يتبع سلوكهم أو ما يقع لهم من أحداث، يعتبرون داخلي الضبط، أما أولئك الذين يرون أنّ العوامل الخارجية هي التي تتحكّم في نواتج سلوكهم ومصائرهم مثل: الحظّ والصدفة أو القدر، فيعتبرون خارجي الضبط" (بشير معمرية، 2012، ص 16).

1-3- التعاريف الأجنبية، ونذكر منها على سبيل الاختيار لا الحصر:

- تعريف جوليان روتر (Rotter (1966): حيث يعرفه أنّه: "توقّع معمم، يشير إلى اعتقاد الفرد في الجهة التي يعزو إليها ضبط أسباب حصوله على التعزيز" (بشير معمرية، 2012، ص 12)، ويشير هذا التعريف إلى نظرة الفرد وتوقعه للأسباب التي تكمن وراء حصوله التعزيزات التي على إثرها تظهر نتائج سلوكه.

- تعريف ليفكورت Lefcourt (1976): ويصرّح أنّ مركز الضبط "يعتر بعدا من أبعاد الشخصية؛ حيث يؤثر في العديد من أنواع السلوك، وإنّ اعتقاد الفرد بأنّه يستطيع التحكم في أموره الخاصة والعامة، يسمح ذلك له بالاستمرار على قيد الحياة دون قهر، ويتمتع بحياته، ومن ثمّ يمكنه التوافق مع البيئة التي يعيش فيها" (زاهي منصور، 2012، ص 25). ويركز هذا التعريف على مركز الضبط باعتباره بُعدا هاماً من أبعاد الشخصية، وباعتباره يؤثر على سلوك الفرد وقدرته على التحكم في الأحداث، وهو ما يجعله متّقا مع ذاته ومجمعه ومحيطه البيئي.

- تعريف ووريل Worill وستويل Stiwel: ويتفقان على أنّ مركز الضبط: "يصف التّوقع العام للفرد حول العلاقة بين مجهوده ومهاراته وهدفه في النّجاح والتّفوق" (بشير معمرية، 2012، ص 15).

والملاحظ في هذا التعريف، أنّ مركز الضبط يعتبر توقع معمم للفرد حول العلاقة بين مجهوده ومهاراته في الحصول على نتائج إيجابية، والتي مصدرها الفرد نفسه من قدرة ومجهود، وهو يخصّ مركز الضبط الداخلي فقط.

-يرى موريس (1982) Morris: "أنّ مركز الضبط يعتمد على كيفية تأثير التّدعيمات في السلوك". (بن زاهي بن منصور وبن الزين نبيلة، 2012، ص 25).

بمعنى هذا، أنّه يتغيّر بتغيّر الكيفية التي تدعم السلوك، ويتّضح هذا من خلال ما أوضحه روتر (1966) Rotter، وحسب رأيه "إذا كان إدراك الفرد للتعزيز الذي يحصل عليه يعتمد على سلوكه أو خصائصه الدائمة نسبياً، فإنّه يكون ذا تحكّم داخلي، أما إذا إدراك التعزيز لا يعتمد على سلوكه أو خصائصه، فإنّه يكون ذا تحكّم خارجي" (بن زاهي منصور وبن الزين نبيلة، 2012، ص 25).

والملاحظ من خلال التعريفين السابقين، أنّ مركز الضبط، هو إدراك الفرد لوجهات سلوكه إن كانت داخلية أم خارجية، وما ينتج عنهما من نتائج، فإذا كان إدراكه للتعزيز نابع من ذاته ومن قدراته، وتحمله مسؤولية النتائج، وخصائص أخرى دائمة نسبياً في شخصيته، يكون ذا تحكّم داخلي، أما إذا كان إدراكه للتعزيز نابع من خارج ذاته من محفّزات وقوى خارجية، أو الظروف البيئية، فيكون ذا تحكّم خارجي.

- تعريف لازروس (1996) Lazarus: "أنّ الفرد صاحب الضبط الداخلي يعتقد في كفاءته وقدرته على ضبط النتائج في عالمه الخاص، وله توقعات إيجابية فيما يتعلق بالنّقة والاعتماد على الآخرين، أما صاحب الضبط الخارجي، فله توقعات سلبية فيما يتعلّق بكفاءته على التّحكم في نتائج الأحداث، ولديه اعتقاد بأنّه يعمل في عالم عدائي" (ايلاس محمد، 2017، ص 45).

ويركز التعريف السابق على مركز التحكم باعتباره بُعداً هاماً من أبعاد الشخصية، فيؤثر على سلوكيات الفرد وقدرته على التحكم في الأحداث، مما يجعله متوافقاً مع ذاته ومجتمعه.

ومن خلال تطرق الباحث إلى بعض التعاريف التي خصت مفهوم مركز التحكم، يمكن أن يخلص إلى أن مركز التحكم هو عبارة عن مكون معرفي يقصد به مدى اعتقاد الفرد بأنه مسؤول أو غير مسؤول عن الأحداث التي تقع حوله، بناءً على ما تلقاه من تعزيزات لسلوكه ومن توقع للنتائج، فإذا كان مسؤولاً، فهو ذو مركز تحكم داخلي، وإذا كان غير مسؤول، فهو ذو مركز تحكم خارجي.

ومن خلال ما سبق، يخلص الباحث أيضاً إلى أن التطرق إلى مركز التحكم الداخلي والخارجي حديث العهد، ولم تظهر دراسته إلا في 1966 في إطار نظرية التعلم الاجتماعي، لذا فقد حظي باهتمام الباحثين السيكولوجيين أيما اهتمام، حيث وجدوا فيه المؤشرات التي تساعدهم على تفسير السلوك الإنساني، والتنبؤ به في المواقف الاجتماعية المختلفة، ونظرتهم إزاء الأسباب الكامنة وراء النجاح والفشل أثناء سعيهم في الحياة والبحث عن التعزيزات المفضلة، وعلى غرار تعريفات السيكولوجيين لمفهوم مركز التحكم، فإنه يمكن للباحث استنتاج ما يأتي:

✓ مركز التحكم هو توقع الفرد للأسباب التي تقف وراء كل نجاح أو فشل في تحقيق أهدافه وإنجازاته.

✓ مركز التحكم هو تفسير للنتائج المحصل عليها، وفي نفس الوقت، هو تعزيز للسلوكيات التي يقدم عليها الفرد.

✓ مركز التحكم نوعان: الأول (داخلي)، يختص بالفئة التي تعتقد بأنها مسؤولة عن نتائج أعمالها وسلوكها، وتُرجع أسبابها إلى القدرة، المثابرة، الدافعية، بناء وتخطيط الأهداف، والسعي وراء تحقيقها، وغيرها من السمات الشخصية. الثاني (خارجي):

ويختص بالفئة التي تعتقد بأنها غير مسؤولة عن نتائج أعمالها وسلوكها، وترجع أسبابها إلى الظروف البيئية الخارجية بما يضمن تبرير عدم قدرة وتحكم الفرد عليها. وخالصة القول في تعريف مفهوم مركز التحكم حسب اجتهاد الباحث، بعد النظر فيما سبق طرحه من تعريفات له: أنه محاولة لتفسير نتائج الأحداث من طرف الشخص، سواء كانت هذه النتائج إيجابية أم سلبية، ويرجعها حسب خصائص شخصيته، إلى أسباب ذاتية من خلال جهوده، أو يرجعها إلى أسباب خارجية عنه؛ مثل الحظ والصّدفَة والقدر. ويلاحظ أيضاً، بشير معمرية (2011)، من خلال تعريفات السيكولوجيين السابقة لفئتي مركز التحكم، أنّ أصحاب مركز التحكم الداخلي، يتميّزون بصفات إيجابية؛ كالذكاء والمهارة، والثقة بالنفس، والاعتماد على الذات، والمثابرة والمبادرة، أمّا أصحاب مركز التحكم الخارجي، فيتميّزون بصفات سلبية؛ كالعجز، والإيمان بالغيبيات؛ منها الحظ، والصّدفَة، وقراءة الأبراج، والاعتماد على الآخرين (معمرية بشير، 2016).

1-4- فئتي مركز التحكم:

أشار الأستاذ بشير معمرية (2011) إلى أنّ روتر Rotter قسّم مركز التحكم إلى نوعين وفئتين:

الفئة الأولى، تتمثل في أصحاب مركز التحكم الداخلي، والفئة الثانية تتمثل في أصحاب مركز التحكم الخارجي، على أساس أنّ الأشخاص أثناء تفاعلهم مع بيئاتهم الخارجية، يكتسبون خبرات وتجارب يستنتجون منها توقّعات معمّمة حول الأسباب التي تكمن وراء حصولهم على التّعزيزات؛ فالأشخاص أصحاب مركز التحكم الداخلي، يعتقدون أنّ التّعزيزات الإيجابية التي يحصلون عليها، أو النتائج السلبية التي تحدث لهم في حياتهم، مرتبطة أصلاً، وبالدرجة الأولى بعوامل ذاتية وقدرات فردية تتعلق بشخصياتهم، مثل: الذكاء، والمهارة، والمثابرة، والدافعية.

الفئة الثانية: تتمثل في الأفراد ذوي مركز التحكم الخارجي، فيعتقدون أنّ التعزيزات الإيجابية أو النتائج السلبية، ترتبط أصلاً بعوامل خارجية بعيدة عن قدراتهم الفردية وتحكمهم الشخصي، مثل: الحظّ والصدفة أو تدخل الآخرين، وكلّ عامل خارجي بالنسبة لهم (بشير معمرية، 2012).

وقد أجمع كذلك علماء النفس والمختصّون في موضوع مركز التحكم، أنّه ينقسم إلى الفئتين، الداخليّة والخارجية. وتبعاً لذلك؛ فالأفراد يصنّفون بناءً على مفهوم مركز التحكم، وفيما يلي توضيح أكثر تفصيلاً للفئتين:

1.4.1- فئة مركز التحكم الداخلي: يشير معتر سيد عبد الله، إلى أنّ "فئة الضبط الداخلي هم الأفراد الذين يعتقدون أنّهم مسؤولون عما يحدث لهم". وهذا ما يتفق مع "فتحي مصطفى الزيات (1990)، والذي يرى أنّه في فئة الضبط الداخلي "يتكوّن لدى الأفراد اعتقاداً بأنّ مصادر النّجاح أو الفشل تكمن داخل ذواتهم نتيجة لما تلقوه من تعزيز لتقّتهم بأنفسهم في مواجهة المواقف المختلفة، والقدرة على تحمّل المسؤولية" (بن زاهي منصور وبن الزين نبيلة، 2012، ص26).

يبدو مما سبق، أنّ الشّخص ذو التحكم الداخلي، يؤمن ويعتقد أنّ الأحداث الإيجابية والتّجارب النّاجحة، مصدرها جهده ومهاراته وكفاءته، مثله مثل المسؤول في عمله حين يُرجع الحصول على مردودية معتبرة وتحقيق نتائج إيجابية، إلى حسن تخطيطه وقراراته الصّائبة وجهده المبذول، وأما إذا حدث العكس، فإنّه يرجع ذلك إلى سوء تخطيطه وغياب نجاعته في الأداء، كما يتحمّل مسؤولية عدم نجاحه، فهو يعتقد أنّه مسؤول عما يحصل له، سواء كانت النتائج إيجابية أم سلبية.

2.4.1- فئة مركز التّحكم الخارجي:

يرى لاثروب (1998) M.Lathrop " أنّ الفرد ذو التّحكم الخارجي، يعتقد أنّ الحظّ أو القدر أو أشياء أخرى، هي المسؤولة عن نتائجه وأفعاله " (بن زاهي منصور وبن الزين نبيلة، 2012، ص.26).

وفي نفس السّياق، يرى كلّ من "سكيفس وهربو (1967-1989) Skevis et Herpeux" في تعريفهما، بأنّ فئة "الخارجين في التّحكم، يعتقدون أنّ الأحداث التي يعيشونها ليست نتيجة سلوكهم وخصوصياتهم الذاتيّة؛ بل نتيجة للصدفة، القدر، الحظّ وآخرين أقوى منهم، وتتعدّى تحكّمهم" (بن زاهي منصور وبن الزين نبيلة، 2012، ص.26).

وتجمع جميع التعاريف الخاصّة بفئة ذوي التّحكم الخارجي، أنّ أصحابه يرجعون نجاحهم إلى حسن الحظّ، والقدر، ومساعدة الآخرين، وغيرها من الأسباب والعوامل الخارجية، فإذا كانت الأحداث فاشلة، أرجعوا ذلك إلى سوء الحظّ والقدر، أو إلى ظلم الآخرين لهم، لأنّهم الأقوياء.

وعليه، فالمقصود بفئة مركز التّحكم الخارجي، اعتقاد الفرد بأنّه غير مسؤول عن الأحداث التي تحدث له، سواء أكانت الأحداث إيجابية أم سلبية.

وقد ذكر كلّ من Forrests et Jackson في سنة 1972 " أنّ الشّخص ذو مركز التّحكم الخارجي، يعتقد أنّ ما يقوم به، وما يفكر فيه، لا يؤثّر في حياته وأساليبه؛ فمركز التّحكم إذن، يعتبر الرّكيزة الإنسانية التي يجب أن يعتمد عليها، ويعطي لها اعتباراً هاماً عندما يحتاج إلى تفسير مختلف السلوكات التي يقوم بها الفرد" (منيرة زلوف، 2005، ص.215).

وعليه يمكن أن نستنتج ما يلي:

- أن هاتين الفئتين يمثلان طرفي متصل يحتل مختلف الأفراد نقاط معينة عليه، فمن يكون قريباً من الفئة الأولى، فهو من الفئة ذات مركز التحكم الداخلي، ومن يقرب من الفئة الثانية، فهو من الفئة ذات الوجهة الخارجية في الضبط.

- يبدو من خلال هذا النص، أن من الخطأ الاعتقاد بأن كل فرد يجب أن يكون إما وفق تحكم داخلي أو تحكم خارجي، بل الصواب أن لكل شخص خط يصل نهاية فئة التحكم الداخلي بنهاية فئة التحكم الخارجي.

- وبالنسبة لاختلاف فئة التحكم، فهو اختلاف في الدرجة وليس في النوع؛ حيث يكون اعتقاد الفرد في نوعية مركز التحكم، مختلف من شخص إلى آخر، ومن موقف إلى آخر، وهذا راجع لعدة عوامل منها، طبيعة الموقف، معززات السلوك، مستوى الدافعية.

2- مؤشرات فئتي مركز التحكم:

من خلال المفاهيم والتعاريف التي سبق ذكرها، والواردة لفئتي مركز التحكم، يتبين أن لكل فئة عدة مؤشرات متمثلة فيما يأتي:

1.2- مؤشرات فئة مركز التحكم الداخلي:

حسب روتر (1966) Rotter، والكثير من السيكولوجيين، أن للأفراد الذين يعتقدون أن الحصول على تعزيز سلبي أو إيجابي مرتبط بالقوى الداخلية؛ أي بذواتهم، مؤشرات تظهر من خلال ما يلي:

✓ **الذكاء أو القدرات العقلية:** اعتقاد الفرد بأنه يكتسب قدرات عقلية تؤهله للتحكم في

الأحداث التي يسيّرهما، سواء كانت نتائجها سلبية أم ايجابية.

✓ **المهارة (الكفاءة):** اعتقاد الفرد بأنه يكتسب من المهارات والكفاءات ما تسمح له

بالسيطرة على البيئة والتحكم في أحداثها.

✓ **الجهد:** اعتقاد الفرد بأن كل ما يجري من أحداث وإنجازات، مرتبط بمجهوده

الخالص الذي يبذله.

✓ **السّمات الشّخصية المميّزة:** اعتقاد الفرد بأنّه يملك مجموعة من السّمات التي تمكنه من التّحكم في الأحداث مهما كانت طبيعتها.

فمن مؤشرات فئة مركز التّحكم الداخلي، هي تلك التي تجعل الفرد يعتقد ويؤمن اعتقاداً جازماً، أنّ كلّ عوامل ومصادر النّجاح أو الفشل، تعود إلى قسواه الداخليّة، وإلى مهاراته وكفاءاته، وهذا اعتقاد منه، وبإدراكه أنّه هو المتحكّم في الأحداث، ويمكنه تغيير مجرياتها. كما يعتبر نفسه هو المسؤول الوحيد عن نتائج أعماله إذا حصل النّجاح، ويعتبر أنّه هو المتسبّب فيه، وإذا حصل الفشل؛ فهو يعتبر نفسه أيضاً هو المسؤول (ايلاس محمد، 2017).

2.2- مؤشرات فئة مركز التّحكم الخارجي:

وفق ما أوردنا سابقاً، وحسب روتر (1966) Rotter الذي أكّد أنّه إذا كان التعزيز مرتبطاً بالعالم الخارجي، فإنّ مؤشرات هذه القوى المحتملة، تتمثّل فيما يلي:

✓ **الحظّ والصدفة:** اعتقاد الفرد عند عدم قدرته التنبؤ بالأحداث، لأنّ كلّ الأمور مرتبطة بالحظّ أو القدر، وبالتالي لا علاقة للجهد بالنتائج.

✓ **قوة الآخرين:** اعتقاد الفرد أنّ الآخرين مثل الوالدين، المعلم، الرئيس، وغيرهم من الأشخاص، هم الذين يملكون السيطرة على الأحداث، لأنهم يسيرون الأعمال ويراقبونها، وبالتالي فإنّ الفشل والخطأ ليس من صنع الفرد.

✓ **القدر:** اعتقاد الفرد أنّه لا جدوى من محاولة تغيير الأحداث، لأنّها مقدّرة سلفاً. إنّ المؤشرات التي ذكرناها والمتعلّقة بمركز التّحكم الخارجي، تدلّ أنّ الفرد يعتقد دوماً أنّ عوامل ومصادر النّجاح والفشل، وإدارة الأحداث وتسييرها، كلّها أمور تضبط وتسير من الخارج؛ أي ليس للفرد إرادة أو تحكّم فيها، وهي خارجة عن إرادته، وعن قدراته، وهو بذلك مستسلم لها، وليس له القدرة في تغيير مسارها.

ومن هنا، يبقى الفرد في الموقف السلبي؛ أي موقف الاتكال على غيره، وغياب الجهد والتّحلي بالمسؤولية، وذلك لاعتقاده بأنّ الأعمال والجهود منسوبة للذين يديرونها ويسيرونها، وما هو إلا مأمور، أو منفذ للخطة المبرمجة، وأنّ كلّ الأعمال والنتائج، مقدّرة سلفاً، وأنّه لا يمكنه فعل أي شيء تجاه هذا القدر (إيلاس محمد، 2017).

3- خصائص الأفراد في فئتي مركز التحكم:

اتّقت معظم الدّراسات على أنّ الأفراد ذوي مركز التّحكم الداخلي، يتميّزون بخصائص إيجابية تساعدهم على تحقيق أهدافهم وعلى بلوغ النّجاح في حياتهم الخاصّة والمهنية، وهذا مقارنة بالأفراد ذوي مركز التّحكم الخارجي، الذين يلاحظ فيهم السّلبية، وقلة الاندفاع نحو الهدف، وتحقيق النّجاحات، والإحساس بوجود قوى خارجية تحدّد مصيرهم، هذا الاختلاف الذي لاحظته السّيكولوجيون بين الأفراد، يكمن في مدى اعتقادهم بقدراتهم على التّحكم في الأحداث، ومدى تحمّلهم مسؤولية نتائجها، سواء كانت ناجحة أم فاشلة، ومن بين هذه الدّراسات التي أثبت ذلك، نذكر منها:

- دراسة روتر (1966) Rotter، ودراسة جو (1971) Joe، ودراسة ليفكورت (1972) Lefcourt، وسترايكلاند (1977) Strickland، ودراسة صلاح أبو ناهية (1988)، ودراسة جابر عبد الحميد جابر ومحمود عمر (1987)، ولكلّ فئة من فئتي مركز التّحكم خصائص نميّزها عن الأخرى (بن زاهي منصور وبن الزين نبيلة، 2012).

1.3- خصائص فئة مركز التّحكم الداخلي:

لقد لخص صلاح الدّين محمد أبو ناهية (1989)، أهمّ الخصائص التي يتميّز بها أفراد الصّبط الداخلي فيما يلي:

- ✓ البحث والاستكشاف قصد الحصول على المعلومات، ثمّ استخدام هذه المعلومات بفعالية في حلّ المشكلات التي تعترضهم في البيئة.
- ✓ القدرة على تأجيل الإشباع ومقاومة المحاولات المغرية للتأثير عليها.

- ✓ العمل والأداء المهني؛ حيث تبيّن أنّ لديهم دراية شاملة بعالم الشغل الذي يعملونه، والبيئة المحيطة بهم، كما أنّهم أكثر إشباعاً ورضاً عن عملهم.
- ✓ التّحصيل والأداء الأكاديمي؛ حيث تبيّن ارتفاع مستوى تحصيلهم الدّراسي وتنوّع أساليبهم في حلّ المشكلات، كما أنّهم أكثر تفتّحاً ومرونة في التّفكير، وأكثر إبداعاً وتحمّلاً للمسائل والمشكلات العامّة.
- ✓ الصّحة النّفسيّة والتّوافق النّفسي؛ فهم أكثر احتراماً للذات، وقناعة ورضاً عن الحياة، وأكثر اطمئناناً وهدوء، وعلى ثقة أكبر بالنفس، وأكثر ثباتاً في انفعالهم، وأقلّ قلقاً واكتئاباً، وأقلّ إصابة بالأمراض النّفسيّة.
- ✓ يحبون العمل في المواقع التي تعتمد على المهارة والجهد، قصد الحصول على النّجاح.
- ✓ الإيمان بأنّهم مسؤولون عن قضائهم وقدرهم (بن زاهي منصور، بن الزين نبيلة، 2012).
- ✓ ويضيف عبد اللّطيف خليفة (1992): أنّ لديهم درجات عالية من وضوح القيم ونموّها عندهم بمعدل أسرع، مقارنة بالأفراد المعتقدين بالضبط الخارجي.
- ✓ يقاومون الانصياع ورغبات الآخرين في التّأثير عليهم (ايلاس محمد، 2017).
- وأشارت دراسات أخرى إلى نفس الاتجاه ومن بينها:
- دراسة هونراس وسكراف (1970) **Houstras – Scharf** التي وجدت أنّ أصحاب مصدر الضّبط الدّاخلي، يتميّزون بأنّهم أقلّ امتثالاً، وأكثر ثقة بالنفس، ولديهم آمال قويّة في النّجاح، كما أنّهم أكثر قدرة في الاستجابة للمؤثرات والتّعزيز، وهم أكثر كفاحاً للإنجاز، وأكثر اهتماماً بالغير، وأكثر ميلاً للتّعاون (بوقصرة منصور، 2008).
- أمّا دراسة وينر وكوكلا (1970) **Weiner , Kukla**، فقد توصلت إلى أنّ الأفراد ذوي مركز التّحكم الدّاخلي، هم الأكثر مثابرة أمام الصّعوبات، كما أنّهم يراجعون أخطأهم

بطرق أفضل، وينجزون واجباتهم بسرعة مقارنة بغيرهم، ولديهم استعداد أسرع للتعلم، كما أنهم أكثر اهتماماً بتقييم فرص النجاح (بوقصرة منصور، 2008).

وقد توصلت دراسة كلارك (1971) Klark ، إلى أنّ ذوي مركز الداخلي، يتميزون بثقة عالية في النفس، وهم أكثر طموحاً وأملاً بالفوز، كما أنّهم ذوو تأثير كبير في البيئة التي يعيشون فيها، وهم أكثر صحة ونشاطاً (بوقصرة منصور، 2008).

2.3- خصائص فئة مركز التحكم الخارجي:

لقد توصلت دراسة "هونتراس وسكراف (1970) Hountras et Schraf إلى أنّ "خصائص الأفراد الذين يتسمون بمركز التحكم الخارجي هي:

- ✓ المسايرة المفرطة وانعدام الثقة بالنفس.
- ✓ توقعات منخفضة للنجاح.
- ✓ أكثر قلقاً واستياءً وتمركزاً حول الذات.
- ✓ الإيمان بأنّ القوى الخارجية أو البيئة المحيطة بهم، هي المسؤولة عن قضائهم وقدرهم؛ أي لا يملكون حرية الإرادة في السيطرة على سير حياتهم، والتحكم فيها.
- ✓ يفضلون العمل في المواقع التي يكون فيها الحظّ هو المتحكم في النتيجة.
- ✓ يرغبون في الانصياع والتبعية (ايلاس محمد، 2017).

أمّا مارتن (1975) Martin، فقد وجد أنّ الطلاب ذوي مركز التحكم الخارجي، يتّصفون بالمشكلات السلوكية وكذلك بالتقلبات الانفعالية أكثر من الطلاب ذوي مركز التحكم الداخلي.

ويوضّح عبد الرّحمان بن سيدنا: "أنّ الأفراد ذوي مركز التحكم الخارجي، يتميزون بصفات العصبية والذهنية، وسوء التكيف، واضطرابات الشخصية، بينما يتميز الأفراد ذوي مركز التحكم الداخلي، بتكامل الشخصية، وكذلك بالانبساط، وهم يبذلون جهداً كبيراً من أجل

التفاعل الجيد مع بيئاتهم، وتحقيق السيطرة الكاملة على البيئات المحيطة بهم، كما أنهم أقلّ رضا عن مقدار ما لديهم من معلومات، وإن كانوا يستخدمونها بشكل جيد" (بوقصرة منصور، 2008، ص 59).

وعلى هذا، فإنّ أفراد فئة مركز التحكم الخارجي، يتميّزون عن ذوي مركز التحكم الداخلي بالصفات السلبية التي تحول دون تحقيق أهدافهم المنشودة، وينعكس ذلك سلباً على تطوّر مجتمعهم في مختلف الميادين، وعلى أدائهم بصفة عامّة.

ومن خلال الدّراسات التي تطرّق إليها الباحث، والتي أجريت في مجال مركز التّحكم وعلاقته بالخصائص الشخصية والسلوكية لدى الأفراد، تمكن من الخروج بقائمة غير حصرية لعدد من الصفات التي يتميّز بها الأفراد من ذوي مركز التّحكم الداخلي، والأفراد من ذوي مركز التّحكم الخارجي، والتي لخصها من خلال الجدول التّالي:

جدول رقم (01): أهمّ الخصائص التي تميّز بها فئتي مركز التّحكم الداخلي/الخارجي.

خصائص مركز التّحكم الداخلي	خصائص مركز التّحكم الخارجي
- الاعتقاد أنّ العوامل النفسيّة الداخليّة هي أساس نتائج العمل.	- الاعتقاد أنّ العوامل الخارجيّة هي التي تسيطر على نتائج العمل.
- الاعتماد على الجهد والقدرة في جميع ميادين الحياة.	- التّبرير بالحظّ والصدفة والقدرة وصعوبة المهام عند مواجهة أي عقبة.
- أكثر تحمّلاً للمسؤولية الشخصيّة.	- التّهرب والتّمص من المسؤوليّة.
- التّخطيط وبناء الهدف في العمل	- العمل بشكل تلقائي اعتباطي
- اتخاذ القرار والاعتماد على النفس	- الانصياع للغير والتّبعيّة
- العمل والمثابرة في الشّغل	- التّهاون والتّراجع
- ارتفاع مستوى الأداء	- الانخفاض في مستوى الأداء
- قلق طبيعي وعادي	- قلق اضطرابي
- وضوح في القيم	- عدم الوضوح في أغلب القيم
- البحث والاستكشاف للوصول إلى الحقائق المعلومة واستعمالها في حل المشكلات	- البحث عن المعلومة الجاهزة وأخذها كما هي للعرض
تقدير الذات مرتفع	تقدير الذات منخفض

ولقد أجمعت أغلب البحوث والدراسات حول خصائص الفئتين وصفاتهم، على وجود تباين واضح فيما بينهما، وقد لاحظ الباحث أنّ الأفراد ذوي مركز التّحكم الداخلي، يتمتّعون بصفات إيجابية تميّزهم وتؤهلهم للنّجاح في مختلف جوانب حياتهم، عكس الأفراد ذوي

مركز التحكم الخارجي، وهذا يؤكد على دقة مفهوم مركز التحكم الداخلي/الخارجي من حيث تحديد الفروق الفردية بين الأفراد في أسلوب تعاملهم مع العالم الخارجي، كما أنه يفيد في التنبؤ بالسلوكات والخصائص المؤثرة في مستوى أداء الفرد.

4- مركز التحكم على ضوء النظريات السيكلوجية:

1.4- نظرية التعلم الاجتماعي:

أشار روتر (1966) في نظريته للتعلم الاجتماعي، أن المحددات الأساسية للسلوك في نظريته، تعتمد على تفسير وفهم الرصيد السلوكي للإنسان في موقف ما، والذي يتحدد أساساً بفعل متغيرين أساسيين، هما التوقع وقيمة التعزيز أو التدعيم (عبد السجاد عبد السادة وعبد الزهرة لفته عدي، 2008).

ولقد وضع النفساني الأمريكي روتر Rotter، نظرية التعلم الاجتماعي من خلال الإرث العلمي لكل من نظرية التعلم ونظرية الشخصية، وتبحث النظرية أساساً في السلوك المعقد للأفراد في المواقف الاجتماعية المعقدة، ولقد جمعت هذه النظرية مفهوم التعزيز مع مفهوم تولمان Tolman المعرفي في وصف الأوضاع التي يكون للفرد فيها خيارات سلوكية؛ فهذه النظرية تؤكد على أنماط السلوك التي يجري نقلها، والتي تتحدد في نفس الوقت بفعل متغيرات التوقع (المعرفة)، وقيمة التعزيز (الدافعية)، وعلى هذا الأساس، فإن نظرية التعلم الاجتماعي، تجمع بين مختلف التوجهات المتنوعة للنظرية السلوكية، ونظرية المعرفة ونظرية الدافعية، ونظرية المواقف في إطار مضطرب وثابت (بوقصره منصور، 2008).

ويمكن القول، أن نظرية التعلم الاجتماعي لروتر، تشتمل على مفاهيم أساسية هي:

✓ إمكانية حدوث السلوك.

✓ التوقع.

✓ قيمة التعزيز.

✓ الموقف النفسي.

2.4- النظرية السلوكية:

استفاد روتر من مفاهيم النظرية السلوكية؛ كالمثير والاستجابة والتعزيز، رغم أن نظريته في التعلم الاجتماعي جاءت ناقدة للمدرسة السلوكية ونظرتها الميكانيكية في تفسير سلوك الإنسان، تفسيراً يتفق مع اتجاهها، كما تأثر روتر بمنهج تولمان Tollman الذي قلل من أهمية وشأن الإشارات البافلوفي في تفسير الاكتساب أو التعلم، وطرحه لنموذج التعلم الإشاري، المعروف بتتابع المثيرات؛ إذ يمكن التعبير عنه بالصيغة الآتية:

— $1س = 1م$ ، وهذا يعني أن تعرض الكائن للمثير م1، يترك لديه الاعتقاد بأن استجابة س1، تؤدي إلى مثير آخر م2؛ فالكائن كلما فهم المواقف الخاصة، كلما كان قادراً على التوقع، والسلوك الإنساني حسب تولمان، لا يتأثر بالمنبهات، وإنما يتأثر بما يتوقعه من نتائج معينة؛ كالمكافأة مثلاً، وكذلك القيمة التي يسبغها على تلك النتيجة (ابراهيم بوزيد، 2009).

ويمكن الاستنتاج، أن الدور الذي يلعبه الموقف في عملية السلوك، معناه الأخذ بعين الاعتبار المحتوى أو الإطار الذي يتم فيه هذا السلوك؛ فالطريقة أو النوعية التي يرى فيها الإنسان الموقف، تؤثر في قيمة كل من التعزيز والتوقع (عبد السجاد عبد السادة وعبد الزهرة لفته عدي، 2008).

3.4- الدافعية للإنجاز ودافع الكفاءة أو الجدارة:

يستخدم مفهوم الدافعية في علم النفس المعاصر، بمعنيين، وهما:

- الدافعية كمنظومة العوامل لسلوك الفرد؛ أي هي بمثابة محددات السلوك.

- الدافعية كاستثارة النشاط السلوكي للفرد؛ أي بمثابة منشط للأداء.

وتشير الدراسات والبحوث التي أجريت حول مفهوم دافعية الإنجاز، إلى أن هذا المفهوم يتحدد من خلال أربعة عوامل:

- دوافع النّجاح، دوافع تجنب الفشل، ويتعلّقان بخصائص المهمة.
 - الأمّل في النّجاح، الخوف من الفشل، ويتعلّقان بالمحدّدات البيئية.
- (إيلاس محمد، 2017).

وقد اعتبر **وينر (1974) Weiner**، أنّ دوافع النّجاح ودوافع تجنب الفشل، وسمات الشّخصية الثّابتة ثباتا نسبيا، هي المحدّدات الفردية أو الشّخصية لدافع الإنجاز، بينما تعتبر العوامل الأخرى -احتمالات النّجاح أو الفشل- هي محدّدات بيئية أو موقفية لدافعية الإنجاز، والتي تتباين من موقف لآخر.

كما يرى أصحاب هذه النّظرية، أنّ الأفراد الذين يكتسبون دافعية داخلية، يسعون إلى تحقيق الكفاءة والتّفوق والقدرة على تحقيق الذات، وإلى السّيطرة على مجريات الأحداث، ويستنتج الباحث من هذا كلّه، أنّ الدّافعية الدّاخلية تؤدي إلى التّحكم الدّاخلية، بينما تؤدي الدّافعية الخارجيّة، إلى التّحكم الخارجيّة (إيلاس محمد، 2017).

ويرى **ر.و. وايت (1959) R.W.White**: أنّ جميع الأفراد يولدون وهم مكتسبون لدافع أولي نحو التّحكم والسّيطرة على البيئة الخارجيّة، وقد أطلق عليه اسم دافع الكفاءة، وفي رأيه أنّ افتراض هذا الدّافع، يساعد على تفسير أنماط كثيرة من السلوك. وإنّ هذا دافع للكفاءة حسب وايت، يشير إلى أنّ جميع الأفراد بحاجة إلى التّعامل بفعالية وكفاءة مع البيئة، ولا يمكن التّعامل ذلك، إلا إذا تمّ التّعرف عليها. ولا فرق بين بيئة مادية وبيئة اجتماعية.

ويرى **وايت** أيضا، أنّ الفرد يمرّ بمرحلتين، وهو في طريقه نحو تحقيق الكفاءة والتّحكم في البيئة الخارجيّة، والمرحلتين هما:

- أ- مرحلة تحقيق دافعية التّأثير.
- ب- مرحلة تحقيق دافعية الكفاءة.

ويشير كذلك إلى أنّ تحقيق دافعية الكفاءة، يتمّ حينما يتوصل الفرد إلى السيطرة على البيئة من خلال مقاييس ذاتية وموضوعية معينة؛ فالشعور بالنجاح لا يأتي إلا بعدما يقدّم الفرد الإضافة اللازمة في ميدان عمله، ونوعية مجهوده الذي ساهم به في نجاح منظّمته (بشير معمرية، 2011).

ومنّه يمكننا الاستنتاج أنّ دافع الكفاءة يعتبر أحد الخصائص التي يتميّر بها الأفراد الذين يعتقدون في التّحكم الداخلي.

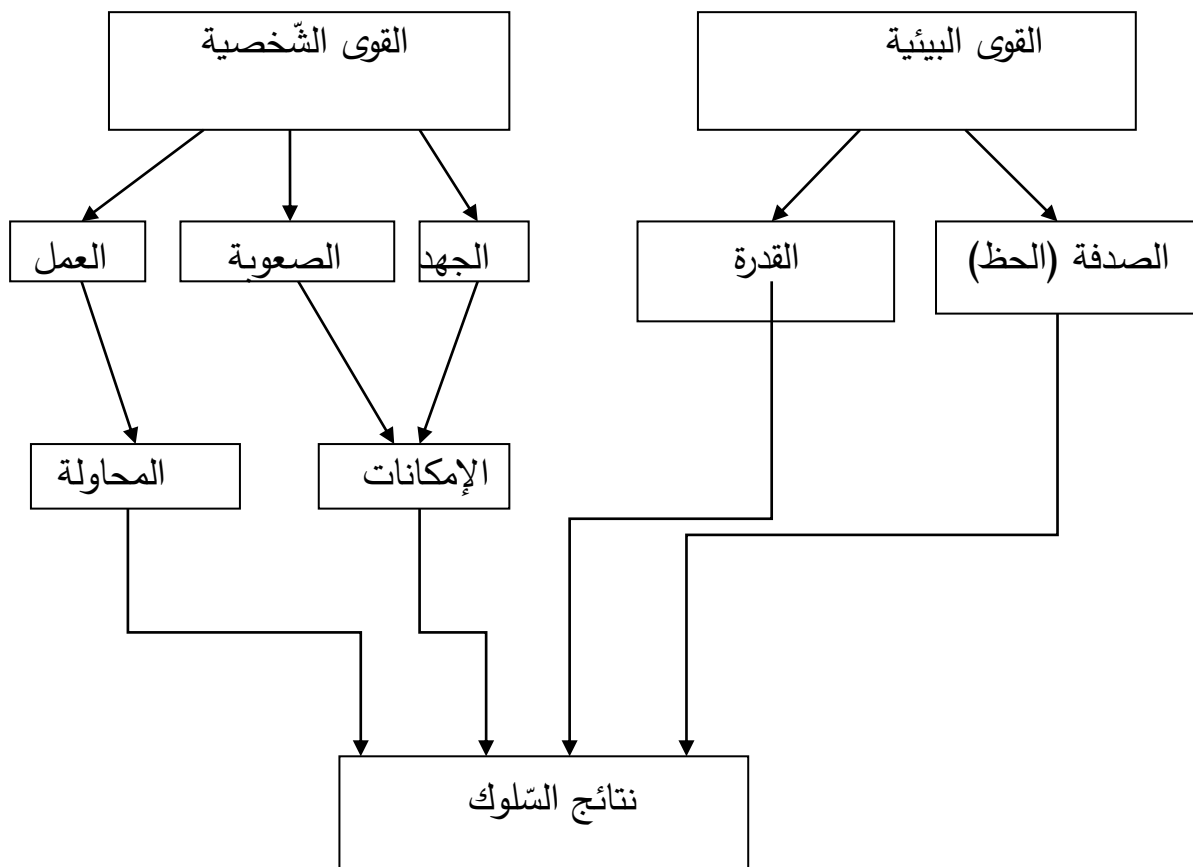
4.4- نظرية العزو السببي:

وفي إطار نظرية العزو السببي، تطرّق بشير معمرية (2011) إلى سببية حدوث السلوك الإنساني، مصرحاً بما يلي: " لقد تساءل هيدر (1958) Heider في كتابه "سيكولوجية العلاقات المتبادلة" تساؤلاً رئيسياً من وجهة نظره لفهم السلوك الإنساني والذي يدور حول سببية حدوثه، أي سببية حدوث السلوك الإنساني. وافترض أنّ كل فرد يخضع لقوى بيئية قوية، وهذه القوى يمكن أن تأخذ أشكالاً مختلفة، مثل: الضغوط من قبل الآخرين، المعايير الاجتماعية، الأزمات الاقتصادية والاجتماعية؛ حيث تمارس هذه الأحداث ضغوطاً على الفرد، سواء توقفه أو تحركه أو تكبحه، ولكل فرد استعدادات وقدرات وسمات واتجاهات مختلفة من شخص إلى آخر، تجعل السلوك تتحكم فيه قوتان: القوى البيئية والقوى الشخصية" (بشير معمرية، 2011، ص 28).

لذلك فإنّ نظريات العزو تهتم بالتفسيرات المعرفية للدافعية، وهذه النظريات تصنف كيف أنّ تفسيرات وتبريرات وأعدار الأفراد تؤثر في الدافعية، والتي ترى أنّ النتائج تنسب إلى قوى شخصية (القوة الذاتية) أو قوى خارجية (القوة البيئية):

-الشخصية (القوة الذاتية): هي التي تنتج القدرة والجهد والهدف، والقدرة هي إمكانية الفرد على ممارسة السلوك المعزّز ليعطي نتائج ناجحة، وتعود المحاولة التي يقوم بإنجازها إلى

عنصرين هامين؛ هما الهدف والجهد، والأول، عنصر كيفي يوضح كيف يحاول الفرد أن يعمل، أما الثاني، فهو عنصر كمي، يعطي الشدة التي يحاول أن يقوم بها الفرد. - القوى الخارجية (القوة البيئية)، وهي التي تنسب إلى صعوبة المهمة أو الصدفة أو الحظ، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (01) يبين التحليل النظري لهيدر للعزو السلوكي الآتي: (أيلاس محمد، 2017، ص 47):



يتضح من هذا الشكل، أنّ نتائج السلوك محصلة لكلّ من البيئة الداخلية والخارجية؛ فعوامل الصدفة والحظ وإمكانية الفرد والمحاولة، تتوقف على نسبة العوامل البيئية الخارجية، أما البيئة الداخلية؛ تتمثل في قوى الشخصية، والتي يعبر عنها بالجهد والهدف والقدرة.

5.4 - النظرية التفاعلية:

وضعت هذه النظرية استناداً إلى أعمال روتر (1966) وPhares؛ حيث يميّز بين نوعين من النماذج الإنسانية بالنظر إلى رؤيتهم للتعزيز الذي ينالونه أثناء أو بعد أدائهم لأعمالهم، فالأفراد الذين لديهم مركز التحكم الداخلي، ينظرون إلى التعزيز على أنه ناتج من أعمالهم وأهدافهم وقدراتهم، والأفراد الذين لديهم مركز التحكم الخارجي، ينظرون إلى التعزيز على أنه ناتج من القدر أو الصدفة أو الظروف الخارجية؛ بحيث أنهم لا يستطيعون ضبط أمورهم (أيلاس محمد، 2017).

ومن بين عوامل التمييز بين شخصية الأفراد وعناصر التمييز في الفوارق الفردية، تلك التمثيلات العائدة إلى منبت التعزيز، التي يمكن أن ترجع إلى النماذج المعرفية؛ فهي تعمم وتثبت، حيث تربط هذه النظرية بين اتجاهين، فالأفراد الذين يتحكمون في سلوكياتهم وأفعالهم (مركز تحكم داخلي)، يكون المعزز عندهم هو الهدف المنشود والعمل على تحقيقه، فتكون دافعيته قوية، وبالتالي يستغل كل قدراته، ويقوم بكل أعماله.

أما الذين تتحكم فيهم البيئة الخارجية وعواملها (مركز الضبط خارجي)، يكون التعزيز لديهم خارجي، قد لا يحرك ولا ينشط دافعيتهم، وينظرون إليه أنه خارج عن إرادتهم ومسؤوليتهم، وبالتالي فهم لا يتحكمون في مصيرهم، وتبقى أعمالهم متوقفة وأمورهم غير مركزة ومنظمة.

5- أبعاد مركز التحكم:

كان ظهور مركز التحكم الداخلي - خارجي التعزيز في أوائل مرحلته، على أنه متغير أحادي البعد، وأنه عامل واحد على متصل كما يقيسه روتر، من خلال اعتقاده أنّ الفرد يتحكم في الأحداث، كما يعتبره بعداً واحداً، مستدلاً على ذلك بالتحليل العامل الذي قام به فرانكلين (1963) Franklein، لكن دون أن يقدر البيانات، وقد توصل فرانكلين إلى أنّ أكثر من 53% من التباين قد تضمنها العامل العام أو عامل واحد فقط، في حين بقية

العوامل اشتملت على القليل من البنود، والتي لم تصل إلى درجة كافية من الثبات في تشكيل عامل أو بعد آخر أو مقياس فرعي للاختبار (بشير معمرية، 2011).

و قد أشار بشير معمرية في كتابه حول مركز التحكم (2011) إلى ظهور الكثير من الدراسات التي أثبت حقيقة توجه روتر، على أنّ هذا المفهوم يرتكز على عامل واحد هو مركز التحكم الداخلي مقابل مركز التحكم الخارجي للتعزيز، وأغلب هذه الدراسات، هي دراسات لتلاميذ روتر الأوائل أمثال ج.فيرز (1975) J.Phares وفراكلن (1965) Franklin وديوستوولك (1973) Ducett et Wolk، وهيسلم (1974) Heisler وإيفرلي (1975) Everly وسكوت وسيفراس (1975) Scott et Severance ، غير أنّ دراسات أخرى لهذا المفهوم، وجدت أنّه متعدّد الأبعاد، ومن هذه الدراسات؛ دراسة مايرلز (1970) Mirs وسوارتز (1973) Schwartz وكولنس (1974) Colins وجيورين وآخرون (1969) Gurinet et all (بشير معمرية، 2011).

وبسبب هذه التناقضات في نتائج الدراسات السابقة، حدث جدل ونقاش حول مفهوم مركز التحكم، هل هو أحادي البعد؟ أم متعدد الأبعاد؟ أو بمعنى آخر، هل يعتبر مركز التحكم توقع عام حول التحكم الداخلي مقابل التحكم الخارجي للتعزيز؟ أم توقعات متعددة للتحكم الداخلي/ الخارجي تشمل على عدد مختلف من مصادر التحكم.

وتبيّن حديثاً من خلال العديد من الدراسات التي تعرّضت لمفهوم مركز التحكم، أنّ هذا المفهوم، متعدد الأبعاد Multidimensionnel وليس أحادي البعد كما يرى روتر (1974, Sc Wartz ، Gurin et all (1969) Colin 1974, Mirels 1970 , 1973، وقد أوضحت هذه الأبحاث أنّ مقياس روتر للتحكم الداخلي/ الخارجي مشبع بعامل الاستحسان الاجتماعي، وأكدت على وجود عوامل مختلفة مستقلة، على الرّغم من أنّها تختلف من عينة لأخرى، وتختلف باختلاف الجنس" (ابراهيم بوزيد، 2009، ص57).

و إضافة إلى ذلك، "دراسة سانجر ووالكار Sanger, Walker 1972 التي وجدت عوامل بناء تتدخل في التحكم أهمها التحكم الشخصي، الضبط من خلال النظم الثقافية المختلفة، في حين وجدت دراسة كولينس (1973) Collins من خلال التحليل العملي لنتائج اختبار مقياس روتر أربعة عوامل تعتبر مقاييس جزئية للتحكم الخارجي، هي العالم الصعب Difficult World، العالم غير العادل Unjust World، العالم المضبوط بواسطة الحظّ The World governed by luck، العامل غير المستجيب سياسياً Politically inresponsive World" (ابراهيم بوزيد، 2009، ص59).

وفي دراسة أخرى " لفينسون (1972) Levenson، حللت فيها إجابات مجموعتين من الأفراد (ولاية تكساس بأمريكا) على مقاييسها الثلاث، مقياس التحكم الشخصي، مقياس التحكم الآخرين، مقياس تحكّم الحظ والفرصة، فوجدت أنّ مقياس التحكم الداخلي مستقل عن كلّ من مقياس تحكم الآخرين الأقوياء، ومقياس تحكم الفرصة، ويدلّ هذا على أنّ مفهوم مركز التحكم متعدّد الأبعاد، وليس أحادي البعد" (بشير معمريّة، 2011، ص23).

وفي دراسة لصالح الدين أبوناهاية (1984)، توصل فيها إلى ظهور ثلاثة عوامل وراء بطارية الاختبارات التي تقيس التوجّهات الداخلية والخارجية لمركز التحكم، وهي: الضبط الشخصي، ضبط الآخرين الأقوياء، ضبط الحظ، ومن ذلك كلّه نستنتج، أنّ ثمة تصوران لأبعاد مركز التحكم:

1- تصور البعض بأنّ وجهة الضبط أحادي البعد (الباحثون الأوائل).

2- تصور البعض بأنّ وجهة الضبط متعدّدة الأبعاد (الباحثون الجدد).

(إبراهيم بوزيد، 2009).

وفي دراسة أخرى، وهي "دراسة وارد وتوماس (1985) Ward et Thomas، والتي شملت عيّنة متكونة من 197 فرداً من طلبة الجامعة، بواقع 58 ذكر و139 أنثى، طبق

عليهم مقياس روتر لمصدر الضبط الداخلي والخارجي، وقد أسفرت الدراسة عن ظهور الأبعاد الآتية:

- ✓ البعد الأول: الاعتقاد في الحظ والصدفة.
- ✓ البعد الثاني: الضبط العام (عموماً يتحكم الأفراد في قدرهم).
- ✓ البعد الثالث: العجز السياسي (ليس للأفراد أي تأثير على الشؤون السياسية).
- ✓ البعد الرابع: العجز الشخصي (نقص التحكم في القدر الشخصي).
- ✓ البعد الخامس: السخرية" (بوقصرة منصور، 2008، ص70).

