

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

محددات الرضا الوظيفي لدى الموظف في

ضوء نظرية ماكلياند الدافعية

دراسة ميدانية على عينة من موظفي مديرية سونلغاز لولاية غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في ادارة الأعمال

تخصص: ادارة الأعمال

تحت اشراف الاستاذ

الشرقي مهدي

اسم ولقب الطالبة:

النايلي فاطمة

السنة الجامعية 1442هـ/2021م

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا العمل وما كنا لنوفق لولا فضل الله علينا.

إلى اللّذين قال فيهما الله تبارك وتعالى: ﴿وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا﴾.

إلى التي حملتني وهنّاً على وهن ... إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها..

إلى من تذكرتني بدعائها ... إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقها: أمي الحبيبة.

إلى من سعى وشقي لأنعم بالراحة والهناء إلى من جعل تعبته وشقاؤه سُلماً أصعد به إلى قمم

النجاح: أبي الغالي.

إلى أجهل مما منحاني والداي من هدية إخوتي حفظهم الله ورعاهم.

إلى زوجي وابني أحمد قايد صالح

إلى كل أساتذة كلية علوم التسيير بجامعة غرداية.

كما نخصُّ هذا الإهداء والشكر في نفس الوقت إلى الذي كان لنا الشرف العظيم والحظ

الكبير في التعرف عليه وإشرافه على بحثنا، والذي ساعدنا كثيراً بنصائحه وتوجيهاته في إنجازنا

لمذكرة تخرجنا المتواضعة... إلى الأستاذ المشرف الشرقي مهدي

- النايلي فاطنة -

الملخص

يعد الرضا الوظيفي إحدى شروط الفعالية الاقتصادية في المنظمة ، ذلك أن العامل يتأثر بالظروف المادية و المعنوية للعمل ، مما يؤثر ذلك على أداء العامل و على رضاه الوظيفي.

فمن خلال هذا البحث ، قمنا بوضع إطار نظري لهذه الدراسة، بحيث إحتوت على إشكالية و فروض حول الفروق الموجودة بين العمال، في أهمية الحاجات التي تضمنتها نظرية ماكيلاند (الإلتناء ، القوة و الإنجاز) ، و مدى تحقيقها للرضا الوظيفي ، كما إشمئلت الجانب النظري ، على فصل للرضا الوظيفي ، إحتوى على مفاهيم و طبيعة الرضا الوظيفي ، و إلى الكيفية التي يحدث بها ، و هي مجموعة من العوامل تنظم في نسق من التفاعلات بين الحاجات و الدافعية و الأداء ، مما يؤدي إلى الإشباع وصولاً بذلك إلى الرضا الوظيفي.

كما أن للرضا الوظيفي ، خصائص نوعية و ذلك للتعرف على نقاط الالتقاء و الإختلاف مع غيره من المفاهيم (الإتجاهات المهنية ، التوافق المهني ، الروح المعنوية، الجاذبية للعمل... إلخ).

و للرضا الوظيفي مؤشرات ، كلما انخفضت هذه الأخيرة ، كلما كان دليلاً على إرتفاع الرضا ، بينما كلما إرتفعت هذه المؤشرات كلما كان دليلاً على إنخفاض الرضا (التغيب ، دوران العمل ، ترك الخدمة ، التمارض ... إلخ.)

و لكن تبقى الحاجات التي يسعى العامل إلى تحقيقها ترتبط بعوامل من شأنها أن تزيد أو تنقص من الرضا الوظيفي ، و من أهم هذه العوامل نذكر (الأجر ، الترقية ، جماعة العمل ، الإشراف ... إلخ.)

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

و لتحقيق الرضا الوظيفي للعامل داخل المنظمة ، و الذي يعتبر من أهم أهداف برامج

العمل ، فإن قياسه أصبح ضرورياً لتقييم فاعلية هذه البرامج ، ولذلك أصبح للرضا مقاييس يقاس بها و المتمثلة في المقاييس الموضوعية و المقاييس الذاتية.

كما اشتمل الجانب النظري على فصل للدافعية ، تضمن مفاهيم و خطوات عملية الدافعية ، و على اهم خصائصها و وظائفها ، و تصنيفها إلى دوافع فطرية و مكتسبة ، و إلى دوافع شعورية و لا شعورية. كما إحتوى هذا الفصل على تعريف نظرية ماكيلاند

أما الجانب التطبيقي فقمنا بدراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز غرداية ، و لقد إستخدمنا في هذه الدراسة أدوات لجمع البيانات ، فإستعملنا استمارة الاستبيان إشتمل على أهم الحاجات التي يراها ماكيلاند ضرورة لتحقيق الرضا الوظيفي.

ولقد خلص البحث إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اهمية الحاجات المتضمنة في نظرية دافيد ماكيلاند للدافعية (الإتماء القوة الإنجاز) لتحقيق الرضا الوظيفي.

المقدمة

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

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

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

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

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

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

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

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

كما احتوى الجانب النظري على فصل للدافعية بحيث تضمن أهم خصائص ووظائف الدافعية وتصنيفها إلى دوافع فطرية مكتسبة ، و إلى دوافع شعورية ولا شعورية ، كما تعرضنا إلى أهم نظريات الدافعية.

وبما أن نظرية ماكلياند احتوت على متغيرات الدراسة (الانتماء ، القوة ، الإنجاز) فلقد تطرقنا إليها بنوع من التفصيل.

كما اشتمل هذا البحث على جانب تطبيقي ، بحيث تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز بولاية غرداية وذلك للكشف عن الفروق الموجودة ، حول أهمية الحاجات التي تضمنتها نظرية ماكلياند للدافعية (الإنتماء ، القوة و الإنجاز) و مدى تحقيقها للرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية

الإطار النظري

الفصل التمهيدي

1-تحديد الإشكالية.

2-فرضيات البحث.

3-أهمية الدراسة.

4-دوافع البحث.

5-أهداف البحث.

6-تحديد المصطلحات.

7-الدراسات السابقة.