بالنسبة لمشكلة التناقض بين نتائج الدراسات أرجعتها ليفينسون (1972) Levenson التي استخدمت مقياس روتر لمركز التحكم الداخلي - الخارجي للتعزيز، إلى التعريف الواسع للضبط الخارجي الذي يشمل الأفراد الذين يعتقدون في الحظ والصدفة والقدر والآخرين الأقوياء. ولذلك لجأت سنة (1973) إلى وضع مقياس لمركز التحكم فرقت فيه بين التحكم الخارجي عن طريق الآخرين الأقوياء، والتحكم الخارجي عن طريق الاعتقاد في الغيبيات؛ كالصدفة والحظ والقدر، معتمدة في ذلك على أن الفرد الذي يعتقد في التحكم الخارجي عن طريق الآخرين الأقوياء، يعتقد أن العالم قابل للتنبؤ، ولكن قوى الآخرين هي التي تتحكم في سير الأحداث فيه، وهذا يختلف عن الفرد الذي يعتقد في التحكم الخارجي عن طريق الغيبيات؛ كالقدر والحظ والصدفة، لأنه يعتقد أن العالم معقد وصعب، وغير قابل للتنبؤ (بشير معمرية، 2011).

وبعد كل هذه الدراسات المختلفة والمتناقضة، من خلال الإجابة على سؤال، هل مركز التحكم متعدد الأبعاد أم ذو بعد واحد؟ يمكن للباحث الإجابة عنه بعد الذي استعرضه من دراسات، ومفاد إجابته أن هناك عدم توافق في النتائج، ويرجع سبب هذا الاختلاف إلى العينات التي أجريت عليها هذه الدراسات، سواء من حيث الجنس أو العمر أو الفئة أو السلالة، وإلى تعدد أدوات القياس المستخدمة. وقد أشار بشير معمرية (2011) في دراسته

"مصدر الضبط والصحة النفسية" إلى هناك تساؤل عن طبيعة متغير مركز التحكم من جانب آخر، فيما إذا كان يتأثر بالجنس والعمر والاختلافات الثقافية والسلالية، إلا أن أبرز الدراسات لكون مفهوم مصدر الضبط متعدد الأبعاد، تساهم في فهمنا لهذا المفهوم، بأن هناك أكثر من جهة يعزو إليها الأفراد أسباب حصولهم على التعزيز في مصدر الضبط الخارجي، وهذا يساعدنا على فهم أفضل لأسباب السلوك الإنساني في المواقف الاجتماعية المعقدة (بشير معمرية، 2011).

ومن خلال ما سبق، يمكن للباحث أن يستنتج أن كل الدراسات المتعلقة بأبعاد مركز التحكم وجدته، متعدّد الأبعاد، باستثناء بعض الدراسات القليلة، ويرى الباحث أن هذا الاختلاف في عدد أبعاد مركز التحكم الطبيعي والعادي، يعود إلى أن هذه الدراسات اختلفت في حجم العينة وخصائصها العمرية والجنسية وحتى الثقافية، كما اختلفت في طرق التحليل العاملي، وكذلك طرق تدوير المحاور.

6- علاقة مركز التحكم بمتغيرات أخرى:

يعدّ مركز التحكم بعدا هاما من أبعاد الشخصية كما جاء في التعريفات السابقة، لكونه يؤثر في سلوكيات الفرد ما يجعل له علاقة بمتغيرات أخرى من متغيرات الشخصية وسلوك الفرد منها:

1.6- مركز التحكم ودافع للإنجاز:

من خلال التعريفات التي قدّمت في مفهوم مركز التحكم، والدراسات والبحوث في علاقة هذا المفهوم بمتغيرات أخرى وخاصة في أبعاد الشخصية، اتجه الباحثون (روتر، وينر وغيرهم) إلى دراسة مركز التحكم في الدافع، هل هو داخلي بحيث يكون الفرد مدفوعا للعمل والإنجاز بوازع من داخله واثقا من قدرته على الإنجاز وبذل الجهد والمثابرة؟ أم هو خارجي عن إرادته معتمدا على الصدفة والحظ ومساعدة الآخرين في تحقيق النتائج.

افترض روتر (Rotter 1966) وجود علاقة بين الدرجة العالية في دافع الإنجاز وبين مركز التحكم الداخلي للأفراد، لأن هؤلاء يشعرون أنّ لديهم القدرة على السيطرة والتحكم في بيئاتهم وأوضاعهم، خلافاً لأصحاب مركز التحكم الخارجي الذين يتقاعسون عن العمل، لأنهم يعتقدون أنّ النتائج محكومة بعوامل وظروف ليس لهم السيطرة والتحكم عليها، ولا تعود إلى جهودهم وقدرتهم (أيلاس محمد، 2017).

وقد تطرق وينر (Weiner 1974) إلى استكمال نظرية الدافعية للإنجاز، وذلك ببنائه للنظرية المعرفية عن الأجزاء، حيث اقترح بعدين لتحليل الأجزاء السببي، فأشار إلى أنّه داخل المحتوى، أي الموقف، يتضمن إنجازاً ترجع أسبابه إلى عوامل أربعة هي: القدرة، الجهد، الحظ وصعوبة العمل؛ حيث أنّ القدرة والجهد يعتبران عاملان داخليان يعتمد على الفرد ذاته، بينما يعتبر عامل الحظ وصعوبة العمل من خارج الفرد؛ أي من البيئة، ومن هنا، يمكن الاستنتاج أنّ معنى الدافعية للإنجاز، هو التفوق لتحقيق أهداف محددة، والمثابرة والإصرار على تجاوز العقبات والتحديات التي قد تواجهه، والشعور بأهمية الزمن والتخطيط للمستقبل (أيلاس محمد، 2017).

أوضحت العديد من الدراسات الارتباطية التي أجريت في مجال العلاقة بين دافعية الإنجاز ومركز التحكم على المستوى العالمي، كدراسة برانت، لاري وهادن (Brandt, 1975) و (Larry et Huaden)، والدراسات العاملية كدراسة كراندا (Crandell, 1965) أنّ مركز التحكم يعتبر عاملاً دالاً في دافعية الإنجاز، كما أثبتت بحوث روزن برج (Rosen 1965) ودراسة إيلينور (Eleanor 1971) أنّ مركز التحكم يعتبر متغيراً أساسياً في دافعية الإنجاز.

أما على مستوى العالم العربي، فنجد دراسة الأعرس وآخرون (1983) التي أجريت في قطر، ودراسة الزياد (1988) التي أجريت في مصر والسعودية، ودراسة قطامي (1994)

بالأردن، والتي دلت نتائج دراساتهم على وجود علاقة ارتباطيه دالة بين دافعية الإنجاز ومركز التحكم الداخلي (هبة الله محمد سالم، عمر هارون الخليفة، 2012).

2.6- مركز التحكم والجنس:

أشارت نتائج البحوث والدراسات التي اعتمدت على مقياس روتر Rotter للتحكم الداخلي والخارجي، على أنّ النساء لديهن اتجاه الى مركز التّحكم الخارجي أكثر منه عند الرجال (النساء خارجيات في تحكمن أكثر من الرجال)، ويمكن تفسير ذلك بمختلف الحدود التي رسمها المجتمع وحددها وأجبر المرأة على الخضوع لها، وهذا ما ذهبت إليه الكثير من الدراسات العالمية، أنّ النساء عموماً، هن الأكثر خضوعاً لمركز التحكم الخارجي من الرجال.

كما بيّنت نتائج البحوث التي تمّ عرضها، أنّ هناك فروق فردية واضحة في هذا المتغير؛ حيث تمّ تصنيف الأفراد في ضوء إدراكهم للمواقف التي يتفاعلون معها إلى داخليين وخارجيين، كما رأينا في الفقرات السابقة من هذا الفصل، وإذا كان الأمر كذلك، فهل يختلف إدراك الذكور لمواقف الحياة التي يتفاعلون معها عن إدراك الإناث لها، وبالتالي هل يمكن تصنيف أحد الجنسين إلى داخليين والآخر إلى خارجيين؟ للإجابة عن هذا السؤال، يستعرض الباحث بعض الدراسات التي تناولت هذه الفروق على هذا المتغير للخروج بتصوير واضح حول هذا المفهوم.

ولقد أشار بشير معمريّة (2011) إلى الدراسات التي أكدت وجود فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث في مستوى مركز التحكم، والدراسات التي أثبتت عدم وجود فروق، وهذا ما قام به زيرقا وآخرون (1976) Zerga et All من خلال دراسة على 541 تلميذاً من التعليم الثانوي مستخدمين مقياس روتر؛ حيث تبين من نتائجها أنّ الإناث يتجهن إلى مركز التّحكم الخارجي، والذكور إلى مركز التّحكم الداخلي، وكان الفرق بينهما دالاً إحصائياً. وانقسمت هذه النتيجة مع نتائج دراسة سترايكلاند وهيلي (1980) Strikland

Haley et باستخدام مقياس روتر على عينة من الطلاب الجامعيين؛ حيث أظهرت الطالبات توجهها نحو مركز التحكم الخارجي مرتقعا مقارنة بالطلاب، وكان الفرق دالا إحصائيا. وفي نفس الاتجاه بينت دراسة راو ومورفي (1984) Rao et Murphy على 540 طالبا جامعيًا في الهند، أنّ الإناث أكثر اعتقادا في مركز التحكم الخارجي من الذكور، وكان الفرق دالا إحصائيا (بشير معمرية، 2011). ومن جانب آخر، كشفت دراسات أخرى عن عدم وجود علاقة بين مركز التحكم والجنس، فقد توصلت هوستون (1984) Hoston إلى عدم وجود فروق بين الجنسين من طلاب الجامعة في مركز التحكم، أمّا البيئة العربية؛ فقد توصل صلاح الدين أبو ناهية 1987 في دراسته على 691 مفحوصا من الجنسين بقطاع غزة ومن فئات عمرية مختلفة مقياس ناويكي وإسترايكلاند للضبط الداخلي - الخارجي للتعزيز، توصل إلى عدم وجود فروق، رغم أنّ متوسط درجة الضبط الخارجي لدى الإناث أعلى منها لدى الذكور في جميع الفئات العمرية (بشير معمرية، 2011).

وفي نفس الاتجاه، ومن خلال دراسة التي أجراها باريش و نون (1983) Barish And Nunn على عينة تمثلت في 644 من طلبة أقسام التدرج، وبتطبيق مقياس مركز التحكم لروتر، اتضح أنّه لا يوجد فرق بين الجنسين في مركز التحكم (بوقصره منصور، 2008). أما برتن وباركس (1994) Burton and Parks، فقد دلّت الدراسة التي شملت 60 طالبا، تتراوح أعمارهم ما بين 18 و 23 سنة، وبتطبيق مقياس روتر لمركز التحكم الداخلي الخارجي، توصلوا إلى أنّه لا يوجد فرق دال إحصائيا في مصدر الضبط بين الجنسين (بوقصره منصور، 2008).

إنّ نتائج الدّراسات السابقة الذكر المتعلقة بالفروق الجنسية في مركز التحكم، لم تكن قطعية، حيث جاءت متباينة من دراسة إلى دراسة أخرى، فمنها ما أكدت أنّ الذكور أكثر

توجها إلى مركز التحكم الداخلي من الإناث، ومنها ما لم تجد أية فرق بين الجنسين في مركز التحكم.

3.6- مركز التحكم والتنشئة الاجتماعية:

إنَّ الطرق والأساليب التربوية التي يتعامل بها الوالدين مع أولادهم، هي أول مصدر للتنشئة الاجتماعية، وهي أول ما يتعامل معه الطفل؛ حيث توفر له الإحساس بالأمن والطمأنينة، وتحرك دوافعه نحو التعلم، وتمهد له الطريق للاحتكاك بالمواقف البيئية الخارجية بكلّ حرية وجرأة، فتنمي فيه الاعتزاز بقدراته وثقته بنفسه، وهو ما يعزز التوجه إلى تنمية الضبط الداخلي أكثر، أما إذا ترك من دون رعاية أو توجيه في مواجهة الأحداث البيئية التي تدور حوله بضعف وصراع إذا ما أخطأ أو أساء العمل، وتعرض للعقاب البدني والنفسي، وللتهديد والحرمان العاطفي، فإنّه يفقد الثقة بنفسه، وينمو لديه الاعتقاد بأنّه لا يستطيع التحكم في الأحداث الواقعة له، كما يسيطر عليه التردد والخوف من الفشل في أي عمل يقوم به، فيبدأ التبرير على ذلك بكلّ النقائص والسلوكات الفاشلة والسلبية، وتتولد لديه سمات الاعتقاد الخاصّة بالضبط الخارجي (أيلاس محمد، 2017).

والأكيد أنّ تفاعل الفرد مع أفراد مجتمعه واحتكاكه بهم، يجعله يتأثر بهم ويؤثر فيهم، كما أنّه يعتقد بما يعتقدون في أغلب الحالات، لاسيما إذا كانت الأفكار والمعتقدات منتشرة بكثرة ومقبولة عند جميع أفراد المجتمع والأشخاص المحيطين به، وهذا ما أثبتته وأكده عدّة دراسات في هذا الميدان، ونختصرها فيما يلي:

أشار بشير معمريّة (2011) إلى دراسة الباحثان ولسون ورامي (Wilson et 1972) Ramey؛ حيث وجد أنّ الأفراد الذين يعتقدون في الضبط الداخلي يأتون غالبا من أسر تتسم بالحب والديمقراطية والنظام والمعايير المستقرة، في حين أنّ الأفراد المعتقدين في الضبط الخارجي يصفون آباءهم بأنهم يبالغون في عقابهم بدنيا وانفعاليا ويحرمونهم من حقوق كثيرة (بشير معمريّة، 2011).

وفي نفس الاتجاه، ذهبت دراسة صلاح الدين أبوناھية (1989) الذي توصل من خلالها إلى أنّ الطلاب ذوي اعتقاد الضبط الداخلي كانوا يعاملون من طرف والديهم بأساليب التقبل والتّمرکز حول الطفل، وتقبل الفردية والاندماج الإيجابي والتّطفل (المعاملة حسب عمر الطفل)، أمّا الطلاب المعتقدون في الضبط الخارجي، فقد كانوا يعاملون بأساليب الرّفص، الإكراه، الشّعور بالذنب، العدوان، تلقين القلق الدائم، التّباعد والسلبية والانسحاب في العلاقة (أيلاس محمد، 2017).

وبعد الاطلاع على نتائج هذه الدراسات، استنتج بشير معمرية (2011)، أنّ مركز التّحكم متغيّر معقّد، ويتأثر بكثير من العوامل والمتغيّرات؛ فهو يتأثر بجميع المتغيّرات والمعطيات البيئية، من أساليب تربوية، واختلافات ثقافية، وحضارية، وأنّ الأفراد الذين ينمو لديهم الاعتقاد في الضبط الداخلي هم الأفراد الذين ينشئون في مجتمعات تعودوا فيها على الاستقلالية الشّخصية، فتعزّزت لديهم القدرات الفردية، أمّا الأفراد الذين يرتفع عندهم الاعتقاد في الضبط الخارجي، فهم الذين ينتمون إلى مجتمعات تعيش القهر الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والعسكري، حيث تعودوا على العجز والسلبية والتعبئة، فيبقى أثر هذا القهر لفترات طويلة من الزمن، تاركا وراءه تأثيرا قويا على الأجيال المتعاقبة في هذه المجتمعات (بشير معمرية، 2012).

خلاصة الفصل: خلاصة ما ذهب إليه الباحث في هذا الفصل، أنّ مركز التّحكم حظي بالاهتمام الكبير من الباحثين والدارسين في ميدان علم النفس بكلّ تخصصاته، ومرد ذلك إلى كونه متغيرا من المتغيرات الأساسية للشّخصية، بل يعتبر بُعدا من أبعادها، ويقسمها إلى فئتين، فئة مركز التّحكم الداخلي، وفئة مركز التّحكم الخارجي، ولكلّ فئة مؤشرات وخصائص، ويساعدنا هذا التقسيم في فهم السلوك البشري، وخاصة التنبؤ به في المستقبل، واختيار أحسن العناصر للقيام بالمهام المناسبة والمنسجمة مع نوعية الشّخصية، وقد أكدت الدّراسات أنّ هذا المتغيّر له علاقات ارتباطية مع الكثير من المتغيّرات في ميدان علم

النفس، وهذا ما يجعله محلّ اهتمام ودراسة من طرف الباحثين، سواء الدّراسات السّابقة أو الدّراسات التي لازالت قيد الإنجاز، أو التي سوف تكون في المستقبل، لما لهذا المتغيّر من أهمّية في التّفسير والقراءة النّفسية لمكامن وأسرار شخصية الإنسان.

الفصل الثالث

الدافعية للإنجاز

تمهيد:

يعتبر موضوع الدافعية من أهم المواضيع التي أجريت حوله عدة دراسات في جميع ميادين علم النفس منذ ظهوره كظاهرة سيكولوجية، خاصة في الميدان المهني والصناعي. يتبادر إلى ذهن الكثير من الأشخاص تساؤلات حول ظواهر نفسية معينة، منها على سبيل المثال، ما الذي يدفع شخصا ما إلى تبني سلوكات معينة، كالتالي الذي يسهر الليالي من أجل إتمام دراسته، أو العامل الذي يبذل جهدا من أجل إتمام عمله في الوقت المحدد، أو الشخص الذي يعمل ليلا نهارا من أجل جمع وتكديس الأموال، أكيد أنّ هناك دافعا ما أو عدة دوافع تجعله يقوم بسلوك محدّد ومعين، سواء كانت هذه الدوافع داخلية أم خارجية. لذا يعتبر موضوع الدافعية في بحثنا هذا، أحد المتغيرات الهامة التابعة؛ فمن الضروري القيام ببحث شامل ومفصل حول ماهية الدافعية والدافعية للإنجاز والنظريات المفسرة لهما، وكذا أنواعها ومكوناتها، والعوامل المؤثرة فيها، وقياسها وطرق زيادتها.

1- ماهية الدافعية للإنجاز :**1.1- تعريف الدافعية العامة:**

لقد جمعنا عدة تعريفات شارحة ومفسرة للدافعية العامة؛ منها لباحثين عرب، وأخرى ترجع لباحثين أجانب، وحاولنا جمع الأحداث والأوضح منها. تعريف عبد الرحمان عدسي ومحي الدين توك (2007): "حيث يعرفان الدافعية بأنها مجموعة من الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل إعادة التوازن الذي اختل" (منصور بن زاهي، 2007، ص62).

تعريف أحمد عزت راجع: "الدافع (Motive) بأنه حالة داخلية، حماسية أو نفسية تثير السلوك وتوجهه نحو غاية معينة؛ فالدافع قوة محرّكة وموجهة في آن واحد، والشخص الذي تولمه ضرره، يدفعه الألم أن يجرب ما لديه من أدوية مسكنة أو إلى أن يذهب إلى الطبيب" (عويد سلطان المشعان، 1994، ص 183).

تعريف عبد الرحمن عدسي (1999): "الدافعية هي ميل أو توجه للعمل بطريقة خاصة، وإن الدافع هو الحاجة النوعية التي تسبب مثل هذا الميل أو التوجه، إنها تثير أو تدفع الفرد وتوجهه إلى نوع من الهدف، وتحافظ على ذلك التوجه مدة من الزمن. والدافعية يمكن أن تكون موروثة أو مكتسبة أو كليهما" (عبد الرحمان عدس، 1999، ص 361).

تعريف مصطفى زيدان ونبيل السيالوطي (1995): "هي الطاقات التي ترسم للكائن الحي أهدافه وغاياته لتحقيق التوازن الداخلي أو نهيئه له أحسن تكيف ممكن من البيئة الخارجية" (مصطفى زيدان ونبيل السيالوطي، 1995، ص 72).

تعريف العنزي سعود بن شياش (2003): "يعني استعداد الفرد لبذل الجهد أو السعي في سبيل تحقيق أو إشباع هدف معين، أما في حالة دخول هذا الاستعداد أو الميل إلى حيز التحقيق الفعلي أو الصريح، فإن ذلك يعين الدافعية، باعتبارها عملية نشطة". (د. عمر عوض الثبتي ومحمد حول العتيبي، 2017، ص 06).

تعريف توما جورج خوري (1996): "يعرفها كذلك بأنها الطاقات الكامنة عند الكائن الحي التي تحمله على قيام سلوك معين؛ بحيث يتمكن بعدها من التكثيف مع البيئة ليحقق من خلالها أهدافا معينة". (مصطفى رشدي، 2017، ص 116).

تعريف محمد خليفة (2000): "وبداية نشير إلى أنّ كلمة "دافعية" motivation لها جذورها في الكلمة اللاتينية « movere والتي تعني يدفع أو يحرك to » « move في علم النفس، حيث تشتمل دراسة الدافعية على محاولة تحديد الأسباب أو العوامل المحددة للفعل أو السلوك" (محمد خليفة، 2000، ص 68).

أما فيما يخص تعريفات الدافعية عند العلماء الأجانب وخاصة منهم العلماء الأوائل، فلقد لخص الأستاذ محمد خليفة في كتابه الدافعية للإنجاز (2000) مجمل تعريفات العلماء الأجانب من الأوائل إلى المعاصرين، وتتمثل فيما يلي:

عرف يونج **P.T Young**: " الدافعية من خلال المحددات بأنها عبارة عن حالة استثارة وتوتر داخلي تثير السلوك وتدفع إلى تحقيق هدف معين".

وعرف ماسلو **A.H Maslow**: "الدافعية بأنها خاصية ثابتة، ومتسمة، ومركبة وعامة تمارس تأثيراً في كل أحوال الكائن الحي".

وعرف ستاتس **Staats**: "الدافعية بأنها شريط انفعال لمنبهات محددة ومركبة يوجهها مصدر التدعيم".

وعرف كاجان **Kagan**: "الدافع بأنه عبارة عن تمثيلات حرفية للأهداف مرغوبة أو مفضلة تنظم بشكل متدرج (أو هرمي) وتشبه تمثيل المفاهيم بشكل عام".

وعرف هب **Hebb**: "الدافعية بأنها أثر لحدسيين حسيين، هما الوظيفة المعرفية التي توجه السلوك ووظيفة التيقظ أو الاستثارة التي تمد الفرد بطاقة الحركة".

وعرف ماكلياند وآخرون **D.McClelland and all**: "الدافع بأنه يعني المادة التكامل وتجدد النشاط الناتج عن التغيير في الموقف الوجداني".

- "وعرف فيدر **N.T. Feather**: "الدافع بأنه استعداد شخصي ثابت نسبياً، قد يكون له أساس فطري، ولكنه نتاج ومحصلة عمليات التعلم المبكرة للاقتراب نحو المنبهات أو الابتعاد عنها" (محمد خليفة، 2000، ص 69).

- "وأوضح كاتل وكلين **R.B Catte et P.Kli**: "أن للدافعية ثلاثة جوانب تتمثل في الآتي :

- الأول: الميل بشكل تلقائي لبعض الأشياء دون البعض الآخر.

- الثاني: إظهار حالة انفعالية خاصة بالحافز ومدى تأثيره.

-الثالث: الاندفاع إلى مجموعة من الأفعال ذات هدف وغاية" (محمد خليفة، 2000، ص70).

وإضافة إلى ما تقدم به الأستاذ عبد اللطيف محمد خليفة من تعريفات لهؤلاء العلماء الأجانب، أراد الباحث من باب الاستفادة أكثر تقديم بعض التعريفات الحديثة في هذا المجال من وجهة نظر العلماء الأجانب من بينها:

- تعريف ماريو وليام و روبرت (1997) **Mario Williams, and Roberts** :

وقد عرف الدافعية "بأنها حالة حافز فكري ونفسي، والذي يؤدي إلى قرار صارم للحركة أو للقيام بشيء ما، وهذا يؤدي إلى بذل جهد عضلي وفكري للوصول إلى الأهداف المرجوة" (مصطفى رشدي، 2016، ص 117).

- تعريف باتريس روسال (1996) **Patrice Roussel**: تنشأ دافعية الفرد من حالة التوتر الناتجة عن الشعور بعدم المساواة الذي يمكن أن يشعر به الفرد بعد قيامه بمقارنات التي تم تحليلها.

وفي محاولة له للحد من هذا التوتر أو القضاء عليه، يتفاعل الفرد ويبدل جهودا لتحقيق ذلك، والدافعية التي سيجدها، هي استعادة التوازن بين حصته وبين مؤشرات معالمة، تقوده إلى سلوكيات ومواقف متعددة قد تكون مخالفة لمصالح وأهداف مؤسسته، ويمكن أن تكون هذه السلوكيات والمواقف نوعين اثنين هما:

• تبني سلوك جديد.

• تغيير تصورات الوضعية (باتريس روسال (1996, Patrice Roussel).

- تعريف كلود ليفي لوبواي (2006) **Claude Levy-le Boyer**: ستكون إذا الدافعية عندها فقط مجموعة الأنشطة التي يتم توزيعها لتلبية احتياجاتنا، وينطبق هذا

المفهوم أيضا وتعميمه على أكثر السلوكيات الأولية إلى حد السلوكيات المعقدة للإنسان في بيئة عمله (كلود لوبراي، Claude Levy le Boyer، 2006).

ومن هنا نستنتج، أنّ الدافعية هي قوة ذاتية، تصدر من داخل الفرد نفسه، والتي تدفعه وترغبه إلى تحقيق أو إنجاز شيئا ما يشعر بأهميته في حياته، والتي تؤدي إلى تحريك سلوكياته نحو هذا الهدف المنشود، والذي يلبي ويستجيب لاحتياجات الداخلية والعوامل الخارجية، والتي تقوم باستثارة قوة الدفع الداخلية.

2.1- وظائف الدافعية وفوائدها:

للدافعية عدة وظائف، والتي تساعدنا في مهمة تفسير عملية التعزيز وتحديد المعززات، وتوجيه السلوك نحو هدف معين، والصبر على التحديات والالتزام بالسلوك المطلوب إلى غاية تحقيق الإنجاز، ومن أهم هذه الوظائف:

الوظيفة التنشيطية: من الوظائف الأساسية للدافعية، هي العمل على التعبئة وتجديد الطاقة وتنشيطها لدى الفرد، ودفعه نحو تحقيق أهدافه، وتبقى هذه الطاقة مستمرة ومعبأة إلى أن يستجيب الفرد لاحتياجاته، ويحقق الإنجاز المنشود. والدافعية هي عبارة عن صورة للاستثارة الداخلية، وكلما زادت التعبئة، نقص التركيز وزاد التشتت، لهذا فإن الشيء إذا زاد عن حده لا يخدم الهدف، لذلك فإن المستوى المتوسط من الدافعية يكفي لتحقيق أداء عاليا، وهو أفضل المستويات التي تجعل الفرد أكثر تركيزا ويقظة للقيام بأعماله وتحقيق أهدافه، عكس ذلك الذي يكتسب مستوى عاليا من الدافعية (محمد خليفة، 2000).

الوظيفة التوجيهية: من الوظائف الأساسية للدافعية، الوظيفة التوجيهية؛ أي أنها تعمل على شكل خطط، والتي من خلالها تعمل على توجيه سلوك الفرد نحو ما يجب القيام به في المستقبل، وما سيفعله من أجل تحقيق الأهداف والإنجازات. وهذا ما أوضحه ميلر وآخرون (Miller and all) في نظرية السلوك الموجه نحو الهدف، من خلال ما ذكره

محمد خليفة (2000): "حيث يقوم الفرد بالمقارنة بين البيئة والهدف، ثم يقوم بمعالجة البيئة حتى يقلل من التفاوت بينها وبين الهدف، ثم يختبر مرة أخرى التفاوت بين البيئة والهدف، ثم يسعى بعد ذلك ويجاهد لتحقيق الهدف" (محمد خليفة، 2000، ص76).

والدافعية لها تأثير كبير في توجيه سلوكنا نحو المعلومات المهمة التي يجب توفرها ومعالجتها والاهتمام بها، والتي بدورها تساعدنا على اختيار السبل والطرق المناسبة لتحقيق الأهداف المنشودة والإنجازات المرجوة (منصور بن زاهي، 2007).

الدافعية ووظيفة تحديد التفاوت الأفراد في مستويات الدافعية: تعتبر العوامل الداخلية عند الفرد، مثل القيم والاتجاهات والميول والاهتمامات، عوامل مؤثرة على الدافعية، أو العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية التي يعيش فيها الفرد، إضافة إلى ما توفره البيئة الاجتماعية من ظروف وعقبات وتحديات، كل هذا ينتج عنه فروق فردية تميز الشخص عن الآخر من تعبئة لطاقاته في اتجاه ما أو اتجاه معاكس.

كل فرد يمتلك توقعات، والتي تشكلت بفعل تجارب الفرد وخبراته وإنجازاته، وكل ما تعرض إليه من نجاح أو فشل خلال رحلته العمرية، وتتأثر نوعية هذه التوقعات بفعل الدافعية، على أفعالهم ونشاطاتهم وسلوكياتهم، وبالتالي فإنها تؤثر في مستويات الطموح التي يتميز بها كل فرد منهم (مصطفى رشدي، 2016).

الدافعية ووظيفة الاستثارة: من الوظائف الأساسية للدافعية، وظيفة الاستثارة، والمعلوم أنّ الدافعية هي التي تحث الإنسان للقيام بسلوك ما، وكما أوردناه من قبل، أنّ متوسط مستوى الدافعية (الاستثارة) هي أفضل مستويات لتحقيق الأهداف.

فالمستوى المنخفض قد يؤدي إلى الملل وعدم الانشغال بالأهداف وتحقيق الإنجازات، وعكس ذلك المستوى المرتفع للدافعية، يؤدي إلى ارتفاع القلق والتوتر والضغط والتشتت، وعدم الانتباه، فهي عوامل سلبية تؤثر سلباً على سلوك الإنسان. معنى ذلك أنّه

كلما زادت الاستثارة داخل النفس البشرية، زاد التوتر والقلق والضغط والتشتت، وكلما انخفضت الاستثارة زاد الملل والابتعاد عن الاهتمامات، وكلما كانت في المستويات الوسطى، زاد الاهتمام بتحقيق الأهداف والوصول إلى الإنجازات (منصور بن زاهي، 2007).

3.1- تصنيف الدافعية:

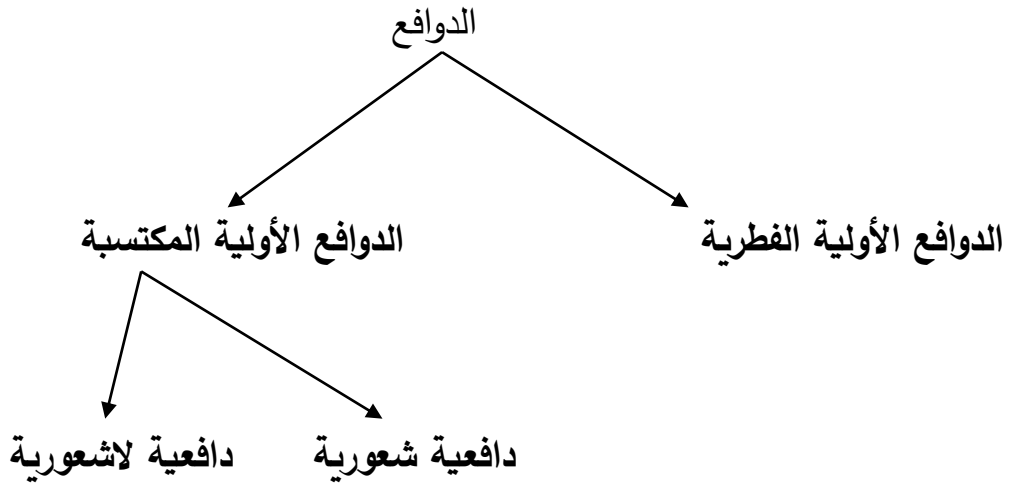
وجدت عدة تصنيفات للدافعية أهمها التصنيفات الثنائية، ومن أشهر ما قام بهذا التصنيف هو موراي "Moray" الذي يقسم الدوافع إلى صنفين أساسيين وهما:

-**الدوافع الفسيولوجية (الأولية):** والتي هي معروفة عند العام والخاص أنها مرتبطة أساساً بالحاجات الإنسانية الداخلية والأساسية، وهي فطرية منذ الولادة والإنسان مزود بها مثله ومثل باقي الكائنات الحية تهدف إلى حفظ بقائه في الدنيا، ومثال ذلك (الجوع والعطش والبرد والجنس) وتختلف طريقة إشباعها من كائن إلى آخر، وتصنف بأنها دوافع ثابتة لا تتغير ولا تزول.

-**الدوافع النفسية (الثانوية):** وهذا الصنف من الدوافع مرتبط أساساً بحاجات الإنسان الخارجية، والتي يكتسبها من خلال ما يتلقاه نتيجة تفاعله مع بيئته الاجتماعية، وما يتلقاه من تجارب وخبرات نتيجة هذا الاحتكاك، وهذا الصنف يتميز به الإنسان دون الكائنات الحية الأخرى، وطرق إشباعها تكون غير مباشرة وتنقسم إلى قسمين وهما:

أ- **الدافعية نفسية اجتماعية:** يميل الفرد إلى تكوين العلاقات الاجتماعية، ميله إلى السيطرة، تأكيد الذات.

ب- **الدافعية ذاتية شخصية:** وهي تحقيق الفرد لذاته من خلال الدافع إلى الإنجاز كالحاجة إلى النجاح، الحاجة إلى الاحترام، الحاجة إلى الانتماء (منصور بن زاهي 2007). وفيما يلي مخطط لتصنيف الدوافع (بوقصورة منصور، 2008، ص13):



شكل رقم (02) يبين تصنيف الدوافع

4.1- مفهوم الدافعية للإنجاز:

فيما يخص تاريخ استخدام مصطلح الدافع للإنجاز، يقول محمد عبد اللطيف خليفة (2000)، " يرجع استخدام مصطلح الدافع للإنجاز في علم النفس من الناحية التاريخية إلى أدلر (1870-1937) Adler الذي أشار إلى أن الحاجة للإنجاز هي دافع تعويضي مستمد من خبرات الطفولة، وكورت ليفين (1890-1947) Kurt Levin الذي عرض هذا المصطلح في ضوء تناوله لمفهوم الطموح Aspiration وذلك قبل استخدام هنري موراي (1893-1988) Henry Murray لمصطلح الحاجة للإنجاز.

يذكر محمد خليفة (2000) أنه "وعلى الرغم من هذه البدايات المبكرة، فإن الفضل يرجع إلى عالم النفس الأمريكي هنري موراي H.Murray في أنه أول من قدم مفهوم الحاجة للإنجاز Need For Achievement بشكل دقيق، يوصفه مكونا مهما من مكونات الشخصية، وذلك في دراسته بعنوان استكشافات في الشخصية Exporiations in Personality، والتي عرض فيها موراي لعدة حاجات نفسية كان من بينها الحاجة للإنجاز " (محمد خليفة، 2000، ص 88).

ومن هذا المنطلق، يحاول الباحث تقديم أهم التعريفات المرتبطة بمفهوم الدافعية للإنجاز بشكل دقيق، من علماء النفس العرب وأخرى من علماء النفس الأجانب من الأوائل والمعاصرين.

- يعرف ممدوح عبد المنعم الكتاني (1990): " الدافع للإنجاز بأنه سعي الفرد لتركيز الجهد والانتباه والمثابرة عند القيام بالأعمال الصعبة والتغلب على العقبات بكفاءة في أسرع وقت وبأقل جهد، وأفضل نتيجة والرغبة المستمرة في النجاح لتحقيق مستوى طموح مرتفع، والنضال والمنافسة من أجل بلوغ معايير الامتياز" (مصطفى رشدي، 2016 ص 138).

- وعرف أحمد عبد الخالق (1991): " الدافع للإنجاز هو الأداء على ضوء مستوى الامتياز والتفوق الذي تحدثه الرغبة في النجاح" (بوقصورة منصور، 2008، ص 17).

- وعرف فاروق موسى (1991): " هو الرغبة في الأداء الجيد وتحقيق النجاح، وهو هدف ذاتي ينشط السلوك ويوجهه وهذا يعتبر من سلوكيات المهمة للنجاح في العمل" (بوقصورة منصور، 2008، ص 17).

- تعريف عبد اللطيف محمد خليفة: " تعني استعداد الفرد لتحمل المسؤولية والسعي نحو التفوق لتحقيق أهداف معينة، والمثابرة للتغلب على العقبات والمشكلات التي قد تواجهه والشعور بأهمية الزمن والتخطيط للمستقبل" (عبد اللطيف محمد خليفة، 2000، ص 96).

أما بالنسبة لتعريفات العلماء الأجانب، فلقد وجد الباحث كم هائل من التعريفات، ولقد لخص أهمها من علماء النفس الأوائل والمعاصرين.

- تعريف هنري موراي (1938) Murray H.: " رغبة الفرد وميله نحو تذليل العقبات لأداء شيء صعب بأقل قدر من الوقت مستخدماً ما لديه من قوة ومثابرة واستقلالية، وتتوفر هذه الحاجة بدرجة مرتفعة لدى من يكافحون ليكونوا في المقدمة، ومن يكسبون قدراً كبيراً

من المال، ومن يحققون المستحيل، ومن يلتمسون معيارا مرتفعا جدا لأدائهم، وأولئك الذين يصنعون الإنجاز هدفا شخصيا لهم، وينشأ دافع الإنجاز عن حاجات، مثل السعي وراء التفوق، تحقيق الأهداف السامية، النجاح في المهام الجسام، وهذا الدافع ليس ضروريا بدرجة واضحة للاستمرار في الحياة" (مصطفى رشدي، 2016، ص 137).

- يعرف ماكلياند وزملاؤه (Mc Clelland, andall (1953) : " الدافع للإنجاز بأنه يشير إلى استعدادات ثابتة 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 في ضوء مستوى محدد من الامتياز" (بوقصورة منصور، 2008، ص 17).

- وعرفها أتكسون (Atkinsone (1964): "الدافعية للإنجاز هي ذلك المركب الثلاثي من قوة الدفع، ومدى احتمالية نجاح الفرد، والباعث ذاته بما يمثله من قيمة بالنسبة له. ويشير هذا التصور إلى أنّ التوجه الإنجازي لدى الأفراد في مجتمع ما، يتحدد من الناحية النفسية على الأقل بعدة عوامل هي:

أ- مستوى الدافعية أو الحماس للعمل وبذل الجهد في سبيل تحقيق الهدف، والإحساس بالفخر عند النجاح والخجل عند الفشل.

ب- توقعات الفرد المتعلقة باحتمالية حدوث النجاح أو الفشل.

ج- قيمة النجاح ذاته أو المترتبات الناجمة عن النجاح والفشل" (عبد اللطيف محمد خليفة، 2000، ص 91).

- تعريف هليجاراد وآخرون (Halligarad and all): "يعني أنه تحديد الفرد لأهدافه في ضوء معايير التفوق والامتياز" (مصطفى رشدي، 2017، ص 138).

- تعريف جونسنون (RM.Goldenson): " الدافعية للإنجاز بأنها تشير إلى حاجة لدى الفرد للتغلب على العقبات والنضال من أجل السيطرة على التحديات الصعبة" (عبد اللطيف محمد خليفة، 2000، ص 94).

من خلال ما تمّ سرده من تعريفات، يستنتج الباحث من قراءة لها أنّ الدافعية للإنجاز، هي استعدادات داخلية للفرد من أجل تخطي العقبات والمشاكل للوصول إلى تحقيق أهدافه التي رسمها وخطط لها للوصول إلى تلبية واستجابة حاجاته بمختلف أنواعها.

5.1- مظاهر الدافعية للإنجاز:

لقد حدد هرمانز (1970) Hermans مظاهر الدافع للإنجاز في عشرة جوانب هي:

- مستوى الطموح.

- سلوك تقبل المخاطرة.

- الحراك الاجتماعي.

- المثابرة.

- توتر العمل أو المهمة.

- إدراك الزمن.

- التوجه للمستقبل.

- اختيار الرفيق.

- سلوك التعارف وسلوك الإنجاز (عبد اللطيف محمد خليفة، 2000).

وتوصل "زكريا الشرييني" إلى إحدى عشرة سمة تعبر عن الدافع للإنجاز، هي الطموح، المثابرة، والاستقلال، وقدر النفس، والإتقان، والحيوية والفتنة، والتفاؤل والمكانة والجراءة الاجتماعية.

وتوصل "محمود عبد القادر" كذلك ومن خلال استقرائه للدراسات السابقة، إلى أن هناك ثلاثة دوافع فرعية للإنجاز تتمثل في الطموح العام، والنجاح بالمثابرة على بذل الجهد والتحمل من أجل الوصول للهدف (عبد اللطيف محمد خليفة، 2000).

ولقد حدّد موراي Murray وهيربرت Hurbert مظاهر الدافعية للإنجاز في تسع جوانب أساسية وهي:

-مستوى الطموح: هو الرغبة في الوصول إلى الأهداف المسطرة، وبذل الجهود الضرورية لذلك.

-المثابرة: هي بذل الجهد والسرعة في إنجاز العمل.

-الرغبة في إعادة التفكير في العقبات: يعني تجاوز كل العقبات وتحقيق كل ما هو صعب.

-الرغبة في الأداء الأفضل: التفوق، الثقة بالنفس، المنافسة، تجاوز التحديات.

-المسؤولية الفردية: أن يكون الفرد مسؤولاً عن نفسه والآخرين، أين يتحمل نتائج عمله.

-الاستقلالية: أي أن يتحرك المرء بكل حرية وأن يتحدى التقاليد والأعراف.

-السيطرة: أن يسيطر الفرد ويتحكم في بيئته الإنسانية وأن يؤثر في سلوك الآخرين والتوجه عن طريق الإيحاء وإصدار الأوامر.

-التنظيم: أن يرتب المرء الأشياء، وأن يحقق النظافة، والنظام، والالتزام، والإتقان والترتيب، والدقة.

-البحث عن التقدير: هو النجاح في ممارسة بعض المواهب؛ أي بلوغ أكبر مستوى من النجاح (منصور بن زاهي، 2007).

ومنهم من ذهب إلى تحديد مظاهر الدافعية للإنجاز (منهم كومين، هانري، يونغ) في نقاط معينة نلخصها في الجدول التالي (منصور بن زاهي، 2007، ص 85):

جدول رقم (02) يلخص مظاهر الدافعية للإنجاز حسب بعض علماء النفس

حسب هومانز (الدافع للإنجاز)	حسب محي الدين (الدافع إلى الإنجاز والبناء النفسي)	حسب يونغ (الدفع إلى الإنجاز)	حسب هنري موري (الحاجة للإنجاز)	حسب جوزيف كومين (الدافع للإنجاز)
- مستوى الطموح - السلوك المرتبط بقوة المخاطرة، - الحراك الاجتماعي، - المثابرة، - توتر العمل، - إدراك الزمن، - التوجه بالمستقبل، - اختيار الرفيق، - سلوك التعرف، - سلوك الإنجاز.	- الرغبة في تحقيق إنجازات بارزة، - العمل الدؤوب، - تحقيق الذات، - التحلي بقوة العزيمة.	- الرغبة في بذل الجهد الموجه إلى أهداف بعينها، - محاولة التغلب على الصعاب التي تحول بين الفرد وأهدافه.	- سعي الفرد إلى القيام بالأعمال الصعبة، - تناول الأفكار وتنظيمها بسرعة وبطريقة استقلالية بقدر الإمكان، - تخطي الفرد لما يقابله من عقبات، - الوصول إلى مستوى مرتفع في أي مجال من مجالات الحياة، - تفوق الفرد عن ذاته، - منافسة الآخرين والتفوق عليهم، - ازدياد التقدير الفرد لذاته.	- إنجاز المهام المتسمة بالصعوبة - الدأب في معالجة الجوانب المادية والفكرية، - محاولة التغلب على صعوبة أو الصعاب بمستوى مرتفع من التفوق.

6.1- أنواع الدافعية للإنجاز :

لقد قسم "فيروف Veroff" الدافعية للإنجاز إلى قسمين، وهما:

- "دافع إنجاز ذاتي: ينبع من داخل الفرد، وذلك بالاعتماد على خبراته السابقة؛ حيث يجد لذة في الإنجاز، والوصول إلى الهدف، فيرسم لنفسه من خلال ذلك أهدافا جديدة بإمكانه بلوغها.

- دافع الإنجاز اجتماعي: يخضع لمعايير ومقاييس المجتمع، ويبدأ بالتكوين في سن المدرسة الابتدائية؛ حيث يندمج الدافع الذاتي والاجتماعي ليشكل دافع إنجاز متكامل ينمو مع تقدم السن، كذا الإحساس بالثقة بالنفس، والاستفادة من الخبرات الناجحة للأقران" (منصور بن زاهي، 2007، ص81).

و إضافة إلى ما تقدم به فيروف Veroff من تصنيف الدافعية للإنجاز، سأنده في هذا الطرح شارلز سميت (1969) Charles Smith؛ حيث ميّز بين نوعين أساسيين من الدافعية للإنجاز هما :

1-دافعية الإنجاز الذاتية: Autonomes Achèvement Motivation

ويقصد بها تطبيق المعايير الداخلية أو الشخصية في مواقف الإنجاز.

2-دافعية الإنجاز الاجتماعية: Social Achèvement Motivation

وتتضمن تطبيق معايير التفوق التي تعتمد على المقارنة الاجتماعية، أين مقارنة أداء الفرد بالآخرين.

ولقد وضع محمد خليفة (2000)، بأنه يمكن أن يعمل كل من هذين النوعين في نفس الموقف، ولكن قوتها تختلف وفقا لأيهما أكثر سيادة وسيطرة في الموقف، فإذا كانت

دافعية الإنجاز الذاتية لها وزن أكبر وسيطرة في الموقف، فإنه غالباً ما يتبعها الدافعية الإنجاز الاجتماعية والعكس صحيح (عبد اللطيف محمد خليفة، 2000).

7.1- مكونات الدافعية للإنجاز:

يحدد أوزوبل (1969) Osoble مكونات الدافعية للإنجاز في ثلاث معطيات وهي:

- **الحافز المعرفي:** ويعبر الفرد عنه، وذلك بإتباع حاجته من الفهم وحل المشكلات، بالاستعانة بالخبرة التي اكتسبها، لأنها تعينه على تحسين الأداء بكفاءة عالية.

- **تكريس الذات:** يتجلى ذلك برغبة الفرد في الوصول إلى الشهرة والمكانة والمركز الاجتماعي الذي يريده، عن طريق أدائه المميز والملتزم بالأساليب الأكاديمية المعترف بها.

- **دافع الانتماء:** ويتمثل في أن الفرد يسعى للحصول على الاعتراف والتقدير باستعمال نجاحه الأكاديمي ومختلف إنجازاته وأدائه، ويأتي هنا أولاً وقبل كل شيء دور الوالدين كمصدر أول لإشباع حاجات دافع الانتماء، ثم دور الأطراف المختلفة التي يتعامل معها الفرد اجتماعياً، ويعتمد عليهم في تكوين شخصيته ومن بينهم المؤسسات التعليمية المختلفة (منصور بن زاهي، 2007).

أما بالنسبة لعمران (1980)، فدافع الإنجاز هو نتاج لثلاثة مكونات، حيث يفترض أن كل مكون يغطي منطقة سلوكية مختلفة عن الآخرين، وهذه المكونات هي:

- **البعد الشخصي:** ويتمثل هذا البعد في أن الفرد يحاول تحقيق ذاته المثالية من خلال الإنجاز، وأن الدافعية هي دافعية ذاتية، إنجاز من أجل الإنجاز؛ حيث يرى في هذا الإنجاز متعة في حد ذاته، وهو يهدف بذلك إلى الإنجاز الخالص الذي يخضع لمقاييس ومعايير الذاتية الشخصية، ويتميز بارتفاع مستوى كل الطموح والتحمل والمثابرة.

-**البعد الاجتماعي:** ويقصد به هو اهتمام الفرد بالتفوق والنجاح في التغلب على جميع المشاركين في المجالات المختلفة ومنافستهم، كما يتضمن هذا البعد أيضا الميول إلى التعاون مع الآخرين من أجل تحقيق هدف كبير بعيد المنال.

- **بعد المستوى العال من الإنجاز:** ويقصد به هذا البعد، بأصحاب المستوى العالي في الإنجاز في المهام والأدوار الكبرى، بهدف المستوى الجيد والممتاز والنوعي في كل ما يقوم به من عمل (مصطفى رشدي، 2016).

من خلال كل ما تقدم من تحديد الباحثين لمكونات الدافع للإنجاز، نجد أن كل هذه المكونات والأبعاد قد استوعبت معظمها في ذلك التقسيم الذي قدمه أوزبل OSBEL (1969)، فقد أشار إلى أن الدافع للإنجاز ينظمه ثلاثة أبعاد، فتشكله وتحدد سلوك الفرد بناء عليها، وهذه الأبعاد أو المكونات هي الحافز المعرفي، توجيه الذات ودافع الانتماء.

2- النظريات المفسرة للدافعية للإنجاز:

فيما يخص بالنظريات المفسرة لمفهوم الدافعية للإنجاز، فقد تناولت عدة دراسات محاولة لفهم الدافع للإنجاز، ولقد لخص الباحث أهم هذه النظريات في هذه الفقرة بالمختصر المفيد.

1.2- نظرية منحنى التوقع (القيمة) لتولمان (Tolman):

من خلال العديد من نظريات التوقع التي أوجدت، تعتبر النظرية التي قدمها ايدوارد تولمان Edward Tolman (1959-1886) الأكثر ارتباطا بالسياق الحالي، والذي أشار أن العديد من العوامل الداخلية والخارجية هي من تحدد السلوك، كما بين كذلك أن الميل للأداء فعل معين هو محصلة تفاعل بين ثلاث أنواع من المتغيرات وهي:

- **المتغير الدفاعي:** ويتمثل في الحاجة والرغبة في تحقيق أهداف معينة.

-**متغير التوقع:** الاعتماد بأن فعل ما في موقف معين سوف يؤدي إلى هدف معين.

- متغير باعث أو قيمة الهدف بالنسبة للفرد: ويحدد من خلال هذه المتغيرات الثلاثة، توجه الفرد للوصول إلى الهدف المنشود، وبشكل عام إذا كانت التوقعات المرتبطة بقيمة الإنجاز ضعيفة ومحدودة، فإنها تناقض السلوك الموجه نحو الإنجاز، والعكس صحيح (مصطفى رشدي، 2016).

ولقد أوضح الأستاذ عبد اللطيف محمد خليفة (2000)، أنه كلما كانت التوقعات المرتبطة بقيمة الإنجاز ضعيفة ومحدودة، فإنها تناقص السلوك الموجه نحو الإنجاز، والعكس صحيح؛ أي أن الأفراد مدفوعون للإنجاز كدالة لقيمة التوقعات التي توجد لديهم من سلوك الإنجاز.

ويمثل هذا التصور تطبيقاً لإطار أو علاقة التوقع- القيمة في فهم الدافعية للإنجاز، والسلوك الموجه نحو الإنجاز؛ حيث يمكن الاستفادة من هذه العلاقة في العديد من الممارسات التي توجد في المدارس أو المؤسسات التربوية؛ فالمكافأة أو الجائزة التي يحصل عليها العامل في المؤسسة أو الطالب في المدرسة لها قيمة كبيرة في زيادة الأداء، فهي بمثابة الحافز والباعث للأداء الأفضل وبذل المزيد من الجهد.

فهناك ارتباط بين أداء الفرد لعمل ما، وإدراكه لتدعيمات التي يحصل عليها من وراء هذا العمل، وللتنبؤ بالسلوك الموجه نحو الإنجاز، نحن في حاجة إلى معرفة كل من:

- دافعية الفرد أو الحاجة للإنجاز.

- توقعه بقدراته على الإنجاز في الموقف المعين.

وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار أن هناك تفاعلاً بين هذين المتغيرين (عبد الطيف محمد خليفة، 2000).

2-2- نظرية ماكلياند (Maclelland):

يرى دافيد ماكلياند (1953) David Maclelland أن الدافع للإنجاز ينشأ عن حاجات متنوعة، هناك ثلاثة حاجات رئيسية توصل إليها عن طريق تطبيق اختبار تفهم الموضوع (TAT) وهي:

- الحاجة إلى الإنجاز: تعتبر مصدر الدافعية للإنجاز لدى الفرد من أجل نجاحه في إتمام العمل الذي يقوم به.

- الحاجة إلى الانتماء: الفرد لديه الحاجة؛ لأنّ يكون محبوباً من طرف الآخرين، ويحاول دوماً الاندماج في جماعة اجتماعية، ويميل ويتجه نحو العمل الجماعي في الأداء.

- الحاجة إلى السلطة (القوة والسيطرة): تعتبر الحاجة إلى السلطة من الدوافع الإنسانية الشائعة، وتتجلى هذه الدوافع بشكل واضح في نشأة بين الأفراد تنافس شديد ورغبة في التفوق واحتلال مكانة وتولي مناصب عليا (مصطفى رشدي، 2016).

ولقد أوجز بشير معمرية (2012) في توضيح نظرية ماكلياند بقوله: " يقوم تصور ماكلياند للدافعية للإنجاز في ضوء تغيير لحالة السعادة أو المتعة بالحاجة للإنجاز، فقد أشار ماكلياند وآخرون (1953) Mc Clelland, and All إلى أن هناك ارتباطاً بين الهاديات السابقة والأحداث الإيجابية، وما يحققه الفرد من نتائج فإذا كانت مواقف الإنجاز الأولية إيجابية بالنسبة للفرد، فإنه يميل للأداء والانهماك في السلوكيات المنجزة، أما إذا حدث نوع من الفشل، وتكونت بعض الخبرات السلبية، فإن ذلك سوف ينشأ عنه دافعا لتحاشي الفشل" (بشير معمرية، 2012، ص98).

وتشير نظرية ماكلياند إلى أنّ في ظل الظروف الملائمة، سوف يقوم الفرد بعمل المهام والسلوكيات التي دعمت من قبل، فإذا وجد نفسه في موقف المنافسة-مثلاً- سيكون موجهاً لتدعيم الجهد والإنجاز، فإن الفرد سوف يعمل بأقصى طاقته ويتفانى في هذا الموقف، وقد

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

-السبب الأول: قدم ماكلياند أساسا نظريا يمكن من خلاله مناقشة وتفسير نمو الدافعية للإنجاز لدى بعض الأفراد، وانخفاضها لدى البعض الآخر.

-السبب الثاني: ويتمثل في استخدام ماكلياند لفروض تجريبية أساسية لفهم وتفسير ازدهار وهبوط النمو الاقتصادي في علاقته بالحاجة للإنجاز في بعض المجتمعات (بوقصرة منصور، 2008).

نتائج نظرية ماكلياند: لقد استنتج عبد اللطيف خليفة (2000) من نظرية ماكلياند النتائج التالية:

- 1- هناك اختلاف بين الأفراد فيما يحققه الإنجاز من خبرات مرضية بالنسبة لهم.
- 2- يميل الأفراد ذوو الحاجة المرتفعة للإنجاز إلى العمل بدرجة كبيرة في الموقف التالية بالمقارنة بالأفراد المنخفضين في هذه الحاجة وخاصة في كل من:
 - أ- مواقف المخاطرة المتوسطة: حيث تقل مشاعر الإنجاز في حالات المخاطرة المحدودة أو الضعيفة، كما يحتمل ألا يحدث الإنجاز في حالات المخاطرة الكبيرة.
 - ب- المواقف التي يتوفر فيها المعرفة بالنتائج أو العائد من الأداء، حيث أنه مع ارتفاع الدافع للإنجاز، يرغب الشخص في معرفة إمكانيته وقدرته على الإنجاز.
 - ج- المواقف التي يكون فيها الفرد مسؤولا عن أدائه، ومنطق ذلك هو أن الشخص الموجه نحو الإنجاز يرغب في تأكيد مسؤوليته عن العمل.

3- نظرا لأن الدور الملزم لعمل ما، يتسم بعدد من الخصائص (كما في 2. أ- ب- ج) فإن الأفراد ذوي الحاجة المرتفعة للإنجاز سوف ينجذبون على هذا الدور أكثر من غيرهم (عبد اللطيف محمد خليفة، 2000، ص110).

3.2- نظرية أتكينسون (Atkinson):

بالنسبة لنظرية أتكينسون في الدافعية للإنجاز، فقد اتسمت بعدد من الملامح والتي تميزها عن باقي النظريات، ومن أبرز ما ميزها أن أتكينسون كان يركز على المعالجة التجريبية للمتغيرات، والتي تختلف عن المتغيرات الاجتماعية المركبة للمواقف الحياتية، كما تميز كذلك بأنه أسس نظريته في ضوء النظرية الشخصية، وعلم النفس التجريبي.

فسر أتكينسون مفهوم الدافعية للإنجاز في إطار نظرية منحنى التوقع متبعا في ذلك توجيهات كل من تولمان وكورت ليفين Tolman , Kurt Livin، وافترض وجود الصراع بين الحاجة للإنجاز والخوف من الفشل. كما قام كذلك بإلقاء الضوء على العوامل المحددة للإنجاز القائم على المخاطرة، وذكر أنها محددة في أربعة عوامل: منها عاملان يتعلقان بخصال الفرد، وعاملان متعلقان بخصائص المهمة والعمل المراد إنجازه (عبد اللطيف خليفة، 2000)، وتظهر العوامل فيما يلي:

- العوامل المتعلقة بخصائص الفرد:

-العامل الأول: الأشخاص الذين يتسمون بارتفاع الحاجة للإنجاز بدرجة أكبر من الخوف والفشل.

-العامل الثاني: الأشخاص الذين يتسمون بارتفاع الخوف من الفشل بدرجة أكبر من الدافع إلى الإنجاز.

ويتفاعل كل من مستوى الدافع إلى الإنجاز ومستوى الخوف، أو القلق من الفشل، كما هو مبين في الجدول الآتي: جدول رقم (03) يبين التفاعل بين مستوى الدافعية للإنجاز ومستوى الخوف من الفشل (محمد خليفة، 2000، ص112):

النمط	مستوى الدافع إلى الإنجاز	مستوى الخوف من الفشل
1-الدافع للإنجاز والنجاح أكبر الدافع لتحاشي الفشل	مرتفع	منخفض
2-الدافع لتحاشي الفشل أكبر من الدافع للإنجاز	منخفض	مرتفع

-العوامل المتعلقة بخصائص المهمة:

-العامل الأول: احتمالية النجاح وتشير إلى الصعوبة المدركة في المهمة وهي أحد محددات المخاطر.

-العامل الثاني: الباعث للنجاح في المهمة. ويتأثر الأداء في المهمة بالباعث إلى النجاح في هذه المهمة. ويقصد اتكنسون بالباعث إلى النجاح، الاهتمام الداخلي أو الذاتي لأي مهمة بالنسبة للشخص (بشير معمرية، 2012).

واستنتج خليفة محمد (2000) إلى أن " في ضوء ذلك يتضح أن أفراد النمط الأول موجهون بدافع الإنجاز، أما أفراد النمط الثاني فيسيطر عليهم قلقهم وموجهون بدافع تحاشي الفشل" (خليفة، 2000، ص 115).

4.2- نظرية دافعية الإنجاز المستقبلي راينور Raynord:

نظرية دافعية الإنجاز المستقبلي لرينور، هي امتداد لنظرية أتكينسون، وإن كانت تهتم بصورة أكبر بقيمة الحافز مثل الرضا الاجتماعي والمكافئات الخارجية، إلا أنها تشترك مع نظرية أتكينسون ATKINSON في أنّ الدافعية للإنجاز هو محصلة الميل إلى تحقيق النجاح، والميل إلى التجنب الفشل، وأنّ الدافع للإنجاز استعداد ثابت نسبياً لدى الفرد.

ويذهب رينور Raynord بتحديد معنى الإنجاز المستقبلي، بأنه تسلسل خطواته حتى يصل إلى آخر مرحلة من الإنجاز، وهذا النموذج يفترض أن الميل إلى احتراز النجاح في النشاط الحالي، يحدد بواسطة مجموعة من المكونات، وهي مكونات ميول الإنجاز، وكل ميل إنجازي مرتبط بخطوة معينة من مجموعة الخطوات الكلية، يؤدي هذا إلى زيادة الدافع والتوقعات الذاتية للإنجاز (مصطفى رشدي، 2016).

5.2- نظرية العزو Attribution Theory:

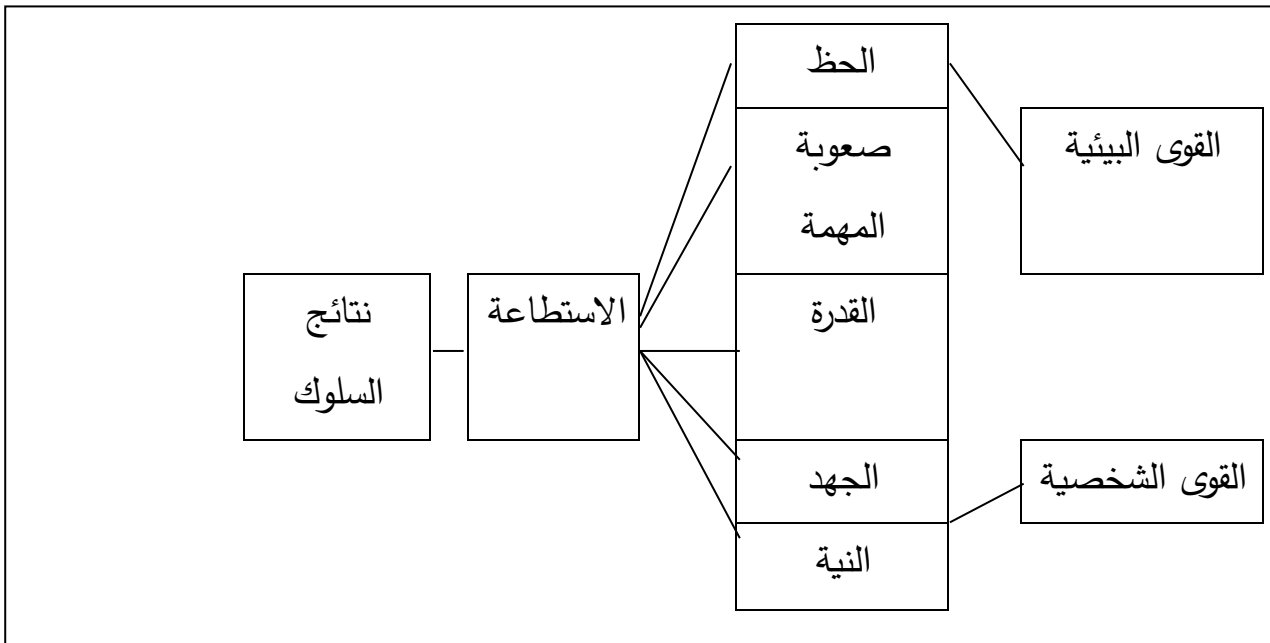
تعتبر نظرية العزو من النظريات المهمة في مجال الدراسات النفسية بشكلاً عام، والدراسات المتعلقة بدافعية الإنجاز بشكل خاص، وتهتم نظرية العزو بالكيفية التي يدرك الشخص أسباب سلوكه وسلوك الآخرين، وذلك لأنّ الأفراد عموماً ما يرجعون ويعزون الأسباب للفاعل فقط، ولكن أيضاً للبيئة، فالمعزيات السببية هي التي تحدد مشاعرنا واتجاهاتنا وسلوكنا نحو أنفسنا والآخرين.

لقد أوضح خليفة محمد (2000) " أنّ منظرو العزو، افترضوا الدور المهم الذي تقوم به المعارف والمعلومات في عملية العزو، حيث يسعى الشخص لتفسير وفهم الأحداث ومحاولة التنبؤ بها، ويركز الباحثون في هذا المجال على العزو المعرفي للسببية على اعتبار أن المعرفة لا تؤثر فقط على عمليات العزو، بل تشمل أيضاً السلوك" (محمد خليفة، 2000، ص 153).

ومن أهم التوجهات للنظرية المفسرة لعملية العزو السببي، تلك التي قدمها كل من فريتز هايدر **Fritz Hayder** وبرنار وينر **Bernard Winner**، ذلك على النحو التالي:

أ- التوجهات النظرية المفسرة للعملية العزو:

- فريتز هايدر **Fritz Hayder**: تكمل أهمية هذه النظرية في مجال دراسة الدافعية الإنجاز بوجه خاص، لأنها تركز على كيفية إدراك الشخص لأسباب سلوكه وسلوك الآخرين، وذلك لأن الأفراد لا يرجعون سبب السلوك للفاعل فقط، بل للبيئة أيضا في ما يلي شرح لهذه النظرية عن طريق المخطط الموضح لنظرية العزو لهايدر (مصطفاوي رشدي، 2016). شكل رقم (03) يوضح مخطط نظرية هايدر (مصطفاوي رشدي، 2016، ص146).



وذكر بشير معمية (2012) بأن " هايدر **Hayder** يعتبر هو المؤسس لنظرية العزو، ومن أوائل المهتمين بدراسة دوافع الأفراد الكامنة وراء تفسيراتهم السببية، فقدم التحليل الفلسفي لمشكلات العزو في مقالة عن السببية الظاهرية Phenomenal causality سنة 1944، ثم قدم نظريته لعملية لعزو في السلوك الاجتماعي في كتابه "سيكولوجية العلاقات بين الأشخاص " سنة 1958. ويطلق على نظرية هايدر "علم النفس الشائع او الساذج، كمصدر لمعرفة سلوك العلاقات بين الأفراد"(بشير معمية، 2012، ص112).

قام العلماء بتسمية نظرية هايدر بـ "علم النفس الشائع أو الساذج" كمصدر لمعرفة ودراسة سلوك العلاقات بين الأشخاص، وأوضح هايدر أن دراسة الدافعية تتطلب معرفة النظريات التي يستخدمها الأفراد في علاقتهم اليومية مع الآخرين، وأعاد صياغة مناهج وقام بتبسيط عددا من المصطلحات المستخدمة مثل "يستطيع" "يحاول" في شرح عمليات العزو، بدلا من استعمال مصطلحات غامضة ومركبة ومعقدة، مثل "الحافز الغريزي"، و"تحقيق الذات"، ويشمل تفسير سلوك العلاقات بين الأشخاص عند هايدر، على إدراك الشخص الآخر وتحليل الفعل، وتأثير العوامل البيئية في عملية العزو، وغير ذلك من الجوانب الأخرى، ويرى هايدر أن هناك دافعين رئيسيين وراء التفسير السببية التي يقدمها الأفراد:

-الدافع الأول: ويتمثل في الحاجة إلى تكوين فهم منسجم ومتربط عن البيئة المحيطة، حيث يستخدم الأفراد المبادئ البسيطة في إدراكهم للآخرين والموضوعات الفيزيقية.

-الدافع الثاني: حاجة الفرد للتحكم والسيطرة على البيئة المحيطة به، والتنبؤ بالعالم الخارجي، من الحاجات الأساسية لإرضاء هذا الدافع، القدرة على التنبؤ بكيفية سلوك الأفراد في المستقبل، والتي تمكنهم من رؤية العالم بشكل منظم، كما أنه ولكي يتوفر لدينا مستوى مرضي عن التحكم في بيئتنا يجب أن يتوفر لدينا القدرة على التحكم في سلوك الآخرين (عبد اللطيف محمد خليفة، 2000).

ب- برنارد وينر **Bernard Weiner**: " قام وينر Weiner بإعادة تحليل ومراجعة نظرية الدافعية للإنجاز التي قدمها كل من ماكلياند وأتكينسون، وافترض أن النجاح يترتب على تقوية وتدعيم الميل نحو الإنجاز للحصول على الهدف، وأما الفشل فإنه يحدد الميل أن يستمر في اتجاه واحد، ويجعل الفرد يجتهد ويبدل المزيد من الجهد لإنجاز هذه المهمة، وينتج عن الفشل في أداء مهمة ما، نوعان من التوافق الميل الناتج عن:

- انخفاض احتمالية النجاح، حيث يتحقق الفرد من المهمة الصعبة أكثر مما يتصور.

- تضاف المحاولة السابقة غير الناجحة الى الميل الناتج في المحاولة الحالية، وينشأ كل هذا النوع من التوافق، نوع من المثابرة للتغلب على التوتر الناتج عن عدم الحصول الهدف المرجو" (بوقصرة منصور، 2008، ص32).

كما اهتم واينر بالعمليات التي يمكن بواسطتها أن يحلل الفرد السلوك الإنجازي له، ويرى أن التفسير المعرفي للفرد، هام جدا للإقبال على العمل.

وقد افترض واينر Winner مبدأ أساسيا ألا وهو، أن الفرد الذي يتميز بدافعية مرتفعة للإنجاز يرجع سبب الفشل أو يعزي فشله إلى افتقاره للجهد، أما الفرد الذي يتميز بدافعية منخفضة للإنجاز فيرجع سبب فشله أو يعزي فشله لافتقاره للقدرة، وهذه المتغيرات الإدراكية تتوسط العلاقة الناتجة بين مستوى الحاجة للإنجاز وما يتبعه من تنشيط الأداء أو تعطيله (مصطفى رشدي، 2016).

3- خصائص الشخص المنجز:

في هذا العنصر والذي يشمل على خصائص ومواصفات الشخص المنجز، يمكن القول بأن أصحاب الإنجاز المرتفع يتصفون بأنهم: أكثر اكتسابا للثقة بالنفس، وإلى القدرة على تحمل المسؤولية الفردية، وهم يحصلون على درجات مدرسية ممتازة، أو مردودية وأداء طيب في وظائفهم، ويبحثون عن مواقف يحققون فيها إشباع الدافع إلى الإنجاز، ويصنعون معايير الإنجاز لأنفسهم دون اعتبار للمكافآت التي لا ترتبط بالإنجاز ويجهدون أنفسهم لبلوغ المعايير التي وضعوها لأنفسهم.

ومن خلال الدراسات والبحوث التي ألفت في هذا الموضوع بالذات، يمكن أن نجد عدة خصائص في الشخص ذي الدافع للإنجاز المرتفع يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **المغامرة المحسوبة:** يتجنب الفرد ذو الإنجاز المرتفع القيام بالأعمال التي يجد فيها مخاطر المغامرة، والتي نجاحها مرتبط أكثر بعوامل خارجية غير متحكم فيها، فهو يضع

أمامه أهدافا متوسطة الصعوبة قابلة للتحقيق والإنجاز، وعندما تكون إمكانية النجاح فيها بنسب كبيرة، فإنه يقوم ببذل جهود كبيرة ويقبل عليها بأقصى جهد ممكن لتحقيق أقصى ما يمكن من إنجاز (مصطفاوي رشدي، 2016).

- **تحمل المسؤولية:** يتجه غالبا الأفراد ذو الإنجاز المرتفع إلى القيام بالأعمال التي تتطلب منهم تحمل المسؤولية، فهو يعتبرها تحدي يمكن مواجهتها وإنجاز النجاح وتحقيق الأهداف.

- **تحديد المسار في ضوء المعرفة المباشرة للنتائج:** إن الأفراد ذو الدافع للإنجاز المرتفع يميلون أكثر إلى معرفة نتائج أعمالهم وإنجازاتهم بصورة فورية، حيث يساعدهم ذلك على تعديل سلوكهم وخططهم، وفي هذا الاتجاه يرى ماكيلاند أن ذوي الدافع للإنجاز المرتفع يتجهون أكثر إلى إدارة الأعمال التنفيذية أكثر من الأعمال الأكاديمية والعلمية، ذلك لأن الأولى تكون النتائج واضحة وفورية، بينما يختلف الأمر مع الأعمال الأكاديمية ومثال ذلك التدريس (مصطفاوي رشدي، 2016).

- **استكشاف البيئة المحيطة:** الشخص المنجز يستكشف البيئة المحيطة به، فهو يهتم بالسفر وتجريب أشياء جديدة للاستفادة منها، وتجريب مهاراته وتحقيق أهدافه بإتقان.

إضافة إلى ما ذكر من قبل، فالأشخاص المنجزين يهتمون بالتفوق وتحقيق النتائج لذواتهم، كما أنهم يؤدون ما يطلب منهم القيام من مهام وأدوار، التي تتيح لهم فرص التفوق والبروز، كما يحاولون جاهدين التحكم في مستقبلهم وما يخططون له، لا أن يتركوا مصيرهم تتحكم فيه القدر والصدفة والحظ وقرارات الآخرين فيهم، كما أنهم يشعرون بسرعة مرور الوقت، وأنه ليس لديهم الوقت الكافي لإنجاز أعمالهم (منصور بن زاهي، 2006).

و تشير فريدة ساليلى (F.Sallili 1980)، إلى أن الشخص الذي يتميز بالدافع المرتفع إلى الإنجاز، يقوم دوما بتنمية مستوياته الداخلية التي تتسم بالتفوق العالي والامتياز

والاستقلالية، والاتجاه نحو الأعمال التي تتصف بالصعوبة، كما أنه سطر لنفسه أهدافا محددة وواضحة في ذهنه، ومثل هذا الشخص، لا يعتمد على المساندة والمساعدة الخارجية، فهو دوماً يجتهد ويناضل لأنه يكتسب مستوى داخليا من التفوق والنجاح (بشير معمرية، 2012).

ويشير بشير معمرية (2012) إلى ما ذكره ديتشارمس وآخرون (1976) R.Decharmes et All أن " عدداً من خصائص مرتفعي الإنجاز تتمثل في الالتزام، والثقة بالنفس، وتحمل المسؤولية نحو العمل، وحب المخاطرة والميول إلى المتوسط منها، والتخطيط بتعقل وتقييم التقدم في العمل، واستعمال المهارات والحرص وتقدير الوقت" (بشير معمرية، 2012، ص 67).

أما م. ميهير (1974) M.Maehr فيرى أن الدافع إلى الإنجاز، يعني بشكل محدد الجوانب التالية:

1- السلوك الذي يحدث في ضوء معيار الامتياز، وهو ما يمكن تقويمه في ضوء النجاح والفشل.

2- إحساس الفرد بأنه مسؤول عن نتائجه أو مترتبات سلوكه.

3- مستويات التحدي والإحساس بعدم التأكد (عبد اللطيف محمد خليفة، 2000).

ويضع كل من إ.جونسون ، ماكيليلاند (1984) E.Jonson ,D.McClland

مجموعة من الخصائص لمرتعي الدافع إلى الإنجاز هي:

" الثقة بقدرة الذات على تحقيق الهدف وإجادة العمل باستمرار، الشعور بالمسؤولية إزاء العمل، تخيل مشاعر النجاح والفشل، حب الإنجاز، كراهية الإهدار، وضع أهداف ممكنة التحقيق، التخطيط بعناية، تبرير العوائق والصعوبات عقولانياً، معرفة كيفية الحصول على المساعدة واستغلالها، فحص وتقييم التقدم في العمل، استعمال المهارات، احترام الوقت" (بشير معمرية، 2012، ص 68).

4- أبعاد الدافعية للإنجاز:

اعتبر ماكلياند أنّ الدافع للإنجاز متغير أحادي البعد، غير أن البحوث اللاحقة أثبتت أن متغير الدافع للإنجاز متعدد الأبعاد، وإن اختلفت في عدد الأبعاد وتسميتها.

قام جيمس ميتشيل (1961) James Mitchell بدراسة ضمت 131 طالبة من معهد تدريب المعلمات، واستخدم فيها 08 مقاييس تتعلق بالدافع للإنجاز، وهي:

- 1- مقياس ماكلياند للدافع للإنجاز،
- 2- مقياس تكلمة الجمل للدافع للإنجاز،
- 3- قائمة التحقق من الأوصاف وتحتوي بنودا تتعلق بالإنجاز،
- 4- اختبار قائمة نوع الدافع الإنجاز،
- 5- استمارة متعددة الخيارات، تشمل بنودا تتعلق بالدافع للإنجاز،
- 6- مقياس تيلور لقلق الصريح،
- 7- قياسات مستوى الطموح،
- 8- قياس الفرق بين الإنجاز والإمكانية.

وقد أسفرت الدراسة عن ظهور ستة عوامل هي كالتالي:

- العامل الأول: سمي بالدافع الأكاديمي والكفاءة
- العامل الثاني: سمي بالرضا الذات
- العامل الثالث: يتعارض هذا العامل مع العامل الأول، وسمي بالرغبة أو تحقيق الدافع.

- العامل الرابع: سمي بالدافع للإنجاز الأكاديمي

- العامل الخامس: سمي بالضغط الخارجي للإنجاز

- العامل السادس: وجد صعوبة في تسمية هذا العامل، وسماه بمحاولة انساب الدافع المعمم بدون الجهد المرافق له، أو تقييم الدافع بدون جهد (بوقصره منصور، 2008، ص18).

وتوصل أيضا كل من دوجلاس جاكسون Douglas Jackson، صدر الدين أحمد، نلسون هيببي Heaby Nilson (1976)، بعد التحليل النظري العميق لمعاني الإنجاز، الذي أفضى بهم الى افتراض وجود ستة عوامل على الأقل، يظهر من خلالها هذا التكوين في مواقف الإنجاز المختلفة. وبعد إجراء دراسة على 155 طالبا وطالبة، واستعملوا أسلوب التحليل العاملي بينوا العوامل الستة، وهي:

- المكانة بين الأنداد.

- المكانة بين الخبراء.

- التملك.

- الانجاز بمعنى الاستقلالية.

- التنافسية.

- الاهتمام بالامتياز (بشير معمريه، 2012، ص63).

ومن خلال ما تقدم به الباحث من دراسات نظرية وتطبيقية لتحديد أبعاد الدافعية للإنجاز، يتبين لنا أن أغلبها توصلت إلى أن الدافع للإنجاز متعدد الأبعاد وليس أحادي البعد كما كان ينظر عليه في بدايته.

ويرجع سبب هذا الاختلاف، وجود بعد واحد أو عدة أبعاد لهذا المتغير، إلى اختلاف استعمال العينات، أو يرجع إلى اختلاف الثقافات الاجتماعية، والظروف الاقتصادية، كما يمكن تبرير ذلك باستعمال المناهج العلمية والأساليب الإحصائية المستخدمة.

5- قياس الدافعية للإنجاز:

بدأ اهتمام الباحثين بقياس الدافعية للإنجاز منذ سنوات الخمسينيات من القرن العشرين، ولقد استعملوا في بحوثهم نوعين من الأدوات لقياس الدافع للإنجاز، النوع الأول اتجهوا في استعمال الاختبارات الإسقاطية، وخاصة اختبار تفهم الموضوع (T.A.T) والنوع الثاني هو القوائم أو الاختبارات الموضوعية.

ويرجع الفضل الأول لمن وضع أسس لقياس الدافعية للإنجاز إلى موراي Murray من خلال اختبار تفهم الموضوع، ينطلق موراي من افتراض أن الحاجات الاجتماعية قد تتعكس في تفكير الأفراد بدقة، حيث لا يكونوا مضطرين إلى التفكير في شيء على وجه الخصوص (مصطفى رشدي، 2016).

وفي عام 1953 صدر كتاب لماكلياند وآخرون بعنوان "الدافع إلى الإنجاز" "The achievement motive" عرضوا فيه الإنجازات القياسية ونظم التقدير الكمي للدافع إلى الإنجاز، واستظهروا أنه يمكن قياس الدوافع بطريقة أفضل عبر التخيل، ويمكن استثارها وأنه تجريبياً عن طريق الظروف الخارجية واستعملوا الأسلوب الإسقاطي (بشير معمرية، 2012).

وكما ذكر الباحث في مقدمة العنصر، يمكن تصنيف مقاييس الدافعية للإنجاز إلى فئتين أولهما: المقاييس الإسقاطية، والثانية المقاييس الموضوعية:

5-1- المقاييس الإسقاطية: Projective Scales**- تعريف الاختبارات الإسقاطية:**

يعرفها بشير معمرية (2012) "هي العملية التي بواسطتها يمكن الكشف عن دوافع الفرد ورغباته وحاجاته وصراعاته، باستعمال مثيرات غير متشكلة (غير محددة البناء) وغامضة

إلى حد ما، ويقوم الفرد بالاستجابة لها وتفسيرها وتأويلها" (بشير معمرية، 2012، ص286).

لقد توصل موراي بطريقة إبداعية الوسيلة الإسقاطية الممكنة لقياس الدافع للإنجاز، وانطلق في افتراض أن الحاجات والدوافع الاجتماعية، قد تتعكس بدقة في تفكير الأفراد، حين لا يكونون مضطرين إلى التفكير في شيء بصورة خاصة، ويتمثل هذا الاختبار فيما يلي:

يقوم الباحث بعرض كل صورة على الشاشة سينمائية لمدة عشرين ثانية أمام المفحوصين أثناء الاختبار، ثم يطلب الباحث منهم بعد ذلك التعبير بقصة عن كل صورة تشمل أربع أسئلة، وهي كالتالي:

1-ماذا يحدث، ومن هم الأشخاص؟

2-ما الذي أدى هذا الموقف - بمعنى ماذا حدث في الماضي؟

3-ما محور التفكير؟ وما المطلوب أدائه؟ وما الذي يقوم بهذا الأداء؟

4-ماذا سيحدث؟ وما الذي يجب عليه من أداء؟

ثم يقوم المفحوص بالإجابة على الأسئلة الأربعة بقصة خيالية لكل صورة، ويستغرق إجراء الاختبار كله في حالة استخدام الصور الأربعة حوالي عشرين دقيقة، ويرتبط هذا الاختبار أصلاً بالتخيل الإبداعي، ويتم تحليل نتائج تخيل المفحوصين بالنسبة لنوع معين من المحتوى (رشاد علي عبد العزيز موسى، 1994).

وذهب بشير معمرية (2012) أن "موراي افترض، أن الأفراد وهم يؤلفون القصص، يسقطون حاجاتهم، ومخاوفهم وآمالهم، وصراعاتهم على صفات الشخصيات المعروضة عليهم Project، وبناء على ذلك، يعتبر اختبار موراي الإسقاطي، اختبار تفهم الموضوع، طريقة لقياس الدوافع الاجتماعية" (بشير معمرية، 2012، ص287).

وقد قام ماكلياند (1953) بحساب ثبات اختبار تفهم الموضوع، وذلك بتطبيق الاختبار على 32 مفحوصا مرتين بفواصل زمني قدره ستة أشهر، وقد وصل معامل الثبات إلى 0.95 وأجريت عدیدا من الدراسات والبحوث لحساب معامل الثبات لاختبار تفهم الموضوع (رشاد علي عبد العزيز موسى، 1994).

قام العديد من الباحثين بحساب صدق التكوين، ومن بينهم مارون (1959) Marone وآخرون، بإيجاد العلاقة بين درجات المفحوصين على اختبار تفهم الموضوع ودرجاتهم على اختبار إدوارد للتفصيل الشخصي (EPPS)، وجاءت النتيجة على عدم وجود أية علاقة بين الاختبارين، وقام كل من ووتروبا وبرانس (1975) wotroba and prince باختبار صحة الفرض التالي: هل توجد علاقة بين اختبار تفهم الموضوع TAT ومقياس إدواردز للتفصيل الشخصي (EPPS)، و استخبار هرمانس لقياس الدافع للإنجاز وأيضا مقياس ميهاربيان، وجاءت النتائج إلى عدم وجود أية علاقة دالة بين اختبار تفهم الموضوع وكل من مقياس التفصيل الشخصي ومقياس ميهاربيان، بينما توجد علاقة دالة عند مستوى 0.05 بين اختبار تفهم الموضوع واختبار هرمانس لقياس الدافع للإنجاز ومقياس ميهاربيان (رشاد علي عبد العزيز موسى، 1994).

وبالرغم من ضعف ثبات وصدق اختبار تفهم الموضوع، إلا أن الكثير من الباحثين استخدموه في كثير من البحوث والدراسات، وعندما بدأ النقد يتجه نحو طرق القياس الإسقاطية، حاول البعض إدخال بعض التعديلات على طرق القياس الإسقاطية خصوصا اختبار تفهم الموضوع.

ومن هنا بدأ الباحثون في الابتعاد عن استخدام الطرق الإسقاطية، وبدأوا يفكرون في تصميم أدوات أخرى لقياس الدافع للإنجاز، حيث تغيب فيها العيوب والصعوبات التي كانت تحتوي عليها الأساليب الإسقاطية، من جهة، من جهة أخرى يمكن قياس الدافع للإنجاز بطريقة موضوعية وأكثر دقة من الاختبارات السابقة، ومن ثم بدأ الباحثون في

استخدام أسلوب التقدير الذاتي في تصميم الأدوات التي تقيس الدافع للإنجاز (رشاد عبد العزيز موسى، 1994).

- الطرق الموضوعية لقياس الدافع إلى الإنجاز:

يلخص بشير معمرية (2012) معنى الموضوعية في ثلاثة معاني وهي:

1- ابتعاد الباحث عن الأهواء والميول الذاتية والأغراض الشخصية، وإقصائها عند وصف الوقائع أو تفسيرها أو التنبؤ بها، وفي الحقيقة لا يستقيم علم إذا كان الباحث فيه مصرا على أن يرى الظواهر والمعطيات كما يرغب هو ويميل، وليس كما هي في الواقع مستقلة عن أهوائه وأمانيه.

2- يتمثل في اشتراك أكثر من باحث في إدراك خصائص الظاهرة موضوع البحث بنفس الدرجة تقريبا أي توفر أكبر قدر من الاتفاق بين أكثر من باحث، مستقل كل منهم المعطيات عنها، ولا ينبغي أن يحدث هذا الاتفاق عن طريق الصدفة، وألا يزيد مستوى الخطأ في النتائج عن 0.05.

3- قابلية الإجراءات المنهجية للبحث العلمي للإعادة والتحقق من الفرضيات من قبل أي باحث آخر (بشير معمرية، 2012، ص303).

ونستعرض فيما يلي وبشكل موجز بعض الاستبيانات التي تم إعدادها لقياس الدافع إلى الإنجاز بالطرق الموضوعية.

قام باحثون بإعداد استبيانات لقياس الدافع إلى الإنجاز موضوعيا، بعضها تم إعداده للأطفال مثل: استبيان أرجول، روبنسون Argule et Robinson 1968 واستبيان برنارد وينر، أندي كوكلا B.Weine et A.Kukla 1970 واستبيانات أخرى تم إعدادها للراشدين مثل: استبيان مهربيان للميل إلى الإنجاز Mehrabian 1968 واستبيان رتشارد لن R.Lynn 1969 واستبيان هيوبرت هرمانز H. Hermans 1970، واستبيان سميث

Smith 1973 واستبيان الدافع إلى الإنجاز من إعداد محمود عبد القادر محمد 1977،
واستبيان الدافع إلى الإنجاز، إعداد نظام سبع النابلسي 1993 واستفتاء الدافع إلى الإنجاز
من إعداد عبد اللطيف محمد خليفة 2006 (بشير معمرية، 2012، ص304).

خاتمة الفصل:

ومن هذا المنطلق، يستنتج الباحث، أنّ موضوع الدافعية للإنجاز من أهم المواضيع التي قام الباحثون بتطويرها والتعمق في تفسير ظواهرها، من خلال مختلف التعريفات ومن منظور نظري مختلف، ولكنهم يجمعون أنّ الدافعية للإنجاز، هي تلك القوة الداخلية التي تحرك الإنسان من أجل إشباع حاجاته وفق ما يطمح له وما يراه من تحقيق لأهدافه، وأن هذا المتغير يتأثر بمتغيرات أخرى، كما انه وفي نفس الوقت يؤثر في متغيرات أخرى.

ومن خلال أهمية هذا الموضوع، اتفق الباحثون على ضرورة وضع مقياس موضوعي، يقيس به درجات الدافعية للإنجاز عند الأفراد، وبعد الكثير من الدراسات والأعمال الميدانية والتجارب، نجحوا في وضع الكثير منها، وبهذا أصبحت الدافعية للإنجاز من أهم المواضيع التي يعنى بها في الدراسات والبحوث وخاصة في ميدان علم النفس العمل والتنظيم، نتيجة لتمكن الباحث من قياسها ودراسة علاقاتها بمتغيرات أخرى.

الفصل الرابع

الرضا الوظيفي

تمهيد

لقد اهتم علماء النفس بمفهوم الرضا منذ مطلع القرن العشرين، ويعتبر هذا الاهتمام طبيعى لكون هذا المفهوم مرتبط بأسرار النفس البشرية، باعتباره شعور داخلي للفرد بالراحة النفسية بعد قيامه بإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه، ولقد توسع الباحثون في فهم هذا المتغير حسب تخصصاتهم، وخاصة الرضا في بيئة العمل، والذي اخذ حيزا كبيرا من البحث والدراسة، بحكم أن العامل غير الراضي عن ظروف وجو العمل الذي يشتغل فيه، لا يمكنه تقديم أداء مرتفع، بل يؤدي به إلى التغيب والتأخر أكثر، وعدم الاهتمام بميدان وبيئة عمله.

ولقد نال موضوع الرضا الوظيفي قسطا هاما من البحوث والدراسات في ميدان العمل والتنظيم، وبصفة خاصة السلوك التنظيمي، لما يعتقد أن أثره على أداء الفرد في عمله كبير بصفة خاصة وعلى المنظمة بصفة عامة، وظهرت عدة تعريفات لهذا المفهوم كذا النظريات المفسرة له، وأسباب وعوامل تحسينه، وكما ظهرت عدة طرق لقياسه، وهذا الذي سوف يستعرضه الباحث في هذا الفصل بشيء من التفصيل.

1- ماهية الرضا الوظيفي:

1-1 تعريف مفهوم الرضا:

عرفه الكثير من علماء علم النفس في بداية الدراسات الحديثة مثل ثورنديك (1903) Thorondaik، فروم (1964) Vroom، وآخرون على أن مفهوم الرضا هو شعور الفرد بالراحة النفسية بعد قيامه بإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه.

وعليه سوف يقدم الباحث أهم التعريفات التي حددت مفهوم الرضا الوظيفي، بدءا من أهم التعاريف لعلماء العرب، وانتهاء بأهم التعاريف لعلماء الغربيين الذين حددوا تعريف دقيقا لهذا المفهوم.

التعاريف للباحثين العرب:

لقد تعددت مفاهيم الرضا الوظيفي إلا أنها اتجهت إلى اعتبار الرضا الوظيفي يشكل مجموعة من المشاعر الإيجابية أو السلبية التي يبديها العاملون في مؤسساتهم تجاه القيادة وطبيعة العمل والراتب والحوافز وخاصة الترقية.

- **عرفه عبد الخالق (1983):** " أن الرضا الوظيفي هو مفهوم متعدد الأبعاد (Multidimensionnel) يتمثل في هذا الرضا الكلي يستمده العامل من مهنته وجماعة العمل الذي يعمل معها، ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم وكذلك من المنشأة والبيئة التي يعمل فيهما وبالنمط التكويني للشخصية" (سلطان المشعان، 1994، ص213).

- **يعرفه بدر حامد (1983):** " بأنه درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته، من خلال قياسه بأداء وظيفة معينة" (جعفر عبد كاظم المياحي، 2012، ص09).

- **ويعرفه العوضي 1985:** " بأنه تقبل العامل لعمله من جميع وجوهه أي لنوع هذا العمل ومتطلباته وظروفه الفيزيائية ومكانته الاجتماعية والاقتصادية وما يغشاه من علاقات إنسانية بين الرؤساء والزملاء والمرؤوسين" (حسن بن حسين بن عطاس الخيري، 2008، ص16).

- **ويرى (ناصر العديلي 1986):** " أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤشرات الأخرى ذات العلاقة" (عويديسلطان المشعان، 1994، ص214).

- **ويعرفه ناصف (1993):** "بأنه مفهوم متعدد الأبعاد ويتمثل في الرضا الكلي الذي يستمد من وظيفته وجماعة العمل التي يعمل معها، ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك من المنشأة والبيئة التي يعمل فيهما وبالنمط التكويني لشخصيته" (جعفر عبد كاظم المياحي، 2012، ص09).

-عرفه الصيرفي (2003): " بأنه مجموعة المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد باتجاه عمله، وقد تكون إيجابية أو سلبية وهذه المشاعر هي المعبرة عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله"(مصطفى طلال الجلابنة، 2011، ص 194).

-وبن حريم(2004):"أن الرضا الوظيفي يمثل حالة عاطفية انفعالية إيجابية ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية، ويتيح الرضا الوظيفي عن مدى إدراك الفرد إلى أي مدى يوحى العمل تلك الأشياء التي يراها مهمة"(مصطفى طلال الجلابنة، 2011، ص 194).

التعاريف للباحثين الأجانب:

- يعرفه ألبورت (1954)Alport: " بموقف الأفراد من مهنتهم، ومهما يكن فإن لهذا الموقف درجات متزاوجة بين السلبية والإيجابية، وكلما ارتفع نحو الإيجابي كلما كان الفرد راضيا عن عمله، إلى أن يصل إلى درجة الرضا التام، والعكس، كلما انخفض موقفه نحو السلب كلما تدنت درجة رضاه إلى أن تصل إلى انعدام الرضا"(سلطان المشعان، 1994، ص214).

-ويعرفه جيون (1958)Gion: " أن الرضا هو درجة إشباع حاجات الفرد ودرجة إدراكه بأن الإشباع شيئا من الموقف المهني الإجمالي"(سلطان المشعان، 1994، ص214).

- ويقول فروم (1964)vroom: " إن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيمة إيجابية، أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ"(حسن بن حسين بن عطاس الخيري، 2008، ص17).

وأضاف فروم إلى أن هناك خمسة عوامل مهمة تؤدي إلى الرضا عن العمل وهي الأجر، الطاقة المبذولة في العمل، إنتاج السلع والخدمات، التفاعل الاجتماعي والمكانة المهنية.

كما أضاف أيضا أن الأجر يرتبط بالمكافآت المادية والتي تعتبر من المصادر المهمة للرضا عن العمل.

- ويرى كاتزال (Katzil 1964): " أن درجة الرضا تمثل، الفرق بين ما يحققه المرء فعليا وما يطمح في تحقيقه" (مصطفى بن هلال بن بدر الكندي، 2014، ص10).
- ويعرفه هوبك (Hoppock(1935): " أن الرضا الوظيفي عبارة عن مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق: أنني راض في وظيفتي" (مصطفى بن هلال بن بدر الكندي، 2014، ص10).
- كما عرف هربت (Herbert 1980): " أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين:
✓ ما يوفره العمل للعاملين في الواقع.
- ✓ ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم" (سلطان المشعان، 1994، ص214).
- وذهب في نفس الاتجاه كل من، لوير (Lawer(1973، و لوك (1973) Locke، وكاتزل (1964) Katzil واندراساني (Andrasani(1978، وكامبيل (1982) Campbel.
- وترى كابلان (Kablan(1995-1929): " الرضا الوظيفي أنه حصيلة العوامل المختلفة المتصلة بالعمل، والتي من شأنها أن تجعل الفرد راضيا عن عمله، راغبا فيه، مقبلا عليه في بدء يومه دون تذمر" (حسن بن حسين بن عطاس الخيري، 2008، ص18).
- ويعرفه سيلاجي (Szilagy(1980): " أن مفهوم الرضا الوظيفي، تعبير عن الموقف الذي يتخذه الفرد تجاه عمله بصورة تعكس نظرة هذا الفرد وتقييمه لعنصر أو أكثر من العناصر الموجودة في محيط العمل" (سلطان المشعان، 1994، ص214).
- وقد بين ليمد وشافي (Limd et Shavi 1991): " أن الرضا الوظيفي هو مجموعة من المواقف العاطفية من قبل الأفراد نحو الوظائف، وهذا يتوقف على الانسجام بين المكافآت التي تقدمها بيئة العمل للفرد وأولويات الفرد لهذه الوظائف" (مصطفى طلال الجلابنة، 2011، ص194).

-تعريف شيرميهوم (2000)Shermerehom: بأنه درجة الشعور الإيجابي أو السلبي لأعضاء المنظمة حيال أعمالهم وواجباتهم فيها" (مصطفى طلال الجلابنة، 2011، ص 194).

بالرغم من الاختلافات في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي تحديداً دقيقاً، يمكن القول إن الرضا الوظيفي ينظر له على أنه عبارة عن مستوى درجة إشباع حاجات الفرد ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة منها ما يتعلق ببيئة العمل وبعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذه العوامل تجعل الفرد راضياً عن عمله ومحققاً لطموحاته ورغباته ومتناسباً مع ما يريد الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه. ومن خلال التعريفات السابقة، يتضح لدى الباحث أن الرضا الوظيفي عبارة عن شعور نفسي إيجابي داخلي لدى الفرد تجاه ما يقوم به من عمل يشعره بالسعادة والراحة والرضا، وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته، مما يجعله مخلصاً ومتفانياً ومنتجاً ومطوراً في بيئة عمله ومرتاحاً في حياته الخاصة.