الفصل الأول: الفصل التمهيدي

1. تحديد الإشكالية:

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

فالرضا الوظيفي لدى العامل و دافعيته نحو العمل لقيت اهتماما كبيرا من جانب الباحثين

في السلوك التنظيمي ، و كذلك الممارسين و الإداريين في المنظمات ، و ذلك من خلال التنبؤ

و تفسير و إدارة السلوك التنظيمي ، و الذي يعود ذلك إلى الحاجة المتزايدة إلى زيادة

الإنتاجية ، و تحسين الجودة و خاصة في ظل السوق التنافسية و التغيرات السريعة التي

تتعرض لها المنظمات المعاصرة.

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

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

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

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

الفصل الأول: الفصل التمهيدي

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

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

فقد ينجح هذا العامل للوصول إلى شكل مناسب من أشكال التكيف إذا كان نوع العمل يتناسب مع قدراته وميوله المختلفة وآماله، أي أن هذا العمل يحقق له إشباعا لحاجاته فتكون بذلك مشاعره تجاه هذا العمل إيجابية، مما يؤدي ذلك إلى رضاه عن عمله ، و يظهر ذلك من خلال انتظامه في العمل، و تمسكه بوظيفته ، و تعامله مع المشرف و الزملاء ... الخ¹.

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

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

فمن هنا نجد العديد من الدراسات قامت بوضع محددات الرضا الوظيفي ، و ذلك بتحديد الحاجات الأساسية التي تدفع الأفراد لسلوك معين مما يؤدي ذلك إلى رضاهم. و من بينهم دافيد ماكلياند و الذي يرى بأن تحقيق الرضا لدى الفرد يتوقف على تحقيق حاجات الإنجاز أو الانتماء أو القوة ، إلا أن شدة الحاجات و أهميتها حسب الأحوال و الظروف المحيطة بالعامل ، و حسب مكانته في السلم الهرمي للسلطة و بحسب دوره و مكانته في المنظمة ، ففي الحين الذي يكون بعض العمال في أمس الحاجة للانتماء ، فإن البعض الآخر قد يكون في حاجة ماسة إلى السلطة أو الإنجاز.

و من هنا فإن إشكالية الدراسة تتحدد في التساؤل التالي:

- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي سونلغاز؟
- ما مستوى الدافعية لدى موظفي سونلغاز؟
- ما هي محددات الرضا الوظيفي في ضوء الدافعية؟

ومنه يتفرع التساؤل التالي:

- هل هناك علاقة بين محددات الرضا الوظيفي والحاجة للإنجاز لدى موظفي سونلغاز
- هل هناك علاقة بين محددات الرضا الوظيفي والحاجة للقوة لدى موظفي سونلغاز.
- هل هناك علاقة بين محددات الرضا الوظيفي والحاجة للانتماء لدى موظفي سونلغاز.

¹ إبراهيم الحموي: السلوك الإنساني - الإدارة الحديثة، دون طبعة ، دار الجامعات ، الإسكندرية ، دون تاريخ.

الفصل الأول: الفصل التمهيدي

2. فرضيات البحث:

أ. فرضيات رئيسية:

ما مستوى محددات الرضا لدى موظفي سونلغاز؟
مامستوى دافعية لدى موظفي سونلغاز؟

ب. فرضيات جزئية:

هناك علاقة بين محددات الرضا الوظيفي والحاجة للإنجاز لدى موظفي سونلغاز
هناك علاقة بين محددات الرضا الوظيفي والحاجة للقوة لدى موظفي سونلغاز
هناك علاقة بين محددات الرضا والحاجة للانتماء لدى موظفي سونلغاز

3-أهمية الدراسة.

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

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

4-دوافع البحث:

إن اختيار أي باحث لموضوع ما لا يتم بمحض إرادته ، و إنما هناك مجموعة من العوامل التي تقف وراء هذا الاختيار. و من الدوافع الرئيسية التي جعلتنا نبحث في الموضوع تتلخص فيما يلي:

1-معرفة مدى أهمية الرضا الوظيفي لدى الموظف الجزائري.

2-معرفة مدى أهمية الحاجات المتضمنة في نظرية دافيد ماكلياند للدافعية (الإنجاز-

الانتماء -القوة (في تحقيق الرضا الوظيفي بالنسبة للموظف الجزائري).

3-قلة الاهتمام بالموارد البشرية خاصة في بلادنا كأحد عناصر العملية الإنتاجية.

4-عدم الاهتمام بالمشاكل النفسية التي تواجه راحة العامل في عمله مما ينتج عنها من

تغيبات ، و كثرة الشكاوى ، التمارض ... الخ ، مما يؤدي إلى خسائر مادية (ضعف

الإنتاج (و أخرى بشرية) الوقوع في الحوادث.)

الفصل الأول: الفصل التمهيدي

5- أهداف البحث:

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

1- محاولة الوصول إلى أهم محددات الرضا الوظيفي انطلاقا من الحاجات المتضمنة في نظرية دافيد ماكلياند للدافعية.

2- معرفة تأثير تلك الحاجات على رضا العمال في المؤسسة الجزائرية.

3- معرفة أهمية حاجات الانتماء، والقوة، و الانجاز بالنسبة للموظف الجزائري في تحقيق

الرضا الوظيفي.

4- معرفة علاقة تلك الحاجات بالرضا الوظيفي لدى الموظف الجزائري.

5- الوصول من خلال الدراسة الميدانية إلى توصيات و اقتراحات و نتائج تستفيد منها

إدارة المؤسسة.

6- تحديد المصطلحات:

مفهوم الرضا الوظيفي عند لوك¹ :

الرضا الوظيفي حالة وجدانية سارة ناتجة عن إدراك الفرد لوظيفته على أنها مشبعة و محققة لقيم الوظيفة على شرط أن تكون هذه القيم متطابقة مع حاجات الفرد ، فالرضا الوظيفي إذن في هذه الدراسة هو ذلك الشعور الإيجابي الذي يجعل الموظف متكيفا مع عمله، إذا ما توفرت الظروف المساعدة على ذلك من فرص الترقية ، الأجر الجيد ، و ملائمة ساعات العمل ، محتوى العمل ، العلاقة الحسنة مع الزملاء من جهة و مع الإدارة من جهة أخرى... الخ

مفهوم الدافعية عند " توك و عدس² :

بأنها عبارة عن الحالات الداخلية للعضوية التي تحرك السلوك و توجهه نحو هدف أو . غرض معين ، و تحافظ على استمراريته حتى يتحقق ذلك الهدف إذن فالدافعية هي عبارة عن تلك القوى و الدوافع المتواجدة بداخل الفرد ، التي تستثير السلوك و توجهه نحو هدف معين

مفهوم العمل³ :

يعبر عن ذلك النشاط الواعي الهادف المبذول في عملية الانتاج ، و في نفس الوقت فالعمل قد يكون عضليا أو فكريا إذن فالعمل هو ذلك الجهد الذي يبذله الفرد سواء كان عضليا أو فكريا مقابل أجر.