2- أهمية الرضا الوظيفي:

من أهم مؤشرات الصحة واستقرار المناخ الإيجابي داخل المنظمة، وبالإضافة إلى مستوى مردوديتها وإنتاجيتها وأدائها، يرجع ذلك إلى مؤشر مستوى الرضا الوظيفي عند العمال هذه المنظمة، بحيث إذا كان عمال أي منظمة لا يشعرون بالرضا الوظيفي، سيكون مستوى أدائها وفعاليتها قليل مقارنة بتلك التي يشعر عمالها بالرضا الوظيفي، بالإضافة إلى أن العامل الذي يشعر بالرضا هو الذي يكتسب استعداداً أكثر واستمرارية في عمله وأدائه، كما يكون أكثر نشاطاً وحماساً من غيره (رياض ضياء عزيز، 2013).

من بين الأهداف التي يحققها الرضا الوظيفي داخل المنظمة، هي التقليل من عدة ظواهر سلبية على مستوى السلوك التنظيمي، كظاهرتي الدوران في العمل والتغيب من خلال شعور العامل بالرضا الوظيفي، وهناك عدداً من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي ومن أهمها:

أ- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في مختلف المنظمات.

ب- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين.

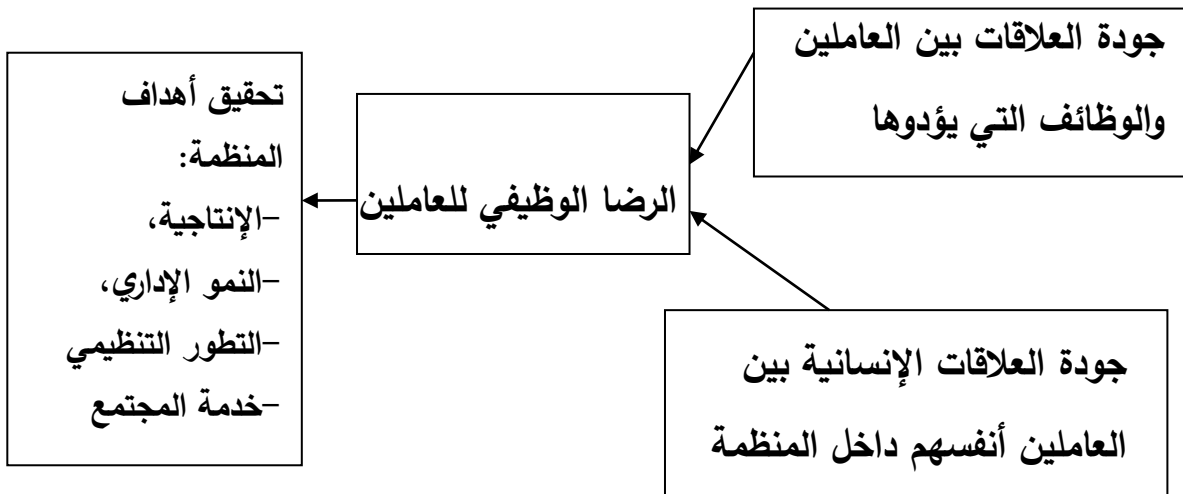
ت- الأفراد الذين يكتسبون درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

ث- العمال الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل (مصطفى بن هلال بن بدر الكندي، 2014).

وفي نفس الاتجاه، وضمن الأهداف التي يحققها الرضا الوظيفي داخل المنظمة، فإن زيادته عند العمال يؤدي إلى زيادة تحمل المسؤولية الفردية والجماعية، وبذلك فإن العاملين سيكونون أكثر فخرا بتلك الوظائف وسيكون لديهم نظرة واضحة حول مدى مساهمة وظائفهم في تحقيق النجاح للمنظمات في أدائها الاستراتيجي، والشكل التالي يوضح أهمية الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة.

الشكل رقم (04) يوضح أهمية الرضا والأهداف التي يحققها

(عيساوي وهيبية، 2012، ص71)



ومن بين الأمور الهامة التي تستوجب الاهتمام بها في كل مجالات العمل وفي كل وقت هو موضوع الرضا الوظيفي ، وهذا راجع لسببين، الأول بكونه هدف شخصي، فكل عامل يعتبر غاية حياتية، وهو من الأسباب الأساسية التي تضمن بقاء العامل وجديته وثباته، حتى وإن كان الأجر مرتفعا، وإذا لم يشعر العامل بالرضا لسبب أو الأخر، لن يكون العامل مستقرا في عمله ولن يكون أداءه جيدا ومرتفعا، والثاني لتأثيره على الاتجاهات الأخرى في ميادين العمل، إذ يحدث أثارا سلبية أو إيجابية على كل الظواهر الموجودة في بيئة العمل (عبد النور أرزقي، 2012).

وهناك العديد من الدراسات التي تناولت هذه العلاقات، ومن بينها ما جاءت في دراسة إخلاص زكي فرج "ووفقا لنتائج الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي، لوحظ أن هناك ارتباطا عكسيا بالغياب ودوران العمل، بعبارة أخرى ارتفاع الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض الغياب ودوران العمل، فان وجود موظفين راضين يمكن أن يؤدي إلى خفض تكاليف الحصول على العمالة والتنمية" (إخلاص زكي فرج، 2013، ص146).

وينصب اهتمام الإدارة على إعداد قوة عمل راضية لان من شان ذلك أن يقوم الموظفون بأداء العمل بصورة مناسبة لتحقيق الأهداف وتكوين ولاء عالي للمنظمة.

بالإضافة إلى ما ذكره الباحث، يمكن إضافة عناصر أساسية أخرى توضح مدى أهمية الرضا الوظيفي في ميدان السلوك التنظيمي، فالرضا الوظيفي مرتبط أساسا بالعنصر البشري في المنظمة، فبدونه لا وجود لها، وإذا أخذنا مثال عن المنظمات الخدمائية، فلا يمكنها تنفيذ أو إدارة الخطط الإستراتيجية في مجال التسويق والتجارة من خدمة الزبائن وإرضاءهم، دون إرضاء العاملين لديها أولا، وهذا الذي يشترطه ميدان الخدمات، أن يكون الرضا في مستويات مقبولة عند العاملين، مما يمكنهم من بناء علاقات جيدة ومميزة مع الزبائن، وهذا من خلال طريقة التعامل والتواصل والخدمات.

3- العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي:

يتأثر الرضا الوظيفي ويرتبط بالعديد من العوامل، بحيث أنها تتعارض وتتكامل في نفس الوقت، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى نوعين أو قسمين، القسم الأول يمكن تسميته ببيئة العمل، والثاني يمكن تسميته بالعوامل الذاتية أو الشخصية، ويمكننا دراسة مستوى الرضا الوظيفي عند العامل بعد التفاعل بين القسمين الأساسيين هما: خصائص الفرد الشخصية وخصائص بيئة عمله.

3-1- العوامل المرتبطة ببيئة العمل (الوظيفة):

ويقصد ببيئة العمل، تلك العوامل أو الظروف التي يعمل في ظلها الفرد سواء كانت متعلقة بطبيعة الوظيفة التي يقوم بها، وكذا خصائص ومتطلبات العمل الذي يشرف على أداءه، أو طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة في مناخ العمل سواء كانت مع الزملاء أو مع المشرفين، أو تلك الاستجابات للحاجات الأساسية سواء كانت في شكل أجور أو حوافز أو فرص الترقية أو تدعيم لمكانة اجتماعية بالإضافة للعوامل الفيزيائية المرتبطة بجو العمل نفسه (محمود فتحي عكاشة، 1999).

ويذهب هيرزبرج (Herzeberg (2000-1923 إلى تحديد ثلاثة أنواع مختلفة مؤثرة على الرضا عن العمل وهي:

- عوامل الرضا الداخلية: وتأتي من مصدرين أساسيين، أولها هي السعادة من التي تنبع من حب نشاط العمل (السعادة الوظيفية) والإحساس بالإنجاز الذي يعيشه الفرد من مقابلة مستويات اجتماعية للنجاح ومن تحقيق الشخص لقدراته أثناء عملية الإنجاز.
- المرضيات المصاحبة: هذه المرضيات التي ترتبط بالظروف الطبيعية و النفسية لعمل الفرد مثل الصحة الطيبة، و صحة مكان العمل.
- عوامل خارجية كالتحفيز المادي والأجور والعلاقات الحسنة (حسين بن حسن بن عطاس الخيري، 2008).

وقد حدد عويد سلطان المشعان خمسة عوامل مؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي، وهي كالتالي:

- عوامل مرتبطة بالعمل.
- عوامل مرتبطة بالإدارة.
- عوامل مرتبطة بالرؤساء.
- عوامل مرتبطة بظروف العمل.
- عوامل مرتبطة بعلاقة العامل بآلات العمل" (عويد سلطان المشعان، 1994، ص221).

ولخص كيث Keith "ست عوامل للرضا الوظيفي:

- كفاية الإشراف المباشر.
- الرضا عن العمل نفسه.
- الاندماج مع الزملاء في العمل.
- وجود أهداف في العمل.
- عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها.
- الحالة الصحية والبدنية والذهنية.

أما سميث Smith وزملاؤه فقد حددها في خمسة جوانب وهي:

طبيعة العمل، الراتب، الإشراف، التقدم الوظيفي، وزملاء العمل" (حسين بن حسين بن عطاس الخيري، 2008، ص27).

وحددها محمود فتحي عكاشة في "ستة عوامل وهي:

- الأجور والحوافز.
- العلاقات الإنسانية السائدة في محيط العمل.
- نمط الإشراف السائد في العمل.
- فرص الترقية المتاحة أمام العاملين.

- مدى شعور الفرد بالأمن الوظيفي.

- الظروف الفيزيائية المحيطة" (محمود فتحي عكاشة، 1999، ص 119).

-3-2- العوامل المرتبطة بالفرد نفسه:

وترتبط هذه العوامل بشخصية العامل، بحيث أن أي عامل الذي يعاني من اضطرابات في شخصيته، سيجد صعوبة في الرضا عن عمله سواء كان من الجانب المهني أو من الجانب الاجتماعي، كما أن تنافر السمات الشخصية ومتطلبات المهنة يؤديان ليس فقط إلى تعطل التقدم والنجاح، بل إنهما سيساعدان على عدم الرضا الفردي والذي يظهر في أشكال مختلفة، كالاكتئاب وغياب الكفاءة المهنية، والتسرع في ترك الوظيفة، وظهور المشكلات الاجتماعية، ولقد حددها عويد سلطان المشعان (1994) " في ثلاث عوامل وهي:

-الحالة الصحية:والتي ترجع أساسا فسيولوجي.

-الحالة النفسية: هي الاضطرابات الانفعالية النفسية، والصراع والقلق والإحباط.

-السمات الشخصية:وهي استعداداته للعمل وميوله ورغباته، وطموحاته ودوافعه" (عويد سلطان المشعان، 1994، ص 218).

ويذكر محمود فتحي عكاشة (1999) " أنه رغم أهمية العوامل المرتبطة ببيئة العمل، إلا أن تأثير هذه العوامل سيظل تأثيرا ذاتيا يتوقف على بنية شخصية الفرد وإدراكاته البيئية بالإضافة إلى خصائصه الدافعية، ومن العوامل التي يؤكد الباحثين ارتباطها بالرضا الوظيفي ما يلي:

- إشباع الحاجات.

-مستوى الطموح.

- المستوى التعليمي.

- العمر.

- الجنس" (محمود فتحي عكاشة، 1999، ص 124).

ومن خلال ما استعرضه الباحث من أهم العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي، يمكن استنتاج أن هذه العوامل تنحصر حول أربعة عوامل أساسية يمكنها التأثير على الرضا الوظيفي وهي، العوامل المتعلقة بالعامل بحد ذاته، العوامل المتعلقة بالوظيفة، العوامل المتعلقة بالمؤسسة، وأخيرا العوامل المتعلقة بالبيئة بصفة عامة، ويمكن للباحث تلخيص ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (04) يوضح أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

(سعيد بكاي، 2018، ص26)

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين			
عوامل مرتبطة بالعامل	عوامل مرتبطة بالوظيفة	عوامل مرتبطة بالمؤسسة	عوامل مرتبطة بالبيئة
- عامل السن - الأقدمية في العمل - نوع الجنس - المستوى التعليمي - أهمية العمل للعامل - شخصية العامل (قيمه، اتجاهاته، طموحه.	1/ من حيث أداء طبيعة تصميم الوظيفة: - درجة تكبير الوظيفة. - درجة إثراء الوظيفة. - السيطرة على الوظيفة. - طبيعة الوظيفة. - المشاركة في اتخاذ القرار.	2/ من حيث أداء العامل للوظيفة: - الشعور بالإنجاز - الأجر، الحوافز - فرص الترقية. - الشعور بالأمن الوظيفي. - العلاقات مع الآخرين.	- مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة. - نظرة المجتمع للموظف. - الانتماء الديمغرافي (حضري، ريفي). - اختلاف الجنسية. - البيئة الاجتماعية و الثقافية و الداخلية و الخارجية.

4- النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

نال موضوع الرضا الوظيفي في السنوات الماضية اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والدارسين في ميدان السلوك التنظيمي، وذلك لما يعتقد فيه من أثر على أداء الفرد في وظيفته ومن ثم على إنتاجية المؤسسة ومردوديتها، فظهرت العديد من النظريات التي فسرت هذا المفهوم وأسبابه وعوامله، ومن بين هذه النظريات، نذكر منها أهمها:

4-1- نظرية تدرج الحاجات ماسلو (1943) Maslow :

لقد رتب ماسلو حاجات الفرد حسب أهميتها في تحفيزه للعمل بغية إشباعها، فأعطى لإشباع المستوى الأول والأدنى وهي الحاجات الفيزيولوجية الأولوية والأهمية قبل غيره، لكونها حسب تصوره تتحكم بسلوكه أكثر من غيرها، وإذا ما شبعت هذه الحاجات يتوجه الإنسان نحو إشباع المستوى الآخر (نبا عبد الحسين ومي نوري محي، 2016).

وقسم هذه الحاجات ابتداء من الحاجات الفيزيولوجية في قاعدة الهرم وانتهاء بالحاجة إلى تحقيق الذات في قيمته، ويرى أن الإنسان ينتقل إلى كل حاجة بعد إشباع الحاجة السابقة حتى يصل إلى القمة، وفي بيئة العمل يتفق من خلال تلك الاشباعات للرضا عن العمل، ومن هذه الحاجات:

- الحاجات الفيزيولوجية.

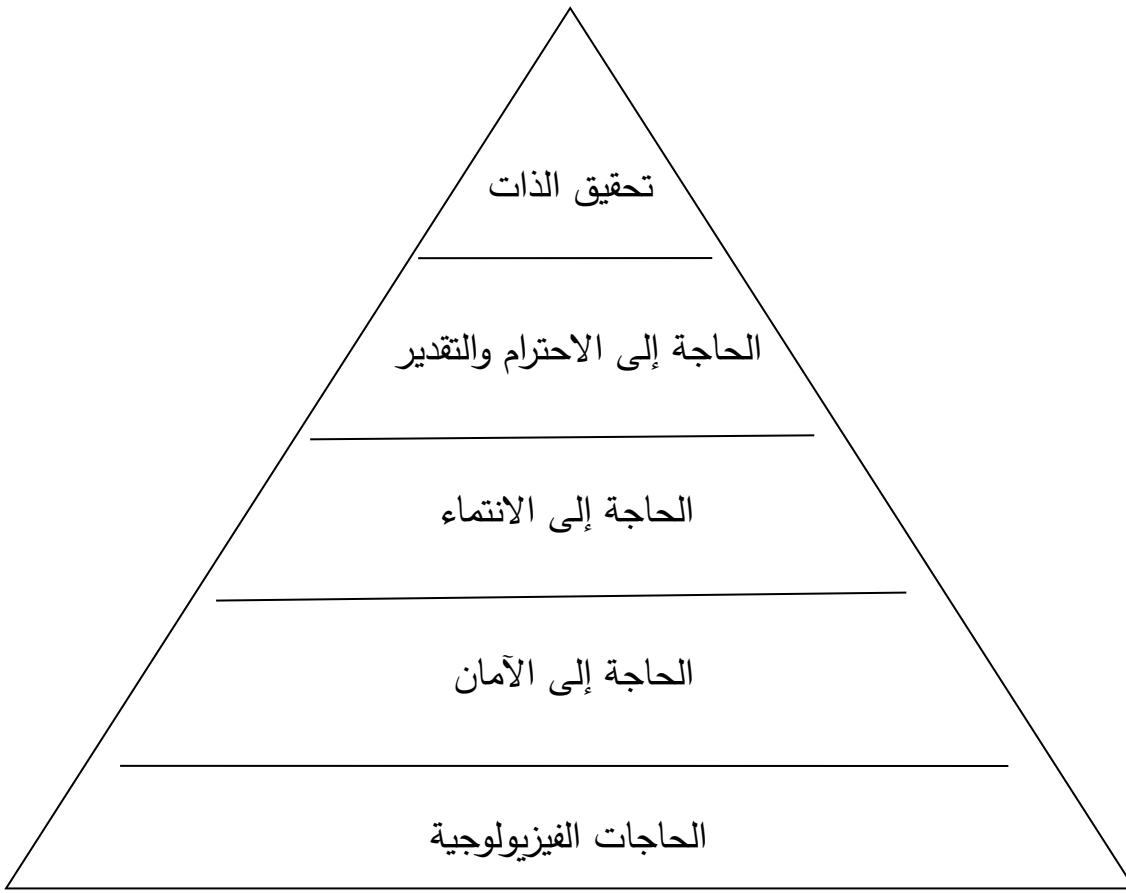
- الحاجة إلى الأمان.

- الحاجة إلى الحب والانتماء.

- الحاجة إلى الاحترام والتقدير.

- الحاجة إلى تحقيق الذات.

ويمكن كذلك توضيح الحاجات الخمس لنظرية ماسلو من خلال الشكل الهرمي لهذه الحاجات التالي:



الشكل رقم (05) يمثل هرمية ماسلو للحاجات (سعيد بكاي، 2018، ص06).

اعتمد ماسلو في نظريته، على مدرج هرمي وعلى أساس تسلسل هذه الحاجات وفقاً لقاعدة واضحة ومحددة، فكلما أشبعت حاجة ما، ظهرت حاجة أخرى في مستوى أعلى من الحادة الأولى، فدرجة إشباع حاجة معينة تعتمد على إشباع الحاجات السابقة لها، ويمكن تلخيص النظرية في الخطوات التالية:

- الحاجات غير المشبعة تسبب توتراً لدى الفرد، ويعمل على إنهاءه من خلال السعي وبمجهود كبير لإشباع هذه الحاجة.

-تندرج الحاجات في هرم، يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الجسم.

- الحاجات غير المشبعة تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد، قد يسبب اضطرابات نفسية تؤدي إلى ردود أفعال سلبية من طرف الفرد (سعيد بكاي، 2018).

4-2- نظرية العاملين هيرزبيرج (1923-2000) Herzerberge:

قام العالم الأمريكي فردريك هرزبرج Hertzberg وزميله سيندرمان بالتفريق بين مجموعتين من العوامل:

1-العوامل الدافعة: وهي تلك العوامل التي تؤدي إلى خلق قوة داخلية تدفع السلوك، وتسبب الرضا الوظيفي، وتدفع بالعامل إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف.

2-العوامل الوقائية: وجود هذه العوامل وتوفرها بشكل جيد، ضروري لتجنب مشاعر عدم الرضا، وهي عوامل وقائية وهي لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة في الأداء.

أي أنها تفسر دافعية العمال بنوعين من العوامل، أولها هي الدافعية نحو الانجاز والأداء والتطوير، والعمل في حد ذاته، أما الثانية، فهي العوامل الصحية وتتكون من سياسة المؤسسة والرقابة وظروف العمل، والأجرة والضمان الوظيفي.

واعتبر هرزبرج أن العوامل الدافعة تحفز الفرد وتحثه على العمل، أما العوامل الصحية فإنها تحمي وتصون العامل لا تدفعه للعمل، فمشاعر الرضا هي التي تؤثر في الأداء (بكاي سعيد، 2008).

" قام هيرزبرج وزملاءه بنشر نتائج دراستهم على مجموعة من المهندسين والمحاسبين في مدينة ينسبرج بولاية بنسلافنيا ولاحظوا نتائجهم من خلال العوامل التالية:

1- العوامل الأولى مرتبطة بمحتوى الوظيفة مثل (الإنجاز - التقدير - العمل ذاته - المسؤولية - الترقية) وهذه العوامل تعتبر عوامل حيوية للعمل وعلاقتها بالاتجاهات الإيجابية، وقد أطلق هرزبرج عليها مصطلح (الدوافع) وهي التي تقود إلى الرضا عن العمل.

2- العوامل المرتبطة بمحيط العمل مثل: (سياسة الشركة - المرتب - الإشراف - ظروف العمل - زملاء العمل) والتي ترتبط بالاتجاهات السلبية فإننا نجد أن هرزبرج قد أطلق عليها مصطلح الصحة وهي العوامل التي تقود إلى عدم الرضا عن العمل" (عويد سلطان المشعان، 1994، ص 228).

ويرى الطويل (2001) أنه وفي حالة عدم توافر هذه العوامل، أو عدم تناسبها مع الوسط الوظيفي، فإنها تسبب شعورا بعدم الرضا وغياب القناعة، ولكن وجودها بشكل عام لا يعني حتما ظهور شعور بالرضا والقناعة (حسن بن حسين بن عطاس الخيري، 2008).
 "ولقد بين هرزبرج أن العوامل الدافعية هي التي إن وجدت تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية وتوفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد وتنظم فرصا للتطور الشخصي مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية" (بكاوي سعيد، 2008، ص 08).
 الشكل رقم (06) يوضح نظرة العاملين لهرزبرج (سعيد بكاوي، 2008، ص 08):

العوامل الدافعة		العوامل الوقائية	
توافرها يؤدي إلى الرضا	عدم توافرها يؤدي إلى حياد الرضا	توافرها يؤدي على حياد الاستياء	عدم توافرها يؤدي إلى استياء و عدم الرضا

4-3- نظرية الإنجاز لماكلياند (Mcllland 1967):

صاحب هذه النظرية هو ديفيد مكلياند (David Mcllland 1967)، ويعود أساسها إلى علم النفس العيادي وإلى نظرية الشخصية، وقد قام بتطبيقها في مجال الإدارة والتنمية الاقتصادية، وقد تمكن مكلياند وجماعته من القيام بعدة دراسات على مختلف الثقافات العالمية، وشملت كل من الولايات المتحدة، إيطاليا، بولندا، والهند، واستعمل فيها أساليب تنبؤ بتحديد سمات الأفراد الذين لديهم الحاجات الثلاث: الإنجاز والقوة والانتماء (سلطان المشعان، 1994).

واقترح ماكلياند (Macllland 1967) في نظريته، أن العمل في المنظمة يوفر فرصة إشباع ثلاث حاجات وهي كالتالي:

أ- **القوة:** تمثل القوة والسيطرة والإشراف على الآخرين حاجة اجتماعية، وفي تصور ماكلياند، أن الأفراد الذين يتميزون بوجود هذه الحاجة للقوة يرون في المنظمة فرصة لكسب المركز والسلطة وإشباع هذه الحاجة.

ب- **الحاجة للإنجاز:** يرماكلياند أن الأفراد الذين يكتسبون الحاجة الشديدة للإنجاز ويتميزون بها، يرون في الالتحاق بالمنظمة فرصة لحل مشكلات التحدي والتفوق، ويرى كذلك أن الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة، يكون لديهم دافع التفوق والكفاح من أجل النجاح، دون الاعتبار بالجانب المادي ما لم ينظر إليه على أنه مؤشر للنجاح.

ج- **الحاجة على الاندماج، الانتماء، الألفة:** ويتصور ماكلياند أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للاندماج والمودة والألفة، فإنهم يرون في المنظمة فرصة لتكوين وإشباع علاقات صداقة جديدة.

وكما وجد ماكلياند أيضاً، أن الأفراد الذين يكتسبون الحاجة للإنجاز، فإنهم يتميزون بالعديد من الخصائص والمواصفات التي توهمهم لتحمل المسؤولية الشخصية في البحث عن الحلول للمشكلات التي يواجهونها أثناء قيامهم بأعمالهم، ويرغبون في المخاطرة المحسوبة عند اتخاذ القرارات ووضع الأهداف المعتدلة القابلة للتحقيق (سلطان عويد المشعان، 1994).

4-4- نظرية المساواة "العدالة" أدامس (1963): Adam's

قدم أدامس (1963) هذه النظرية، ويرى أن الرضا الوظيفي يتحقق في حالة ما إذا كان هناك توازن بين ما يقدمه الفرد للمؤسسة وبين ما يحصل عليه منها، أي بمعنى آخر إيجاد التوازن بين المدخلات (ما يبذله من عمل) والمخرجات (النتائج التي يحققها من العمل)، فإذا ما تحقق هذا التوازن، فإنه يؤدي إلى نتيجة وجود حالة من الشعور بالرضا لدى العامل، أما إذا رأى العاملون عكس ذلك، فإن ذلك يخلق حالة الشعور بعدم الرضا (سلطان المشعان، 1994).

تذهب هذه النظرية إلى تسليط الضوء على العلاقة بين الرضا الوظيفي والمساواة بين مدخلات عمال نفس المنظمة، وتفترض هذه النظرية كما يشير بدر (1988)، أن الفرد مدفوع إلى أن يوجد توازناً بين ما يقدمه للمنظمة من أداء وجهد وخبرة، وبين ما يحصل عليه في شكل أجره ومكافئة واعتراف والعلاقة مع الآخرين، ويتحقق هذا التوازن في حالة ما إذا شعر الفرد أن مدخلاته تعادل مدخلات الأشخاص من نفس المنظمة وفي نفس الرتبة، فإذا ما شعر هذا الفرد بعدم المساواة فسوف ينتج عنده توتر، وسوف يتحرك للحد منه وهذا بمحاولة تغيير مدخلاته أو إنتاجية داخل المنظمة، وذكر عبد الهادي (1994) أنه إذا أتاح العمل تحقيق التوقعات للفرد بدرجة كافية فسوف يستقبل مقتضيات عمله ومطالبه ويشعر بالرضا، أما إذا تعارضت هذه المطالب مع أهداف الفرد الذاتية فإنه يشعر عكس ذلك (حسن بن حسين بن عطاس الخيري، 2008).

وتظهر هذه الدراسة، أن من أهم محددات الرضا الوظيفي، هي المساواة في الأوضاع المهنية، ويعرف أدامز Adam's المساواة، على أنها المقارنة بين إدراك الفرد لمعدل أدائه (مدخلاته)، وما يترتب عن هذا الأداء من نتائج (مخرجاته) مقارنة مع معدل أداء زميل له، وما يترتب على عدم التساوي بين محصلة الأداء ونتائج للفرد، سواء كان هذا التساوي في الدخل أو المكافئات أو فرص الترقية، إلى غير ذلك من مظاهر عدم الرضا الوظيفي، مما يترتب ذلك إلى أن العامل يخفض من إنتاجه وأدائه، أو يزيد غيابه عن العمل، إلى غير ذلك من التصرفات والسلوكيات السلبية.

وتبين هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يتوقف على إحساس الشخص بمعاملة المؤسسة له على أساس المساواة ضمن الإطار الاجتماعي الذي يتواجد فيه (بكاوي سعيد، 2019).

شكل رقم (07) يوضح مقارنة الفرد بين معدل عوائده إلى مدخلاته مع معدل عوائد الآخرين إلى مدخلاتهم (سعيد بكاي، 2019، ص13)

2	مقارنة	1
عوائد الآخرين		عوائد الفرد
مداخلات الآخرين		مداخلات الفرد

4-5- نظرية التوقع فروم (1964) Vroom:

ومن أنصارها فيكتور وفروم (Victor et Vroom (1964)، وتقوم هذه النظرية على الافتراض التالي، يختار الإنسان أسلوباً ما للعمل، لأنه يتوقع من خلاله نتائج أو عائدات معينة منه، وتقوم نظرية فروم Vroom على مبدئين أساسيين، هما:

✓ إن الأفراد يحددون قيمة النتائج المتوقعة لكل عمل ومن ثم يفضلون بعض النتائج على البعض الآخر.

✓ إن تفسير السلوك الموجه نحو الهدف ما، ينبغي ألا يضع في اعتباره الغايات التي يريد الناس تحقيقها فحسب، وإنما أيضاً مدى إيمانهم بأن جهودهم الخاصة لها دخل في تحقيق النتائج التي يفضلونها (بكاي سعيد، 2018).

ويرى فروم، أن الدافعية مرتبطة بعاملين، أولهما التفضيل، هو ما يتمنى الفرد حدوثه ووقوعه، وثانيهما التوقع، هو ما يعتقد حدوثه، وتتم المفاضلة على أساس قيمة النافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء، فدافعية الفرد للقيام بسلوك محدد في عمله تحكمه منافع عائدات عمله، التي توقع أن يحصل عليها، وتنقسم هذه العوائد إلى عوائد داخلية مرتبطة بطبيعة العمل نفسه كإحساس الفرد بالإنجاز والاستمتاع بأداء عمله

والشعور بالرضا، وعوائد خارجية كالمكفآت المالية و التقدير الذي يحصل عليه عند أداء لعملية (بكاى سعيد، 2018).

وذكر عبد الهادي (1994)، " أنه إذا أتاح العمل تحقيق التوقعات للفرد بدرجة كافية فسوف يستقبل مقتضيات عمله ومطالبه ويشعر بالرضا، أما إذا تعارضت هذه المطالب مع أهداف الفرد الذاتية فإنه يشعر بعدم الرضا عن عمله" (حسن بن حسين بن عطاس الخيري، 2008، ص22).

ويرى كامبال (1970) Campbell أنه يوجد نمطان للتوقع هما:

-التوقع للأداء الناجح يتساوى مع الجهد المبذول،

-التوقع للأداء الناجح سيؤدي إلى العائد (النتائج) (سلطان المشعان ، 1994).

فإذا قام الفرد بهاذين النمطين، يكون له أثرا كبيرا على رضاه العملي، لأن التوقع السلبي أو الإيجابي يساعد على تكييف الفرد مع موقفه.

4-6- نظرية تدعيم السلوك سكينر (1904-1990) Skinner:

تعتبر نظرية تدعيم السلوك، إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس المشهور سكينر Skinner، حيث أنها تأتي من منطلق مفاده أن السلوك الإنساني ما هو إلا نتيجة للعلاقة بين المثير والاستجابة، وهذا ما يعني أن السلوك ما هو إلا نتيجة لميراث العوامل البيئية المحيطة بالإنسان، سواء ما كان منها البيئة العامة بكل عواملها ومثيراتها، أو البيئة الخاصة كالعمل الوظيفي والبيئة والإدارة (سلطان المشعان، 1994). وترى نظرية التدعيم أن السلوك، يعتمد على ما يتعرض له العامل من مثيرات خارجية، كما أن نتائج هذا السلوك تعتمد على ما يتعرض له العامل من مثيرات، كما أنها أيضا تعتمد على نتائج أو سلوكيات مستقبلية ومتكررة، وتعتمد هذه النتائج على نوع من المثيرات الخارجية أو الحوافز المقدمة (سلطان المشعان، 1994).

واعتمد سكينر على أسلوب تعديل السلوك التنظيمي في نظرية التعزيز والذي يركز على المبادئ التالية:

- أن الأفراد يتجهون نحو الأساليب والطرق التي يرون أنها تؤدي بهم إلى تحقيق مكاسب شخصية،

- أن السلوك الإنساني يمكن تعديله وتشكيله وتحديدته من خلال التحكم فقط بالمكاسب والعوائد والنواتج،

وانتقدت هذه النظرية لكونها تجاهلت دور الحاجات الداخلية وقيم الفرد واتجاهاته في عملية التحفيز، وركزت فقط على الحاجات الخارجي (سعيد بكاي، 2018).

-4-7- نظرية التعارض لولر (Lawler 1973):

النموذج المستقل الذي قدمه لولر Lawler 1973 والذي يعتبر أن مستوى درجة رضا العامل عن عمله محدد بالفارق بين أجره وما يجب أن يحصل عليه في منظوره، فإذا كان توقعه معارض مع أجرته فلا يمكنه من الشعور بالرضا، فالرضا هو عبارة عن الاختلاف والفارق بين شعور الشخص اتجاه ما ينبغي أن يحصل "أ" وما يدرك أنه حصل عليه بالفعل "ب"، فإذا فاق إدراك عدالة الأجر الكمية الفعلية يكون راضي، ونفس الحالة إذا كان متساويا، يحصل الرضا. وإذا ما كان الأجر أو المكافأة يفوق إدراك عدالة المكافأة فالنتيجة تكون الشعور بالذنب أو التوتر أو عدم الارتياح (بكاي سعيد، 2018).

و يلاحظ أندريساني (Andrissani 1987) وزملائه أن نتائج العاملين المفضلة والمحتملة، غالبا ما تختلف عن نتائجهم و رغباتهم المتوقعة.

ويضيف سلطان المشعان (1994) عن لوك (Locke 1969) " فإنه يفرق بين التعارض الحقيقي والتعارض المدرك من قبل الفرد ويلخصه في أن عدم الرضا الوظيفي يتولد ويزداد كلما كان ما يريده الفرد من عمله أكثر مما يدركه أو يطمح إليه من الناتج أو العائد من عمله" (سلطان المشعان، 1994، ص 233).

4-8- نظرية القيمة و تفسير الرضا الوظيفي لوك (1976) Locke:

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها العالم النفساني الأمريكي إدويل لوك (1976) Edwin Locke من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، وفقا لهذه النظرية فإن الرضا الوظيفي يتحقق إلى المدى الذي تحدث فيه التوافق بين ما يحصل عليه المورد البشري من عوائد وما يرغب فيه.

وتذهب افتراضات هذه النظرية، أن للرضا الوظيفي عناصر متعددة، وكل عنصر منها يشكل قيمة معينة لدى العامل، وتندرج أهمية هذه العناصر لدى العامل بشكل خاص، فعناصر الرضا الوظيفي التي تتشكل قيما أولية لدى عامل ما، قد تشكل قيما ثانوية لدى غيره من العمال، ومن هنا تتشكل فروق فردية في القيم بين العمال، ومن ثم يمكن التنبؤ بالرضا الوظيفي وفقا لأهمية كل عنصر منها كما يحددها الموظف نفسه. وذكر عبد الهادي (1994) أنه إذا أتاح العمل تحقيق التوقعات للفرد بدرجة كافية، فسوف يستقبل مقتضيات عمله ومطالبه ويشعر بالرضا، أما إذا تعارضت هذه المطالب مع أهداف الفرد الذاتية فإنه يشعر بعدم الرضا عن عمله (حسن بن حسين بن عطاس الخيري، 2008). ويشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا المورد البشري عن أحد عناصر وظيفته (الأجر، الإشراف، الترقية) تحدها ثلاث أبعاد وهي:

✓ مقدار ما يرغب العامل في الحصول عليه من عوائد لعناصر الرضا الوظيفي،

✓ مقدار محدد ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر،

✓ أهمية هذا العنصر بالنسبة له في حياته بشكل عام (بكاوي سعيد، 20018).

وبعد عرض لمختلف نظريات الرضا الوظيفي، يرى الباحث أنه لا توجد نظرية يمكن أن وصفها أنها شاملة للرضا الوظيفي، وذلك كل نظرية من النظريات المعروضة اهتمت بجانب وأهملت جوانب أخرى، لأن الرضا هو نتاج عن تفاعل بين الفرد وذاته وطبيعة عمله وبيئته.

5- نتائج وآثار الرضا الوظيفي:

لقد أظهرت الكثير من الدراسات والبحوث، أن للرضا الوظيفي نتائج ايجابية وأخرى سلبية، وعلى عدة جوانب الحياة ومختلف مجالاتها، وأكدت بعض الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبيعتهم وشخصياتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء، فهناك مؤشرات تدل على ذلك، ومن أهم هذه المؤشرات كما ذكرها ماهر (2003) ما يأتي:

- " احترام الذات: فكلما كان هناك ميل لدى الفرد للعمل برأيه، وتقدير لذاته، والعلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل.

- تحمل الضغوط: كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها، كلما كان أكثر رضا.

- المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية والوظيفية والاقدمية، كلما زاد رضا الفرد عن عمله.

- الرضا العام عن الحياة: يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم" (مصطفى طلال الجلابنة، 2011، ص195).

في طبيعة الإنسان، أنه يميل عن الإفصاح عن رضاه وعن أعماله التي أنجزها ومما يمارسه فعلا، أي أن السلوك الذي يظهر بصفة واضحة وجلية عنده، وبالتالي فإن نواتج الرضا عن العمل تظهر تأثيرها في عدة مؤشرات كمعدل الغياب، والتأخير، ودوران العمل، فكلما زاد الرضا، قلّ معدل الغياب والتأخر، وقلّ معدل ترك الخدمة بالمؤسسة والمنظمة، ويمكن توضيح هذه النتائج أو المؤشرات بشيء من التفصيل على النحو التالي:

- الرضا عن العمل ومعدل دورانه: فكلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذه الوظيفة، وقلّ احتمال تركها بطريقة اختيارية، فالعلاقة سلبية بين الرضا

عن العمل ومعدل دورانه، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل الدوران العمل إلى الانخفاض.

- **الرضا عن العمل ومعدل الغياب:** من المؤشرات الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها لمعرفة مستوى الرضا عن العمل، هي حالات الغياب بين العمال، حيث إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، يمكن التنبؤ بحضوره، والعكس صحيح.

- **الرضا عن العمل والحوادث:** تعتبر الحوادث الصناعية والإصابات تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله، وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل لكفاءته وعدم الرغبة في العمل ذاته.

- **الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل:** يعتقد الكثير من الخبراء أن وجود الرضا الوظيفي يؤدي إلى الأداء، أي بمعنى أن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى الآخرون عكس ذلك، بحيث أن الأداء هو الذي يسبب الرضا، حيث يحصل ذو الأداء المتفوق على الرضا عن أداءه الجيد في وظيفته (عيساوي وهيبية، 2012).

من بين نتائج الرضا الوظيفي عند الفرد في عمله، الشعور بأنه عنصر أساسي في تكوين المنظمة، مما يؤدي بهذا الفرد إلى إظهار سلوك التعاون وتقوية العلاقات في التنظيم، والرغبة في الحفاظ على موارد المنظمة، والإحساس بالانتماء لها والالتزام الوظيفي، والولاء التنظيمي.

وفي الاتجاه المعاكس، يمكن للفرد العامل أن يعبر عن عدم رضاه بعدة مظاهر وسلوكيات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **سلوك ترك العمل:** المساهمة في زيادة معدل دوران العمل.

- **سلوك النقد:** تقديم النقد ومناقشة المشكلات، بدون اقتراح حلولاً.

- **سلوك الإهمال في العمل** (سعيد بكاي، 2018).

" ومن بين نتائج وفوائد الرضا الوظيفي التي بحث فيها العلماء على مستوى الجانب السلوكي الاجتماعي:

- القضاء على الخسارة الاجتماعية.

- زيادة الولاء التنظيمي مما يجعل الأفراد يكرسون طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة.

- زيادة الاستقرار التنظيمي لان توفر الرضا الوظيفي عن العمل يزيد من ممارسة الرقابة الذاتية" (إخلاق زكي فرج، 2013، ص36).

ومن بين الجوانب المهمة، التي تتأثر بنتائج الرضا الوظيفي، هو جانب الصحة العضوية والجسدية، وكذا الصحة العقلية.

وقد بينت العديد من الدراسات موضوع تدهور الحالة الجسدية والعضوية لدى العمال الذين يشعرون بعدم الرضا الوظيفي، وفي هذا الصدد توصل هيرزبرج (1959) **Herzerberg** وزملاؤه إلى أن الكثير من الأعراض العضوية الموضوعية كآلام الرأس، فقدان الشهية، عسر الهضم والغثيان، تحدث بعد تكرار عدم الرضا الوظيفي كنتيجة حتمية، كما وجد بورك (1970) **Burk** ارتباط بين الرضا الوظيفي وبعض الأعراض العضوية كالتعب، وصعوبة التنفس، وصداع الرأس أو التعرق، أما وايت (1958) **White** فقد توصل إلى نسبة من حالات القرحة المعدية ظهرت عند العمال غير الراضين بعملهم، وقد اتجهت العديد من الدراسات والبحوث إلى نفس العلاقة الارتباطية (عبد النور أرزقي، 2016).

أما تأثير الرضا الوظيفي على الصحة العقلية، فالعامل الذي ترغمه ظروفه الاجتماعية على البقاء والمواصلة في عمله رغم شعوره بعدم رضاه، يحيا صراعا داخليا يزداد يوما بعد يوم، ليكون عمله مصدر الضغط كبير، مما جعل الباحثين يفترضون وجود علاقة بين عدم الرضا والصحة العقلية. وقد اهتم الكثير منهم بهذا الموضوع من أمثال كورنهاوسر (1965) **Kornhausser** الذي أكدت دراساته المعمقة، وجود علاقة بين

الرضا الوظيفي والصحة العقلية، ليضعوا معادلة ذات ثلاث عناصر: وضعية العمل - عدم الرضا - مشاكل الصحة العقلية (عبد النور أرزقي، 2016).

6- قياس الرضا الوظيفي:

من المهم عند دراسة أي متغير من المتغيرات في ميدان علم النفس العمل والتنظيم، أن نقوم بقياسه لدى عينة محددة وفي أي منظمة كانت، ولذا قام الكثير من الباحثين بتطوير أدوات قياس الرضا الوظيفي نظرا لأهمية هذا المتغير في حياة المنظمات والعاملين لديها، ونظرا لارتباطه بمتغيرات أخرى، ولهذا فبعض الباحثين يقسمون مقاييس الرضا الوظيفي إلى نوعين وهما:

1- المقاييس الموضوعية وتشمل ما يأتي:

أ- الغياب.

ب- ترك العمل أو ترك الخدمة.

2- المقاييس الذاتية وتتكون من:

أ- تقسيم الحاجات.

ب- تقسيم الحوافز إلى خمس مجموعات وهي كالاتي:

- الرضا عن الوظيفة.

- الرضا عن الأجر.

- الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف.

- الرضا عن بيئة العمل.

- الرضا عن زملاء العمل.

- الرضا عن الاستقرار الوظيفي.

- الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي (إخلاص زكي فرج، 2013).

وإضافة إلى ما ذهب به الباحثون في هذا الميدان، فقد استعمل آخرون قياسات للرضا الوظيفي عديدة، أهمها أربعة مقاييس التي سوف يذكرها الباحث بإيجاز وهي:

أ- مؤشر وصف الخدمة (The Job Descriptive Index (JBI):

لقد لاقى هذا المقياس رواجاً كبيراً، حيث تم تطويره في أواخر الستينات من طرف "سميث" (Smith)، "كاندال" (Kendall)، و "هولين" (Hulin) في 1969، ومن خلال

الجدول التالي، توضيح لعينة من مكونات مؤشر وصف الخدمة:

الجدول رقم (05) عينة من مكونات مقياس "مؤشر الخدمة" (JDI)

(بوخمخ عبد الفتاح وشريف عمارة، 2014، ص 109)

فكر في عملك الحالي، في الفراغ الموجود بجانب كل كلمة أو جملة أكتب:

-نعم: إذا كانت تصف عملك

لا: إذا كانت لا تصف عملك

?: إذا كنت لا تستطيع اتخاذ القرار

الترقيات

الأجر

العمل

- جذاب - بالكاد تستطيع العيش بهذا الدخل - الترقيات محدودة

- مرضي - سيئ - الترقية حسب القدرة

- تستطيع رؤية النتائج - ذو أجر جيد - ترقيات دورية

يمكن استنتاج ملاحظة مباشرة، هو أن هذا المؤشر يطلق عليه هذه التسمية، لأنه يطلب من المستجوبين وصف أعمالهم، فمستخدمي هذا المقياس يحصلون على علامات في أوجه متعددة من الوظيفة ومحيط العمل، حيث يقيس الرضا استناداً إلى 05 أوجه: الأجر، الترقيات أو فرص الترقية، زملاء العمل، الإشراف والعمل في حد ذاته (عبد الفتاح بوخمخ وشريف عمارة، 2014).

ومن المميزات الأساسية والمهمة في هذا المقياس، هو وجود عدد كبير من المعطيات تدعم صدق بنائه، إضافة لذلك هو التطور الملحوظ عبر السنين لهذا المقياس ومحاولة تحسينه من قبل الباحثين، فمثلا ما قام به «روزنوسكي» (Roznoski) في 1989 باستخدام إحصائيات متطورة لتطوير أفضل العبارات، والذي من شأنه أن يحسن من ثبات وصدق المقياس، كما، قام "سميت" (Smith) وزملاؤها بتحديث وتحسين المقياس في بعض عباراته.

ب- مقياس العمل بشكل عام (JIG) :The Job-In-General

تمّ تطوير مقياس العمل بشكل عام (JIG) من طرف "إيرونسون" (Ironson)، "سميت" (Smith)، "برانيك" (Brannick)، "غيبسون" (Gibson)، و"بول" (Paul) سنة 1989، ولقد صمم لقياس الرضا الإجمالي بدلا من الرضا الجزئي (أو عن الأوجه المختلفة للعمل)، وتمت صياغته بنفس مؤشر وصف الخدمة (JDI)، ويحتوي على 18 عبارة، كل عبارة تمثل صفة أو جملة صغيرة حول العمل بشكل عام بدلا من استخدام وجههما. ويرى "إيرونسون" وزملاؤه أن الرضا الإجمالي ليس مجموع الأوجه الفردية ويجب أن يقاس باستخدام مقياس عام مثل مقياس العمل بشكل عام (عبد الفتاح بوخمخم وشريف عمارة، 2014).

الجدول رقم (06) والذي يمثل ثلاث عبارات من مقياس العمل بشكل عام (JIG)
(عبد الفتاح بوخمخم وشريف عمارة، 2014، ص111)

فكر في عملك بشكل عام. ما هو شعورك في أغلب الوقت؟ في الفراغ بجانب ككلمة
أو جملة موجودة في أسفل أكتب:
- نعم: إذا كانت تصف عملك
- لا: إذا كانت لا تصف عملك
- ؟: إذا كنت لا تستطيع اتخاذ القرار
- العمل بشكل عام
- غير مرغوب فيه
- أفضل من الكثير من الأعمال
- بغض جدا

" ورغم ما يتميز به هذا المقياس من تحقيق لأوجه الارتباط بينه و بين الوجه الخاص
بالعمل لمؤشر وصف الخدمة (JDI)، إلا انه وجهت له انتقادات بسبب عملية جمع نتائج
الأوجه التي تعبر عن قياسها كلها، و كل منها يساهم بشكل متساو في الرضا الإجمالي
في الحقيقة، لا يبدو أن كل وجه له نفس الأهمية بالنسبة لكل فرد، و لهذا فجمع الأوجه
هو عبارة عن تقريب للرضا الإجمالي (overall)، لكن قد لا يعبر بدقة عن الرضا
الشامل (global) للأفراد" (عبد الفتاح بوخمخم وشريف عمارة، 2014، ص111).

ج-إستبيان مينسوتا (The Minnesolta Satisfaction Questionnaire

(MSQ

عرف هذا المقياس رواجاً كبيراً و قبولاً واسعاً من طرف الباحثين، و خاصة استعمالاته
في مجال علم النفس العمل و التنظيم، و لقد تمّ تطوير هذا المقياس من طرف فريق من
الباحثين من جامعة مينسوتا و هم : "وايس" (Weiss) ، "داوس" (Dawis) ،

"انغلند" (England) ، "لوفكويست" (Lofquist)، في سنة 1967، ويتكون هذا المقياس في صيغته المطولة من مئة عبارة مصممة لقياس الوجوه العشرين للعمل الموضحة في الجدول رقم (07) الآتي، وهناك أيضا صيغة مصغرة لهذا المقياس مكونة من 20 عبارة. تتكون عبارات هذا المقياس، من عبارات حول أوجه متعددة من العمل، ويطلب من المستعمل الإشارة إلى مستوى رضاه بخصوص كل من وجه من أوجه العمل. وإذا قمنا بعملية مقارنة مع مؤشر وصف الخدمة (JDI)، فمقياس مينسوتا (MSQ) قياس مبنى بصفة كبيرة على العاطفة، لذلك فالإجابات تشير إلى حب ذلك الشيء أو كرهه أكثر منها عملية وصف له (عبد الفتاح بوخمخم و شريف عمارة، 2014، ص 112).