¹ عمار طيب كشرود : علم النفس الصناعي و التنظيمي – مفاهيم – نماذج و نظريات منشورات جامعة قار يونس بنغازي دون طبعة –

ليبيا 1995 ص 440

² يوسف قطامي : الدافعية للتعليم لدى طلبة الصف العاشر – مجلة دراسات – المجلة 20 أ 1993 ص 834

³ ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة، ط 1 ، الجزائر 1998 ص 133

الفصل الأول: الفصل التمهيدي

حاجة الإنجاز:

و هو رغبة الفرد في تحقيق النجاح و التفوق.

حاجة الانتماء:

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

الحاجة إلى القوة أو دافع السيطرة¹:

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

7- الدراسات السابقة:

1- دراسة فردريك هرزبرغ 7-1959

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

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

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

و بعد تطبيقه الاستبيان توصل للنتائج التالية:

*المهندسون:

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

*المحاسبون:

¹ أحمد صقر عاشور : السلوك الإنساني في المنظمات ، ط 5 ، الدار الجامعية ، بيروت ، 1997

الفصل الأول: الفصل التمهيدي

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

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

2- LEVY LEBOYER دراسة لوبوي 7- 1966

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

% أ (المظهر الاجتماعي 49 :

و الذي يشمل العلاقات الإنسانية % 33 ، و مساعدة المرضى % 08 ، و الحياة الجماعية % 08.

% ب (المظهر التقني 44 :

و الذي يشمل على : المهنة التقنية % 23 ، فعالية و أهمية العمل % 18 ، تنوع المهام % 03 .

% ج (المكانة المهنية 07 :

عند تحليل الباحث للنتائج التي توصل إليها أوضح أن الرضا عن المظهر الاجتماعي يعود في الأساس لكون الممرضات على علم بأهمية الجهد المبذول من طرفهن ، أما الرضا عن المظهر التقني للعمل فيعود إلى اعتبار المهنة من أهم مسببات الرضا ، إذ تسمح لهن بتوظيف قدراتهن المهنية، و تحقيق إنجازات، و بذلك فإن العمل في نظرهن وسيلة للاتصال بالعالم الخارجي و لإثبات وجودهن، إلى جانب ما ينشأ من علاقات اجتماعية (صداقات) بينهن و بين المرضى ، مما يتيح لهن بإشباع بعض الغرائز ، كغريزة الأمومة و الحنان.

و أرجعت الباحثة ضعف نسبة الرضا عن المكانة المهنية % 07 إلى محدودية مسؤولية الممرضات حيث أنهن يشعرن بأنهن مسؤولات إلا في غياب الطبيب.

أما فيما يتعلق بأسباب عدم الرضا إلى:

نقص الاهتمام بالعمل ، صعوبة الظروف التنفيذية ، الرتابة و التكرار ، المشاكل الإدارية ، صعوبة إنشاء علاقات مع المرضى ، مشاكل ناتجة عن علاقات العمل ، نقص الاتصال مع الأطباء.¹

¹ أحمد صقر عاشور : السلوك الإنساني في المنظمات ، دون طبعة الدار الجامعية بيروت 1997 ص 161
إبراهيم سلهاط : النمط القيادي في المؤسسة الجزائرية و علاقته بالرضا الوظيفي ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيمي غير منشورة
إشراف أ د لوكيا الهاشمي جامعة منتوري قسنطينة 2002 ص، 14، 15

الفصل الأول: الفصل التمهيدي

3 دراسة ناصر محمد العديلي حول دوافع وحوافز العاملين والرضا الوظيفي:

قام الباحث ناصر محمد العديلي عام 1980 ، بدراسة دوافع و حوافز العاملين و الرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية فكان هدف البحث:

-التعرف على دوافع العاملين السعوديين (مديرين ، مشرفين و موظفين و عاملين (في مختلف المراتب بهدف معرفة:

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

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

علاقة الرضا الوظيفي بفرص الترقي الوظيفي في الأجهزة الحكومية بالمملكة.

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

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

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

تمهيد

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

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

1-لمحة تاريخية عن الرضا الوظيفي.

الرضا في مصطلح علم النفس هو ما يتضح من بعض المتغيرات المتعددة التي لها علاقة بالرضا الوظيفي ومفهومة وهي متغيرات متنوعة، كما أن مفهوم الرضا الوظيفي لا يدل عليه تعريف بذاته فهو متعدد المعاني، ومن المعاني ما يشير إلى مفهوم الرضا في الحياة بصيغ متعددة ومتنوعة وهي تدعونا إلى التفكير المتأنى حول موضوع الرضا.

وقد بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين إذ يشير كثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالباً يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وإما أن يكون غير راضي عن هذا العمل¹.

2- مفاهيم حول الرضا الوظيفي.

وقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي وهناك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد معنى محدد للرضا الوظيفي وعلى سبيل المثال إن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة وفي تعريف آخر يشير بلوك إلى أن الرضا الوظيفي هو اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق.

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج².

¹ عمار طيب كشرود : علم النفس الصناعي و التنظيمي - مفاهيم - نماذج و نظريات منشورات جامعة قار بونس بنغازي دون طبعة - ليبيا 1995ص440

¹ جيري جراي : الإشراف - مدخل علم السلوك التنظيمي لإدارة الناس - ترجمة .وليد عبد اللطيف هوانة - معهد الإدارة العامة، المملكة السعودية 1988

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وانجازه والاعتراف والتقدير¹.

كما أن مفهوم الرضا الوظيفي عن العمل مفهوم مركب وله عدة أوجه حيث يرى بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا، وآخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الاجتماعية مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين وبعضهم البعض، ومنهم من يرجع مستوى الرضا إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون له، وهناك من يعطي الاعتبارات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل فضل تحقيق هذا الرضا².

وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمد من الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها، وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته، ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد.

وعليه فإن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد (عامل، موظف) تجاه ما يقوم من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله.

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضاً، ذلك لأنه حالة انفعالية متعلقة بالموارد البشري يصعب فهمها، ناهيك عن قياسها بكل موضوعية، ولعل هذا الغموض أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع، فقد أجريت سنة 1976 أكثر من 3350 (1) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية فقط تناولت الرضا الوظيفي، فمنهم من اعتبر الرضا الوظيفي كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداء، التغيب، دوران العمل والاتصال، وأحياناً أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجر والرواتب ونظام المنح والمكافآت وهيكل السلطة ونظام اتخاذ القرارات، إضافة إلى عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا الوظيفي مما أدى إلى تعدد نواحي الدراسة.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.

خضع مفهوم الرضا الوظيفي لرؤى فكرية عديدة مستمدة من التطورات في العوامل البيئية الخاصة به والمجسدة له، ولهذا تباينت أفكار الباحثين حيال صياغة تعريف محدد للرضا الوظيفي، ويعود هذا التباين إلى تعرض بعض المهتمين به وفقاً لطبيعة تخصصاتهم (2)، ومن هذه التعاريف:

-تعريف طلعت إبراهيم لطفي: "الرضا الوظيفي هو مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته، والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد"

-تعريف فروم: "الرضا الوظيفي اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه"

¹ نفس المرجع السابق، ص 12

² نفس المرجع السابق، ص 15

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

-تعريف ستون: " الرضا الوظيفي هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها"

-تعريف مركز البحوث بجامعة ميتشجان: " الرضا الوظيفي هو ذلك الارتياح الذي يستخلصه العامل من الأوجه المختلفة لانتمائه للمشروع"

- "الرضا الوظيفي هو الفرق بين ما ينتظره الفرد من عمله وبين الشيء الذي يجده فعلا" يلاحظ من عينة التعاريف السابقة تأكيدا على ما جاء في مقدمتي الفصل والمطلب؛ حيث اختلف الكتاب في تحديد الرضا الوظيفي، لأن البعض يعرفه من منطلق أنه إشباع لحاجات الفرد المتوقعة من الوظيفة، ويعرفه البعض الآخر على أنه استجابة العامل العاطفية نحو عمله، كما يعرف بموقف العامل من عمله.

وفي ظل ما سبق يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه: " رد فعل شعوري (الاستجابة) للفرد بمقدار ما تشبعه مكانته المادية والاجتماعية من خلال انتمائه للمنظمة حسب توقعه وطبيعته شخصيته."

المطلب الثاني: آثار الرضا وعدم الرضا الوظيفيين.

إن اعتبار الرضا كمتغير مستقل في الدراسة سيكشف ماله من آثار على الحياة العملية للأفراد وبالتالي على المنظمات، سواء السلبية منها والناجئة عن حالة عدم الرضا، أو الإيجابية والناجئة عن حالة الرضا¹.

الفرع الأول : آثار عدم الرضا الوظيفي.

لعدم الرضا الوظيفي آثار سلبية على المنظمات، والتي تظهر من خلال الغياب، دوران العمل التمارض، الإصابات، الشكاوى، الإضراب واللامبالاة .

أ- الغياب ودوران العمل:

يشكل الغياب ودوران العمل ظاهرتين مكفيتين بالنسبة لأي منظمة مهما كانت صفتها، فهما تؤديان إلى زيادة العمالة وبالتالي تخفيض الإنتاجية ومن ثم مرودية العامل من جهة، ومن جهة أخرى التكاليف التي تتكبدها المنظمة حينما تصرف أموالها في توظيف وتدريب من يحل محل التاركين للوظيفة أو المتخيبين عن العمل

أولاً: الغياب:

يعرف الغياب عموماً على أنه: "نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم"، وأسبابه حسب Hailbronz عديدة تتمثل في: المرض، عطل الأمومة، حوادث العمل، عطل لأسباب عائلية أو إدارية عطل غير موافق عليها أو التكوين خارج المنظمة وقد قسم كل من Jardilliller و Baudwin عوامل الغياب إلى عوامل شخصية وأخرى مهنية

-العوامل الشخصية²:

وتشمل العوامل الشخصية: السن، الحالة الصحية، الجنس، الحالة العائلية، المستوى التأهيلي الأقدمية، النشاطات الشخصية بالعمل وظروف السكن والمواصلات.

-العوامل المهنية:

وتحتوي تأثير مستوى العمل بمختلف أنواع الإنتاج، مستويات التأهيل، تأثير ظروف أداء المحيط

¹ حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات) دون طبعة ، دار .زهران ، عمان ، الأردن 2002

¹ نفس المرجع السابق ، ص 15

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

وأوقات العمل ثم تأثير الظروف الاجتماعية للعمل والتي تشمل نمط الاتصال وطريقة المكافأة، إلى جانب كل الإجراءات ذات التأثير النفسي كالمعاملة والإشراف وجماعة العمل. وقد أكد بعض الباحثين على وجود علاقات قوية بين عدم الرضا الوظيفي ومعدل الغياب مثل Brayfield, Crockett, Herzberg و Vroom وأن ارتفاع مستوى الرضا يؤدي إلى انخفاض نسبتي التغيب والتسرب، وهذا ما أكدته دراسات أقيمت في شركة " هارفستر أنترناشيونال " حيث توصل الباحثون إلى معدل ارتباط سالب بين الرضا ومعدل الغياب قدره

ثانيا: دوران العمل:

يعبر ترك العمل عن استقالة العامل من منظمته طواعية، وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المنظمة كتكلفة الإحلال، تكلفة التدريب وتكلفة التعيين والتي تزداد كلما ارتقينا في السلم أو الهرم التنظيمي، بالإضافة إلى أن المنظمة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة (التكاليف الخفية في الموارد البشرية) مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقيل، وتعضم التكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذوي الأداء والخبرات العالية ويقود التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد الوظيفي، زاد الدافع لديه إلى البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض، فأظهرت بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا ومعدل دوران العمل بمعنى كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض.