الجدول رقم (07): الأوجه العشرين لمقياس مينسوتا (MSQ)
(عبد الفتاح بوخمخ و شريف عمارة، 2014، ص113).

النشاط
الاستقلالية
التنوع
المكانة الاجتماعية
الإشراف (العلاقات الإنسانية)
الإشراف (التقنية)
القيم المعنوية
الأمن
الخدمة الاجتماعية
السلطة
الانتفاع بالقدرة
السياسات وممارسات المنظمة
التعويض
التقدم
المسؤولية
الإبداع
ظروف العمل
زملاء العمل
الاعتراف
الإنجاز

تمّ العمل على تطوير هذا المقياس من قبل الكثير من الباحثين والتأكد من خصائص الصدق والثبات، وفي حقيقة الأمر أن هذا المقياس يمكن أن يوفر للباحث معلومات عن مدى رضا العامل حول الأوجه المختلفة للوظيفة ومحيط العمل، وهذا النوع من المعلومات تكون ذات فائدة كبيرة للمنظمات، ولكن له عيوبه الشائعة، وهو أن المقياس يتميز بطوله والذي يتكون من 100 عبارة، فمن الصعب إجراء القياس في وجود متغيرات أخرى.

د- مسح الرضا الوظيفي (JSS) Job Satisfaction Survez

لقد طور هذا المقياس سباكبر " (Spector) في 1985، فهو يتكون من 36 عبارة مصممة لقياس تسعة أوجه للوظيفة ومحيط العمل، ويتمتع بدليل معتبر يدعم خصائصه السيكومترية، كأداة لقياس مستويات الرضا الوظيفي، ومن خلال الجدول التالي، تقديم بصفة موجزة لأوجه هذا المقياس: الجدول رقم (08): الأوجه التسعة لمسح الرضا الوظيفي (JSS) (عبد الفتاح بوخمخم و شريف عمارة، 2014، ص114).

الوجه	الوصف
الأجر	الرضا عن الأجر والزيادات فيه
الترقية	الرضا عن فرض الترقية
الإشراف	الرضا عن المشرف المباشر
المزايا	الرضا عن المزايا
العوائد المشروطة	الرضا عن العوائد (ليس شرطاً مالية) تقدم للأداء الجيد
ظروف التشغيل	الرضا عن القواعد والإجراءات
زملاء العمل	الرضا عن زملاء العمل
طبيعة العمل	الرضا عن نوع العمل المؤدى
الاتصال	الرضا عن الاتصال داخل المنظمة

وإذا ما قمنا بمقارنة بالمقاييس الأخرى التي ذكرت سابقا، يعتبر هذا المقياس نموذجيا، حيث أن مكوناته تمثل عبارات حول عمل الفرد أو وضعية العمل، والمستجوبون مطالبون بالإشارة إلى أي مدى يوافقون على كل عبارة من خلال وضع دائرة حول أحد الأرقام الست. ونظرا لطبيعة هذا المقياس، فهذا المقياس تعتبر أكثر شيئا بمؤشر وصف الخدمة (JDI) لأنه أكثر وصفا في طبيعته من مقياس مينسوتا، مع ذلك، وعلى عكس مؤشر وصف الخدمة يمكن تخزين نتيجة الرضا الوظيفي الإجمالي لمسح الرضا الوظيفي (JSS) في الحاسوب عن طريق جمع نتائج الأوجه، وبما أن كل وجه من الأوجه التسعة يتكون من 4 عبارات، فإنه يمكن الحصول على نتيجة الرضا الإجمالي عن طريق جمع نتائج كل عبارة (عبد الفتاح بوخمخ وشريف عمارة، 2014).

ويذهب محمود فتحي عكاشة (1999) إلى أن هناك أساليب ووسائل أخرى لقياس الرضا الوظيفي لدى الأفراد داخل المنظمة من خلال قياس بعض الظواهر والمؤشرات التي يمكن قياسها وحسابها من خلال ما يلي:

أ- معدل دوران العمل والذي يقدر بعدد تاركي العمل في المنظمة باختيارهم مقسوما على متوسط عدد العاملين خلال فترة محددة.

ب- معدل الغياب والذي يساوي عدد ساعات الغياب يقسم على عدد ساعات العمل الكلية.

ج- معدل حوادث العمل والذي يساوي عدد ساعات العمل المفقودة بسبب الحوادث مقسوما على إجمالي ساعات العمل.

ح- معدل تعطل الماكينات والذي يساوي عدد ساعات العمل المفقودة نتيجة تعطل الماكينات على إجمالي عدد ساعات العمل.

خ- معدل الإنتاج المرفوض والذي يساوي عدد الوحدات المرفوضة لسوء الجودة الإجمالي على عدد الوحدات المنتجة (محمود فتحي عكاشة، 1999، ص 117).

ومن خلال حساب معدلات للمؤشرات المذكورة، يمكن استنتاج مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد بصفة عامة، حيث إذا ظهرت معدلات سلبية قياسية، يمكن أن نخلص إلى انخفاض في مستويات الرضا الوظيفي لدى الأفراد داخل المنظمة.

خاتمة الفصل

وفي خلاصة فصل الرضا الوظيفي، يمكن للباحث أن يخلص إلى أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن، شعور نفسي ايجابي داخلي لدى الفرد تجاه ما يقوم به من عمل يشعره بالسعادة والراحة والرضا، وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته، مما يجعله مخلصا ومتفانيا ومنتجا ومتطورا في بيئة عمله ومرتاحا في حياته الخاصة، ويعتبر الرضا الوظيفي من المؤشرات المهمة للمناخ السائد داخل المنظمة، ويؤثر بطريقة غير مباشرة على أداء العاملين داخل المنظمة.

و يعتبر الرضا الوظيفي من المتغيرات الهامة التي تستوجب الاهتمام به في مجال علم النفس العمل و التنظيم و في مجال السلوك التنظيمي بمختلف تخصصاته، بكونه مرتبط بالهدف الشخصي للفرد العامل داخل المنظمة، وبكونه كذلك متغير مهم على باقي الاتجاهات، إذ يحدث أثارا سلبية أو إيجابية على كل الظواهر الموجودة في مجال العمل. وبما أن الباحثين عملوا على إيجاد مقياس خاص بالرضا الوظيفي وبمختلف نماذجه، إذ يسهل دراسة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين داخل المنظمة، بمختلف مناصبهم ورتبهم، وربط مستوى الرضا الوظيفي مع متغيرات أخرى سائدة داخل المنظمة، وبناء عليه فيمكنهم إيجاد الحلول المناسبة لمختلف الاختلالات الموجودة داخل المؤسسات.

الفصل الخامس

الإطار المنهجي

وأدوات القياس

تمهيد

يتضمّن هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة؛ إذ يعرض فيه الباحث تصميم البحث وخصائص العينة الميدانية التي بلغت 231 عاملاً من المؤسسة الجزائرية للطرق السيارة ومن الجنسين، بالإضافة إلى 15 رئيس فريق عمل في مهام رئيس مشروع المسؤولين عن المشاريع المنجزة في هذه المؤسسة، كما يتضمن هذا الفصل عرض تقنيات البحث التي تقيس متغيرات الدراسة المتمثلة في مقياس دافع الإنجاز، والرضا الوظيفي، وهي مقاييس مطبقة على العمال المرؤوسين، ومقياس مركز التحكم (الضبط) المطبق على رؤساء فرق العمل (رؤساء المشاريع). كما سيعرض الباحث نتائج تحليل جودة الخصائص السيكمترية لهذه التقنيات بحساب الصدق والثبات لكل مقياس من المقاييس الثلاثة.

1- ميدان البحث:

حاول الباحث القيام بالدراسة الميدانية في بعض المشاريع التي هي في طور الإنجاز والتي لها أبعاد اقتصادية واجتماعية ضخمة، ولاسيما ميادين السكن وإنجاز الطرق السيارة. ولقد حصل الباحث على الموافقة المبدئية ببعض المؤسسات العمومية المكلفة بإنجاز مشاريع السكنات بمختلف الصيغ، إلا أنّ تفشي جائحة كورونا وتسريح العمال، واتخاذ إجراءات صارمة في الدخول والخروج والزيارات داخل المؤسسة، حالت دون إتمام الدراسة الميدانية في هذا القطاع، فاكتفى الباحث بالدراسة الميدانية بالمؤسسة الجزائرية للطرق السيارة المكلفة بإنجاز مشاريع الطريق السيار شرق-غرب والطرق السيارة الرابطة له مع الموانئ والمدن.

ولقد تأسست مؤسسة الجزائرية للطرق السيارة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 79-16 المؤرخ في 24 فيفري 2016، والمتضمن إنشاء المؤسسة الجزائرية للطرق السيارة، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي وتجاري، وجاء تأسيسها بعد دمج مؤسستين، وهي الوكالة الوطنية للطرق السريعة والجزائرية لتسيير الطرق السريعة مع إنهاء نشاطهما، ولقد

حددت مهامها بكونها مؤسسة صاحبة مشروع مفوض من طرف وزارة الأشغال العمومية من أجل إنجاز الطرق السيارة وتجهيزاتها، وكذا القيام بأعمال صيانتها واستغلالها. طبق على هذه المؤسسة نظام مصادق عليه من طرف الوزارة الوصية بموجب القرار الوزاري بتاريخ 19 فيفري 2017، وانطلق نشاطها فعليا ابتداء من شهر جويلية 2017 بلغ عدد عمالها في نهاية ديسمبر 2020 بعدد 1997 عاملا مقسمين إلى أربع فئات مهنية، من فئة الإطارات السامية، والإطارات والمهندسين، وفئة التحكم إضافة إلى فئة التنفيذيين. ويوزع العمال في غالبيتهم في المديرية الجهوية المكلفة بالتنفيذ والصيانة والإنجاز بما يقارب 75% من العدد الإجمالي للعمال. وتعكف الجزائرية للطرق السيارة حاليا على إنجاز مشاريع ضخمة لصالح الدولة الجزائرية، وهذا تنفيذا للخطة الإستراتيجية 2015-2025 لإنجاز شبكة الطرق السيارة قصد فك عزلة الكثير من المدن والمناطق، وتسهيل حركة المرور للمسافرين، ونقل البضائع بسلاسة ومرونة وبسرعة بما يخدم الأهداف الاقتصادية، وخدمة السياحة الجزائرية، وهذا يربط الحدود الشرقية بالحدود الغربية عن طريق الطريق سيار شرق غرب، وربطه بطرق سيارة تصل إلى الموانئ والمدن الكبرى قصد إنشاء حركية اقتصادية، وفك أزمة المرور الخانقة في المدن الكبرى. ومن بين هذه المشاريع في جهة الغرب، وجود أربع مشاريع لإنجاز الطرق السيارة الرابطة بالطريق السيار شرق غرب بميناء الغزوات، وميناء وهران، ومدينة معسكر، ومدن غليزان ومستغانم، إضافة إلى مشروع إنجاز محطات الدفع والتجهيزات المادية لاستغلال الطريق السيار على مستوى الجهة الغربية، أما في جهة الوسط، فعدة مشاريع للطرق السيارة تربطها بالطريق السيار شرق-غرب، مثل الطريق الاجتبابي الرابع بخميس مليانة، والطريق الرابط لميناء تنس، وميناء بجاية، ومدينة تيزي وزو، وطريق الشفة-برواقية، إضافة إلى مشروع إنجاز محطات الدفع والتجهيزات المادية لاستغلال الطريق السيار. وفي الجهة الشرقية، يوجد من المشاريع ما يربط بالطريق السيار، كل من ميناء جيجل، ومدن

سكيدة وقالمية وباتنة، بالإضافة إلى تكملة الشطر المتبقي من الطريق السيار شرق-غرب الرابط بين منطقة الذرعان والحدود الجزائرية التونسية، بالإضافة دائما لمشروع التجهيزات الخاصة بالطريق السيار.

2- خصائص عينة البحث:

وللقيام بالبحث الميداني كما يشير له العنوان، فإنّ عينة البحث تتكون من مجموعتين من الموظفين في مؤسسة الجزائرية للطرق السيارة محل البحث، وهما مجموعة رؤساء فرق العمل (رؤساء المشاريع)، والتي تتكون من 18 مشروعا، سواء إنجاز الطرق السيارة الرابطة أو مشاريع إنجاز التجهيزات الخاصة لتسيير واستغلال الطريق السيار عبر الجهات الثلاث، شرق، وسط، وغرب، ومجموعة المرؤوسين المكونين من المهندسين والإطارات الذين يعملون تحت إشراف رؤساء المشاريع 18. وتمّ أخذ المجتمع الأصلي للمجموعة الأولى كعينة أولى لهذا البحث، ووزع 18 مقياس مركز التحكم على 18 رؤساء المشاريع، واستلمنا 15 مقياسا من أصل 18 موزع، يمثلون 15 رئيس مشروع أو رئيس فريق عمل مسؤولا عن هذه المشاريع، فأصبحت عينة البحث للمجموعة الأولى تقدر ب 15 رئيس مشروع من أصل 18، أما فيما يخص المرؤوسين (المهندسين والإطارات العاملة تحت مسؤولية رئيس فريق عمل) فقد تمّ أخذ المجتمع الأصلي كعينة أولى للبحث، حيث بلغ عددهم الإجمالي ب 435 مرؤوس، وبما أن تمّ التخلي عن 3 رؤساء مشاريع، بالتالي تمّ الاستغناء عن المرؤوسين التابعين لهم، وعليه فإن العدد الكلي للمرؤوسين التابعين ل 15 رئيس مشروع هو 350 عامل، تمّ أخذهم كعينة للبحث، وعلى هذا الأساس تمّ توزيع 350 مقياس دافعية الإنجاز والرضا الوظيفي، واحتفظ الباحث بعد عملية التسليم على ما عدده 231 استمارة سليمة، ولهذا أصبحت عينة البحث للمجموعة الثانية تقدر ب 231 مرؤوسا يعملون تحت إشراف مختلف رؤساء فرق العمل، وسوف يعرض الباحث خصائص كل مجموعة.

2-1- مجموعة المرؤوسين:

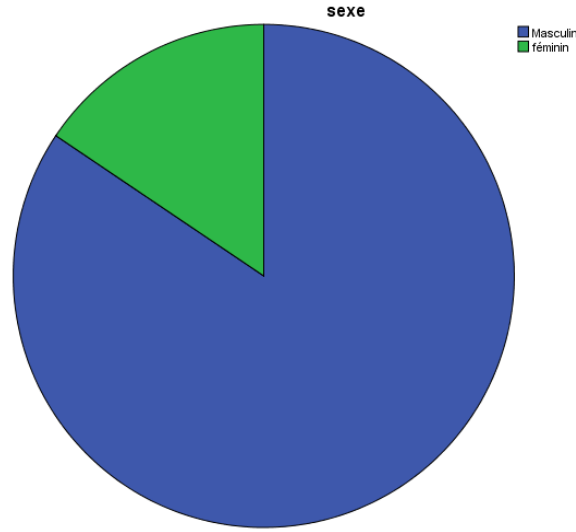
بلغ عدد أفراد مجموعة البحث النهائية 231 عاملاً أجابوا كلهم على الاستبيان المعدّ لقياس متغيرات الدراسة. ولم يراعى في تكوين هذه المجموعة سوى شرطاً واحداً، وهو أن يعمل أفراد المجموعة كعاملين دائمين تحت إشراف أحد أفراد مجموعة رؤساء فرق العمل، وفيما يلي بعض خصائص مجموعة العمال المكونة لهذا البحث. فمن حيث متغير الجنس، احتوت المجموعة على أفراد من الجنسين؛ حيث بلغ عدد الذكور 195 عاملاً بنسبة 84,40% من حجم العينة، وبلغ عدد الإناث 36 عاملة بنسبة 15,60% من حجم العينة، ينظر الجدول رقم (08):

جدول رقم (08): توزيع أفراد مجموعة المرؤوسين حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة %	التكرار المتجمع
الذكور	195	84,4	84,4
الإناث	36	15,6	100,0
المجموع	231	100,0	

يتضح من الجدول رقم (08) والشكل رقم (08) بأن مجموعة الذكور تفوق مجموعة الإناث، وهذا ما كان متوقفاً في هذا القطاع المهني.

شكل رقم (08): توزيع أفراد المجموعة حسب متغير الجنس



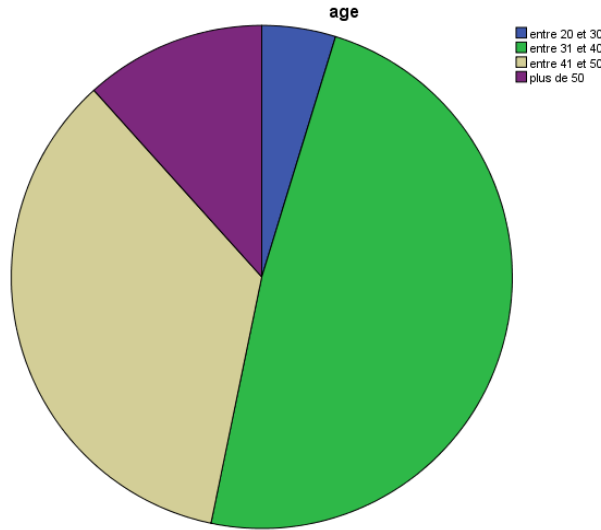
من الخصائص الأخرى لمجموعة البحث متغير السن؛ حيث توزع أفراد المجموعة على الفئات الأربع التي حددها الباحث كما يلي: الفئة العمرية بين 20 و30 سنة والذين بلغ عددهم 11 فردا بنسبة 04,8 % من حجم المجموعة، في حين بلغ عدد أفراد الفئة العمرية بين 31 و40 سنة 112 فردا بنسبة 48,5 %، وكما يظهر من الجدول رقم (09) أنّ عدد أفراد الفئة العمرية بين 41 و50 سنة بلغ 81 فردا بنسبة 35,1 %، أخيرا فإنّ عدد أفراد الفئة العمرية لأكثر من 50 سنة بلغ 27 فردا بنسبة 11,7 %.

جدول رقم (09): توزيع أفراد مجموعة الرؤوسيين حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسبة %	التكرار المتجمع
بين 20 و30 سنة	11	4,8	4,8
بين 31 و40 سنة	112	48,5	53,2
بين 41 و50 سنة	81	35,1	88,3
أكثر من 50 سنة	27	11,7	100,0
المجموع	231	100,0	

يتبين من الجدول رقم (09) والشكل رقم (09)، أنّ أغلبية أفراد مجموعة البحث من الشباب بين 31 و50 سنة بنسبة 83,6% من أفراد مجموعة البحث، وهذا أمر منطقي مقارنة بمتوسط سن اليد العاملة في الجزائر.

شكل رقم (09): توزيع أفراد المجموعة حسب متغير السن.



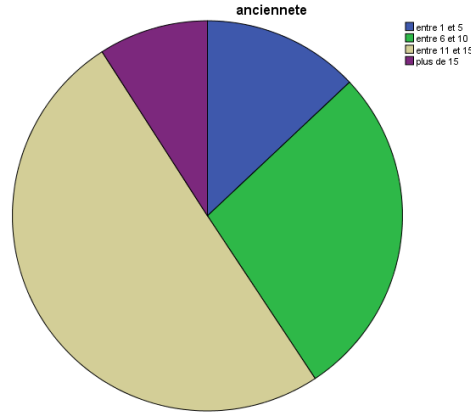
أخيرا فإنّ أفراد المجموعة يختلفون أيضا من حيث سنوات الخدمة في المؤسسة (المؤسسات) التي أجري بها البحث الميداني؛ حيث توزع أفراد المجموعة على الفئات الأربع التي حددها الباحث كما يلي: فئة الأقدمية بين سنة (1) و5 سنوات خدمة والذين بلغ عددهم 30 فردا بنسبة 13,0% من حجم المجموعة، في حين بلغ عدد أفراد الفئة بأقدمية بين 6 و10 سنوات خدمة 64 فردا بنسبة 27,7%، وكما تظهر النتائج المعروضة في الجدول رقم(10) وأنّ عدد أفراد الفئة بأقدمية بين 11 و15 سنة خدمة قد بلغ 116 فردا بنسبة 50,2%، أخيرا فإن عدد أفراد الفئة لأكثر من 15 سنة خدمة، بلغ 21 فردا بما يمثل نسبة 1,09% من أفراد مجموعة البحث.

جدول رقم (10): توزيع أفراد مجموعة المرؤوسين حسب متغير الأقدمية في الخدمة

التكرار المتجمع	النسبة %	التكرارات	الأقدمية في الخدمة
13,0	13,0	30	بين 1 و 5 سنوات
40,7	27,7	64	بين 6 و 10 سنوات
90,9	50,2	116	بين 11 و 15 سنة
100,0	9,1	21	أكثر من 15 سنة
	100,0	231	المجموع

يتبين من الجدول رقم (10) والشكل رقم (10)، أنّ أغلبية أفراد مجموعة البحث يتمتعون بأقدمية معتبرة في خدمة المؤسسة تتراوح بين 6 و 15 سنة بنسبة تقارب 80% من أفراد مجموعة البحث، مما يعنى أن المؤسسة حافظت على عمالها ذوي الخبرة، ويجعلنا نرتاح إلى نوع الأجوبة التي سيعطونها لبنود مقاييس البحث المطبقة عليهم.

شكل رقم (10): توزيع أفراد المجموعة حسب متغير الأقدمية في الخدمة



2-2- مجموعة رؤساء فرق العمل (رؤساء المشاريع):

بلغ عدد رؤساء فرق العمل على أفراد مجموعة البحث النهائية 15 مشرفاً أجابوا كلهم على الاستبيان المعد لقياس متغير مركز التحكم. ولم يراعي الباحث في تكوين هذه المجموعة سوى شرطاً واحداً، وهو أن يكون مشرفاً على فريق عمل بالمؤسسة محل

البحث، وفيما يلي بعض خصائص هذه المجموعة من المشرفين؛ فمن حيث متغير الجنس، احتوت المجموعة على أفراد من الذكور فقط، وهي خاصة يتميز بها أغلب المشرفين في قطاع البناء في المجتمع الجزائري.

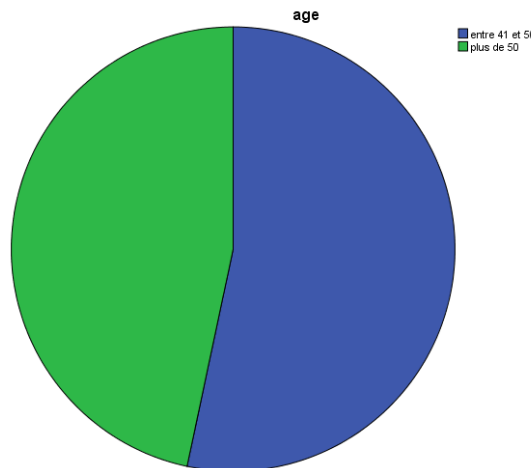
من الخصائص الأخرى لمجموعة الدراسة متغير السن؛ حيث توزع أفراد المجموعة على فئتين فقط من بين الفئات الأربع التي حددها الباحث كما يلي: الفئة العمرية بين 41 و50 سنة، بلغت 8 أفراد بنسبة 53,3% من حجم المجموعة، في حين بلغ عدد أفراد الفئة العمرية لأكثر من 40 سنة 7 أفراد بنسبة 46,7%، (انظر الجدول رقم 11).

جدول رقم (11): توزيع أفراد مجموعة رؤساء فرق العمل حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسبة %	التكرار المتجمع
بين 41 و50 سنة	8	53,3	53,3
أكثر من 50 سنة	7	46,7	100,0
المجموع	15	100,0	

يتبين من الجدول رقم (11) والشكل رقم (11)، أن أغلب أفراد مجموعة المشرفين لا تقل أعمارهم عن 41 سنة، وهذا أمر منطقي بالنسبة لهذه الفئة العمالية.

شكل رقم (11): توزيع أفراد مجموعة رؤساء فرق العمل حسب متغير السن



أخيراً فإنّ أفراد مجموعة المشرفين يختلفون أيضاً من حيث سنوات الخدمة في المؤسسة (المؤسسات) التي أجري بها البحث الميداني؛ حيث توزع أفراد المجموعة على ثلاثة فئات من أصل أربع فئات حددها الباحث كما يلي: مشرف واحد فئة بأقدمية بين 6 و10 سنوات خدمة، في حين بلغ عدد أفراد الفئة بأقدمية بين 11 و15 سنوات خدمة 7 أفراد بنسبة 46,7 %، وكما تظهر النتائج المعروضة في الجدول رقم (5) وأنّ عدد أفراد الفئة بأقدمية أكثر من 15 سنة خدمة، قد بلغ 7 أفراد أيضاً بما يمثل نسبة 46,7 % من أفراد مجموعة المشرفين.

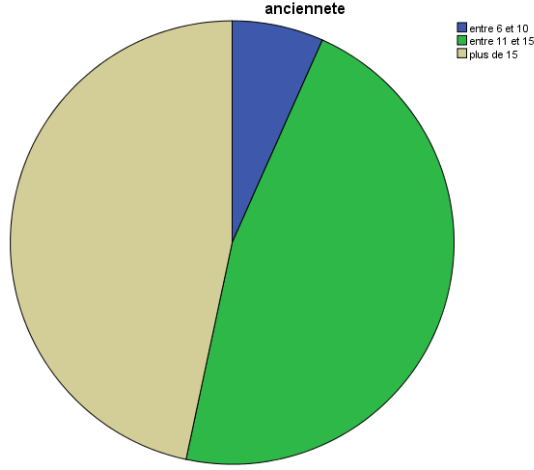
جدول رقم (12): توزيع أفراد مجموعة رؤساء فرق العمل حسب متغير الأقدمية في الخدمة

الأقدمية في الخدمة	التكرارات	النسبة %	التكرار المتجمع
بين 6 و 10 سنوات	1	6,66	6,7
بين 11 و 15 سنة	7	46,66	53,3
أكثر من 15 سنة	7	46,66	100,0
المجموع	15	100,0	

يتبين من الجدول رقم (12) والشكل رقم (12)، أن أغلبية أفراد مجموعة المشرفين يتمتعون بأقدمية معتبرة في خدمة المؤسسة تتراوح بين 11 و15 سنة بنسبة تقارب 93,4 % من أفراد مجموعة البحث، مما يعنى أنّ المؤسسة حافظت على المشرفين ذوي الخبرة ويجعلنا نتوقع أن يكون لهم تأثير في سلوك العمال تحت إشرافهم.

شكل رقم (12): توزيع أفراد مجموعة رؤساء فرق العمل حسب متغير الأقدمية في

الخدمة



3- إجراء البحث الميداني:

طبقت المقاييس بشكل فردي في مكان العمل نفسه؛ حيث طلب من أفراد المجموعتين كل على حدا الإجابة عن بنود مقاييس البحث البالغ عددها ثلاثة، اثنان منها (مقياس دافع الإنجاز ومقياس الرضا الوظيفي) موجهة لمجموعة المرؤوسين وكان عددهم 350، ومقياس مركز التحكم موجه لمجموعة رؤساء فرق العمل، وكان عددهم 15 مشرفاً. ولكون أفراد المجموعة من المستوى الجامعي، فقد ترك الباحث لهم الحرية في الإجابة فوراً أو إرجاع الاستبيان إلى الباحث بعد فترة من الزمن.

بعد استرجاع كل الاستبيانات، تمت مراجعتها للتأكد من شمولية الإجابة على بنود المقاييس، ولأجل ذلك، تخلى الباحث عن الاستبيانات الناقصة، وشرع في تحليل البيانات قصد تحليل الخصائص السيكومترية للمقاييس، وعليه فقد بلغ العدد النهائي لأفراد مجموعة المرؤوسين 231 عاملاً، فيما كان عدد أفراد مجموعة المشرفين 15 مشرفاً.

4- أدوات القياس:

لأغراض البحث ولاختبار فرضياته، تمّ تطبيق عدة مقاييس بهدف قياس متغيرات البحث المتمثلة في دافع الإنجاز والرضا الوظيفي بالنسبة لفئة المرؤوسين ومقياس مركز التحكم بالنسبة لرؤساء فرق العمل، هذا بالإضافة إلى بعض المتغيرات الفردية المتمثلة في الجنس والسن والأقدمية في الخدمة، وفيما يلي وصفا لهذه المقاييس.

4-1- مقياس مركز التحكم

صمم هذا المقياس روتر (Rotter (1966، وهو يتكون من 29 زوجا من العبارات، تشير أحدهما إلى الضبط الداخلي، وتشير الثانية إلى الضبط الخارجي ومن بين 29 زوجا من العبارات التي تشكل المقياس، هناك ستة أزواج من العبارات تمويهية لا تؤخذ بالحسبان عند تصحيح المقياس، وهذه العبارات التمويهية دخيلة هدفها التغلب على بعض حالات الاستجابة بشكل معين مثل الإجابة المستحسنة اجتماعيا إذا اكتشف المفحوص اتجاه الفقرات، يقيس سلم مركز التحكم تأثير أحداث الحياة اليومية على معتقدات الفرد. تدل الدرجة العالية على المقياس، أنّ الفرد ينسب الأحداث إلى عوامل خارجية (مركز التحكم الخارجي)، في حين تدل الدرجة المنخفضة، على أنّ الفرد ينسب الأحداث إلى عوامل شخصية خاصة به (مركز التحكم الداخلي) (بوقصارة منصور، 2008).

طريقة التصحيح وتفسير النتائج

تكون طريقة الإجابة على فقرات المقياس بأن يختار المستجيب على المقياس إحدى الفقرتين من كل زوج، والتي يرى أنّها تتناسب واتجاهه بصورة أكبر، ويحصل المفحوص على درجة واحدة إذا اختار الفقرة التي تعبر عن الاتجاه الخارجي في ضبط الذات، بينما يحصل على صفر عن الفقرة التي تعبر عن الاتجاه الداخلي.

تكون درجة الفرد على المقياس مجموع الدرجات التي تعبر عن اتجاهه الخارجي ومدى الدرجات على هذا المقياس من صفر (والتي تعبر عن عدم وجود اتجاه خارجي لدى المستجيب) إلى 23 (والتي تعبر عن اتجاه خارجي تماماً)

ويصنف المستجيبون على هذا المقياس إلى فئتين:

الأولى: يدخل في هذه الفئة الأفراد الذين تحصلوا على درجات تتراوح بين صفر و8 درجات، وهم ذوي مركز الضبط الداخلي.

الثانية: تضم هذه الفئة الأفراد الذين تحصلوا على درجات تتراوح بين 9 و23 درجة وهم ذوي مركز الضبط الخارجي.

مفتاح تصحيح مقياس مركز الضبط

* الفقرات رقم 1، 8، 14، 19، 24، 27 هي فقرات تمويه ولم تحسب لها أي علامة.

* الفقرات رقم 2، 6، 7، 9، 16، 17، 18، 20، 21، 23، 25، 29، تعطى علامة واحدة لكل فقرة عند الإجابة عليها بالرمز (أ)، وتعطى صفراً عند الإجابة عليها بالرمز (ب).

* الفقرات رقم 3، 4، 5، 10، 11، 12، 13، 15، 22، 26، 28 تعطى علامة واحدة لكل فقرة عند الإجابة عليها بالرمز (ب)، وتعطى صفراً عند الإجابة عليها بالرمز (أ).

❖ صدق المقياس الأصلي:

يورد غريب عبد الفتاح غريب أنه اعتمد في حساب صدق المقياس على القدرة التمييزية بين العينات المختلفة، وعن طريق دراسة ارتباطات مقياس الضبط الداخلي-الخارجي والدرجات على مقاييس تقنين التوافق والمرغوبة الاجتماعية والحاجة للقبول والذكاء، توصل إلى

ارتباطات صفرية أو منخفضة، وهذا دليل على صدق التمييز الجيد للمقياس (بوقسارة منصور، 2008).

❖ ثبات المقياس الأصلي:

ينقل غريب عبد الفتاح غريب عن روتر، أنه قام بحساب الثبات بطريقة إعادة الإجراء على عينتين كل منهما مكونة من 30 طالبا جامعيًا، وبفاصل زمني يقدر بشهر واحد، توصل إلى معامل ثبات يقدر ب 0.60 بالنسبة للمجموعة الأولى، وبلغ معامل الثبات لدى المجموعة الثانية 0.83، بينما بلغ معامل الثبات للمجموعتين معا (60 فردا) ب 0.72 (بوقسارة منصور، 2008).

❖ صدق المقياس مركز التحكم في البحث الحالي

يتمتع المقياس بصدق ظاهري جيد، غير أنّ هذا لا يكفي، لذا فإننا في البحث الحالي اعتمدنا حساب صدق المقياس بطريقة الصدق التمييزي من خلال اختبار الفرق بين طرفي سلم المقياس، وبالتحديد عند المئين 27 الذي يحدد عدد ونسبة الأفراد ذوي مركز التحكم الداخلي واضح ومجموعة ثانية يحددها المئين 73 الذي يحدد عدد ونسبة الأفراد ذوي مركز التحكم الخارجي واضح.

بعد تطبيق المقياس على أفراد مجموعة المشرفين الذين كان عددهم 15 فردا، تمّ حساب المئينيات C27 و C73، حيث كانت الدرجة المحددة للفئة الأولى تساوي 06,00 درجة، في حين كانت الدرجة المحددة للفئة الثانية تساوي 09,00. وعلى هذا الأساس، تم حساب دلالة الفرق بين متوسط المجموعتين في وجهة مركز التحكم.

تبين النتائج المعروضة في الجدول رقم (13)، أنّ المتوسط الحسابي للمجموعة الأولى قد بلغ 4,00 بانحراف معياري قدره 1,00، في حين بلغ المتوسط الحسابي للمجموعة الثانية 11,66 وبانحراف معياري قدره 1,52. يظهر إذن أنّ هناك فرق بين متوسط المجموعتين

قدره 7,66، وقد تمّ اختبار دلالة هذا الفرق، فكانت قيمة الإحصاء "ت" تساوي 7,273، وهي قيمة دالة عند مستوى الخطأ $\alpha = 0,01$.

الجدول رقم 13: دلالة الفرق بين متوسط مجموعتين مستقلتين

وجهة مركز التحكم	المتوسط	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	t	الدلالة
داخلي	4,00	1,00	-7,66	-7,273	,01
خارجي	11,66	1,52			

يظهر من خلال هذه النتائج، أنّ المقياس يميز بشكل دال بين طرفي التوزيع، وعليه يمكن القول: بأنه يتمتع فعلا بصدق تمييزي مرتفع. كما تشير هذه النتائج إلى أنّ مقياس مركز التحكم يتمتع بخصائص موثوق فيها من حيث الصدق.

❖ ثبات مقياس مركز التحكم في البحث الحالي:

تمّ التأكد من ثبات مقياس مركز التحكم في البحث الحالي بطريقة التناسق الداخلي وحساب معامل ألفا كرونباخ، وهذا بالنسبة للمقياس ككل باعتباره يتضمن بعدا واحدا فقط. تمّ في مرحلة الأولى حساب معامل ألفا كرونباخ باستخدام 23 بندا، بعد حذف الفقرات التي هي فقرات تمويه، ولقد بلغ معامل ألفا كرونباخ 0,368، وهي قيمة جدا منخفضة، وأظهرت بنود كثيرة ارتباطات مع بعض البنود الأخرى مما أثر على التناسق الكلي للمقياس، وهذه البنود هي تلك التي تحمل الأرقام 4،16، 21، 22، و29. أعيد حساب معامل ألفا كرونباخ بعد سحب هذه البنود، وكانت قيمته تقارب 0,674 كما هو مبين في الجدول رقم (14).

جدول رقم 14: معامل ألفا كرونباخ لمقياس مركز التحكم

عدد العناصر	ألفا كرونباخ
18	,674

تدلّ قيمة معامل ألفا كرونباخ على أنّ المقياس يتمتع بثبات مقبول، ويمكن استخدامه في البحث الحالي بعدد بنود يساوي 18 بنداً، وتصبح أعلى درجة يمكن أن نحصل عليها وفقاً لذلك هي 18 درجة؛ حيث يصبح التصنيف إلى فئتين كالتالي:

الفئة الأولى: يدخل في هذه الفئة الأفراد الذين تحصلوا على درجات تتراوح بين صفر و8 درجات، وهم ذوي مركز الضبط الداخلي.

الفئة الثانية: تضم هذه الفئة الأفراد الذين تحصلوا على درجات تتراوح بين 9 و18 درجة وهم ذوي مركز الضبط الخارجي.

4-2- مقياس دافعية الإنجاز لهارمنز

وصف المقياس وطريقة التنقيط

أعد المقياس هيوبرتج.م. هرمانز (1970)، وقد صمم المقياس بعد أن حدد مصمم المقياس مكونات الدافعية للإنجاز، وانتقى منها الأكثر شيوعاً وفق ما أكدته الدراسات السابقة، وتمثلت هذه المكونات فيما يلي:

1. مستوى الطموح
2. السلوك المرتبط بقبول المخاطر
3. الحراك الاجتماعي والقابلية للتحرك إلى الأمام
4. المثابرة
5. توتر العمل والرغبة في إعادة التفكير في العقبات
6. إدراك الزمن وسرعة مرور الوقت

7. التوجه نحو المستقبل

8. اختيار الرفيق

9. سلوك التعارف

10. سلوك الإنجاز

يتكون المقياس الأصلي من 28 بنداً تقيس الدافعية للإنجاز، يجاب عنها بأسلوب الاختيار المتعدد؛ بحيث أنّ كل بند عبارة عن فقرة أو عبارة ناقصة، تليها أربع أو خمس عبارات بصفتها إجابات تكمل العبارة الناقصة، وأمام كل منها قوسين، وتحمل الفقرات ذات الأربع عبارات الحروف أ،ب،ج،د، وعددها عشرة فقرات. أما الفقرات ذات خمس عبارات، فتحمل الحروف أ،ب،ج،د، هـ، وعددها ثمانية عشر فقرة، وعند الإجابة يختار المفحوص عبارة واحدة منها تنطبق عليه، ويضع أمامها علامة × بين القوسين. بعض البنود وضعت للتمويه، وهي البنود رقم 8 و9، وبالتالي فهي لا تؤخذ بعين الاعتبار في حساب الدرجة الكلية، وعليه يكون عدد البنود المستخدمة فعلاً في حساب الدرجة النهائية لمقياس دافع الإنجاز هو 26 بنداً.

والعبارات بعضها موجبة، وتصحح الإجابات عليها وفقاً لأربع درجات تمتد من: 1 إلى 4 أو خمس درجات تمتد من 1 إلى 5، وبعض العبارات سالبة تصحح العبارة الإجابات عليها وفقاً لأربع درجات تمتد من 4 إلى 1، أو خمس درجات تمتد من 5 إلى 1، ووفقاً لهذا النظام تكون أدنى درجة كلية، يحصل عليها المفحوص هي: 28 وأعلى درجة هي 130 (مصطفى رشدي، 2017، ص234).

الخصائص السيكومترية للمقياس الأصلي

❖ صدق المقياس

لقد قام العديد من الباحثين الأجانب والعرب بحساب الصدق البنائي لمقياس الدافعية للإنجاز لها رمنز، مثال على ذلك ما توصل إليه ووتروبا وبراييس (wotruba, price) حين حسابهم معامل الارتباط بين المقياس الحالي ومقياس تفهم الموضوع الذي أعده ماكلياند

على عينة أمريكية، وقد جاء معامل الارتباط يساوي $r = 0.299$ ، وهو دال إحصائياً عند مستوى الخطأ $\alpha = 0.001$. أما فيما يخص الصدق التقاربي، فقد قام كل من بوميرانتز وشولتز (pomerantz, schultz) بتطبيق مقياس هارمنز مع استبيان مهربيان على 69 تلميذاً، وقد بينت النتائج وجود ارتباط موجب بين مقياس هارمنز ومقياس مهربيان، وهو ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الخطأ $\alpha = 0.01$ (مصطفى رشدي، 2017، ص 234) مما يجعلنا نطمئن على صدق المقياس وبالتالي إمكانية تطبيقه في البحث الحالي.

❖ ثبات المقياس

أما فيما يخص ثبات المقياس الأصلي، فقد طبق هرمانز (1970) مقياسه للدافعية الإنجاز على عينة مكونة من 125 طالباً من طلبة الجامعة، فتوصل إلى معامل ألفا كرومباخ يساوي 0.82، وقد توصل رشاد عبد العزيز موسى (1994) إلى نفس النتيجة تقريباً؛ حيث تحصل معامل ألفا كرومباخ قدره 0.803 (مصطفى رشدي، 2017، ص 235)، مما يجعلنا نطمئن على ثبات المقياس وإمكانية تطبيقه في البحث الحالي.

الخصائص السيكومترية لمقياس دافعية الإنجاز لهارمنز في البحث الحالي:

❖ صدق المقياس في البحث الحالي:

تم التأكد من صدق المقياس في البحث الحالي بطريقة الصدق الداخلي، فبعد تطبيق المقياس، تم حساب معاملات الارتباط بين بنوده 26 والدرجة الكلية للمقياس، وكانت بعض الارتباطات سالبة أو ضعيفة جداً، وهذه الارتباطات كانت بين الدرجة الكلية والبنود التي تحمل الأرقام 3 و 10 و 20. كما أظهرت هذه البنود ارتباطات سالبة مع أغلب بنود المقياس، وعليه فقد تم التخلي عن هذه البنود، وأعيد حساب معاملات الارتباط بين البنود المتبقية وعددها 25 بنداً، والدرجة الكلية للمقياس وجاءت معاملات الارتباط موجبة وقوية بين أغلب البنود والدرجة الكلية للمقياس تراوحت بين بعض 0,687 و 0,18، وهي دالة عند مستوى الخطأ $\alpha = 0.01$ على الأقل تجعلنا هذه النتيجة نطمئن على صدق المقياس ونتائج تطبيقه في البحث الحالي.

❖ ثبات المقياس في البحث الحالي:

تم التأكد من ثبات مقياس دافع الإنجاز في البحث الحالي بطريقة التناسق الداخلي وحساب معامل ألفا كرونباخ، وهذا بالنسبة للمقياس ككل باعتباره يتضمن بعدا واحدا فقط.

تمّ في المرحلة الأولى حساب معامل ألفا كرونباخ باستخدام 26 بندا، ولقد بلغ معامل ألفا كرونباخ 0,828، وهي قيمة مرتفعة، إلا أنّ البنود الثلاثة التي أظهرت ارتباطات سالبة مع الدرجة الكلية أثرت على التناسق الكلي للمقياس، وعليه أعيد حساب معامل ألفا كرونباخ بدون هذه البنود وكانت قيمته تقارب 0,86 كما هو مبين في الجدول رقم (6).

جدول رقم 15: معامل ألفا كرونباخ لمقياس دافع الإنجاز

عدد العناصر	ألفا كرونباخ
23	,858

تدلّ قيمة معامل ألفا كرونباخ على أنّ المقياس يتمتع بثبات عالي، ويمكن استخدامه في البحث الحالي بعدد بنود يساوي 23 بندا.

4-3- مقياس الرضا الوظيفي:

هو عبارة عن مقياس لمؤشر وصف الخدمة JDI"، وهذا المقياس تمّ وضعه من طرف "سميث وآخرون " Smith and all " سنة 1969 في الولايات المتحدة الأمريكية، ولاقي هذا المقياس رواجاً كبيراً في جميع دول العالم ومنها الجزائر.

يقيس هذا المؤشر الرضا الوظيفي في خمسة أبعاده، وهي العمل، والإشراف والزملاء والأجر، والترقية.

وتتوزع بنود مقياس الرضا الوظيفي وعددها 65 بندا على الأبعاد الخمسة كالتالي:

- الرضا عن العمل ويشمل 16 بندا.

- الرضا عن الزملاء ويشمل 16 بندا.

- الرضا عن الإشراف ويشمل 16 بنداً.
- الرضا عن الأجر ويشمل 08 بنود.
- الرضا عن الترقية ويشمل 09 بنود.

وهذه عينة من العبارة المكونات لمؤشر وصف الخدمة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 16: عينة من مكونات مقياس مؤشر الخدمة

فكر في عملك الحالي، في الفراغ الموجود بجانب كل كلمة أو جملة، أكتب:		
- نعم: إذا كانت تصف عملك		
- لا: إذا كانت لا تصف عملك		
- ؟: إذا كنت لا تستطيع اتخاذ القرار		
العمل	الأجر	الترقيات
- جذاب	- بالكاد تستطيع العيش به	- الترتيات محدودة
- مرضي	- سيئ	- الترقية حسب القدرة
-تستطيع رؤية النتائج	- ذو أجر جيد	- ترقيات دورية

كل محور به أسئلة مغلقة يمكن الإجابة عليها بوضع علامة X أمام الخانة المناسبة، أما فيما يخص تنقيط الاستبيان، فإنه يشمل على عبارات إيجابية وأخرى سلبية (عبد الفتاح بوخمخم وشريف عمارة، 2014، ص109).

- تنقيط العبارات الايجابية: نعم=03، لا=01، لا أدري =02

- تنقيط العبارات السلبية: نعم=01، لا =03، لا أدري=02

عن سعيد بكاي (2018) يرى محمد ناصر العديلي (1995) أنه من مزايا هذه الطريقة، أنها تستطيع تحديد بكل دقة أي جزء من العمل الذي يشعر العمال بالرضا أو عدم الرضا.

❖ صدق وثبات الأداة

تم تكييف المقياس للواقع والبيئة الجزائرية في دراسة مقارنة بين رضا العمال الجزائريين والعمال الأمريكيين للأستاذ طيب محي الدين سنة 1982، وتبين أنه يتسم بالثبات؛ حيث يتسم بعد العمل بثبات قدره 0.81، أما ثبات بعد عامل الأجر، فكان 0.84 وثبات بعد عامل الزملاء كان 0.94، وكان ثبات بعد عامل الترقيّة 0.70، أخيراً كان ثبات بعد عامل الإشراف يساوي 0.84 (مسعود بورغدة، 2002).

أما فيما يخص صدق الأداة، فنشير إلى أنّ دراسات الصدق لمؤشر وصف الخدمة تمّ إجراؤها على مدار خمس سنوات بداية من 1959، ولقد تمّ التوصل لنفس النتائج. انطلاقاً من هذه الأخيرة، استنتج أن قياسات هذا المؤشر لها مستويات عالية من الصدق التمييز والتقارب، التمييز يعني أنه لصدق البناء، يجب أن يتميز هذا القياس ضمن قياسات لمتغيرات أخرى، أما التقارب، فهو توضيح المقياس للتقارب مع قياسات أخرى من نفس البناء. وفي هذا الصدد، توصل "بالزر" في 1997 إلى دليل صدق التقارب؛ حيث وجد أنّ هذا المؤشر مرتبط بشكل عالي مع القياسات الأخرى للرضا الوظيفي كمقياس الأوجه، ومقياس التصنيف الرقمي، وذكر سميث أن طريقة وضع العلامات لمؤشر وصف الخدمة هي أفضل إجراء لذلك.

❖ الخصائص السيكومترية لمقياس دافعية الرضا الوظيفي في البحث الحالي:

❖ صدق المقياس في البحث الحالي:

تم التأكد من صدق المقياس في البحث الحالي بطريقة الصدق الداخلي باعتبار أننا نبحت على الدرجة الكلية للمقياس وليس الأبعاد المكونة له، فبعد تطبيق المقياس، تمّ حساب معاملات الارتباط بين بنوده 65 والدرجة الكلية للمقياس، وكانت بعض الارتباطات سالبة أو ضعيفة جداً، وهذه الارتباطات كانت بين الدرجة الكلية والبنود التي تحمل الأرقام 13 و 45؛ حيث بلغ معامل الارتباط بين البند رقم 13 والدرجة الكلية $r = -0,04$ ، في حين كان

الارتباط بين البند رقم 45 والدرجة الكلية $r = 0,02$. كما أظهرت هذه البنود ارتباطات سالبة مع أغلب بنود المقياس، وعليه فقد تمّ التخلي عن هذه البنود وأعيد حساب معاملات الارتباط بين البنود المتبقية وعددها 63 بندا والدرجة الكلية للمقياس، وجاءت معاملات الارتباط موجبة وقوية بين أغلب البنود من جهة وبينها وبين الدرجة الكلية للمقياس تراوحت بين 0,486 و 0,187 وهي دالة عند مستوى الخطأ $\alpha = 0.01$ على الأقل. تجعلنا هذه النتيجة نطمئن على صدق المقياس ونتائج تطبيقه في البحث الحالي.