ب- التمارض والإصابات:

وهي وسائل الانسحاب غير المباشر من العمل عن طريق اتخاذ الذرائع والحجج.

أولاً: التمارض

التمارض (إدعاء المرض) ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل؛ وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها، ويلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهرباً من الواقع المعيش فيها أو للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله.

ثانياً: الإصابات

إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، وإنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي؛ وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة؛ إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب، لذا نجد فروم يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس العكس.

وأياً كان التفسير فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة العكسية بين الحوادث والإصابات ودرجة الشعور بالرضا الوظيفي.²

ج- الشكاوى والإضراب واللامبالاة : الشكاوى والإضراب واللامبالاة وسائل احتجاجية يتخذها

العمال كرد فعل على عدم الرضا الوظيفي

¹ دافيدوف لندال : مدخل علم النفس ، ط 2 ، ماكجروهيل للنشر - القاهرة 1983

² نفس المرجع السابق ، ص 200

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

أولا : الشكاوى:

أظهرت دراسات Harris و Fleisheman سنة 1962 أن ارتفاع الشكاوى والتظلمات يظهر كثيرا في منظمات يغلب عليها عدم الرضا عن نمط الإشراف، فالعامل يستعمل وسيلة التظلم والشكاوى كأخر إجراء للتعبير عن تدمره اتجاه الأسباب التي جعلته في حالة عدم رضا عن عمله أو عن غيرها، بهدف جلب اهتمام المشرفين والإداريين لدراسة وضعيته وبغض النظر عن موضوعية هذه الشكاوى من عدمها فإن المنظمة مطالبة بالاهتمام بها ودراستها وتحليلها بدقة من أجل تفادي الاضطرابات والتوترات التي قد تظهر وتؤثر سلبا على أدائها

ثانيا : الإضراب¹ :

يعتبر الإضراب من أقوى مؤشرات عدم الرضا حدة، حيث يعبر عن التذمر وحالة من الفوضى والإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة ويلجأ العمال إلى هذا الشكل (الإضراب) سواء كانوا في جماعة صغيرة أو كبيرة العدد، ردا على الوضعية التي يعيشونها (الأجر المنخفض، طرق الإشراف، الترقيّة..). عاكسا لطموحهم وتطلعهم إلى زيادة الأجر، تحسين ظروف العمل أو المطالبة بالتغيير وغيرها والإضرابات لا تتسبب في الخسائر للمنظمة فقط، بل تتسبب حتى في عدم الاستقرار لاقتصاديات البلدان أيضا - تبعا لقوة ووعي النقابات العمالية خاصة -؛ فعلى سبيل المثال بلغ عدد الإضرابات في الولايات المتحدة الأمريكية في العشرية الممتدة بين سنتي 1988-1998، قرابة 3210 إضرابا، شارك فيه 2303000 عامل، وكان سببا في خسارة قومية قدرت بـ 33410000 يوم عمل

ثالثا : اللامبالاة والتخريب:

المسؤولون عادة يحافظون على صيانة الآلات من الأعطال كي لا تؤثر على سلامة المنتجات وتجهيزات المنظمة، غير أنهم لا يدركون أن حجر الزاوية في المنظمة هو العامل، وأن انخفاض درجة الرضا ينعكس على مدى اهتمامه وانضباطه أثناء تأديته لواجباته مما ينجر على ذلك وقوعه في حالات من الإهمال واللامبالاة واللذان يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج، أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته والخلاصة أنه من أجل القضاء على هذه الآثار أو على الأقل التخفيف منها، يجب الاهتمام بتحسين الظروف المادية المحيطة بالعامل (الإضاءة، التكييف، الحرارة، الغبار ...) وبيئة العمل الاجتماعية (العلاقات مع الرؤساء، الزملاء، الأنظمة العمالية ...)، وكل ما يتعلق بواقع العمل وحاجاته ورغباته لأن هذه الآثار تؤدي إلى إضعاف المنظمة وزيادة تكاليفها.

الفرع الثاني : آثار الرضا الوظيفي.

للرضا الوظيفي آثار إيجابية بالغة على المنظمات بشكل عام، ويمكن تلخيص أهمها في: أثره على الأداء، الولاء والصحة العضوية والعقلية للأفراد.

أ- الأداء² :

يقصد بالأداء : " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله كما ونوعا" (3)؛ فلقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعا لكثير من الأعمال والبحوث وموضوعا للجدل بين المنظرين على اعتبار أن هذين المتغيرين من أهم المتغيرات التنظيمية فعالية، ويمكن تلخيص أهم الاتجاهات في هذا الباب كالتالي:

¹ راوية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية . - مصر، ص 2003 ، ص 150

² نفس المرجع السابق ، ص 152

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

أولا : الإتجاه الأول :

ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن الرضا يؤدي إلى تحقيق الأداء المرتفع وفسر ذلك بأن العامل إذا ارتفع رضاه عن عمله زاد حماسه للعمل، مما ينتج عنه إقبال وامتنان كبيران اتجاه عمله، وهذا يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع عمله وإنتاجيته والعكس صحيح، أي أن الانخفاض في الرضا يشعر العامل بالقلق وعدم الاستقرار مما ينعكس سلبا على مستوى أدائه، وتفسر هذه الحالة بأن الأداء هو نتيجة طبيعية ومنطقية لحالة الرضا التي يكون عليها العامل، وهذا ما أوضحته تجارب هاوثورن ودراسات كل من ليكرت، مارش، سيمون وتريندرس وغيرهم¹

ثانيا : الإتجاه الثاني

ويرى أن لا علاقة بين الرضا والأداء؛ فقد قام الباحثان برايفيلد وكروكيت (1955) باستعراض نتائج البحث الذي أجري حول العلاقة بينهما (الرضا والأداء) والتي تؤيد عدم وجود ما يؤكد هذه العلاقة، حيث كان معامل الارتباط في كل مرة منخفضا وفي كثير من الحالات غير ذي دلالة إحصائية.

ثالثا : الإتجاه الثالث

ويرى من يتبناه أن الأداء يؤثر على الرضا، إذ عند تحقيق العامل لأداء عال في ظل نظام حوافز محدد وعادل، يحصل العامل على حوافز وعوائد نتيجة أدائه المرتفع فتزداد بذلك إشباعاته المادية من جهة وتزداد مكانته بين زملائه في المنظمة، وهذا ما يدفع العامل إلى الشعور بالفخر والاعتزاز بالنفس من جهة أخرى وينعكس ذلك إيجابا على درجة الرضا الوظيفي لديه.

رابعا : الإتجاه الرابع

والقائل بوجود علاقة بين الأداء والرضا، غير أنها علاقة غير مباشرة عن طريق محددات الرضا ومحددات الأداء، فالأداء يحدده الجهد المبذول في العمل، أما الجهد فيحدده كل من قيمة العوائد ومدى توقع الفرد لحصوله عليها، ومن هنا يعتبر الرضا محدد غير مباشر للأداء أما الرضا فيتحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد، في حين أن العوائد التي يحصل عليها الفرد تتحدد على أساس ما يحققه فعلا من أداء، ويطلق على هذا التفسير الأخير: "نموذج بورتر ولولر" (1967) والذي يحظى قبول أوسع في العصر الحالي.

ب- الولاء التنظيمي

يعكس الولاء طبيعة الشعور لدى الأفراد اتجاه منظماتهم ومدى تعلقهم وتوحدتهم من أجل خدمتها؛ فيتأثر الولاء بدرجة الرضا تأثرا واضحا حيث أن الراضين عن عملهم يتصرفون بالتعاون وتقوية العلاقات الاجتماعية بينهم، كما أن لديهم رغبة في الحفاظ على موارد المنظمة وتحمل المصاعب دون شكوى (حسب طبيعة الأشخاص) وهي كلها مميزات الولاء التنظيمي .

ج- الصحة العضوية والعقلية² :

بالإضافة إلى الآثار المذكورة سابقا هناك آثار أخرى وهي تلك التي تتعلق بصحة العمال ويقصد بها الصحة العضوية من ناحية، فيرى ديبراي أن الحالة النفسية لها آثار على الصحة العضوية للعمال

¹ رشاد عبد العزيز موسى : علم النفس الدفاعي - دون طبعة ، دراسات و بحوث ، دار النهضة العربية ، القاهرة 1994 ، ص 15

² أحمد محمد عبد الخالق ، مایسة الخيال : الدافع للإنجاز و علاقته بالقلق و الانبساط ، مجلة الدراسات النفسية 6 القاهرة 1991 ، ص 20

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

وبالتالي تتأثر كل العناصر السابقة (الغياب، دوران العمل التمارض، الأداء، الولاء) سلبا وإيجابا، وهو الأمر الذي أكده Burke سنة 1970، حيث وجد ارتباطا بين الرضا وبعض الأعراض العضوية كالتهب، صعوبة التنفس، صداع الرأس وغيرها؛ أما Whyte فتوصل سنة 1955 إلى أن 18% من حالات القرحة التي ظهرت في معمل واحد كانت عند العمال غير الراضين عن عملهم، كما يؤثر الرضا على الصحة العقلية من ناحية أخرى، حيث أن محيط العمل الجيد يبعث على ارتياح الحالة العقلية بعيدا عن المشاكل والاضطرابات النفسية وتوصل كورنهاوسر بعد دراسة معمقة سنة 1965 إلى وجود علاقة قوية بينهما (الرضا والصحة العقلية¹)

المبحث الثاني : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وأساليب قياسه

المطلب الأول : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

تقسم العوامل المؤثرة على الرضا حسب مصدرها، إلى عوامل تنظيمية مصدرها المنظمة، والأخرى ذاتية متعلقة أساسا بطبيعة العامل نفسه.

الفرع الأول : العوامل التنظيمية :

أ- نظام العوائد

"تمثل العوائد كافة أنواع الحاجات المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجات من الإشباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية مهامهم"، وأهمها : الأجر، الحوافز والمكافآت والترقية فيشعر العامل بالرضا إذا كانت العوائد توزع وفقا لنظام محدد ثابت يضمن توفرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل.

أولا : الأجر

إذا اعتمد على الربط بين الرضا وإشباع الحاجات خاصة الفيزيولوجية فإن هذا العامل ضروري جدا لتحقيق الرضا، ومهما يكن المنطلق فإنه لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل، وكأنه الاعتراف بما قدمه، ولكون النقود أو المال الوسيلة الوحيدة لاقتناء متطلبات الحياة المادية، وكونها وسيلة لتحسين ظروف الجوانب الأخرى من الحياة خارج المنظمة وهذا يعزز العلاقة بين مختلف جوانب حياة العامل. أجريت الكثير من الدراسات حول الأجر والرضا منها : دراسة ميلر 1941، طومسن 1939 كندل وسميث 1963، والمؤكدة كلها على وجود علاقة طردية بين مستوى الأجر والرضا الوظيفي غير أن البعض مثل هرزبرغ يرون أن لا علاقة بينهما، والصحيح عكس ذلك لأنهم يرون أن الدخل يحقق الحاجات الفيزيولوجية فحسب وهنا يكمن الخطأ إذ أن الأجر هو مبعث للعزة والافتخار بالإضافة إلى إمكانية تحويل المال إلى منفعة معنوية.

ثانيا : الحوافز

"الحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية المقدمة من المنظمة والقادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته باتجاه مستوى معين من الأداء." ويتفق الجميع على أن الحوافز تشكل أحد أهم المتغيرات المستقلة للرضا والدافعية والأداء كما تؤثر على سلوك العاملين بوجه عام وليس على الرضا فحسب.

ثالثا: الترقية

يقصد بالترقية : " تقليد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة ودرجة

¹ أحمد محمد عبد الخالق ، نفس المرجع السابق ، ص 15

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

أعلى من درجتها".

ولفرص الترقية قوية بالرضا إذ أنها ترتبط بزيادة المرتب كاعتراف من الإدارة بالجهد المبذول والالتزام، كما أن توفير الترقية يعد الفرصة المناسبة لتنمية قدرات العامل، إذ تشير بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا الوظيفي، كما يرى فروم أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد لفرص الترقية، وعلى هذا يجب على المنظمة إشباع هذا الطموح بتوفير فرص الترقية وإلا انخفض رضا كل عامل طموح.