❖ ثبات المقياس في البحث الحالي:

تم التأكد من ثبات مقياس الرضا الوظيفي في البحث الحالي بطريقة التناسق الداخلي وحساب معامل ألفا كرونباخ، وهذا بالنسبة للمقياس ككل باعتباره يتضمن بعدا واحدا فقط. تمّ في مرحلة الأولى حساب معامل ألفا كرونباخ باستخدام كل البنود، ولقد بلغ معامل ألفا كرونباخ 0,842، وهي قيمة مرتفعة، إلا أنّ البنود التي أظهرت ارتباطات سالبة مع الدرجة الكلية، أثرت على التناسق الكلي للمقياس، وعليه أعيد حساب معامل ألفا كرونباخ هذه البنود، وكانت قيمته تساوي 0,852 كما هو مبين في الجدول رقم (17).

جدول رقم 17: معامل ألفا كرونباخ لمقياس الرضا الوظيفي

عدد العناصر	ألفا كرونباخ
63	,852

تدل قيمة معامل ألفا كرونباخ على أنّ المقياس يتمتع بثبات عالي، ويمكن استخدامه في البحث الحالي بعدد بنود يساوي 63 بندا، وهو عدد كاف لقياس متغير ببعده واحد.

5- منهج الدراسة:

بعد تحديد المنهج المتبع، وأهم خطوات البحث، عمد الباحث إلى الكشف عن أثر مركز التحكم عند رؤساء فرق العمل في دافعية الإنجاز والرضا الوظيفي لدى المرؤوسين من خلال المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وذلك لارتباطه بدراسة الموضوعات ذات العلاقة بمجال العلوم الاجتماعية.

6- أسلوب التحليل والمعالجة الإحصائية للبيانات:

استعان الباحث في تحليل البيانات على الإحصاء بنوعيه الوصفي والاستدلالي؛ حيث قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكذا النسب المئوية، كما اعتمدنا على الإحصاء الاستدلالي في حساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما قمنا كذلك بحساب اختبار T لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين. وذلك بالاستعانة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).

الفصل السادس

عرض نتائج

الدراسة وتحليلها

بعد التأكد من معيار صدق وثبات أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة، نعرض فيما يلي من صفحات، قراءة وتحليل النتائج بناء على الفرضيات السابقة وإشكاليات البحث الرئيسية والجزئية منها.

1- تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

سنقوم بعرض وتحليل النتائج حسب تسلسل فرضيات الدراسة، وهذا بدءاً بالإحصائيات الوصفية، ثم الإحصاءات الاستدلالية، مع تحديد مستويات الدلالة لكل دالة اختبار، ليتم بعد ذلك، اتخاذ القرار بشأن الفرضيات واحدة بواحدة.

1-1- الفرضية العامة: تأثير مركز التحكم عند الرؤساء على دافعية الإنجاز والرضا الوظيفي لدى المرؤوسين

توقع الباحث في الفرضية العامة وجود أثر لمركز التحكم لدى رؤساء فرق العمل في دافعية الإنجاز والرضا الوظيفي لدى المرؤوسين، ولاختبار هذه الفرضية، تمّ حساب معاملات الارتباط بين المتغيرين لدى المرؤوسين تحت إشراف قادة من ذوي مركز التحكم الداخلي، ثمّ حساب معاملات الارتباط بينهما كذلك لدى المرؤوسين تحت إشراف قادة من ذوي مركز التحكم الخارجي، ثمّ مقارنة الارتباطات في المجموعتين بعد ذلك.

وقد تبين من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم (18)، أنّ معامل ارتباط بيرسن بين دافع الإنجاز والرضا الوظيفي لدى المرؤوسين تحت إشراف رؤساء من ذوي مركز التحكم الداخلي، قد بلغ $r = 0,413$ ، وهي قيمة دالة عند مستوى الخطأ $\alpha = 0,01$ ، في حين بلغ معامل الارتباط بين نفس المتغيرين لدى المرؤوسين تحت إشراف رؤساء من ذوي مركز التحكم الخارجي، $r = 0,200$ ، وهي قيمة دالة عند مستوى الخطأ $\alpha = 0,05$.

جدول رقم (18): معاملات الارتباط بين دافع الإنجاز والرّضا

مركز التحكم		دافع الإنجاز	الرضا
داخلي	دافع الانجاز	الارتباط	,413**
		الدلالة	,000
		الحجم	117
	الرضا	الارتباط	
		الدلالة	
		الحجم	
خارجي	دافع الانجاز	الارتباط	,200*
		الدلالة	,034
		الحجم	113
	الرضا	الارتباط	1
		الدلالة	
		الحجم	

يتبين من النتائج أنّ ثمة ارتباط موجب بين المتغيرين في كلتا المجموعتين، غير أنّ دلالة هذا الارتباط، تختلف من مجموعة إلى أخرى؛ حيث أنّ الارتباط في المجموعة تحت إشراف رؤساء من ذوي مركز التّحكم الداخلي، أقوى وأكثر دلالة من الارتباط في المجموعة تحت إشراف رؤساء من ذوي مركز التّحكم الخارجي؛ لكن هل هذا الفرق دال إحصائياً؟ ولمعرفة ذلك، يحسب الباحث دلالة الفرق بين معاملي الارتباط بالمعادلة التالية:

$$| \check{Z}_1 = \check{Z}_2 |$$

$$U = \frac{\quad}{\sqrt{V(D)}}$$

وحيث $V(D)$ هو تباين الفرق $| \check{Z}_1 = \check{Z}_2 |$

$$V(D) = \frac{1}{n_1 - 3} + \frac{1}{n_2 - 3}$$

ولا يمكن مقارنة الارتباطين وتحديد دلالة الفرق بينهما إلا بعد تحويلهما إلى درجات معيارية باستخدام معادلة تحويل فيشر Fischer. وبعد عملية التحويل تصبح قيم معاملات الارتباط كالتالي:

$$r_1 = \check{Z}_1 = 0,485$$

$$r_2 = \check{Z}_2 = 0,209$$

$$D = |\check{Z}_1 - \check{Z}_2| = |0,485 - 0,209| = |0,276|$$

$$V(D) = \frac{1}{n_1 - 3} + \frac{1}{n_2 - 3}$$

$$V(D) = \frac{1}{117 - 3} + \frac{1}{113 - 3} = 0,0177$$

$$\sqrt{0,0177} = 0,1330$$

$$U = \frac{0,276}{0,133} = 2,118$$

يقارن الباحث هذه القيمة بالقيمة المئينية 0,975 في جدول التوزيع الطبيعي المعياري؛ أي $0,975u$ التي نجدها تساوي 1,96. وبما أن القيمة المحسوبة 2,118 أكبر من القيمة المجدولة 1,96 عند مستوى الخطأ $\alpha = 0,05$ ، يستنتج الباحث أن الفرق الملاحظ بين معاملي الارتباط، هو فرق دال إحصائياً. استناداً لهذه النتيجة، يخلص الباحث إلى أن لمتغير مركز التحكم أثر في دافعية الإنجاز والرضا الوظيفي، وبذلك يقبل الباحث الفرضية

العامة التي توقع الباحث فيها وجود أثر لمركز التحكم عند رؤساء فرق العمل في دافعية الإنجاز والرّضا الوظيفي لدى المرؤوسين.

1-2- الفرضيات الجزئية:

1-2-1- الفرضية الجزئية الأولى: توقع الباحث في الفرضية الجزئية الأولى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين تحت إشراف رئيس ذي مركز تحكم داخلي والمرؤوسين تحت إشراف ذي مركز تحكم خارجي في مستوى دافعية الإنجاز.

ولاختبار هذه الفرضية، تمّ قياس درجات كل الأفراد في متغير دافعية الإنجاز، ثم قياس متوسطات مجموعة العمال تحت إشراف رئيس ذي مركز تحكم داخلي، وقياس متوسطات مجموعة العاملين تحت إشراف مدير ذي مركز تحكم خارجي، ثمّ اختبار دلالة الفرق بين متوسط المجموعتين ما وجد باستخدام إحصاء "ت" لعينتين مستقلتين.

يتبين من نتائج الجدول رقم (19)، أنّ عدد العمال تحت إشراف رئيس ذي مركز تحكم داخلي، قد بلغ 118 عاملاً، وبلغ متوسطهم الحسابي على مقياس دافعية الإنجاز 85,38 بانحراف معياري قدره 10,66، في حين بلغ عدد العمال تحت إشراف رئيس ذي مركز تحكم خارجي 113 عاملاً، بينما وصل متوسطهم الحسابي على مقياس دافعية الإنجاز 72,75 بانحراف معياري قدره 7,53.

جدول رقم (19): دلالة الفرق بين المتوسطات الحسابية

Sig	t	متوسط الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط	الحجم	مركز تحكم المشرف
,001	10,36	,98	10,66	85,38	118	داخلي
		,70	7,53	72,75	113	خارجي

يظهر الفرق بين متوسط المجموعتين يساوي 12,63، وتظهر نتائج اختبار "ت" للعينتين المستقلتين المعروضتين في الجدول، أن قيمة الإحصاء "ت"، قد بلغت 10,36 بدرجات حرية تساوي، وأن هذه القيمة دالة عند مستوى الخطأ $\alpha = 0,001$ ويعنى هذا أن الفرق الملاحظ بين متوسط أفراد المجموعتين، هو فرق دال إحصائياً.

استخلاصاً من هذه النتيجة، يقبل الباحث الفرضية الجزئية الأولى التي توقع فيها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين تحت إشراف رئيس ذي مركز تحكم داخلي والعاملين تحت إشراف ذي مركز تحكم خارجي في مستوى دافعية الإنجاز، وهذه الفروق لصالح المرؤوسين تحت إشراف رئيس ذي مركز تحكم داخلي.

1-2-2- الفرضية الجزئية الثانية: توقع الباحث في الفرضية الجزئية الثانية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين تحت إشراف رئيس ذي مركز تحكم داخلي والعاملين تحت إشراف مدير ذي مركز تحكم خارجي في الرضا الوظيفي. ولاختبار هذه الفرضية، تمّ قياس درجات كلّ الأفراد في متغير الرضا الوظيفي، ثمّ قياس متوسطات مجموعة العمال تحت إشراف رئيس ذي مركز تحكم داخلي ومتوسطات مجموعة العاملين تحت إشراف مدير ذي مركز تحكم خارجي، ثمّ اختبار دلالة الفرق بين متوسط المجموعتين ما وجد باستخدام إحصاء "ت" لعينتين مستقلتين.

يتبيّن من نتائج الجدول رقم (20)، أنّ عدد العمال تحت إشراف رئيس ذي مركز تحكم داخلي قد بلغ 118 عاملاً، وبلغ متوسطهم الحسابي على مقياس الرضا الوظيفي 147,25 بانحراف معياري قدره 15,62، في حين وصل عدد العمال تحت إشراف رئيس ذي مركز تحكم خارجي 113 عاملاً، وسُجل متوسطهم الحسابي على مقياس الرضا الوظيفي 140,21، بانحراف معياري قدره 14,58.

ويُتضح الفرق بين متوسط المجموعتين مساويا 7,04، وتظهر نتائج اختبار "ت" للعينتين المستقلتين حسب المعروض في الجدول رقم (20)، أنّ قيمة الإحصاء "ت" قد بلغت 3,535، وأنّ هذه القيمة دالة عند مستوى الخطأ $\alpha = 0,001$ ، ويعنى هذا، أنّ الفرق الملاحظ بين متوسط أفراد المجموعتين، هو فرق دال إحصائياً.

جدول رقم (20): دلالة الفرق بين المتوسطات الحسابية

مركز تحكم المشرف	الحجم	المتوسط	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري	t	Sig
داخلي	118	147,25	15,62	1,43	3,53	,001
خارجي	113	140,21	14,58	1,35		

يقبل الباحث من خلال هذه النتيجة، الفرضية الجزئية الثانية التي توقع فيها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين تحت إشراف رئيس ذي مركز تحكم داخلي ومن هم تحت إشراف مدير ذي مركز تحكم خارجي في الرضا الوظيفي، وهذه الفروق لصالح المرؤوسين تحت إشراف الرئيس ذي المركز التّحكم داخلي.

1-2-3- الفرضية الجزئية الثالثة: توقع الباحث في الفرضية الجزئية الثالثة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في دافع الإنجاز حسب متغير الجنس، لاختبار هذه الفرضية كان يجب اختبار دلالة الفرق بين متوسطات العمال الذكور والعاملات الإناث ما وجد من خلال حساب دالة اختبار "ت". والنتائج في هذا الاختبار معروضة في الجدولين رقم 21 و22.

يتبين من نتائج الجدول رقم (21)، أنّ عدد الذكور قد بلغ 195 عاملاً، وقد بلغ متوسطهم الحسابي على مقياس دافع الإنجاز 79,64 بانحراف معياري قدره 11,16، في حين بلغ عدد الإناث 36 عاملة، وقد بلغ متوسطهن الحسابي على مقياس شدة دافعية الإنجاز 76,86 بانحراف معياري قدره 11,29.

جدول رقم (21): الإحصاءات الوصفية للجنسين على متغير دافع الإنجاز

الجنس	الحجم	المتوسط	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري
دافع الإنجاز الذكور	195	79,6410	11,16578	,79960
الإناث	36	76,8611	11,29640	1,88273

يظهر من نتائج الجدول رقم (22)، أنّ ثمة فرق بين متوسط المجموعتين، وهذا الفرق يساوي 2,77991. تظهر نتائج اختبار "ت" لعينتين مستقلتين المعروضة في الجدول رقم (22) أنّ قيمة الإحصاء "ت" قد بلغت 1,370 بدرجات حرية تساوي 229، وإنّ هذه القيمة غير دالة إحصائياً، ما يعنى هذا، أنّ الفرق الملاحظ بين متوسط أفراد المجموعتين، هو فرق راجع إلى عدة عوامل أكثر منه إلى فروق حقيقية بين الجنسين.

جدول رقم (22): دلالة الفرق بين متوسطات مجموعتين مستقلتين

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	اختبار تساوي المتوسطات		اختبار ليفين لتجانس التباينات		
		t	متوسط الفرق	Sig.	F	
,172	229	1,370	2,77991	,913	,012	شدة فرضية تجانس الضغط التباينات
,180	48,480	1,359	2,77991			فرضية عدم تجانس التباينات

اعتباراً لهذه النتيجة، يرفض الباحث الفرضية الجزئية الثالثة التي توقع فيها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في دافع الإنجاز حسب متغير الجنس.

1-2-4- الفرضية الجزئية الرابعة: توقع الباحث في الفرضية الجزئية الرابعة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس. ولاختبار هذه الفرضية، وجب اختبار دلالة الفرق بين متوسطات العمال الذكور والعاملات الإناث في هذا المتغير ما وجد، وهذا من خلال حساب دالة اختبار "ت". ونتائج هذا الاختبار معروضة في الجدولين رقم 23 و 24.

يتبين من نتائج الجدول رقم (23)، أنّ عدد الذكور قد بلغ 195 عاملاً، وقد بلغ متوسطهم الحسابي على مقياس الرضا الوظيفي 143,76 بانحراف معياري قدره 15,55، في حين بلغ عدد الإناث 36 عاملة، وقد بلغ متوسطهن الحسابي على مقياس الرضا الوظيفي 143,94 بانحراف معياري قدره 15,41.

جدول رقم (23): الإحصاءات الوصفية للجنسين على متغير الرضا الوظيفي

الجنس	الحجم	المتوسط	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري
دافع الإنجاز الذكور	195	143,76	15,55	1,11
الإناث	36	143,94	15,419	2,60

يظهر من نتائج الجدول رقم 24، أنّ ثمة فرق بين متوسط المجموعتين، وهذا الفرق يساوي 0,17 -، وتظهر نتائج اختبار "ت" لعينتين مستقلتين المعروضة في الجدول رقم (24)، أنّ قيمة الإحصاء "ت" قد بلغت 0,061 - بدرجات حرية تساوي 228، وأنّ هذه القيمة غير دالة إحصائياً، ممّا يعنى هذا أنّ الفرق الملاحظ بين متوسط أفراد المجموعتين، هو فرق يعود إلى عدة عوامل أكثر منه إلى فروق حقيقية بين الجنسين.

جدول رقم (24): دلالة الفرق بين متوسطات مجموعتين مستقلتين

اختبار ليفين لتجانس التباينات	اختبار تساوي المتوسطات		اختبار ليفين لتجانس التباينات		F	Sig.	متوسط الفرق	t	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
	اختبار تساوي المتوسطات	اختبار تساوي المتوسطات	اختبار ليفين لتجانس التباينات	اختبار ليفين لتجانس التباينات						
الرضا الوظيفي	0,046	,831	-1,17363	-0,061	228	,951	فرضية تجانس التباينات			
تجانس التباينات			-1,17363	-0,061	47,274	,951	فرضية عدم تجانس التباينات			

اعتباراً لهذه النتيجة، فإنّ الباحث يرفض الفرضية الجزئية الرابعة التي توقع فيها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

1-2-5- الفرضية الجزئية الخامسة: توقع الباحث في الفرضية الجزئية الخامسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في دافع الإنجاز حسب متغير السن. مع العلم أنّ أفراد العينة موزعين حسب متغير السن إلى 4 فئات، لهذا عمد الباحث حساب تحليل التباين الأحادي ANOVA à 1 facteur لاختبار هذه الفرضية والنتائج معروضة في الجدول رقم 14.

جدول رقم (25): تحليل التباين الأحادي

دافع الإنجاز

الدلالة	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
غير دال	,840	105,721	3	317,162	بين المجموعات
		125,863	227	28570,864	داخل المجموعات
			230	28888,026	المجموع

تظهر نتائج الجدول رقم (25) عدم وجود فروق دالة بين الفئات العمرية الأربع في دافع الإنجاز؛ حيث كانت القيمة الفائية $F = ,840$ ، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وعليه فإنّ الباحث يرفض الفرضية الجزئية الخامسة التي توقع فيها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في دافع الإنجاز تعزى لمتغير السن.

1-2-6- الفرضية الجزئية السادسة: توقع الباحث في هذه الفرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في الرضا الوظيفي حسب متغير السن. مع العلم أنّ أفراد

العينة موزعون حسب متغير السن إلى أكثر من فئتين؛ لهذا فقد عمدنا قياس تحليل التباين الأحادي لاختبار هذه الفرضية والنتائج معروضة في الجدول رقم 26.

جدول رقم (26): تحليل التباين الأحادي

الرّضا الوظيفي

الدالة	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
غير دال	,505	122,198	3	366,593	بين المجموعات
		241,782	226	54642,803	داخل المجموعات
			229	55009,396	المجموع

تظهر نتائج الجدول رقم (26) عدم وجود فروق دالة بين الفئات العمرية الأربع في الرضا الوظيفي؛ حيث كانت القيمة الفائية $F = ,505$ ، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وعليه لم تظهر الحاجة لإجراء مقارنات بعدية.

استناداً لهذه النتيجة، يرفض الباحث الفرضية الجزئية السادسة التي توقعنا فيها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير السن.

1-2-7- الفرضية الجزئية السابعة: توقع الباحث في الفرضية الجزئية السابعة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في دافع الإنجاز حسب متغير الأقدمية. مع العلم أنّ أفراد العينة موزعون حسب متغير الأقدمية في 4 فئات؛ لهذا عمدنا قياس تحليل التباين الأحادي ANOVA à 1 facteur لاختبار هذه الفرضية والنتائج معروضة في الجدول رقم 27.

جدول رقم (27): تحليل التباين الأحادي

دافع الإنجاز

الدالة	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
,131 غير دال	1,898	235,650	3	706,949	بين المجموعات
		124,146	227	28181,077	داخل المجموعات
			230	28888,026	المجموع

يتبين من نتائج الجدول رقم (27) عدم وجود فروق دالة بين فئات سنوات الخدمة الأربع في دافع الإنجاز؛ حيث كانت القيمة الفائية $F = 1,898$ ، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وعليه فإن الباحث يرفض الفرضية الجزئية السابعة التي توقع فيها الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في دافع الإنجاز تعزى لمتغير الأقدمية.

1-2-8- الفرضية الجزئية الثامنة: توقع الباحث في هذه الفرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في الرضا الوظيفي حسب متغير الأقدمية. ولاختبار هذه الفرضية عمد الباحث إلى حساب تحليل التباين الأحادي الذي تظهر نتائجه في الجدول رقم 28.

جدول رقم (28): تحليل التباين الأحادي

الرضا الوظيفي

الدالة	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
غير دال	,160	38,979	3	116,938	بين المجموعات
,923		242,887	226	54892,458	داخل المجموعات
			229	55009,396	المجموع

يتبين من نتائج الجدول رقم (28) عدم وجود فروق دالة بين الفئات العمرية الأربع في الرضا الوظيفي؛ حيث كانت القيمة الفائية $F = ,160$ ، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وعليه لم تظهر الحاجة لإجراء مقارنات بعدية بين المجموعات.

اعتباراً لهذه النتيجة، فإنّ الباحث يرفض الفرضية الجزئية الثامنة التي توقع فيها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الأقدمية.

1-تحليل ومناقشة الفرضيات:**1-2- تحليل ومناقشة الفرضية العامة:**

توقع الباحث في الفرضية العامة وجود أثر لمركز التحكم عند رؤساء فرق العمل على دافعية الإنجاز والرضا الوظيفي لدى المرؤوسين. ولاختبار هذه الفرضية، قام الباحث بقياس معاملات الارتباط بين دافعية الإنجاز والرضا الوظيفي لدى المرؤوسين تحت إشراف رؤساء ذوي مركز تحكم داخلي وحساب معاملات الارتباط بين دافعية الإنجاز والرضا الوظيفي لدى المرؤوسين تحت إشراف رؤساء ذوي مركز تحكم خارجي، ثمّ مقارنة الارتباطات في المجموعتين.

ومن خلال النتائج التي تحصل عليها الباحث، تبين أنّ معامل الارتباط بيرسن بين دافع الإنجاز والرضا الوظيفي لدى المرؤوسين تحت إشراف رؤساء ذوي مركز تحكم داخلي، قد بلغ $r = 0,413$ ، وهي قيمة دالة عند مستوى الخطأ $\alpha = 0,01$ ، في حين بلغ معامل الارتباط بين نفس المتغيرين لدى المرؤوسين تحت إشراف رؤساء ذوي مركز تحكم خارجي، $r = 0,200$ ، وهي قيمة دالة عند مستوى الخطأ $\alpha = 0,05$.

غير أنّ دلالة هذا الارتباط تختلف من مجموعة إلى أخرى؛ حيث أنّ الارتباط في المجموعة تحت إشراف رؤساء ذوي مركز تحكم داخلي أقوى وأكثر دلالة من الارتباط في المجموعة تحت إشراف رؤساء ذوي مركز تحكم خارجي، لكن هل هذا الفرق دال إحصائياً؟ ولمعرفة هل الفرق دال إحصائياً، قام الباحث بقياس دلالة الفرق بين معاملي الارتباط، وكانت النتيجة المحصلة تساوي 1,96. وبما أنّ القيمة المحسوبة 2,118 أكبر من القيمة المجدولة 1,96 عند مستوى الخطأ $\alpha = 0,05$ نستنتج أنّ الفرق ملاحظ بين معاملي الارتباط، وهو فرق دال إحصائياً، واعتباراً لهذه النتيجة، يخلص الباحث أنّ لمتغير مركز التحكم أثر في دافعية الإنجاز والرضا الوظيفي، ومنه يقبل الفرضية العامة التي توقعها، والتي تدل على وجود أثر لمركز التحكم عند رؤساء فرق العمل على دافعية الإنجاز والرضا الوظيفي لدى المرؤوسين لصالح المرؤوسين تحت إشراف رئيس فريق عمل ذو مركز التحكم الداخلي.

وقد جاءت هذه النتائج موافقة لمجمل الدراسات السابقة؛ منها تونيسلو دو يكبوكمان (2005) dewyk BeukmanTheunislo من جامعة برييتوريا بجنوب إفريقيا في دراسة له حول أثر مختلف المتغيرات على السلوك القيادي في إطار نموذج المنظمة التحويلية، حيث أشار إلى دراسة لمخبر أندرسون و شنايدر (1978) Anderson et Sheneider حول القيادة وسلوكات ذوي مركز التحكم الداخلي والخارجي، وأكدت دراسته أنّ أصحاب الفئتين لهما نوعية الإشراف مختلفة، حيث يتوجه ذوي مركز التحكم الداخلي إلى النشاط والعمل،

عكس ذوي مركز التحكم الخارجي، الذين يتجهون نحو الجانب الاجتماعي، وقد حددها الباحثان من خلال نتائج دراستهما فيما يلي:

- وجود أداء عالي لدى مجموعات العمل التي تعمل تحت إشراف قادة من ذوي مركز التحكم الداخلي على حساب المجموعات التي توجد تحت إشراف قادة من ذوي مركز التحكم الخارجي.

- فرق واضح بين الأشخاص ذوي مركز التحكم الداخلي في القيام بأدوار القيادة والإشراف من الأشخاص ذوي مركز التحكم الخارجي.

- ارتفاع مستوى أداء القادة والمشرفين من ذوي مركز التحكم الداخلي على حساب أداء القادة والمشرفين من ذوي مركز التحكم الخارجي.

في حين، كان الملاحظ أنّ القادة والمشرفين من ذوي مركز التحكم الداخلي يتجهون للقيام بمهامهم وواجباتهم، ولوحظ على القادة والمشرفين من ذوي مركز التحكم الخارجي التوجه نحو نشاطات اجتماعية (ت.ل. بوكمان، 2015). وحسب تيرون (1992) Theron الذي أكد أنّ ذوي مركز التحكم الخارجي أكثر اتباعاً وتطبيقاً للتعليمات من ذوي مركز التحكم الداخلي، وهذا الذي سهل عليهم عملية الإشراف بحكم أنّهم يطبقون وينفذون التعليمات أكثر مما يستطيعون إعطاء التوجيهات والأوامر، وأنّ لديهم الاستعدادات أن يكونوا أفراداً مرؤوسين أكثر من أن يكونوا قادة ورؤساء فرق عمل، والعكس تماماً لذوي مركز التحكم الداخلي، فإنّ لديهم الاستعدادات لأن يكونوا قادة ناجحين (بوكمان، 2015)، وقد أظهرت الكثير من الدراسات التي اهتمت بالجوانب التنظيمية؛ مثل دراسة جو (1971) Joe وأورقان وقرين (1974) Organ et Green وسبيكتور (1982) Spector وباس (1990) Bass وتيرون (1992) Theron وكوكس (1993) Cox، من حيث استغلالها من طرف ذوي مركز التحكم الداخلي مختلفة تماماً عن استغلالها من طرف ذوي مركز التحكم الخارجي؛ كسلوك القادة والمشرفين، وأنواع الاتصال، والعلاقات الإنسانية

والشخصية (خاصة العلاقات من القادة تجاه المرؤوسين)، وكذا عمليات اتخاذ القرارات ومخاطرها، ودافعية الإنجاز و الرضا الوظيفي (بوكمال، 2015).

وهذا ما أكدته كذلك دراسة عبد الحفيظ مقدّم (1996) من خلال دراسة مقارنة أقيمت بين الوحدات الإنتاجية الجزائرية فروقا معتبرة بين وحدة وأخرى في الأرباح والإنتاج والعلاقات الإنسانية مع أنّهما يتشابهان في معظم الظروف؛ كطبيعة المنتج، وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة، وطبيعة السوق، بالإضافة إلى أنّهما ينتميان إلى نفس مؤسسة الأم ويبقى العامل البارز الذي يميّز بينهما حينئذ، هو المدير الذي يسير الوحدة؛ فالفرق بين مدير الوحدة الناجحة ومدير الوحدة غير الناجحة يمكن حصره في جانبين رئيسيين هما: الكفاءة في التسيير والتنسيق والاتصال، والعلاقات الإنسانية، والثاني هو الخصائص الشخصية؛ كالقيم والاتجاهات، والدافعية، وأسلوب القيادة لمدير الوحدة (عبد الحفيظ مقدّم، 1996).

واستنتج جيرى فيرز (1986) Phares من خلال العديد من الدراسات في هذا الشأن، أنّ الخصائص الشخصية لأفراد ذوو مركز التحكم الداخلي مقارنة بذوي مركز التحكم الخارجي تبدو في استقلالهم عن تأثير الآخرين والجهود التي يبذلونها للتعامل بكفاءة مع بيئاتهم، والسيطرة عليها، والتأثير فيها. كما يتميزون بتفوق عملياتهم المعرفية واكتسابهم معلومات أكثر عن المهمات التي سيقومون بها (بشير معمريّة، 2011). وانتهت نتائج دراسة هونتراس وسكراف (1970) Hountres et Schrof إلى أنّ خصائص الأفراد الذين يتسمون بالضبط الخارجي هي: المسaire المفرطة، وانعدام الثقة، وتوقعات منخفضة للنجاح، في حين أنّ الأفراد الذين يتسمون بالضبط الداخلي أكثر قدرة على خلق الانطباعات الجيدة، وأكثر اهتماما في استجابة الآخرين لهم، ويميلون إلى المغامرة والاجتهاد، ويظهرون كفاحا جيدا وواضحا للإنجاز، بينما يكون الأفراد مرتفعي الاعتقاد في الضبط الخارجي أكثر كفاءة وقلق واستياء وتمركز حول الذات، ويظهرون اهتمامات قليلة للحاجات، وأكثر ارتباطا وشكا، ويغلب عليهم التفكير النمطي، ويعانون من نقص في توجيه الذات والتحكم فيها (رشاد على عبد العزيز موسى، 1994). وهذا الذي أراد الباحث

إبرازه من خلال توضيح أهمية التحلي بمركز التحكم الداخلي عند القادة ورؤساء فرق العمل عند اختيارهم وانتقاءهم؛ حيث سيقومون بالأدوار القيادية والإشرافية كما يتطلبها المنصب وتحقيق أهداف المشاريع من خلال دفع العمال إلى بذل الجهد أكثر وإخراج الأفضل في إنجاز مهامهم.

وتجدر الإشارة إلى أنّ الباحث لم يراعي في هذا التحليل دراسة الفروق لمركز التحكم مع متغيرات الجنس والسن والأقدمية لدى رؤساء فرق العمل، وهذا راجع لعدة أسباب أهمها، أنّ الهدف من هذا البحث هو دراسة أثر مركز التحكم على المتغيرات التابعة المحددة في هذا البحث، ألا وهي الدافعية للإنجاز والرضا الوظيفي؛ فالجدير في هذا البحث، هو دراسة الفروق لهذه المتغيرات تعزى لمتغيرات الجنس والسن والأقدمية، والذي سيسمح للباحث من إن كان لهذه المتغيرات أثر على نتيجة الفرضية العامة والفرضيات الجزئية الأولى والثانية، وأنّ تأثير مستوى الدافعية للإنجاز والرضا الوظيفي راجع لنوعية مركز التحكم، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، فالباحث وفي قراءة مسبقة لميدان الدراسة والخاصة بعينة رؤساء فرق العمل وهم رؤساء المشاريع في ورشات الإنجاز، فمعلوم أنّ تسيير هذه الورشات يسند غالبا للذكور أكثر من الإناث، ويحتاج هذا إلى الخبرة والأقدمية في المنصب، إضافة إلى ذلك يعتبر مركز التحكم بعدا من أبعاد الشخصية.

2-2- مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات الجزئية:

2-2-1- الفرضية الجزئية الأولى: توقع الباحث في الفرضية الجزئية الأولى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين تحت إشراف الرئيس ذو مركز تحكم داخلي والعاملين تحت إشراف المدير ذو مركز تحكم خارجي في مستوى الدافعية للإنجاز.

ولاختبار هذه الفرضية، تم قياس درجات كلّ الأفراد في متغير دافعية الإنجاز، ثمّ حساب متوسطات مجموعة العمال تحت إشراف الرئيس ذو مركز تحكم داخلي ومتوسطات

مجموعة العاملين تحت إشراف المدير ذو مركز تحكم خارجي، ثم اختبار دلالة الفرق بين متوسط المجموعتين ما وجد باستخدام إحصاء "ت" لعينتين مستقلتين.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها، تبين أن عدد العمال تحت إشراف الرئيس ذو مركز تحكم داخلي قد بلغ 118 عاملاً، وقد بلغ متوسطهم الحسابي على مقياس دافعية الإنجاز 85,38 بانحراف معياري قدره 10,66 في حين بلغ عدد العمال تحت إشراف الرئيس ذو مركز تحكم خارجي 113 عاملاً، وقد بلغ متوسطهم الحسابي على مقياس دافعية الإنجاز 72,75 بانحراف معياري قدره 7,53.

ويظهر الفرق بين متوسط المجموعتين مساوياً 12,63. وتظهر نتائج اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وأن قيمة الإحصاء "ت" قد بلغت 10,36 بدرجات حرية تساوي، وأن هذه القيمة دالة عند مستوى الخطأ $\alpha = 0,001$ ، ويعنى هذا أن الفرق الملاحظ بين متوسط أفراد المجموعتين، هو فرق دال إحصائياً.

واعتباراً لهذه النتيجة، فإن الباحث يقبل الفرضية الجزئية الأولى التي توقع فيها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين تحت إشراف الرئيس ذو مركز تحكم داخلي والعاملين تحت إشراف المدير ذو مركز تحكم خارجي في مستوى الدافعية الإنجاز المرؤوسين تحت إشراف الرئيس ذو مركز تحكم داخلي. ومن هنا يستنتج الباحث أن مستوى دافعية الإنجاز عند أعضاء فريق العمل المنضوين تحت إشراف رئيس فريق عمل ذوي مركز تحكم داخلي أعلى من مستوى دافعية الإنجاز عند أعضاء فريق العمل المنضوين تحت إشراف رئيس فريق العمل ذوي مركز تحكم خارجي وكما توقعه الباحث في فرضياته، وهذا راجع لكون خصائص الفرد ذو مركز تحكم داخلي والتي يتصف بها، من العمل والأداء المهني، والقدرة على التأثير في المحيط وفي الآخرين، والإيمان بأنه مسئول عن أفعاله وسلوكاته وعن قراراته، وهو يقاوم الانصياع ورغبات الآخرين في التأثير عليه، مع القدرة على حل المشكلات بأساليب مختلفة ومتنوعة، وهو أكثر ثقة بالنفس، كل هذه الخصائص تجعل

الفرد رئيس فريق العمل ذو مركز التحكم الداخلي قادر على دفع أعضاء فريقه نحو العمل، وبذل الجهد أكثر، ومساعدتهم في حلّ المشكلات المهنية، من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، عكس رئيس فريق عمل ذو مركز التحكم الخارجي، وكما أكدته الكثير من الدراسات السابقة أنّ الفرد ذو مركز التحكم الداخلي أكثر دافعية للإنجاز من الفرد ذو مركز التحكم الخارجي، فمن الطبيعي إذا أنّ الرئيس الفرد ذو مركز التحكم الداخلي الذي يكتسب الدافعية، يؤثر إيجاباً على دافعية الإنجاز لأعضاء فريقه، وكما أكد ذلك روتر (1966) Rotter بأنّ ذوي التحكم الداخلي يتميزون عن غيرهم بالثقة والالتزام الانفعالي والتوافق مع الذات والمجتمع والطموح والسعي وراء تحقيق التفوق، كما لهم مستوى عالي من النشاط المعرفي، ويبذلون جهوداً للسيطرة على البيئة، وهم أقلّ قلقاً، وأكثر ميلاً للإنجاز، وتحملوا للمسؤولية، بالإضافة إلى أنّهم أكثر اندماجاً في العلاقات الاجتماعية، كما أنّهم يستجيبون أحسن للمواقف الضاغطة (محمدي كريمة، برزوان حسيبة، 2020).

لقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية بين متغيّر مركز التحكم والدافعية للإنجاز، وأنّ أصحاب مركز التحكم الداخلي أكثر دافعية للإنجاز من أصحاب مركز التحكم الخارجي، وبما أنّ رئيس فريق العمل و في ممارسة نشاطه القيادي يؤثر على أعضاء فريق عمله، فإنّ القادة ذوي مركز التحكم الداخلي أكثر دافعية من ذوي مركز التحكم الخارجي، ولهذا فإنّهم يؤثرون إيجاباً على دافعية الإنجاز لدى مرؤوسيه، وهذا ما أكدّه ديسي (1980) Deci بأنّ الأفراد المدفوعين داخلياً، يسعون بجدارة ولديهم روح المسؤولية، علماً بأنّه حينما يكون السلوك مدفوعاً داخلياً، فإنّ مركز التحكم يكون داخلياً أيضاً، (محمدي كريمة و برزوان حسيبة، 2020) وفي نفس المرجع تضيف الباحثتان ما أكدّه كل من داوود (2011) ودويدار (1991) أنّ مركز التحكم من سمات الشخصية لما له من قدرة على التنبؤ بدوافع الفرد وسلوكه في مواقف الحياة المختلفة. ومن بين هذه الدراسات التي جاءت مطابقة لنتائج فرضية البحث، كما أوضحت ذلك دراسة كارندال (1965) Crandal أنّ مركز التحكم يعتبر عاملاً دالاً في دافعية الإنجاز، كما أثبتت

بحوث روزبرج (1965) Rosenberg ودراسة إينور 1971 Eléanor، أنّ مركز التحكم يعتبر متغيراً أساسياً في دافعية الإنجاز، كما أكدت دراسة جشري وآخرون Gushri et all (1982) الأمريكية، دراسة ماشوو تامو باليابان (1990) Matso et Tamo، ودراسة هايمزو (1971) Haymaizu في يوغوسلافيا (سابقاً) على وجود علاقة ارتباطية بين دافعية الإنجاز ومركز التحكم (هبة الله سالم، 2012).

وفي نفس السياق، جاءت نتيجة هذه الدراسة متوافقة مع نتائج دراسة بارتال وقوتمان (1981) Bar-Tal et Guttman ودراسة كل من الزيات (1996) وقطامي (1994) والشعراوي (2000) وسحلول (2005)، والتي أسفرت نتائجها عن وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مركز التحكم والدافعية للإنجاز (محمدي كريمة وبرزوان حسيبة، 2020، ص 84). وعلى المستوى العالمي، أجريت العديد من الدراسات الارتباطية الأخرى في مجال دافعية الإنجاز ومركز التحكم كدراسة براندت، لاري وهادن (1975) Brandt, Larry, Huacler (هبة الله سالم، 2012) وكلها دلت على وجود هذه العلاقة.

وفي دراسة لعبد الحفيظ مقدم (1996)، بحث فيها حول العلاقة بين مركز التحكم ودافع الإنجاز عند مديري بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جاءت نتائجها معبرة عن وجود هذه العلاقة، إلا أنّها غير حاسمة. وقد بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية في مقياس مركز التحكم والدرجة الكلية في مقياس دافع الإنجاز 0.30 بدلالة معنوية 0.05. أما الارتباط بين بنود المقياسين، فهي قليلة وبعضها يرتبط ارتباطاً سلبياً، وللتأكد من طبيعة وقوة الفروق بين الداخليين والخارجيين فيما يتعلق بدافع الإنجاز، أجرى الباحث تحليل التباين، ولاحظ أنّه لا يوجد إلا 11 حالة من الحالات التي ظهرت فيها دلالة الفرق بين المجموعتين من أصل 66 احتمال؛ إذ لاحظ وجود أربع حالات يكون فيها الخارجيون أعلى في درجات دافع للإنجاز من الداخليين (عبد الحفيظ مقدم، 1996). وفي نفس السياق، توصل أوديل (1959) Odell إلى وجود علاقة دالة، ولكن متواضعة بين درجات مقياس روتر للضغط الداخلي-الخارجي وتحليل اختبار تفهم الموضوع لقياس الحاجة، وانتهت دراسة

ليتشمان وجوليان (1964) Litchman and Julian عكس ذلك؛ حيث توصل الباحثان إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين الضبط الداخلي - الخارجي والحاجة للإنجاز باستخدام مقياس روترو مقياس فرنس للاستبصار، وتوصل مهرابيان (1969- Moharabian) إلى وجود علاقة دالة بين الدافعية للإنجاز والضبط الداخلي ($r=0.64$ لعينة الذكور، و $r=0.41$ لعينة الإناث) (رشاد على عبد العزيز موسى، 1994). ودراسة أخرى حديثة، والتي أكدت وجود هذه العلاقة؛ مثل الدراسة التي قام بها تيوكامدرون (2015) TiiuKamderon، وخصّت عينة من 767 موظفاً بالقطاع العمومي والخاصّ بدولة ايستونيا (ESTONIE) ممثلة عن عشرين قطاع إداري واقتصادي، ولقد وضع الباحث جملة من الفرضيات لهذه الدراسة، ومن أهمها:

- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الرضا الوظيفي والدافع للإنجاز باعتبارهما ظاهرة مرتبطة ببيئة العمل.

- الموظفون ذوو مركز التحكم الداخلي أكثر رضا وظيفي وأكثر دافعية للإنجاز من الموظفين ذوي مركز التحكم الخارجي.

ومن خلال استعراض النتائج، تبين للباحث وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي والدافع للإنجاز في مستوى 0.644 بدلالة معنوية 0.1.

وفيما يخص الفرضية الثانية، تبين للباحث تيوكامدرون وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مركز التحكم والدافع للإنجاز لصالح الموظفين من ذوي مركز التحكم الداخلي الأعلى دافعية للإنجاز من ذوي مركز التحكم الخارجي، ونفس النتيجة عند مستوى الرضا الوظيفي؛ إذ أن مستواه الأعلى لصالح الموظفين ذوي مركز التحكم الداخلي (تيو كامدرون، 2015).

2-2-2- الفرضية الجزئية الثانية: توقع الباحث في الفرضية الجزئية الثانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين تحت إشراف الرئيس ذو مركز تحكم داخلي والعاملين

تحت إشراف المدير ذو مركز تحكم خارجي في مستوى الرضا الوظيفي. ولاختبار هذه الفرضية، تمّ حساب درجات كل الأفراد في متغير الرضا الوظيفي، ثم حساب متوسطات مجموعة العمال تحت إشراف الرئيس ذو مركز تحكم داخلي ومتوسطات مجموعة العاملين تحت إشراف المدير ذو مركز تحكم خارجي، ثمّ اختبار دلالة الفرق بين متوسط المجموعتين ما وجد باستخدام إحصاء "ت" لعينتين مستقلتين.

و تبين للباحث ومن خلال النتائج المتحصل عليها، أنّ عدد العمال تحت إشراف الرئيس ذو مركز تحكم داخلي، قد بلغ 117 عاملاً، وقد بلغ متوسطهم الحسابي على مقياس الرضا الوظيفي 147,25 بانحراف معياري قدره 15,62، في حين بلغ عدد العمال تحت إشراف الرئيس ذو مركز تحكم خارجي 113 عاملاً، وقد بلغ متوسطهم الحسابي على مقياس الرضا الوظيفي 140,21 بانحراف معياري قدره 14,58.

ويظهر فرق بين متوسط المجموعتين، وهذا الفرق يساوي 7,04، وتظهر نتائج اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وأنّ قيمة الإحصاء "ت"، قد بلغت 3,535، وأنّ هذه القيمة دالة عند مستوى الخطأ $\alpha = 0,001$ ، ويعنى هذا أنّ الفرق الملاحظ بين متوسط أفراد المجموعتين هو فرق دال إحصائياً، واعتباراً لهذه النتيجة، فإنّ الباحث يقبل الفرضية الجزئية الثانية التي توقع فيها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين تحت إشراف الرئيس ذو مركز تحكم داخلي والعاملين تحت إشراف المدير ذو مركز تحكم خارجي في الرضا الوظيفي لصالح المرؤوسين تحت إشراف الرئيس ذو مركز تحكم داخلي.

وهذا راجع كما أسلف الباحث في مناقشته للفرضية الجزئية الأولى حول أثر مركز التحكم عند رؤساء فرق العمل على دافعية الإنجاز عند المرؤوسين، لكون خصائص الفرد ذو مركز تحكم داخلي، والتي يتصف بها، من القدرة على التحمل المسؤولة واكتساب الثقة بالنفس، والعمل وبذل وتكثيف الجهود في تحقيق الأهداف والأداء المهني، والقدرة على التأثير في المحيط وعلى الآخرين، عكس الأفراد ذوي مركز التحكم الخارجي، الذين يؤمنون أنّ قوى

خارجية هي من تقرّر مصير إنجازاتهم وأنهم لا يتحملون مسؤولية ذلك، وأنهم يرغبون في الانصياع والتبعية ولهم الاستعداد للتأثر من الآخرين، وأنهم يكتسبون المسaire المفرطة، وهم أكثر قلقا واستياء وتمركزا حول الذات، هذا الذي أكدته معظم الباحثين حول خصائص فئتي مركز التحكم من أمثال روتر وآخرون. وهذا الذي أكدته كذلك العديد من الدراسات، أنّ الأفراد ذوي مركز التحكم الداخلي أكثر رضا من الأفراد ذوي مركز التحكم الخارجي، فمن المنطقي إذا أنّ الرئيس الفرد ذو مركز التحكم الداخلي يؤثر إيجابا على الرضا الوظيفي لأعضاء فريقه، بحكم أنه من مؤشرات الرضا الوظيفي هناك مؤشر الرضا على نوعية الإشراف، وكما أسلف الباحث في تقديمه لإشكالية البحث أنّ الأفراد ذوي مركز التحكم الداخلي هم أكثر استعدادا وقدرة على تحمل مسؤولية قيادة فريق عمل، وهذا ما أوضحه بشير معمرية (2011) من خلال استعراضه لمقالة ترجع إصدارها من طرف روتر (1966) Rotter والتي قدم فيها علاقة مصدر الضبط الداخلي والخارجي مع بعض المتغيرات مثل: الاستقلال، القابلية للإيحاء، والمسaire. وكان التصور النظري وراء هذه الدراسات، هو أنّ أصحاب مركز التحكم الداخلي أكثر مقاومة لمحاولة الاستمالة أو التأثير عليهم من الخارج، مقارنة بذوي مركز التحكم الخارجي. ويضيف بشير معمرية، أنه إذا كان داخلو مركز التحكم يقاومون التأثير والانصياع للآخرين، فإنهم كذلك يبدون فعالية كبيرة عندما يكونون هم الذين يمارسون التأثير والضغط على الآخرين مقارنة بذوي مركز التحكم الخارجي (بشير معمرية، 2011). ولقد أشار عبد الحفيظ مقدم أيضا (1996) إلى طرق استعمال السلطة عند المديرين، وهذا بعد عملية الفحص، وجد الباحثون ظاهرة ثابتة نسبيا حين وصلوا إلى نتيجة أنّ المديرين الداخليين يميلون لأن يستعملوا السلوك الإشرافي الذي يراعي مشاعر الآخرين من عملية التحفيز، وتقديم المكافآت كمصادر للتأثير على المرؤوسين، وفي الجهة المقابلة، وجدوا أنّ الخارجيين يركزون على النفوذ الدكتاتوري ويستعملون سلوكا إشرافيا رسميا (عبد الحفيظ مقدم، 1996)، ويمكن للباحث إضافة إلى ما قدمه عبد الحفيظ مقدم، أنّ من بين مؤشرات عن الرضا الوظيفي، هي الرضا عن الراتب وعن الترقية وظروف العمل، وكل

هذه المؤشرات إنّما من تقديم ومساهمة رئيس فريق العمل والمشرف، والذي يقدم التحفيز المعنوي والمادي من هو يحضر الظروف لإنجاح الأعمال والمهام؛ فلقد أشارت العديد من الدراسات وجود علاقة ارتباطيه بين متغير مركز التحكم والرضا الوظيفي، وأنّ أصحاب مركز التحكم الداخلي أكثر رضا من أصحاب مركز التحكم الخارجي، وبما أنّ رئيس فريق العمل وفي ممارسة نشاطه القيادي يؤثر على أعضاء فريق عمله، فإن القادة ذوي مركز التحكم الداخلي أكثر رضا وظيفيا من ذوي مركز التحكم الخارجي، ولهذا فإنهم يؤثرون إيجابا على الرضا الوظيفي عند مرؤوسيهم بحكم هؤلاء المرؤوسين راضين عن نوعية إشراف رؤسائهم، وهذا الذي أكده فروم (1964) Vroom حين قال أنّ هناك دلائل تشير إلى أنه كلما كانت إدارة العمل أو قيادتها تمتاز بمراعاة شعور الآخرين وبالديمقراطية، كانت عملية الرضا الوظيفي مرتفعة في معدلاتها بين العاملين (عويد ساطان المشعان، 1994).