ب- السياسات التسييرية¹ :

أولاً : نمط الإشراف

يعتبر نمط الإشراف كعائد للعمال يدخل ضمن العوائد النفسية التي تؤثر على سلوكهم والذي لا يقل أهمية عن العوائد المادية معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال أكدت على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العاملين، وأن معاملة المشرف اليومية لهم لها تأثير كبير على رضاهم.

إن نمط الإشراف يعكس طريقة معاملة المسؤولين لمرووسيهم وكيفية التأثير عليهم بغية الوصول إلى الأهداف التنظيمية، فهناك القيادة الاستبدادية (الديكتاتورية)، الفوضوية والديمقراطية، وجل التجارب تؤكد على أن أفضلها وأكثرها تحقيقاً لرضا العامل هي القيادة الديمقراطية لما تشمله من مبادئ إنسانية واجتماعية كتكافؤ الفرص، حرية الرأي، المساواة أمام القانون، العدالة والتعاون، في حدود الأهداف التنظيمية.

يرى جميل أحمد توفيق أن توسيع نطاق الإشراف يزيد من المساواة الإدارية مما يدعم سياسة غلق الأبواب أمام المستويات الدنيا (العمال) وهو ما يثير غضب وعدم رضا العمال في المنظمة، غير أن Filippo ذهب إلى أن عدم وجود الإشراف الجيد يؤدي إلى زيادة الاستياء وليس إلى عدم الرضا أما شوقي ناجي جواد فيلخص نمط الإشراف الذي يخلق درجة أعلى من الرضا في النقاط التالية

-الأمر بالمستطاع.

-تكريم الإنجاز الجيد والتميز.

-مشاطرة المرؤوسين مسراتهم وأحزانهم.

-خلق مناخ مشبع بروح المودة.

-يشجع الأعمال الجيدة والابتكارات الفردية والجماعية.

إن الفطنة السياسية وقدرة المسؤولين على مداراة العمال والتأثير عليهم من خلال بناء العلاقات الشخصية القوية تظفي على المنظمة أكثر تماسكا من خلال تحقيق الرضا والولاء.

ثانياً: قيم وأهداف المنظمة

كلما شعر الفرد في أي منظمة أنه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة أو نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك أثر لا يمكن إنكاره على رضاه لأنه يشعر في هذه الحالة بأنه يعمل من أجل شيء يستحق الجهد والعرق.

¹ حسن علي حسين : الشخصية الإنجازية و بعض سماتها المعرفية و المزاجية، مجلة .علم النفس ، عدد 5 ، مصر1988 ، ص 200

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

ثالثا: سياسة المنظمة

وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعيقه فكلما كانت هذه السياسة تتصف بالمرونة، التكامل والاستقرار وتوافر المعلومات الكاملة يكون هناك ضمان نسبي للرضا الوظيفي .

ج- ظروف العمل :

أولا : ظروف العمل المادية

بدأ الاهتمام بالظروف المادية وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي (أعمال إلتون مايو وتجارب هاوثورن) فأجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث في شتى أنحاء العالم، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه، إذ أن للإنسان حدود وعتبات التحمل إزاء هذه العوامل الإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، الإهتزاز، النظافة، وسائل العمل وغيرها.

وانطلاقا من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعدية وبالتالي على رضاه عن عمله، كما تشير معظم هذه الدراسات إلى أن لسوء الظروف المادية ووضعيات العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه، وملاءمتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي¹.

ثانيا : الظروف الاجتماعية (جماعة العمل):

يطلق اصطلاح الجماعة على أي صورة من صور التشكيل الاجتماعي المؤسس على إشباع دوافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة يشير جمال الدين محمد المرسي إلى أهمية الجماعات وتأثيرها على سلوك الأفراد بصفة عامة وعلى رضاهم بصفة خاصة، حيث تؤثر جماعات العمل على الأداء والعلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية وهي كلها ذات علاقة متعددة بالرضا الوظيفي أما أحمد صقر عاشور فيفسر هذه العلاقة بين الرضا وجماعة العمل من خلال الأهداف والمنافع المادية والنفسية التي يحققها الفرد من جماعة العمل المنتمي إليها، بالإضافة إلى أن الفرد يحقق رضا أعلى درجة حين يشبع حاجته الاجتماعية وهي حب الانتماء حسب درجة قوة هذه الحاجة لديه وكذا حسب طبيعة العمل

ثالثا: محتوى العمل

يقصد بمحتوى العمل مضمون المهام الموكلة للعمال في المنظمة فالعامل الحارس محتوى عمله هو الحراسة والإداري مهمته الأعمال الإدارية وهكذا، ولاشك أن لهذا المضمون أثره النفسي على العامل وهو ما أشار إليه هرزبرغ في أبحاثه. ويعتبر هرزبرغ أن للمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل كذلك دور في تحقيق مستويات أعلى من الرضا كعدد المهام، مستوى الصلاحيات الممنوحة، إمكانيات المبادرة والمشاركة في العمل وغيرها، كما يقترح هرزبرغ الحلول التالية²:
-الإثراء الوظيفي:

إن مدخل الإثراء الوظيفي يفترض أنه على المديرين زيادة عدد المهام التي يؤديها العامل وكذلك

¹ نفس المرجع السابق ، ص 45

² نفس المرجع السابق ، ص 47

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

درجة سيطرة الفرد على ما يؤديه من مهام مع استبعاد بعض نواحي الرقابة على الوظيفة وتفويض متزايد من السلطة للعاملين.

-التكبير الوظيفي:

باعتبار أن الفرض الأساسي لشعور الأفراد بالإحباط وعدم الرضا عما يؤديه من عمل هو أداء نفس العمل كل يوم فإن التكبير الوظيفي قد استخدم لزيادة عدد ونوع المهام التي يقوم بها الفرد في مجال عمله، ونتيجة لذلك فإن العاملين يقومون بأداء عدد متنوع من المهام والتي تؤدي إلى التقليل من الروتين وبالتالي التقليل من شعورهم بعدم الرضا الوظيفي.

وقد استخدمت هذا المدخل بعض الشركات مثل: شركات IBM, AT&T Maytag وغيرها. -التدوير الوظيفي :

يتضمن التدوير الوظيفي تحريك العاملين بشكل منتظم من وظيفة إلى أخرى ، ويستعمل هذا المدخل خاصة في أغراض التدريب وزيادة مهارة ومرونة الأفراد في أداء العمل.