ومن بين الدراسات التي أكدت ذلك، دراسة قام بها ميتشال وآخرون (1975) Mitchel et All، وجدوا أنّ الداخلين كانوا أكثر رضا عن أعمالهم، وكانوا أكثر سعادة في العمل تحت نمط المدير المشارك، وبالعكس وجدوا أنّ الخارجين يفضلون العمل تحت الإدارة الموجّهة (عبد الحفيظ مقدم، 1996). ومن الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي لدى المعلمين، نجد دراسات ويمان كول (1977) Wyman Coll والذي توصل إلى أنّ أهم عوامل الرضا لدى المعلمين كانت المرتب (الأجرة)، وعلاقات المعلم بالزملاء، وفرص الترقية، ونوع العلاقة مع إدارة المدرسة (عبد الوهاب بن شعلال، جامعة بجاية). ولقد استدل كل من خاجندر اناثقونقاي وقوبال شاندرامهاكود (2016) et Gopal Chandra MahakudKhagendra Nath Gangai في دراستهما حول العلاقة الموجودة بين مركز التحكم والرضا الوظيفي عند العمال بالهند إلى العديد من الدراسات التي أكدت ما توصل إليه الباحث، وعلى سبيل المثال دراسة جوج (1977) Judge التي دعمت فرضية أثر مركز التحكم على سلوكيات الأفراد، والتي بدورها لها الأثر الايجابي على الأداء والرضا الوظيفي، وفي نفس الاتجاه الذي أكده سبيكتور (1982) Spector الذي اعتقد أنّ الأفراد

من ذوي مركز التحكم الداخلي أكثر رضا وظيفيا؛ لأنهم غير قادرين على الاستمرار في وظيفة غير راضين عنها (خاجندر اناثقونقاي وقوبال شاندرماهاكود، Khajender Anagoungay et Goupel Chandra Mahakoud (2016). وفي دراسة أخرى قام بها أغاي وآخرون (2013) Aghay et all، وهدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف العلاقة الموجودة بين مركز التحكم والرضا الوظيفي والإرهاق المهني؛ فقد شملت هذه الدراسة 310 عاملا، وجاءت النتائج على أنّ مركز التحكم له أثر في الرضا الوظيفي لصالح الداخلين وأنه يساهم في التقليل من الإرهاق المهني، وأسفرت نتائج الدراسة التي سعت إلى تحديد نوعية مركز التحكم (داخلي/خارجي) وعلاقته بالرضا الوظيفي والتي قام بها في سنة (2011) كل من فيجاياشري وجاقديششندرا Vijayashree et Jagdishchandra، حيث أكدت هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مركز التحكم الداخلي والرضا الوظيفي، ووجود علاقة ارتباطية موجبة جزئية بين مركز التحكم الخارجي والرضا الوظيفي (خاجندر اناثقونقاي وقوبال شاندرماهاكود، Khajender Anagoungay et Goupel Chandra Mahakoud (2016)، وأكدت العديد من الدراسات الأخرى ومنها ألان وآخرون (2005) Allen et All، وشان وآخرون (2004) Chen et All وموهونين وتوركيلسون (2004) Muhonen et Torkelson وجوج و بونو (2001) Judge & Bono، أنّ هناك علاقة ارتباطية بين مركز التحكم الداخلي وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي (تيوكامدرون، 2015، ص 129)، ومع نفس الباحث تيوكامدرون (2015)، وفي دراسة له خصّت عينة من 767 موظفا بالقطاع العمومي والخاصّ بدولة ايستونيا (ESTONIE) ممثلة عن عشرين قطاع إداريا واقتصاديا، ولقد وضع الباحث جملة من الفرضيات لهذه الدراسة، ومن أهمها والتي لها علاقة بدراسة الباحث، هي:

- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الرضا الوظيفي والدافع للإنجاز باعتبار ظاهرة مرتبطة ببيئة العمل.

- الموظفون ذوو مركز التحكم الداخلي أكثر رضا وظيفيا وأكثر دافعية للإنجاز من الموظفين ذوي مركز التحكم الخارجي.

ومن خلال استعراضه للنتائج، تبين للباحث وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي والدافع للإنجاز في مستوى 0.644 بدلالة معنوية 0.1.

و فيما يخص الفرضية الثانية، تبين للباحث تيوكامدرون وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً بين مركز التحكم والدافع للإنجاز لصالح الموظفين ذوي مركز التحكم الداخلي الأعلى دافعية للإنجاز من ذوي مركز التحكم الخارجي، ونفس النتيجة عند مستوى الرضا الوظيفي؛ إذ أن مستواه الأعلى لصالح الموظفين ذوي مركز التحكم الداخلي (تيبو كامدرون، 2015). من خلال الدراسات التي أكدت نفس توجه دراسة الباحث الذي أكد من قبل عن أهمية وجود مركز تحكم داخلي عند القائد أو رئيس فريق عمل؛ نظراً لأثر هذا البعد على الرضا الوظيفي لدى مرؤوسيه وأتباعه، وتبعاً لأهمية شعور العمال بالرضا في أداء مهامهم، مما يمكنهم بتقديم أداء عالي من أجل تحقيق ما هو مطلوب منهم من إنجاز المشاريع، وفي الوقت المناسب.

2-2-3- الفرضية الجزئية الثالثة: توقع الباحث في الفرضية الجزئية الثالثة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في دافع الإنجاز حسب متغير الجنس. ولاختبار هذه الفرضية، وجب اختبار دلالة الفرق بين متوسطات العمال الذكور والعاملات الإناث ما وجد من خلال حساب دالة اختبار "ت".

تبين من خلال النتائج، أن عدد الذكور قد بلغ 195 عاملاً، وقد بلغ متوسطهم الحسابي على مقياس الدافع للإنجاز 79,64 بانحراف معياري قدره 11,16، في حين بلغ عدد الإناث 36 عاملة، بينما بلغ متوسطهن الحسابي على مقياس شدة الدافع للإنجاز 76,86 بانحراف معياري قدره 11,29.

ويظهر من خلال النتائج أنّ ثمة فرق بين متوسط المجموعتين، وهذا الفرق يساوي 2,77، وتظهر نتائج اختبار "ت" لعينتين مستقلتين أنّ قيمة الإحصاء "ت" قد بلغت 1,370 بدرجات حرية تساوي 229، وأنّ هذه القيمة غير دالة إحصائياً مما يعنى هذا أنّ الفرق الملاحظ بين متوسط أفراد المجموعتين، هو فرق راجع إلى الصدفة أكثر منه إلى فروق حقيقية بين الجنسين.

اعتباراً لهذه النتيجة، فإن الباحث يتخلى عن الفرضية الجزئية الثالثة التي توقع فيها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في دافع الإنجاز حسب متغير الجنس، ويحتفظ بالفرضية البديلة التي تنصّ على عدم وجود فروق بين الجنسين.

لقد قام الباحث بدراسة مستوى الدافع للإنجاز والرضا الوظيفي حسب متغيرات الجنس وسنوات الأقدمية في المؤسسة بهدف دراسة إن كان لهذه المتغيرات أثر على رفع أو خفض في مستويات الدافع للإنجاز والرضا الوظيفي، حتى يتأكد الباحث من صدق فرضية تأثير مركز التحكم عند رؤساء فرق العمل على الدافع للإنجاز والرضا الوظيفي لدى المرؤوسين. ولقد جاءت نتائج الفرضية الثالثة مدعومة للكثير من الدراسات التي أكدت عدم وجود فروق دلالة إحصائية في مستوى الدافع للإنجاز بين الذكور والإناث، وفي دراسة التي قام بها عبد الفتاح محمد دويدار (1991)، حول الدافع للإنجاز وبعض المتغيرات لدى عينة من الموظفين والموظفات بمصر، تكونت العينة من 535 فرداً منهم 263 موظفاً، بلغ متوسط أعمارهم 29.64 سنة و272 موظفة، بلغ متوسط أعمارهن 26.08 سنة. استعمل أدوات لقياس كل من الدافع للإنجاز، مصدر الضبط، تأكيد الذات، القيم الدينية، القلق، الاكتئاب. فبينت النتائج عدم وجود فروق بين الموظفين والموظفات في الدافع للإنجاز (بشير معمرية، 2011)، وفي دراسة لعمر عواض الثبتي ومحمد حوال العتيبي (2017) حول علاقة الدافعية للإنجاز في تكوين الاتجاه نحو مهنة التدريس ومست عينة 916 طالب و طالبة من مختلف التخصصات لمهنة التدريس، و انتهت نتيجة البحث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير الجنس (محمد

عواض الثبتي ومحمد حوال العتيبي، 2017)، وفي دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية لولاية الوادي حول الأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية، وأثرها على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين لإبراهيم مسغوني ونورالدين تاويريت (2019)؛ حيث خلصت نتائج الدراسة من خلال مقارنة مستوى الدافع للإنجاز بين الذكور والإناث، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (إبراهيم مسغوني ونور الدين تاويريت، 2019)، ومن الدراسات التي أكدت توجه نتائج الباحث، دراسة مصطفى تركي (1988)، ورشاد عبد العزيز موسى وصلاح أبو ناهية (1988)، ودراسة محمد إسماعيل (1989)، فتحي الزياد (1990)، وسيد الطواب (1990)، ودراسة أحمد عبد الخالق، وماسية النبال (1990). وفي الدراسات الأجنبية التي أكدت نفس النتائج، نذكر منها، دراسة فلوكيرسون (1977) Flukerson، ودراسة باتريك وزيك كرمان (1971) Patric et Zuc Kerman ودراسة بوتنا والآخرين (1971) Botha et All (عبد اللطيف محمد خليفة، 2000). ومن الدراسات الحديثة الأجنبية التي ظهرت نتائجها عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى الدافع للإنجاز، الدراسات التي قام بها كل من قوبي وريك (1996) Guppy et Rick، ودراسة هودلستون والآخرين (2002) Huddleston et All، واسكيلدن والآخرين (2004) Eskildsen et All، وفي نفس الاتجاه ذهبت الدراسات لكل من كوفمانوفيتيرس (1980) Kaufman et Feteres (تيوكامدرون، 2015). وعكس هذا الاتجاه، جاءت دراسات أخرى معارضة لنتائج فرضية الباحث؛ حيث أكدت دراسة ت.سي.جراي (1978) T.C.Gray الفرق بين الجنسين لدى عينتين إحداهما أمريكية من أصل إنجليزي والأخرى أمريكية من أصل مكسيكي من الجنسين، فتبين أن الذكور يتفوقون على الإناث في الدافع للإنجاز (بشير معمرية، 2011)، وجاءت دراسة جاكسون (2005) Jackson لتحديد أثر متغير الجنس على مستوى الدافعية لدى مديري المدارس الأمريكية، وكانت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الدافعية لصالح الإناث على الذكور (عمار شوشان، 2009، ص25)، ومن الدراسات التي أكدت

تفوق الذكور عن الإناث في مستوى الدافعية للإنجاز، مثل دراسة محمود عبد القادر (1978)، وعبد الرحمان الطيرري (1988)، ومحي الدين حسين (1989)، وحسن علي حسن (1989)، الشناوي عبد المنعم (1989)، ورشاد موسى (1990)، إضافة إلى بعض الدراسات الأجنبية مثل دراسة أولسان (1971) Olsen، وديون (1985) Dion وبلوك (1981) Block (عبد اللطيف محمود خليفة، 2000)، وجاءت نتائج الباحث معاكسة لبعض الدراسات السابقة، ويمكن تفسير ذلك باختلاف الثقافة التنظيمية لكل مؤسسة من المؤسسات، وهذا من خلال القيم المشتركة فيما بين أفراد المنظمة، أو حتى التغيرات الحاصلة في المجتمع وتطوره وتأثيرها على أفراد المنظمة، أو عن طريق ما يحدث من تفاعل بين مجموعات من العناصر المتمثلة في الجانب المعنوي والمادي والسلوكي، ولكون أنّ دراسة الباحث أجريت على مستوى المشاريع الميدانية؛ أي على مستوى ورشات الإنجاز والعمل الميداني، هذا الذي دفع بالإناث إلى دافعية أكثر في منافسة الذكور في مهام، وأعمال كان الرجل وحيدا في إنجازها، ومع تطور المجتمعات، أصبح عامل التنشئة الاجتماعية يلعب دورا مهما في تحفيز الإناث على مواجهة التحديات المهنية والنجاح في أعمالهن، أو يرجع إلى مختلف المقاييس التي اعتمدت في قياس الدافع للإنجاز بمختلف الثقافات الاجتماعية، والبيئية، وطبيعة التنشئة الاجتماعية.

2-4- الفرضية الجزئية الرابعة: توقع الباحث في الفرضية الجزئية الرابعة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس، ولاختبار هذه الفرضية، كان من الواجب اختبار دلالة الفرق بين متوسطات العمال الذكور والعاملات الإناث في هذا المتغير ما وجد، وهذا من خلال حساب دالة اختبار "ت".

يتبين من خلال النتائج المتحصل عليها، أنّ عدد الذكور قد بلغ 195 عاملا، وقد بلغ متوسطهم الحسابي على مقياس الرضا الوظيفي 143,76 بانحراف معياري قدره 15,55 في

حين بلغ عدد الإناث 36 عاملة، وقد بلغ متوسطهن الحسابي على مقياس الرضا الوظيفي 143,94 بانحراف معياري قدره 15,41.

ويظهر من خلال النتائج، أنّ ثمة فرق بين متوسط المجموعتين، وهذا الفرق يساوي 0,17. وتظهر نتائج اختبار "ت" لعينتين مستقلتين أنّ قيمة الإحصاء "ت" قد بلغت 0,061- بدرجات حرية تساوي 228، وأن هذه القيمة غير دالة إحصائياً مما يعنى هذا أنّ الفرق الملاحظ بين متوسط أفراد المجموعتين هو فرق راجع إلى الصدفة أكثر منه إلى فروق حقيقية بين الجنسين.

اعتباراً لهذه النتيجة، فإن الباحث يتخلى عن الفرضية الجزئية الرابعة التي توقع فيها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس. وجاءت هذه النتائج مطابقة لبعض الدراسات التي أجريت في هذا الشأن، وقد أجر الشيخ سلامة (1982) دراسة عن الرضا الوظيفي لدى المعلمين بدولة قطر، وتكونت العينة من 240 معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أنّه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين والمعلمات من حيث الرضا عن العمل، كما أشارت النتائج إلى أنّ أصحاب الخبرات الطويلة أعلى في الرضا الوظيفي (حسين بن حسين بن عطاس الخيري 2008)، ونشر هاندسايد (Handyside 1960) مقالا على دراسة Remitz التي وجد فيها، أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الرضا الوظيفي، ويتفق معه كل من أنيل (Annel 1968)، الصياد وزملاؤه (1987) (عويد سلطان المشعان، 1994)، وفي دراسة التي أجرتها ليازيد وهيبة (2013) حول موضوع أثر الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، وصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في إجابات عينة البحث إزاء أثر الحوافز على مستوى الرضا الوظيفي (ليازيد وهيبة، 2013). وعكس ما توصل إليه الباحث من نتائج، فقد أكدت دراسات أخرى على وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين الجنسين في مستوى الرضا الوظيفي، وفي دراسة لطوباسي (1970) التي سعت إلى التعرف على الرضا عن العمل معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في الأردن، واختار الباحث عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية من التخصصات المختلفة، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ المعلمات أكثر رضا عن عملهن من المعلمين، كما أشارت إلى أنّ درجة الرضا تتأثر بسنوات الخدمة، كلما زادت سنوات الخدمة زاد الرضا (حسين بن حسين بن عطاس الخيري 2008)، كما ثمة دراسات أجمعت على أنّ الإناث بصفة عامة أكثر من الذكور، منهم أسكر (1981) Askar، موري (1965) Mori، المنصوري (1970)، ومهني (1976) الزير (1978)، بينج (1944) Bengé، رفي عيسى (1986)، والأنصاري (1977) وعبد الله وزملاؤه (1984) وطوباس (1975) وستوكفورد (1950) Stokford، كما أجريت دراسة حديثة في بريطانيا عن الرضا الوظيفي، ووجد فيها أنّ الإناث أكثر من الذكور، أما دراسة هوبوك (1935) Hoppock، فقد أسفرت على وجود علاقة بين الجنسين في الرضا الوظيفي؛ فالذكور أكثر من الإناث، والعمال المهرة أكثر رضا من العمال غير المهرة، والمشرفون أكثر رضا من العاملين، وقد اتفق كلٌّ من هولين وسميت (1964) Hulin et Smith، (عويد سلطان المشعان، 1994). وكما أسلف الباحث في نتائج الفرضية الثالثة حول عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى الدافع للإنجاز، ويرجع ذلك دائماً إلى عوامل الثقافة التنظيمية لكل مؤسسة، وبحكم أنّ هذه الدراسة أجريت على مستوى ورشات الإنجاز والعمل الميداني، يمكن للباحث أن يستنتج من ذلك، أن الرضا الوظيفي عند الإناث، يساوي الرضا الوظيفي عند الذكور، وهذا راجع بحكم أنّ الإناث حققن هدفهن بالعمل كمهندسات وفي العمل الميداني وفي ورشات الإنجاز إلى جانب المهندس الرجل، فيخلق عندهن شعور بالرضا عن وظيفتهن. وجاءت نتائج الباحث معاكسة لبعض الدراسات السابقة، ويمكن تفسير ذلك باختلاف وكما أسلف الباحث في الفرضية الجزئية الثالثة إلى الثقافة التنظيمية لكل مؤسسة من المؤسسات، ولكون أنّ دراسة الباحث أجريت

على مستوى المشاريع الميدانية أي على مستوى ورشات الإنجاز والعمل الميداني، وأنّ الرضا الوظيفي هو شعور فردي مرتبط بعدة أبعاد ومؤشرات، وهذا الذي دفع بالإناث إلى رضا أكثر في مزاحمة الذكور في مهام وأعمال كان الرجل وحيدا في إنجازها، ومع تطور المجتمعات فأصبح عامل التنشئة الاجتماعية يلعب دورا مهما في تحفيز الإناث في مواجهة التحديات المهنية والنجاح في أعمالهن، أو يرجع إلى مختلف المقاييس التي اعتمدت في قياس الرضا الوظيفي بمختلف الثقافات الاجتماعية والبيئية وطبيعة التنشئة الاجتماعية.

2-2-5- الفرضية الجزئية الخامسة: توقع الباحث في الفرضية الجزئية الخامسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في دافع الإنجاز حسب متغير السن. للتأكيد فإنّ أفراد العينة موزعين حسب متغير السن في أربع فئات لهذا فقد عمد الباحث إلى حساب تحليل التباين الأحادي ANOVA à 1 facteur لاختبار هذه الفرضية.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة بين الفئات العمرية الأربع في دافع الإنجاز؛ حيث كانت القيمة الفائية $F = 0,840$ ، وهي قيمة غير دالة إحصائيا، وعليه فإنّ الباحث يرفض الفرضية الجزئية الخامسة التي توقع فيها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في دافع الإنجاز تعزى لمتغير السن.

وبعد إظهار نتائج الفرضية الخامسة، تبين أنّه لا يوجد فروق دالة إحصائيا بين المرؤوسين في دافع الإنجاز حسب متغير السن، وجاءت نتيجة هذا البحث مطابقة لبعض الدراسات مثل الدراسة التي قام بها القحطاني (1990)؛ حيث قام بدراسة أثر التدريب على مفهوم الذات ودافعية الإنجاز، وتكونت عينة البحث من عینتين من مختلف الأعمار من 18 إلى 55 سنة، وبلغ عدد أفرادها 68 فردا وعينة ضابطة 40 فردا، واستخدم فيها مقاييس الذات ودافعية الإنجاز، وأسفرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مفهوم الذات والدافعية للإنجاز بين الأفراد ذوي المستويات العمرية المختلفة داخل العينة التجريبية (حسن

بن حسين بن عطاس الخيري، 2008)، وفي دراسة أجراها كل من وايت وسبيكتور (White et Spector (1987)؛ حيث وصلا إلى نتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز والرّضا الوظيفي بين مختلف المراحل السّنية (تيوكامدرون، 2015).

وجاءت هذه النّتيجة معاكسة لبعض الدراسات التي أجريت من قبل؛ كدراسة حسين (1982) بحث فيها عن علاقة العمر بالإبداع لدى الرّاشدين، وتكونت العينة من 444 فردا كلهم من الذّكور، ومن طلاب الجامعة في مرحلة الليسانس وطلاب السنة الأولى ماجيستر والدبلومات العليا، والعاملين في القطاع العام، وتراوحت أعمارهم من 20 إلى 60 سنة مقسمين إلى أربع فئات، وطبق عليهم اختبارات تقيس القدرات الإبداعية، إضافة إلى استبيان لقياس دافع الإنجاز، وأسفرت النتائج أنّ الدافع للإنجاز تكون مرتفعة في الأعمار الصغيرة، ومنخفضة في الأعمار المتقدّمة (بشير معمرية، 2011، ص 251)، ووصلت دراسة بومانس وآخرون (Bomans et All (2011)، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافع للإنجاز بين الفئات العمرية لصالح الأكبر سنا مقارنة بصغار السن (تيوكامدرون، 2015).

وتعود أسباب الاختلاف في نتائج الكثير من الدراسات حول وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مختلف الفئات العمرية في مستوى دافعية الإنجاز، سواء من خلال هذه الدّراسة، أو تلك التي أجريت على المستوى المحلي أو الدولي، فحسب الباحث يرجع ذلك إلى عدة أسباب وعوامل، من بينها ما يحتمل أنّ ظروف العمل المادية والمعنوية تكون محفزة لبذل جهود أكثر بغض النظر عن الفئة العمرية، ويمكن إرجاع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية إلى نوعية الإشراف الذي يحفز كل العمال بمختلف الفئات، رغم وجود دراسات مختلفة، فمنها ما أكدت أنّ الدافعية للإنجاز تكون أعلى في مقتبل العمر، ومنها ما أكدت أنّها ترتفع مع مرور العمر.

2-2-6- الفرضية الجزئية السادسة: توقع الباحث في هذه الفرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في الرضا الوظيفي حسب متغير السن. وأفراد العينة موزعون حسب متغير السن في أكثر من فئتين؛ لهذا فقد عمد الباحث إلى حساب تحليل التباين الأحادي لاختبار هذه الفرضية.

تبين من خلال النتائج عدم وجود فروق دالة بين الفئات العمرية الأربع في الرضا الوظيفي؛ حيث كانت القيمة الفائية $F = 5,505$ ، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وعليه لم تظهر الحاجة لإجراء مقارنات بعدية.

واعتباراً لهذه النتيجة، فإن الباحث يتخلى الفرضية الجزئية الرابعة التي توقع فيها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير السن. وفي هذا الصدد، أشار سلطان المشعان (1994) إلى عدة دراسات تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي يعزى لمتغير العمر، وحتى وإن وجدت هذه الدراسات والتفسيرات التي تؤكد أن الأفراد في بداية حياتهم يكونون أكثر حماساً ولديهم دوافع للعمل وبذل الجهد، ثم ما يلبث ذلك إلى أن يزول ويتناقص مع مرور العمر باختلاف توقعاتهم من واقع العمل، ويؤدي ذلك إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، عكس ذلك، فهناك وجهات نظر للآخرين، حيث أن مستوى الرضا الوظيفي يزداد بزيادة التوافق والاندماج في العمل ولا يرتبط أصلاً بمتغير العمر (عويد سلطان المشعان، 1994)، وهذا ما توصل إليه الباحث وأكدته الكثير من الدراسات، ونذكر منها ما قام به النعيم (1984) بدراسة لمعرفة العلاقة بين الرضا عن العمل لدى المعلمات بمستوى الطموح بالمملكة العربية السعودية، وكانت عينة الدراسة من 150 معلمة من المراحل المختلفة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي والعمر، ومدة الخدمة، المؤهل الدراسي (حسين بن حسين بن عطاس الخيري، 2008)، وعند نفس الباحث الذي أشار إلى دراسة حسان الصياد (1986)، والتي سعت إلى معرفة

العلاقة بين الرضا المعلمين وأنماط القيادة الإدارية في المدرسة وبين الرضا وبعض المتغيرات (الخبرة، العمر، الراتب)، وقد تكونت العينة من 234 معلماً، وأشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وهذه المتغيرات، إضافة إلى دراسة ليازيد وهيبة (2013) والتي قامت بدراسة أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لعينة الإطارات العليا للمجمع الصناعي للألبان - تلمسان - حيث وصلت إلى نتيجة عن عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي يعزى لمتغير السن (ليازيد وهيبة، 2013).

وعكس نتيجة دراسة الباحث، يرى هوبوك (1960) Hoppok أنّ الرضا الوظيفي يزداد بتقدم العمر، فكلما زاد سن العامل، زادت درجة رضاه، وقد اتفقت الكثير من الدراسات مع هذا التوجه، يذكر الباحث منها؛ دراسة بدر (1983)، والطوباس (1975)، ودراسات الحنبلي (1973)، و(1978)، ودراسة هاندسايد (1978) Handsyide، ودراسة ولفسون (1986) Wolfson، ودراسة هوبوك (1960) Hoppok، وشولتز (1978) Shultz، ودراسة جوسيفوينتر (1977) Joseph Winter (عويد سلطان المشعان، 1994) وهذا ما أشارت إليه الدراسة التي قام بها آل نادي والمحبوب (1993) حول متغيرات الرضا الوظيفي وعلاقتها ببعض العوامل الشخصية لدى المعلمين والمعلمات في التعليم العام بمنطقة الإحساء في المملكة العربية السعودية، وتكونت العينة من 475 معلماً ومعلمة، وأوضحت النتائج وجود علاقة دالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وسنوات الخبرة ومتغير العمر (حسين بن حسين بن عطاس الخبري ، 2008).

وتعود أسباب الاختلاف في نتائج الكثير من الدراسات حول وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مختلف الفئات العمرية في مستوى الرضا الوظيفي، سواء من خلال هذه الدراسة، أو تلك التي أجريت على المستوى المحلي أو الدولي؛ فحسب الباحث يرجع ذلك إلى عدة أسباب وعوامل، من بينها مختلف المقاييس المعتمدة لقياس الرضا الوظيفي،

وعدد ونوعية البنود والمؤشرات التي يقاس عليها الرضا الوظيفي، وبحكم أنّ الرضا الوظيفي يعتبر شعورا فرديا مرتبط بالفرد ذاته خاصة بحكم نوعية الإشراف الذي يعمل تحت مسؤوليته العامل، أو بند أساسي يستجيب لاحتياجاته الأساسية ويتم إشباعها، رغم وجود دراسات مختلفة؛ فمنها من أكدت أنّ الرضا الوظيفي يكون أعلى في مقتبل العمر، ومنها من أكدت أنه يكون مرتفعا مع تقدم العمر.

2-2-7- الفرضية الجزئية السابعة: توقع الباحث في الفرضية الجزئية السابعة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في دافع الإنجاز حسب متغير الأقدمية. للتذكير وكان أفراد العينة موزعين حسب متغير الأقدمية في أربع فئات لهذا فقد عمد الباحث إلى حساب تحليل التباين الأحادي ANOVA à 1 facteur لاختبار هذه الفرضية.

وتبين النتائج المتحصل عليها عدم وجود فروق دالة بين فئات سنوات الخدمة الأربع في دافع الإنجاز؛ حيث كانت القيمة الفائتة $F = 1,898$ ، وهي قيمة غير دالة إحصائيا، وعليه فإنّ الباحث يرفض الفرضية الجزئية السابعة التي توقع فيها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في دافع الإنجاز تعزى لمتغير الأقدمية، وجاءت هذه النتيجة مطابقة لكثير من الدراسات المماثلة مثل دراسة عمار شوشان (2009) حول النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الأساتذة، وجاءت النتيجة معبرة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية الإنجاز تعزى لمتغير الأقدمية والخبرة (عمار شوشان، 2009)، وفي نفس الاتجاه، جاءت دراسة حسن بن حسين بن عطاس الخيري (2008) حول الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى عينة من المرشدين المدرسين لمراحل التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؛ حيث جاءت النتيجة معبرة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الدافع للإنجاز تبعا لمتغير الأقدمية (حسن بن حسين بن عطاس الخيري، 2008)، وقد جاءت نتائج أخرى معارضة لما توصل إليها الباحث؛ ففي دراسة لعبد الوهاب بن شعلال (2018) بحث فيها أثر

الرضا المهني وتقدير الذات على الدافعية للإنجاز عند معلمي الابتدائي بالجزائر، وجاءت النتيجة معبرة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافع للإنجاز تعزى لمتغير الأقدمية لصالح الأقل خبرة (عبد الوهاب بن شعلال، 2018). ولقد جاءت دراسة الباحث مطابقة لبعض الدراسات ومخالفة لأخرى، هذا راجع إلى نوعية الثقافة التنظيمية الموجودة داخل المؤسسات المختلفة، ويحتمل أن يرجع ذلك إلى نوعية الإشراف المختلف من رئيس فريق عمل إلى آخر، ولقد وجد الباحث من خلال الدراسات السابقة أنّ الدافعية للإنجاز مرتفعة عند الأفراد ذوي الحداثة في التوظيف، وكذلك عند الأفراد من ذوي الأقدمية في المؤسسة، والعكس صحيح، ويمكن إرجاع ذلك إلى ظروف ومكان إجراء الدراسات.

2-2-8- الفرضية الجزئية الثامنة: توقع الباحث في هذه الفرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في الرضا الوظيفي حسب متغير الأقدمية. ولاختبار هذه الفرضية عمد إلى حساب تحليل التباين الأحادي.

وتبين من خلال النتائج المتحصل عليها، عدم وجود فروق دالة بين الفئات العمرية الأربع في الرضا الوظيفي؛ حيث كانت القيمة الفائية $F = 1,60$ ، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وعليه لم تظهر الحاجة لإجراء مقارنات بعدية بين المجموعات.

اعتباراً لهذه النتيجة، فإن الباحث يرفض الفرضية الجزئية الثامنة التي توقع فيها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الأقدمية. ونذكر منها ما قام به النعيم (1984) بدراسة لمعرفة العلاقة بين الرضا عن العمل لدى المعلمات بمستوى الطموح بالمملكة العربية السعودية، وكانت عينة الدراسة من 150 معلمة من المراحل المختلفة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي والعمر، ومدة الخدمة، والمؤهل الدراسي (حسين بن حسين بن عطاس الخيري، 2008)، وكذا دراسة ليازيد وهيبة (2013)، والتي قامت بدراسة أثر الحوافز على الرضا

الوظيفي لعينة الإطارات العليا للمجمع الصناعي للألبان - تلمسان-؛ حيث وصلت إلى نتيجة عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي يعزى لمتغير سنوات الأقدمية (ليازيد وهيبة، 2013). وعكس ما جاء نتيجة دراسة الباحث، حيث وصلت نتائج بحث الطوباسي (1970) والتي سعت للتعرف على الرضا عن العمل لمعلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في الأردن، واختار الباحث عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية من التخصصات المختلفة، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ المعلمات أكثر رضا عن عملهن من المعلمين، كما أشارت الدراسة إلى أنّ درجة الرضا تتأثر بسنوات الخدمة، وكلما زادت سنوات الخدمة زاد الرضا (حسين بن حسين بن عطاس الخيري 2008)، وأجرى الشيخ سلامة (1982) دراسة عن الرضا الوظيفي لدى المعلمين بدولة قطر، وتكونت العينة من 240 معلما ومعلمة، وأظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين والمعلمات من حيث الرضا عن العمل، كما أشارت النتائج إلى أن أصحاب الخبرات الطويلة أعلى في الرضا الوظيفي.

وفي دراسة كليمنس (1989) Clemman's، والتي أجراها على عينة تكونت من 400 مرشدا من أصل (1038) مرشد تربوي ومهني في ولاية فرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية، فقد أشارت نتائجها إلى أن 78.5% منهم راضون عن عملهم، وأن الرضا الوظيفي لديهم مرتبط إيجابيا بالضغط الناجم عن المسؤولية المرتبطة بالعمل، وتشير الدراسة أيضا، إلى أنّ المرشدين الأكثر خبرة سجلوا مستويات أعلى في الرضا الوظيفي.

كما قام آل نادي والمحبوب (1993) بدراسة حول متغيرات الرضا الوظيفي وعلاقتها ببعض العوامل الشخصية لدى المعلمين والمعلمات التعليم العام بمنطقة الإحساء في المملكة العربية السعودية، وتكونت العينة من 475 معلما ومعلمة، وأوضحت النتائج وجود علاقة دالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وسنوات الخبرة ومتغير العمر (حسين بن حسين بن عطاس الخيري، 2008). ولقد جاءت دراسة الباحث مطابقة لبعض الدراسات ومخالفة

لأخرى، هذا راجع إلى نوعية الثقافة التنظيمية الموجودة داخل المؤسسات المختلفة، وإلى ظروف إجراء الاختبارات، ويحتمل أن يرجع ذلك إلى نوعية الإشراف المختلف من رئيس فريق عمل إلى آخر، والذي يعدّ من البنود والمؤشرات الأساسية في قياس مستوى الرضا الوظيفي، ولقد وجد الباحث من خلال الدراسات السابقة أنّ الرضا الوظيفي مرتفعة عند الأفراد ذوي الحداثة في التوظيف، ويجدها الباحث كذلك عند الأفراد ذوي أقدمية في المؤسسة، والعكس صحيح، ويمكن إرجاع ذلك إلى ظروف إجراء الدراسات.

3- خاتمة البحث:

لقد اهتم الكثير من الباحثين بموضوع القيادة والإشراف، ومحاولة إيجاد أي الأنواع أو الأنماط القيادية التي يمكنها أن تفي بالغرض وتكون أكثر تأثيراً، وتحقق أهداف المنظمة، فمن خلال نتائج هذه الدراسة ونتائج الدراسات التي سبقتها، بدا ضرورياً الاهتمام بموضوع شخصية القائد أو المشرف، أو رئيس فريق عمل، لما لهذا الركن الهام من أثر وتأثير كبير على سلوكيات أتباعه ومرؤوسيه، وذلك تبعاً لنمط قيادته، لذا كان الهدف الأساسي من هذه الدراسة، هو محاولة الدراية بالخصائص الشخصية عند رئيس فريق العمل، ولاسيما مركز التحكم منها، ومدى تأثيرها على متغيرات أخرى لدى المرؤوسين؛ كالدافع للإنجاز والرضا الوظيفي، إذ بوجود الأخيرين، يحقق الأداء أعلى درجاته، وتتجزر المشاريع في آجالها، وبالنوعية المطلوبة.

من خلاصة ما تقدّم من مناقشة الفرضيات، ومن قراءة وتحليل النتائج الميدانية، واستئناساً بالعرض النظري للموضوع، نثبت دون ريب الفرضية العامة التي تحققت بجلاء، ومنه يثبت أثر مركز التحكم عند رؤساء فرق العمل على دافعية الإنجاز والرضا الوظيفي لدى المرؤوسين، وهذا راجع لكونه سمة من سمات الشخصية، لذا يجب أن يضاف (حسب نتائج هذه الدراسة) إلى سمات وأبعاد الشخصية القيادية، والتي لها الأثر البالغ على

المرؤوسين، سيما الدافعية للإنجاز والرضا الوظيفي، وهذا ما أكدته كل من الفرضيات الجزئية الأولى والفرضية الجزئية الثانية.

ولقد تأكد الباحث من خلال نتائج الفرضيات الجزئية، والتي درست علاقة مستويات دافعية الإنجاز والرضا الوظيفي بمتغيرات الجنس والسنوات الأقدمية في المؤسسة، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، مما يقوي نتائج الفرضية العامة والفرضيات الجزئية الأولى والثانية في وجود أثر لمركز التحكم عند القادة على دافعية الإنجاز والرضا الوظيفي لدى المرؤوسين دون تدخل متغيرات أخرى؛ كالتالي تمت دراستها على صدق النتائج.

وعليه، وانطلاقاً من العروض النظرية للموضوع والنتائج التي استنتجها الباحث من دراسته الميدانية، يمكن عرض وتقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات، منها ما هي منهجية، وأخرى علمية وعملية، ويمكن إيجازها فيما يلي:

- ❖ ضرورة اهتمام الباحثين الأكاديميين بواقع المؤسسات الاقتصادية والإشكالات المطروحة لديهم ومساعدتهم بالمنهجية العلمية، قصد الإسهام وتقديم الحلول الممكنة والواقعية، بما يعود بالفائدة على فعالية المؤسسات.
- ❖ تقريب الدراسات الأكاديمية من واقع المؤسسات الاقتصادية، وهذا قصد تقليص الفجوة بين البحث العلمي وميدان العمل.
- ❖ ضرورة وعي مسؤولي المؤسسات بأهمية موضوع القيادة والإشراف، لما لها من أدوار في فعالية المؤسسات وتحقيق أهدافها وإنجاز مشاريعها، سواء القيادات العليا والمسيرة للمؤسسات، أو القيادات الوسطى.
- ❖ الاهتمام بسمات وأبعاد شخصية القائد ورئيس فريق عمل داخل المنظمات، عملاً بنتائج الدراسات العلمية والأكاديمية، والتي تؤكد دائماً تأثير الجانب الشخصي للقائد على سلوكيات وأداء أفراد فريق عمله.

- ❖ وضع مقاييس واختبارات في اختيار وانتقاء أحسن وأمهر القادة ورؤساء فرق العمل، وخاصة أولئك المكلفون بإنجاز وتجسيد مشاريع الدولة ذات البعد الاجتماعي والاقتصادي.
- ❖ إدماج سمة مركز التحكم في سمات وأبعاد شخصية القائد ورئيس فريق العمل، وضرورة انتقاء نوي مركز التحكم الداخلي للمناصب القيادية عملاً بنتائج الدراسات العلمية.
- ❖ الاهتمام بمتغيرات الدافعية للإنجاز والرضا الوظيفي عند المرؤوسين، والقيام بعملية إشباع حاجاتهم وتحفيزهم على بذل الجهود وحسن الأداء، مما ينمي ويعزز لديهم الشعور بالرضا.
- ❖ المتابعة بشكل دوري وكذا تقييم مهام وإنجازات رؤساء فرق العمل في وقتها، وتطوير الجانب المهارات لديهم وتكوينهم على المهارات القيادية من كل جوانبها، التقني والشخصي والعلائقي.
- ❖ يمكن أن تتوسع أكثر المساهمة العلمية التي قدّمها الباحث في هذه الدراسة من قبل باحثين آخرين وتقديم إضافات جديدة، وهذا راجع لأهمية المتغيرات محلّ الدراسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الترقيم	اسم و لقب المؤلف	الإصدار
01	- إبراهيم مسغوني و نورالدين تاويريت	"الأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية و أثرها على دافعية الانجاز لدى المعلمين" دراسة ميدانية في المدارس الابتدائية بالوادي - الجزائر - مقال في مجلة العلوم النفسية و التربوية جامعة الوادي العدد 05 سنة 2019 (ص 288-305).
02	إبراهيم بوزيد	"علاقة وجهة الضبط باليأس لدى عينة من العائدين إلى الجريمة" رسالة ماجستير جامعة محمد خيذر بسكرة سنة 2009
03	إخلاص زكي فرج	"الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية" مقال بمجلة البحوث التربوية و النفسية جامعة بغداد دولة العراق العدد 36 سنة 2013 (ص 142-164)
04	إيلاس محمد	"مركز الضبط و علاقته بتقدير الذات و قلق الامتحان" رسالة دكتوراة من جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان قسم علم النفس
05	بن زاهي منصور و بن الزين نبيلة	"مركز الضبط الداخلي و الخارجي في المجال الدراسي المفهوم و طرق القياس" مقال بمجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة قصدي مرباح ورقلة العدد 07 سنة 2012 (ص 23-34)
06	بن عدة محمد و فراح العربي	" العلاقة بين أساليب إدارة النزاع التنظيمي و فعالية فريق العمل في الإدارة المحلية" مقال بمجلة التنظيم و العمل المجلد 05 العدد 04(11) سنة 2016 جامعة بسكرة(ص 05-25)

<p>"الدافع للانجاز، مركز الضبط، تقدير الذات و الانجاز الأكاديمي لدى تلامذة الثانوية رسالة الدكتوراه من جامعة السانية وهران 2008 قسم علم النفس و علوم التربية</p>	<p>بوقصارة منصور</p>	<p>07</p>
<p>" الرضا الوظيفي و علاقته بالقدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة" دراسة ميدانية 2018 جامعة محمد بوضياف المسيلة</p>	<p>بكاوي سعيد</p>	<p>08</p>
<p>"سيكولوجية الدافع للانجاز تقنين أربعة استبيانات لقياسه" دار الخلدونية الجزائر سنة الإصدار 2011</p>	<p>بشير معمريّة</p>	<p>09</p>
<p>"مصدر الضبط و الصحة النفسية وفق الاتجاه المعرفي السلوكي" دراسة ميدانية دار الخلدونية الجزائر سنة الإصدار 2011</p>	<p>بشير معمريّة</p>	<p>10</p>
<p>"الضغوط التي يواجهها عضو هيئة التدريس و أثرها على الرضا الوظيفي و سبل مواجهتها في جامعة الزيتونة الأردنية" مقال بمجلة واسط للعلوم الإنسانية جامعة واسط كلية التربية العدد 19 المجلد 07 سنة 2012 (ص 01-44)</p>	<p>جعفر عبد الكاظم</p>	<p>11</p>
<p>" إدارة المشاريع الصغرى، إلى أين؟ مكتبة الأمير للتوزيع النجف العراق 2005</p>	<p>حمدي سلمي إبراهيم</p>	<p>12</p>
<p>" الرضا الوظيفي و دافعية الانجاز لدى عينة من المرشدين المدرسين بمراحل التعليم العام بمحافظة الليث و القنفذة" رسالة ماجستير في علم النفس جامعة أم القرى السعودية سنة 2008</p>	<p>حسن بن حسين بن عطاس الخيري</p>	<p>13</p>
<p>"علم النفس الدافعي" دار النهضة العربية القاهرة جمهورية مصر العربية 1994</p>	<p>رشاد عبد العزيز موسى</p>	<p>14</p>

<p>"قياس مركز التحكم لرفع مستوى التحصيل الدراسي" مقال بمجلة أبحاث البصرة للعلوم الإنسانية المجلد 33 العدد 01 الجزء ب السنة 08 سنة 2008 (ص157-173)</p>	<p>عبد السجاد عبد السادة و عبد الزهرة لفته عداي</p>	<p>15</p>
<p>"ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الابتدائية و علاقتها بمركز الضبط" مقال بمجلة البحوث التربوية و النفسية جامعة بغداد العراق الإصدار 31 سنة 2011 (ص404-428)</p>	<p>عزة عبد الرزاق حسين</p>	<p>16</p>
<p>"مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام في إدارة التربية و التعليم بمحافظة المذنب" مقال بمجلة العلوم التربوية العدد 02 الجزء 01 سنة 2016 جامعة الملك عبد العزيز جدة السعودية (ص388-437)</p>	<p>عزيزة عبد الله و نورة محيا وسمي السليس العتيبي</p>	<p>17</p>
<p>"دور الذكاء العاطفي في تحسين فاعلية طرق العمل دراسة ميدانية على القطاع المصرفي" مقال بالمجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 11 العدد 04 سنة 2015 (ص817-839)</p>	<p>عمر الدرة</p>	<p>18</p>
<p>"المديرون" مركز البحث في الإعلام العلمي و التقني جامعة الجزائر 1996</p>	<p>عبد الحفيظ مقدم</p>	<p>19</p>
<p>" علم النفس الصناعي" مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع - الطبعة الأولى بيروت لبنان 1994</p>	<p>عويد سلطان المشعان</p>	<p>20</p>
<p>" الدافعية و علاقتها في تكوين الاتجاه نحو مهنة التدريس لدى طلاب و طالبات كلية التربية بعفيف" مقال بمجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية و الإنسانية جامعة بابل العدد 35 سنة 2017 (ص 4-17)</p>	<p>عمر عواض الثبيتي و محمد حول العتيبي</p>	<p>21</p>

<p>" النمط القيادي لمديري الثانويات و علاقته بدافعية الانجاز لدى الأساتذة" رسالة ماجستير جامعة الحاج لخضر باتنة قسم علم النفس و علوم التربية سنة 2009</p>	<p>عمار شوشان</p>	<p>22</p>
<p>"أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية" رسالة ماجستير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان سنة 2012</p>	<p>عيساوي وهيبة</p>	<p>23</p>
<p>" التعليم التقني و المهني في الجزائر" مقال بمجلة معارف جامعة البويرة العدد 12 جوان 2012 السنة السابعة (58-66)</p>	<p>عبد النور أرزقي</p>	<p>24</p>
<p>"قياس الرضا الوظيفي للممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية مؤسسة بشير منتوري جيجل" مقال بمجلة الاقتصاد و المجتمع جامعة قسنطينة العدد 7 المجلد 7 سنة 2014 (ص103-134)</p>	<p>عبد الفتاح بوخمخ و شريف عمارة</p>	<p>25</p>
<p>" أثر الرضا المهني و تقدير الذات على الدافعية للانجاز عند معلمي التعليم الابتدائي" مقال بمجلة البحوث التربوية و التعليمية للمدرسة العليا للأساتذة بوزريعة المجلد 04 العدد 07 سنة 2020 (ص177-196)</p>	<p>عبد الوهاب بن شعلال</p>	<p>26</p>
<p>"أثر الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة دراسة حالة المجمع الصناعي لإنتاج الألبان تلمسان" مقال بمجلة الباحث الاقتصادي جامعة سكيكدة العدد 1/2013 (ص320-345)</p>	<p>ليازيد وهيبة</p>	<p>27</p>

<p>" مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا و علاقته بمستوى الروح المعنوية لديهم" مقال بمجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات العدد 24 سنة 2011 (ص189-228)</p>	<p>مصطفى طلال الجلابنة</p>	<p>28</p>
<p>"علم النفس الصناعي" مطبعة الجمهورية الإسكندرية جمهورية مصر العربية سنة 1999</p>	<p>محمود فتحي عكاشة</p>	<p>29</p>
<p>"مركز التحكم مفهومه و وجهاته" مقال بمجلة البحوث و الدراسات جامعة البليدة العدد 02 سنة جوان 2005 (ص211-220)</p>	<p>منيرة زلوف</p>	<p>30</p>
<p>" الشعور بالاغتراب الوظيفي و علاقته بالدافعية للانجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات" رسالة دكتوراه جامعة منتوري قسنطينة سنة 2007</p>	<p>منصور بن زاهي</p>	<p>40</p>
<p>" علم النفس التربوي" دار الشروق للنشر و التوزيع و الطباعة السعودية سنة 1995</p>	<p>مصطفى زيدان و نبيل السيالوطي</p>	<p>41</p>
<p>"الرضا عن البرامج التكوينية و أثرها على الدافعية للانجاز و الولاء التنظيمي لدى العمال المشاركون في البرامج" رسالة دكتوراه جامعة الجزائر 02 سنة 2017</p>	<p>مصطفى رشدي</p>	<p>42</p>
<p>"الدافعية لانجاز" دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع مدينة نصر جمهورية مصر سنة 2000</p>	<p>محمد عبد اللطيف خليفة</p>	<p>43</p>
<p>" الرضا الوظيفي لدى المعلمين الوافدين في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان" رسالة ماجستير جامعة نزوى سلطنة عمان</p>	<p>مصطفى بن هلال بن بدر الكندي</p>	<p>44</p>

<p>" الرضا الوظيفي لاساتذة التربية البدنية و الرياضية لمرحلة التعليم المتوسط و علاقته بأدائهم " رسالة دكتوراه من جامعة منتوري قسنطينة 2008</p>	<p>مسعود بورغدة و عبد الوهاب ميروح</p>	<p>45</p>
<p>" علاقة مركز التحكم بالدفاعية للانجاز لدى تلاميذ مرحلة التعليم الثانوي " مقال بمجلة المرشد جامعة الجزائر 02 العدد 09 سنة مارس 2020 (ص77-87)</p>	<p>محمدي كريمة و برزوان حسيبة</p>	<p>46</p>
<p>" الرضا الوظيفي لدى تدريسي الجامعات العراقية حول قانون الخدمة الجامعية " مقال بمجلة البحوث التربوية جامعة بغداد العدد 31 سنة 2016 (ص196-224)</p>	<p>نبأ عبد الحسين و مي نوري محي</p>	<p>47</p>
<p>" علاقة الدفاعية للانجاز بموضوع الضبط و مستوى الطموح، التحصيل الدراسي لدى طلاب مؤسسات التعليم العالي بالسودان " مقال بالمجلة العربية لتطوير التفوق العدد 04 سنة 2012 جامعة اليمن (ص81-96)</p>	<p>هبة الله محمد سالم و كباشور كوكو قمبيل و عمر هارون الخليفة</p>	<p>48</p>
<p>حوصلة نشاطات المؤسسة لعام 2020، إصدار 24 فيفري 2021</p>	<p>الجزائرية للطرق السيارة</p>	<p>49</p>
<p>مقال بعنوان: قطاع السكن: إطلاق برنامج جديد بمليون وحدة سكنية للفترة 2020-2024 تاريخ تحميل المقال يوم 2021/02/21 على الساعة 12سا 54</p>	<p>وكالة الأنباء الجزائرية</p>	<p>50</p>

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

N°	Auteur	Ouvrage
51	Mehmet A. Karaman Joshua C. Watson	"Examining associations among achievement motivation, locus of control, academic stress, and life satisfaction: A comparison of U.S. and international undergraduate students" a magazine article in Personality and individual differences 111 (2017).
52	Khagendra Nath Gangai	" Association between locus of control and job satisfaction in employees: a critical review" magazine article in the international journal of Indian Psychology, volume 3, issue 2, january–march 2016
53	Alan.M.Rubin	" The effect of locus of control on communication motivation, anxiety, and satisfaction" this article was downloaded by: Nanyang technological university, on 25 april 2015 at 14:17

		<p>Alan.M.Rubin professor of graduate studies in the school of Communication studies, kent state university, published online: 22 may 2009</p>
54	Theunis Lodewyk Beukman	<p>" The effects of selected variables on leadership behaviour within the framework a transformational organisation paradigm" submitted in fulfillment of the requirements for the degree doctor commerce(human resources management), university of Pretoria 2005</p>
55	Tiiu Kamderon	<p>"Work motivation: relationships with job satisfaction, locus of control and motivation orientation" magazine article in the international journal of liberal arts and social science, vol 03, N°06 august 2015</p>

56	Patrice Roussel	"rémunération, motivation et satisfaction au travail" ECONOMA, Paris, France, 1996
57	Claude Levy Le Boyer	"Remotiver au travail, développer ses collaborateurs" Editions d'organisation Paris France, 2006
58	Claude Levy Le Boyer	"La Motivation au travail, modèles et stratégies " Editions d'organisation Paris France, 2006
59	Kelly.K.Nekota	"The effects of locus of control and autonomy on motivation in the work place" senior project social, sciences departement, college of liberal arts, California polytghecnics state university, 2017
60	Taggart.F.Frost and Hoyt.G.Wilson	"The effects of locus of control and A–B personnality type on job satisfaction withen the health care field" Psychological reports, 1983,53

الملاحق

الملحق رقم 01

مقياس مركز

التحكم

جامعة الجزائر 02

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

المقياس الأول

في إطار القيام بدراسة علمية أكاديمية حول ظروف العمل، نرجو منكم الإجابة على الأسئلة المولوية، وذلك باختيار الإجابة التي تعبر عن رأيكم أكثر، للقيام بذلك يكفي أن تضع دائرة على الاقتراح الذي تراه مناسباً. وأحيطكم علماً أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، فالإجابة هي صحيحة ما دامت تعبر عن رأيك بصدق.

شكراً مسبقاً

بيانات شخصية:

➤ الجنس:	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>	
السن:	20 - 30 سنة <input type="checkbox"/>	31 - 40 سنة <input type="checkbox"/>	
	41 - 50 سنة <input type="checkbox"/>	فوق 51 سنة <input type="checkbox"/>	
➤ المستوى الدراسي:	ثانوي <input type="checkbox"/>	جامعي <input type="checkbox"/>	ما بعد التدرج <input type="checkbox"/>
➤ الأقدمية في المنصب	1 - 5 سنوات: <input type="checkbox"/>	6 - 10 سنوات <input type="checkbox"/>	
	11 - 15 سنة <input type="checkbox"/>	فوق 15 سنة <input type="checkbox"/>	

ضع دائرة (○) على الاقتراح الذي تراه مناسباً لك:

الرقم	الإجابة	فقرة السؤال
1.	أ. ب.	يقع الأولاد في المشكلات لأن أبانهم يعاقبونهم كثيراً . مشكلة غالبية الأولاد في هذه الأيام تساهل أبانهم الزائد معهم .
2.	أ. ب.	يعود الكثير مما يصيب الناس من تعاسة جزئياً إلى حظهم السيئ . يعود سوء طالع الناس إلى الأخطاء التي يرتكبونها .
3.	أ. ب.	من الأساليب الرئيسية لوقوع الحروب عدم اهتمام الناس الكافي بالسياسة ستقع الحروب باستمرار مهما حاول الناس منع حدوثها .
4.	أ. ب.	يحصل الناس في النهاية على الاحترام الذي يستحقونه في هذا العالم . لسوء الحظ غالباً ما تمضي حياة الفرد دون أن يقدر قيمته احد مهما بلغ من جهد .
5.	أ. ب.	إن فكرة عدم عدالة المدرسين تجاه طلابهم لا معنى لها . غالبية الطلاب لا يدركون مدى تأثير علاماتهم بعوامل الصدفة .
6.	أ. ب.	لا يمكن للمرء أن يكون قائداً فعالاً دون توفر الفرص المناسبة . الأكفاء الذين يفشلون في أن يصبحوا قادة هم أناس لم يحسنوا استغلال فرصهم.
7.	أ. ب.	مهما تبذل من جهد في كسب ود الآخرين فسيظل هناك أناس يكرهونك . الذين لا يستطيعون كسب ود الآخرين لا يفهمون كيفية التعامل معهم .
8.	أ. ب.	تلعب الوراثة الدور الرئيسي في تحديد شخصية الفرد . خبرات الفرد في الحياة هي التي تحدد ما ستكون عليه شخصيته .
9.	أ. ب.	غالباً ما أجد الأشياء المقدر لها أن تحصل , تحصل فعلاً . اعتماد المرء على القدر في تصريف أموره لا يجدي بالمرّة .
10.	أ. ب.	يندر أن يجد الطالب الامتحان غير عادل إذا كان استعداده لهذا الامتحان تاماً . في كثير من الأحيان تكون أسئلة الاختبار عديمة الصلة بالمادة الدراسية مما يجعل الاستعداد لها عديم الجدوى .

11.	أ. ب.	يعتمد النجاح على العمل الجاد ولا دخل للحظ به إلا نادراً . الحصول على وظيفة جيدة يعتمد بشكل أساسي على وجود الفرد في المكان المناسب وفي الوقت المناسب .
12.	أ. ب.	يستطيع المواطن العادي أن يؤثر بشكل ما على قرارات الحكومة . يسيطر على العالم حفنة من الناس ولا يستطيع الشخص العادي أن يفعل شيئاً إزاء ذلك .
13.	أ. ب.	عندما أقوم بوضع الخطط فإنني غالباً ما أكون على يقين بقدرتي على تنفيذها . ليس من الحكمة أن تخطط للمستقبل البعيد , لان كثيراً من الأشياء يتحكم فيها الحظ الجيد أو الحظ السيئ على أي حال .
14.	أ. ب.	هناك بعض الناس الذين هم سيئون . هناك شيء جيد في كل إنسان تقريباً .
15.	أ. ب.	بالنسبة لي فان ما أسعى للحصول عليه لا علاقة له بالحظ . لا بأس في كثير من الأحيان أن يكون قرارنا على أساس الوجه الذي يظهر عند رمي قطعة نقود في الهواء .

الرقم	الإجابة	فقرة السؤال
16.	أ. ب.	من يصل إلى مركز الرئاسة هو في الغالب ذلك الشخص الذي خدمه الحظ في أن يكون في المكان المناسب قبل غيره . لكي يقوم الناس بعملهم على الوجه الصحيح لا بد من وجود القدرة لديهم حيث إن دور الحظ في ذلك يكون قليلا أو معدوما .
17.	أ. ب.	بالنسبة لما يجري في هذا العالم يمكن القول بان معظمنا ضحايا لقوى لا نستطيع فهمها أو السيطرة عليها . يمكن للناس بالمشاركة الايجابية في الشؤون الاجتماعية والسياسية أن يسيطروا على ما يجري في هذا العالم .
18.	أ. ب.	غالبية الناس لا يدركون مدى سيطرة عوامل الصدفة على مجريات حياتهم في الحقيقة ليس هناك شيء اسمه الحظ .
19.	أ. ب.	على المرء أن يكون لديه الاستعداد الدائم للاعتراف بأخطائه . من الأفضل عادة أن يتستر الفرد على أخطائه .
20.	أ. ب.	من الصعب أن تعرف إذا كان شخص ما يحبك حقاً أم لا . إن عدد الصداقات التي تكونها يعتمد على كم أنت شخص طيب .
21.	أ. ب.	الأمر السيئة التي تصيبنا تتساوى على المدى البعيد مع الأمور الحسنة . إن معظم ما يصيبنا من سوء الطالع هو سبب الجهل أو الكسل أو الافتقار إلى القدرة أو الثلاثة معاً .
22.	أ. ب.	بمزيد من الجهد نستطيع القضاء على الفساد السياسي . من الصعب على الناس العاديين أن يكون لهم سيطرة كافية على الأعمال التي يقوم بها السياسيون وهم في مراكز الحكم .
23.	أ. ب.	لا نستطيع أحيانا أن افهم كيف يتوصل المدرسون للعلامات التي يعطونها . هناك ارتباط مباشر بين ما ابذل من جهد في الدراسة والعلامات التي احصل عليها .
24.	أ. ب.	القائد الجيد هو الذي يتوقع أن يقرر الناس لأنفسهم ما يجب أن يفعلوه . القائد الجيد هو الذي يحدد لكل فرد الأعمال التي يقوم بها .

25.	أ. ب.	في كثير من الأحيان اشعر أنني لا أستطيع السيطرة على الأشياء التي تحدث لي . يستحيل علي أن اقتنع أن الحظ أو الصدفة يلعبان دوراً هاماً في حياتي .
26.	أ. ب.	يعزل بعض الناس أنفسهم عن الآخرين لأنهم لا يحاولون كسب صداقتهم . لا فائدة كبيرة ترجى من بذل الجهد أكثر مما يجب في كسب ود الآخرين لأنهم إذا أرادوا أن يحبوك فهم يحبوك .
27.	أ. ب.	هناك مبالغة في التأكيد على الرياضة في المدارس الثانوية . إن مزاوله الرياضة ضمن فريق تعتبر طريقة ممتازة لبناء الشخصية .
28.	أ. ب.	إن ما يحدث لي هو ما تفعله يداي . اشعر أحياناً أنني لا أستطيع التحكم في الاتجاه الذي تسير فيه حياتي .
29.	أ. ب.	في كثير من الأحيان لا أستطيع أن أفهم لماذا يتصرف السياسيون بالطريقة التي يتصرفون بها . في المدى البعيد الناس هم المسئولون عن سوء الحكم سواء على المستوى القومي أو على المستوى المحلي .

الملحق رقم 02

مقاييس الدافعية للإنجاز

والرضا الوظيفي

جامعة الجزائر 02

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

المقياس (الجزء الأول)

في إطار القيام بدراسة علمية أكاديمية حول ظروف العمل، نرجو منكم الإجابة على الأسئلة المولوية، وذلك باختيار الإجابة التي تعبر عن رأيكم أكثر، للقيام بذلك يكفي أن تضع علامة (X) أمام الاقتراح الذي تراه مناسباً في المقياس الأول والثاني.

وأحيطكم علماً أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، فالإجابة هي صحيحة ما دامت تعبر عن رأيك بصدق.

شكراً مسبقاً

بيانات شخصية:

➤ الجنس: ذكر أنثى

السن: 20 - 30 سنة 31 - 40 سنة

41 - 50 سنة فوق 51 سنة

➤ المستوى الدراسي: متوسط ثانوي جامعي

➤ الأقدمية في المؤسسة: 1 - 5 سنوات: 6 - 10 سنوات

11 - 15 سنة فوق 15 سنة

ضع علامة (X) أمام الاقتراح الذي تراه مناسباً:

السؤال	البنود	السؤال	البنود
01	إن العمل شبيئ:	02	في العمل يعتقدون أنني:
	❖ () أتمنى ألا أفعله.		❖ () أعمل بشدة جدا
	❖ () لا أحب أدائه كثيراً جداً.		❖ () أعمل بتركيز.
	❖ () أتمنى أن أفعله.		❖ () أعمل بغير تركيز.
	❖ () أحب أدائه.		❖ () غير مكترث بعض الشيء.
	❖ () أحب أدائه كثيراً جداً.		❖ () غير مكترث تماماً.
03	أرى أن الحياة التي يعمل الإنسان فيها مطلقاً:	04	إن تتفق قدرا من الوقت للاستعداد لشيء هام:
	❖ () مثالية.		❖ () لا قيمة لي في الواقع.
	❖ () سارة جداً.		❖ () غالباً ما يكون أمراً ساذجاً.
	❖ () سارة.		❖ () غالباً ما يكون مفيداً.
	❖ () غير سارة.		❖ () له قدر كبير من الأهمية.
	❖ () غير سارة جداً.		❖ () ضروري للنجاح
05	عندما أعمل تكون مسؤولياتي أمام نفسي:	06	عندما يشرح المدير العمل:
	❖ () مرتفعة جداً.		❖ () أعقد العزم على أن أبذل قصارى جهدي، وأن أعطي عن نفسي انطباعاً حسناً.
	❖ () مرتفعة.		❖ () أوجه انتباهاً شديداً عادة إلى الأشياء التي تقال.
	❖ () ليست مرتفعة ولا منخفضة		❖ () تتشتت أفكاري كثيراً في أشياء أخرى.
	❖ () منخفضة.		❖ () لدي ميل كبير إلى الأشياء التي لا علاقة لها بالعمل.
	❖ () منخفضة جداً.		

07	اعمل عادة:	08	إذا لم أصل إلى هدفي و لم أؤدي مسؤولياتي تماماً حينئذ:
	❖ () أكثر بكثير مما قررت أن أعمله.		❖ () استمر في بذل قصارى جهدي للوصول إلى هدفي.
	❖ () أكثر بقليل مما قررت أن أعمله.		❖ () أبدأ جهدي مرة أخرى للوصول إلى هدفي.
	❖ () أقل بقليل مما قررت أن أعمله.		❖ () أجد من الصعوبة أن أحاول مرة أخرى.
	❖ () أقل بكثير مما قررت أن أعمله.		❖ () أجدني راغباً في التخلي عن هدفي.
			❖ () أتخلى عن هدفي عادة.
09	أعتقد أن عدم إهمال الواجب العملي:	10	إن بدء أداء المهمة يكون:
	❖ () أحب أن أؤديه كثيراً.		❖ () مجهوداً كبيراً جداً.
	❖ () أحب أن أؤديه أحياناً.		❖ () مجهوداً كبيراً.
	❖ () أؤديه فقط إذا كوفئت عليه جداً.		❖ () مجهوداً متوسطاً.
	❖ () لا أعتقد أن أكون قادراً على تأديته.		❖ () مجهوداً قليلاً.
	❖ () لا يجذبني تماماً.		❖ () مجهوداً قليلاً جداً.
11	عندما أكون في العمل فإن المعايير التي أضعها لنفسني بالنظر إلى عملي:	12	إذا دعيت أثناء العمل إلى مشاهدة التلفزيون أو سماع الراديو فإنني بعد ذلك
	❖ () مرتفعة جداً.		❖ () دائماً أعود مباشرة إلى العمل.
	❖ () مرتفعة.		❖ () أستريح قليلاً ثم أعود إلى العمل.
	❖ () متوسطة.		❖ () أتوقف قليلاً قبل بدء العمل مرة أخرى.
	❖ () منخفضة.		❖ () أجد أن الأمر شاق جداً كي أبدأ مرة أخرى.
	❖ () منخفضة جداً.		

يعتقد الآخرون أنني:	14	إن العمل الذي يتطلب مسؤولية كبيرة:	13
❖ () أعمل بشدة جداً.		❖ () أحب أن أؤديه كثيراً.	
❖ () أعمل بشدة.		❖ () أحب أن أؤديه أحياناً.	
❖ () أعمل بشدة متوسطة.		❖ () أؤديه فقط إذا كوفئت عليه جداً.	
❖ () لا أعمل بشدة جداً.		❖ () لا أعتقد أن أكون قادراً على تأديته.	
❖ () لا أعمل بشدة.		❖ () لا يجذبي تماماً.	
عند عمل شيء صعب فإنني:	16	أعتقد أن الوصول إلى مركز مرموق في المجتمع يكون:	15
❖ () أتخلى عنه سريعاً.		❖ () غير عام.	
❖ () أتخلى عنه بسرعة متوسطة.		❖ () له أهمية قليلة.	
❖ () أتخلى عنه سريعاً جداً.		❖ () ليس هام جداً.	
❖ () أضل أو اصل العمل عادة.		❖ () هام إلى حد ما.	
		❖ () هام جداً.	
أرى زملائي في العمل الذي يعلمون بشدة كبيرة:	18	أنا بصفة عامة:	17
❖ () مهذبين جداً.		❖ () أخطط للمستقبل في معظم الأحيان.	
❖ () مهذبين.		❖ () أخطط للمستقبل كثيراً.	
❖ () مهذبين كالآخرين الذي لا يعلمون بنفس الشدة.		❖ () لا أخطط للمستقبل كثيراً.	
❖ () غير مهذبين.		❖ () أخطط للمستقبل بصعوبة كبيرة.	
❖ () غير مهذبين على الإطلاق.			

عندما أرغب في عمل شيء أتسلى به:	20	في العمل أعجب بالاشخاص الذين يحققون مركزاً مرموقاً في الحياة:	19
❖ () عادة لا يكون لدي وقت لذلك.		❖ () كثيراً جداً.	
❖ () غالباً لا يكون لدي وقت لذلك.		❖ () كثيراً.	
❖ () أحياناً يكون لدي قليلاً من الوقت.		❖ () قليلاً.	
❖ () دائماً يكون لدي وقت.		❖ () بدرجة الصفر	
يمكن أن أعمل في شيء ما بدون تعب لمدة:	22	أكون عادة:	21
❖ () طويلة جداً.		❖ () مشغولاً جداً.	
❖ () طويلة.		❖ () مشغولاً.	
❖ () متوسطة.		❖ () غير مشغول جداً.	
❖ () قصيرة.		❖ () غير مشغول.	
❖ () قصيرة جداً.		❖ () غير مشغول على الإطلاق.	
يتبع العمل مشرفيهم في إدارة الأعمال:	24	إن علاقتي الطيبة بالمديرين في العمل:	23
❖ () يريدون توسيع وامتداد الأعمال.		❖ () ذات قدر كبير جداً.	
❖ () محظوظون لأن مشرفيهم مديرون.		❖ () ذات قدر.	
❖ () يمكن أن يضعوا أفكارهم الجديدة تحت الاختبار.		❖ () اعتقد أنها غير ذات قدر.	
❖ () يعتبرون أنها أسهل وسيلة لكسب قدر كبير من المال.		❖ () أعتقد أنها مبالغ فيها	
		❖ () أعتقد أنها غير هامة تماماً	

التنظيم شيء:	26	بالنسبة للعمل أكون:	25
❖ () أحب أن أمارسه كثيرا جدا		❖ () في غاية الحماس	
❖ () أحب أن أمارسه		❖ () متحمس جدا	
❖ () لأحب أن أمارسه كثيرا جدا		❖ () غير متحمس بشدة	
		❖ () قليل الحماس	
		❖ () غير متحمس على الإطلاق	
بالنسبة للعمل أكون:	28	عندما أبدأ شيء فإنني:	27
❖ () متضايقا كثيرا جدا		❖ () لا أحميه بنجاح على الإطلاق	
❖ () متضايقا كثيرا		❖ () أحميه بنجاح نادرا	
❖ () أتضايق أحيانا		❖ () أحميه بنجاح أحيانا	
❖ () أتضايق نادرا		❖ () أحميه بنجاح عادة	
❖ () لا أتضايق مطلقا			

المقياس (الجزء الثاني)

ضع علامة (X) في المكان المناسب علما انه ليس هناك أجوبة خاطئة و أجوبة صحيحة.

Le travail العمل 1-1

لا أدري	نعم	لا	
			جذاب (attirant)
			مرضي (satisfaisant)
			ممل (ennuyeux)
			مبدع (créatif)
			محترم (respectable)
			مفيد (utile)
			ممتع (agréable)
			محمس (stimulant)
			متعب (fatigant)
			صحي (sanitaire)
			مناقس (concurrent)
			محبط (frustrant)
			بسيط (simple)
			بدون هدف (sans but)
			له هدف (a de but)
			حسن (bien)

2-الزملاء Les collègues

لا ادري	نعم	لا	
			مستشير (consultant)
			ممل (ennuyeux)
			بطئ (lent)
			طموح (ambitieux)
			أحمق (Idiot)
			واعي (conscient)
			سريع (rapide)
			ذكي (intelligent)
			عدواني (Agressif)
			ثرثار (bavard)
			كسول (paresseux)
			لا يكتف السر (indiscret)
			نشيط (actif)
			اهتمامات محدودة (Préoccupation limitée)
			مخلص (fidèle)
			صعب اللقاء (inapprochable)

3-الاشراف l'encadrement

لا ادري	نعم	لا	
			يأخذ باقتراحك (prend vous suggestions)
			يشجع العمل المتقن (encourage le bon travail)
			لين (souple)
			مؤثر (influent)
			إشراف غير كافي (encadrement insuffisant)
			سريع التقلب (instable)
			مزعج (Harcelant)
			عنيد (têtue)
			متقن لعمله (compétent)
			سيئ (méchant)
			ذكي (intelligent)
			حاضر وقت الضرورة (disponible)
			يبين لي حدودي (Me délimite)
			كسول (Paresseux)
			يعرف عمله جيدا (professionnel)
			يترك لي حرية العمل (esprit d'initiative)

4-الأجر Le salaire

لا ادري	نعم	لا	
			يغطي تكاليف الحياة (revenu suffisant)
			-الدخل يلبي الحاجات الأساسية (satisfait les besoins primordiaux)
			-سيئ (revenu insuffisant)
			-يمكن الادخار (on peut économiser)
			-غير مستقر (revenu instable)
			-اقل مما استحق (moins de ce que je mérite)
			-الأجر مرتفع (Revenu élevé)
			-الأجر منخفض (revenue bas)

5-الترقية La promotion

لا ادري	نعم	لا	
			فرص حسنة للترقية (bonne chances de promotion)
			فرص محدودة للترقية (chances de promotion limitées)
			الترقية حسب القدرات (Promotion selon les capacités)
			عمل بدون ترقية (travail sans promotion)
			فرص كبيرة للترقية (de grandes chances de promotion)
			سياسة الترقية جائرة (Politiques de promotion injuste)
			ترقية قليلة (promotion rare)
			ترقية منظمة (Promotion organisée)
			ترقية عادلة (promotion juste)

الملحق رقم 03

الأدوات الإحصائية

```

GET
  FILE='C:\Users\Acer\OneDrive\Bureau\Karimchef projet.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
FREQUENCIES VARIABLES=âge sexe ancienneté
  /PIECHART PERCENT
  /ORDER=ANALYSIS.
[DataSet1] C:\Users\Acer\OneDrive\Bureau\Karimchef projet.sav

```

Statistiques

		âge	sexe	ancienneté
N	Valide	15	15	15
	Manquante	0	0	0

Tableau de fréquences

âge

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	entre 41 et 50	8	53,3	53,3	53,3
	plus de 50	7	46,7	46,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

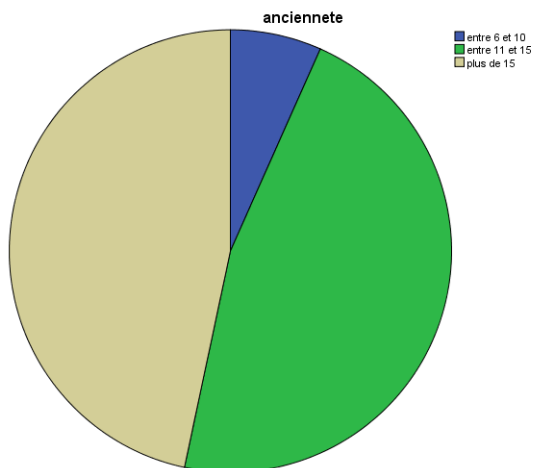
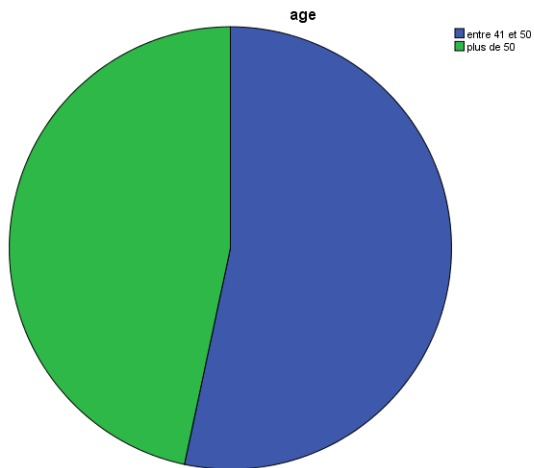
sexe

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	masculin	15	100,0	100,0	100,0

ancienneté

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	entre 6 et 10	1	6,7	6,7	6,7
	entre 11 et 15	7	46,7	46,7	53,3
	plus de 15	7	46,7	46,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Diagramme en secteurs



```

GET
FILE='C:\Users\Acer\OneDrive\Bureau\Karimchef projet.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
FREQUENCIES VARIABLES=âge sexe ancienneté
/PIECHART PERCENT
/ORDER=ANALYSIS.
[DataSet1] C:\Users\Acer\OneDrive\Bureau\Karimchef projet.sav

```

Statistiques

		âge	sexe	ancienneté
N	Valide	15	15	15
	Manquante	0	0	0

Tableau de fréquences

âge

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	entre 41 et 50	8	53,3	53,3	53,3
	plus de 50	7	46,7	46,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

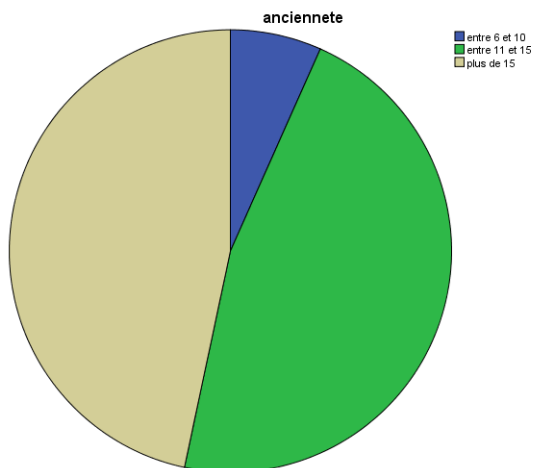
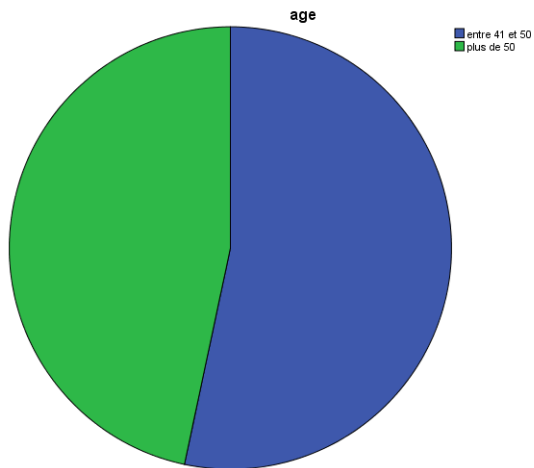
sexe

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	masculin	15	100,0	100,0	100,0

ancienneté

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	entre 6 et 10	1	6,7	6,7	6,7
	entre 11 et 15	7	46,7	46,7	53,3
	plus de 15	7	46,7	46,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Diagramme en secteurs



CORRELATIONS

/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015
 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026 VAR00027 VAR00028 NedAch
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

[DataSet3] C:\Users\Acer\OneDrive\Bureau\Karim2 executants.sav

Corrélations		VAR00027	VAR00028	NedAch
VAR00001	Corrélation de Pearson	,262	,353	,687
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	231	231	231
VAR00002	Corrélation de Pearson	,223	,218	,610
	Sig. (bilatérale)	,001	,001	,000
	N	231	231	231
VAR00003	Corrélation de Pearson	-,043	-,168	,042
	Sig. (bilatérale)	,518	,011	,528
	N	231	231	231
VAR00004	Corrélation de Pearson	,136	,182	,457
	Sig. (bilatérale)	,038	,006	,000
	N	231	231	231
VAR00005	Corrélation de Pearson	,200	,242	,612
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000
	N	231	231	231
VAR00006	Corrélation de Pearson	,228	,270	,475
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	231	231	231
VAR00007	Corrélation de Pearson	,230	,312	,517
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	231	231	231
VAR00010	Corrélation de Pearson	-,062	-,074	-,196
	Sig. (bilatérale)	,352	,261	,003
	N	231	231	231
VAR00011	Corrélation de Pearson	,198	,291	,530
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000
	N	231	231	231
VAR00012	Corrélation de Pearson	,083	,148	,369
	Sig. (bilatérale)	,209	,024	,000
	N	231	231	231
VAR00013	Corrélation de Pearson	,188	,338	,585
	Sig. (bilatérale)	,004	,000	,000
	N	231	231	231
VAR00014	Corrélation de Pearson	,276	,233	,579
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	231	231	231

Corrélations

Corrélations		VAR00027	VAR00028	NedAch
VAR00015	Corrélation de Pearson	,065	,142	,395
	Sig. (bilatérale)	,329	,031	,000
	N	231	231	231
VAR00016	Corrélation de Pearson	,219	,278	,562
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000
	N	231	231	231
VAR00017	Corrélation de Pearson	,053	,117	,179
	Sig. (bilatérale)	,420	,076	,006
	N	231	231	231
VAR00018	Corrélation de Pearson	,175	,260	,419
	Sig. (bilatérale)	,008	,000	,000
	N	231	231	231
VAR00019	Corrélation de Pearson	,117	,273	,415
	Sig. (bilatérale)	,075	,000	,000
	N	231	231	231
VAR00020	Corrélation de Pearson	-,058	-,115	,038
	Sig. (bilatérale)	,379	,082	,561
	N	231	231	231
VAR00021	Corrélation de Pearson	,294	,308	,607
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	231	231	231
VAR00022	Corrélation de Pearson	,118	,217	,429
	Sig. (bilatérale)	,073	,001	,000
	N	231	231	231
VAR00023	Corrélation de Pearson	,290	,317	,627
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	231	231	231
VAR00024	Corrélation de Pearson	,074	,223	,288
	Sig. (bilatérale)	,260	,001	,000
	N	231	231	231
VAR00025	Corrélation de Pearson	,086	,105	,264
	Sig. (bilatérale)	,191	,111	,000
	N	231	231	231
VAR00026	Corrélation de Pearson	,469	,315	,553
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	231	231	231

Corrélations

Corrélations

Corrélations		VAR00027	VAR00028	NedAch
VAR00027	Corrélation de Pearson	1	,361	,454
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	231	231	231
VAR00028	Corrélation de Pearson	,361	1	,552
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	231	231	231
NedAch	Corrélation de Pearson	,454	,552	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	231	231	231

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

RELIABILITY

/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017
 VAR00018 VAR00019 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026 VAR00027 VAR00028 VAR00003 VAR00010 VAR00020
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA
 /STATISTICS=SCALE
 /SUMMARY=TOTAL.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,828	26

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
VAR00001	83,1948	106,592	,629	,810
VAR00002	83,3074	107,857	,538	,814
VAR00004	83,0649	112,809	,379	,822
VAR00005	82,7186	108,455	,545	,814
VAR00006	83,6190	113,628	,410	,821
VAR00007	83,8355	112,260	,451	,819
VAR00011	83,0087	112,026	,466	,818
VAR00012	83,5022	115,486	,296	,825
VAR00013	82,9177	107,580	,504	,816
VAR00014	83,3203	110,062	,513	,816
VAR00015	83,1645	112,938	,297	,826
VAR00016	83,4675	110,467	,495	,817
VAR00017	83,5411	119,249	,099	,832
VAR00018	82,8268	114,118	,345	,823
VAR00019	83,7619	114,982	,349	,823
VAR00021	83,1212	109,698	,545	,815
VAR00022	83,3160	114,374	,361	,822
VAR00023	82,8442	108,906	,565	,814
VAR00024	83,6494	116,890	,207	,828
VAR00025	83,7359	117,447	,184	,829
VAR00026	83,5022	112,938	,500	,818
VAR00027	83,4502	113,979	,388	,821
VAR00028	83,1472	110,422	,482	,817
VAR00003	84,0303	122,073	-,049	,838
VAR00010	84,6537	125,462	-,255	,839
VAR00020	84,0216	122,100	-,048	,837

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
86,7489	121,998	11,04525	26

RELIABILITY

```

/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017
VAR00018 VAR00019 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026 VAR00027 VAR00028
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=SCALE.

```

Fiabilité

[DataSet3] C:\Users\Acer\OneDrive\Bureau\Karim2 executants.sav

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,858	23

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
79,2078	125,600	11,20715	23

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=S1 S2 S3 S4 S5 S6 S7 S8 S9 S10 S11 S12 S13 S14 S15 S16 S17 S18 S19 S20 S21 S22 S23 S24 S25 S26 S27 S28 S29 S30 S31
S32 S33 S34 S35 S36 S37 S38 S39 S40 S41 S42 S43 S44 S45 S46 S47 S48 S49 S50 S51 S52 S53 S54 S55 S56 S57 S58 S59 S60 S61 S62 S63
S64 S65 Satisfaction
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

[DataSet3] C:\Users\Acer\OneDrive\Bureau\Karim2 executants.sav

Corrélations

		Satisfaction
S1	Corrélation de Pearson	,410
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	231
S2	Corrélation de Pearson	,327
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	231
S3	Corrélation de Pearson	,229
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	231
S4	Corrélation de Pearson	,453
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	231
S5	Corrélation de Pearson	,289
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	231
S6	Corrélation de Pearson	,224
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	231
S7	Corrélation de Pearson	,486
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	231
S8	Corrélation de Pearson	,445
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	231
S9	Corrélation de Pearson	,187
	Sig. (bilatérale)	,004
	N	231
S10	Corrélation de Pearson	,353
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	231
S11	Corrélation de Pearson	,307
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	231
S12	Corrélation de Pearson	,383
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	231

Corrélations

		Satisfaction
S13	Corrélation de Pearson	-,048
	Sig. (bilatérale)	,469
	N	230

S14	Corrélation de Pearson	,366
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	231
S15	Corrélation de Pearson	,291
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	231
S16	Corrélation de Pearson	,330
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	231
S17	Corrélation de Pearson	,384
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	231
S18	Corrélation de Pearson	,444
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	231
S19	Corrélation de Pearson	,328
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	231
S20	Corrélation de Pearson	,272
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	231
S21	Corrélation de Pearson	,419
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	231
S22	Corrélation de Pearson	,365
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	231
S23	Corrélation de Pearson	,267
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	231
S24	Corrélation de Pearson	,386
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	231

Corrélations

	Corrélations	Satisfaction
S25	Corrélation de Pearson	,399
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	231
S26	Corrélation de Pearson	,371
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	231
S27	Corrélation de Pearson	,416
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	231
S28	Corrélation de Pearson	,272
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	231
S29	Corrélation de Pearson	,471
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	231
S30	Corrélation de Pearson	,318
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	231
S31	Corrélation de Pearson	,374
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	231
S32	Corrélation de Pearson	,202
	Sig. (bilatérale)	,002
	N	231
S33	Corrélation de Pearson	,312
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	231
S34	Corrélation de Pearson	,341
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	231
S35	Corrélation de Pearson	,357
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	231
S36	Corrélation de Pearson	,230
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	231

Corrélations

	Corrélations	Satisfaction
S37	Corrélation de Pearson	,315
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	231
S38	Corrélation de Pearson	,352
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	231
S39	Corrélation de Pearson	,456
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	231
S40	Corrélation de Pearson	,299
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	231
S41	Corrélation de Pearson	,281
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	231
S42	Corrélation de Pearson	,450
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	231
S43	Corrélation de Pearson	,349
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	231
S44	Corrélation de Pearson	,225
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	231
S45	Corrélation de Pearson	,002
	Sig. (bilatérale)	,979
	N	231
S46	Corrélation de Pearson	,273
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	231
S47	Corrélation de Pearson	,265
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	231
S48	Corrélation de Pearson	,425
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	231

Corrélations			Satisfaction
S49	Corrélation de Pearson		,205
	Sig. (bilatérale)		,002
	N		231
S50	Corrélation de Pearson		,202
	Sig. (bilatérale)		,002
	N		231
S51	Corrélation de Pearson		,425**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N		230
S52	Corrélation de Pearson		,126
	Sig. (bilatérale)		,055
	N		231
S53	Corrélation de Pearson		,277**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N		231
S54	Corrélation de Pearson		,195
	Sig. (bilatérale)		,003
	N		231
S55	Corrélation de Pearson		,136
	Sig. (bilatérale)		,038
	N		231
S56	Corrélation de Pearson		,222**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N		231
S57	Corrélation de Pearson		,249
	Sig. (bilatérale)		,000
	N		231
S58	Corrélation de Pearson		,154
	Sig. (bilatérale)		,019
	N		231
S59	Corrélation de Pearson		,295
	Sig. (bilatérale)		,000
	N		231
S60	Corrélation de Pearson		,304**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N		231

Corrélations			Satisfaction
S61	Corrélation de Pearson		,283
	Sig. (bilatérale)		,000
	N		231
S62	Corrélation de Pearson		,226
	Sig. (bilatérale)		,001
	N		231
S63	Corrélation de Pearson		,182
	Sig. (bilatérale)		,006
	N		231
S64	Corrélation de Pearson		,303**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N		231
S65	Corrélation de Pearson		,236
	Sig. (bilatérale)		,000
	N		231
Satisfaction	Corrélation de Pearson		1
	Sig. (bilatérale)		
	N		231

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

```
RELIABILITY
/VARIABLES=S1 S2 S3 S4 S5 S6 S7 S8 S9 S10 S11 S12 S13 S14 S15 S16 S17 S18 S19 S20 S21 S22 S23 S24 S25 S26 S27 S28 S29 S30 S31
S32 S33 S34 S35 S36 S37 S38 S39 S40 S41 S42 S43 S44 S45 S46 S47 S48 S49 S50 S51 S52 S53 S54 S55 S56 S57 S58 S59 S60 S61 S62 S63
S64 S65
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=SCALE
/SUMMARY=TOTAL.
```

Fiabilité

[DataSet3] C:\Users\Acer\OneDrive\Bureau\Karim2 executants.sav

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,842	65

Statistiques de total des éléments				
	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
S1	145,6681	228,582	,366	,838
S2	145,5852	230,709	,281	,840
S3	145,5808	232,797	,187	,841
S4	145,7686	227,284	,409	,838
S5	145,5240	231,847	,243	,841
S6	145,5240	233,224	,181	,842
S7	145,6900	226,592	,444	,837
S8	145,7118	227,276	,400	,838
S9	145,9301	233,337	,132	,843
S10	145,8515	229,294	,300	,839
S11	145,9083	230,478	,254	,840
S12	145,6900	229,224	,342	,839
S13	145,8210	239,560	-,103	,847
S14	145,6070	229,880	,321	,839
S15	145,4978	231,795	,255	,840
S16	145,5677	230,738	,288	,840
S17	145,5415	229,574	,350	,839
S18	145,5633	227,808	,409	,838
S19	145,8646	230,197	,279	,840
S20	145,6812	231,508	,223	,841
S21	145,6201	228,193	,378	,838
S22	145,5371	230,355	,323	,839
S23	145,8297	231,598	,226	,841
S24	145,6900	228,934	,340	,839
S25	145,5895	228,533	,360	,838
S26	145,6332	229,321	,324	,839

S27	145,6463	228,423	,372	,838
S28	145,8908	231,282	,222	,841
S29	145,6856	226,874	,428	,837
S30	145,9738	229,938	,272	,840
S31	145,7424	229,315	,327	,839
S32	145,6376	233,644	,156	,842

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
S33	145,6769	230,825	,267	,840
S34	145,5459	230,670	,301	,840
S35	145,6419	229,503	,308	,839
S36	145,6332	232,646	,183	,842
S37	145,7118	230,206	,266	,840
S38	145,6463	229,475	,302	,839
S39	145,5983	227,250	,416	,837
S40	145,6201	230,833	,248	,840
S41	145,4760	231,996	,239	,841
S42	145,5895	227,190	,405	,838
S43	145,5240	230,698	,307	,840
S44	145,4978	233,155	,175	,842
S45	146,0131	238,215	-,052	,847
S46	145,5240	231,987	,225	,841
S47	145,5022	232,356	,223	,841
S48	145,7642	226,953	,378	,838
S49	145,8472	232,525	,147	,843
S50	145,5502	233,345	,149	,842
S51	145,8603	226,568	,373	,838
S52	146,4105	235,085	,069	,844
S53	145,9782	230,583	,225	,841
S54	146,3057	233,301	,139	,843
S55	146,5502	234,933	,088	,843
S56	146,2140	232,248	,171	,842
S57	146,4323	231,808	,208	,841
S58	146,5197	234,400	,102	,843
S59	146,3843	230,711	,248	,840
S60	146,2751	230,183	,257	,840
S61	146,4672	231,022	,238	,841
S62	146,3668	232,400	,184	,842
S63	146,4323	233,720	,132	,843
S64	146,4716	230,829	,256	,840
S65	146,3450	232,446	,189	,842

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
148,1004	237,582	15,41369	65

RELIABILITY

```

/VARIABLES=S1 S2 S3 S4 S5 S6 S7 S8 S9 S10 S11 S12 S14 S15 S16 S17 S18 S19 S20 S21 S22 S23 S24 S25 S26 S27 S28 S29 S30 S31 S32
S33 S34 S35 S36 S37 S38 S39 S40 S41 S42 S43 S44 S46 S47 S48 S49 S50 S51 S52 S53 S54 S55 S56 S57 S58 S59 S60 S61 S62 S63 S64 S65
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=SCALE.

```

Fiabilité

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,852	63

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
143,7957	240,216	15,49889	63

T-TEST GROUPS=VAR00008(1 2)
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=VAR00030
 /CRITERIA=CI(.95).

Test-t

[DataSet1] C:\Users\Acer\OneDrive\Bureau\Karimchef projet.sav

Statistiques de groupe

	VAR00008	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
VAR00030	LOCUSINTERNE	3	4,0000	1,00000	,57735
	LOCUSEXTERNE	3	11,6667	1,52753	,88192

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
VAR00030	Hypothèse de variances égales	,727	,442	-7,273	4
	Hypothèse de variances inégales			-7,273	3,448

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type
VAR00030	Hypothèse de variances égales	,002	-7,66667	1,05409
	Hypothèse de variances inégales	,003	-7,66667	1,05409

RELIABILITY

```

/VARIABLES=VAR00002 VAR00003 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00009 VAR00010
VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00015 VAR00017 VAR00018 VAR00020 VAR00023
VAR00025 VAR00026 VAR00028
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=SCALE
/SUMMARY=TOTAL.
    
```

[DataSet1] C:\Users\Acer\OneDrive\Bureau\Karimchef projet.sav

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,674	18

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
VAR00002	6,3333	9,095	,061	,678
VAR00003	5,4667	8,981	,135	,673
VAR00005	6,1333	8,838	,077	,684
VAR00006	6,0000	7,286	,626	,610
VAR00007	5,7333	8,067	,344	,651
VAR00009	5,7333	8,067	,344	,651
VAR00010	6,3333	8,381	,542	,645
VAR00011	6,0667	7,495	,570	,620
VAR00012	6,0000	8,143	,296	,657
VAR00013	6,0667	6,210	,700	,577
VAR00015	6,3333	9,238	-,030	,684
VAR00017	5,9333	8,210	,264	,662
VAR00018	6,0000	8,429	,194	,671
VAR00020	5,9333	8,352	,214	,669
VAR00023	6,4000	9,257	,000	,677
VAR00025	6,3333	9,238	-,030	,684
VAR00026	5,6667	8,952	,035	,688
VAR00028	6,3333	9,238	-,030	,684

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
6,4000	9,257	3,04256	18

GET

```
FILE='C:\Users\Acer\OneDrive\Bureau\Karim2 executants - split.sav'.  
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.  
SORT CASES BY Locus.  
SPLIT FILE LAYERED BY Locus.  
CORRELATIONS  
  /VARIABLES=besoinaccompl satisfactionfinal  
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG  
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

[DataSet1] C:\Users\Acer\OneDrive\Bureau\Karim2 executants - split.sav

Locus		besoinaccompl	satisfactionfinal
Interne		1	,413**
	Corrélation de Pearson		
	besoinaccompl		,000
	Sig. (bilatérale)		
	N	118	117
externe		,413**	1
	Corrélation de Pearson		
	satisfactionfinal	,000	
	Sig. (bilatérale)		
	N	117	117
		1	,200*
	Corrélation de Pearson		
	besoinaccompl		,034
	Sig. (bilatérale)		
	N	113	113
		,200*	1
	Corrélation de Pearson		
	satisfactionfinal	,034	
	Sig. (bilatérale)		
	N	113	113

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

T-TEST GROUPS=Locus(1 2)
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=besoinaccompl satisfactionfinal
 /CRITERIA=CI(.95).

Test-t

[DataSet2] C:\Users\Acer\OneDrive\Bureau\Karim2 executants.sav

Statistiques de groupe

	Locus	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
besoinaccompl	Interne	118	85,3898	10,66750	,98202
	externe	113	72,7522	7,53270	,70862
satisfactionfinal	Interne	117	147,2564	15,62390	1,44443
	externe	113	140,2124	14,58990	1,37250

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
besoinaccompl	Hypothèse de variances égales	3,706	,055	10,360	229
	Hypothèse de variances inégales			10,436	210,846
satisfactionfinal	Hypothèse de variances égales	,539	,464	3,531	228
	Hypothèse de variances inégales			3,535	227,744

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type
besoinaccompl	Hypothèse de variances égales	,000	12,63762	1,21983
	Hypothèse de variances inégales	,000	12,63762	1,21099
satisfactionfinal	Hypothèse de variances égales	,001	7,04402	1,99490
	Hypothèse de variances inégales	,000	7,04402	1,99252

ONEWAY besoinaccompl satisfactionfinal BY age
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC=LSD ALPHA(0.05).

A 1 facteur

[DataSet2] C:\Users\Acer\OneDrive\Bureau\Karim2 executants.sav

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F
besoinaccompl	Inter-groupes	317,162	3	105,721	,840
	Intra-groupes	28570,864	227	125,863	
	Total	28888,026	230		
satisfactionfinal	Inter-groupes	366,593	3	122,198	,505
	Intra-groupes	54642,803	226	241,782	
	Total	55009,396	229		

ANOVA à 1 facteur

		Signification
besoinaccompl	Inter-groupes	,473
	Intra-groupes	
	Total	
satisfactionfinal	Inter-groupes	,679
	Intra-groupes	
	Total	

Tests post hoc

ONEWAY besoinaccompl satisfactionfinal BY anciennete
 /MISSING ANALYSIS

/POSTHOC=LSD ALPHA(0.05).

A 1 facteur

[DataSet2] C:\Users\Acer\OneDrive\Bureau\Karim2 executants.sav

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
besoinaccompl	Inter-groupes	706,949	3	235,650	1,898	,131
	Intra-groupes	28181,077	227	124,146		
	Total	28888,026	230			
satisfactionfinal	Inter-groupes	116,938	3	38,979	,160	,923
	Intra-groupes	54892,458	226	242,887		
	Total	55009,396	229			

T-TEST GROUPS=sexe(1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=besoinaccompl satisfactionfinal

/CRITERIA=CI(.95).

[DataSet2] C:\Users\Acer\OneDrive\Bureau\Karim2 executants.sav

Statistiques de groupe

		sexe	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
besoinaccompl	Masculin		195	79,6410	11,16578	,79960
	féminin		36	76,8611	11,29640	1,88273
satisfactionfinal	Masculin		195	143,7692	15,55247	1,11374
	féminin		35	143,9429	15,41951	2,60637

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
besoinaccompl	Hypothèse de variances égales	,012	,913	1,370	229
	Hypothèse de variances inégales			1,359	48,480
satisfactionfinal	Hypothèse de variances égales	,046	,831	-,061	228
	Hypothèse de variances inégales			-,061	47,274

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type
besoinaccompl	Hypothèse de variances égales	,172	2,77991	2,02911
	Hypothèse de variances inégales	,180	2,77991	2,04549
satisfactionfinal	Hypothèse de variances égales	,951	-,17363	2,85141
	Hypothèse de variances inégales	,951	-,17363	2,83436