رابعا : ساعات العمل (برنامج العمل)¹

يختلف الأفراد في الوقت المفضل للعمل، فمنهم من يفضل العمل نهارا ومنهم من يفضله ليلا ومنهم من يميل للعمل بلا انقطاع كما فيهم من يرتاح لنظام الذي يحتوي فترات راحة أكثر وهكذا. وعليه فإن للتفضيلات الساعية للعمل أثرا بالغ الأهمية على رضا العاملين وإن كانت مدة العمل متفق عليها، فلا بد من إدخال فترات راحة كإجراء للحفاظ على نمط جيد للأداء ذلك لما لها من تأثير إيجابي على الفرد نفسيا وعضويا، وبناءا على ذلك راح الكثير من الباحثين يجربون الأوقات المناسبة لإدخالها والمقدار اليومي أو الشهري الملائمين، ومهما كانت النتائج فإنه كلما وفرنا للفرد حرية استخدام وقت للراحة زدنا من هذا الوقت كلما زاد رضاه عن عمله، وكلما تعارضت ساعات العمل مع وقت الراحة أو حرية الفرد في استخدامه له كلما انخفض رضاه.

الفرع الثاني: العوامل الشخصية للرضا .

أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبائعهم وشخصياتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء ومن أهم هذه المسببات ما يلي:

أ - إحترام الذات

كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتدال بالرأي واحترام الذات والعلو في قيمتها وقدرها كلما كان أقربا إلى الرضا الوظيفي، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بانخفاض في قيمتهم وقدرهم فإنهم عادة ما يكونون أقرب إلى عدم الرضا عن وظائفهم.

ب - تحمل الضغوط

كلما كان الفرد أكثر تحملا للضغوط في العمل، وحسن تصرفه في التعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا مقارنة مع غيره، أما الأفراد الضيقة صدورهم من المشاكل التنظيمية والتفاعلات العمالية فإنهم ما يلبثوا أن يفقدوا رضاهم الوظيفي.

ج - المكانة الاجتماعية²

المكانة الاجتماعية للعامل أو في السلم الوظيفي تدعم رضاه وتعزز شعوره، في حين أن تدهور هذه المكانة غالبا ما تؤدي إلى الاستياء وعدم الرضا.

¹ إبراهيم سلهاط : النمط القيادي في المؤسسة الجزائرية و علاقته بالرضا الوظيفي : مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيمي غير منشورة ،

إشراف أ.د. لوكيا الهاشمي، جامعة منتوري قسنطينة 2002 ، ص 15 - 20

² نفس المرجع السابق ، ص 84

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

د - الرضا العام عن الحياة¹

يغلب على الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في وظائفهم، أما التمساء في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التماساء إلى عدم رضا ومشاكل وصراعات تنظيمية.

ويمكن تلخيص وتدعيم أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بالجدول التالي:

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها.

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين

عوامل متعلقة بالعامل عوامل متعلقة بالوظيفة عوامل متعلقة بالمؤسسة عوامل متعلقة بالبيئة

* عامل السن.

* الأقدمية في العمل

* نوع الجنس.

* المستوى التعليمي.

* أهمية العمل للعامل.

* شخصية العامل (إتجاهاته، قيمه، معتقداته، وطموحه).

من حيث طبيعة تصميم الوظيفة: * درجة تكبير الوظيفة.

* درجة إثراء الوظيفة.

* السيطرة على الوظيفة.

* طبيعة الوظيفة.

* المشاركة في اتخاذ القرار.

* المستوى التنظيمي للوظيفة. من حيث أداء العامل للوظيفة

* الشعور بالإنجاز.

* الأجر و الحوافز.

* فرص الترقية.

* الشعور بالأمن الوظيفي.

* العلاقات مع الآخرين * مدة و توقيت العمل.

* ظروف العمل المادية.

* أساليب العمل.

* الإجراءات القانونية للعمل.

* نظم الاتصال.

* التكنولوجيا.

* نمط القيادة و الإشراف * مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة.

* نظرة المجتمع للموظف.

* الانتماء الديموغرافي

(حضري، ريفي).

* إختلاف الجنسية.

* البيئة الاجتماعية و الثقافية الداخلية والخارجية.

¹ نفس المرجع السابق ، ص 21

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

المطلب الثاني : أساليب قياس الرضا الوظيفي¹.

تندرج أهمية قياس الرضا الوظيفي من أهمية المقياس (الرضا) كأحد أهم أهداف وبرامج الإدارات في العصر الحالي، ولقد كان سائدا في ما سبق أنه من الصعب قياس الرضا الوظيفي بدقة، وهو ما يعتبر خطأ في حق التقدم الهائل الذي حدث في العقود الستة الماضية في قياس المتغيرات الضمنية الكيفية المتعلقة بخصائص الأفراد مثل الشخصية، الاتجاهات النفسية، الدافعية، الرضا وغيرها. وكان ثيرستون أول من نبه إلى عدم استحالة قياس أية ظاهرة، طالما أن الظواهر توجد بمقادير، إلا أن ذلك لا يعني عدم وجود صعوبات في عملية القياس ولا ينفي وجود بعض التقريب. يقسم الأخصائيون مقياس الرضا إلى رسمية وغير رسمية، موضوعية وذاتية، والتقسيم الأخير هو ما يعتمد عادة من طرف الكتاب.

الفرع الأول : المقاييس الموضوعية للرضا.

ويقصد بها كل المقاييس التي تفيد في معرفة درجة الرضا الوظيفي من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب ودوران العمل، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي لأنه يستخدم الأساليب الموضوعية إذ هو عبارة عن رصد مضبوط لسلوك العمال كمسك السجلات للغيابات ودوران العمل.

أ- معدل الغياب :

معدل الغياب يعكس مدى انتظام الفرد في عمله، وهو مؤشر يمكن استخدامه للدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعامل؛ فالفرد الراضي يكون أكثر ارتباطا بالعمل وأشد حرصا على الحضور مقارنة بمن يشعر بالاستياء من عمله، لذلك فإن احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل أو قسم في المنظمة يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج.

ويحسب معدل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الأمريكية كالتالي(2):

مجموع عدد أيام الغياب للأفراد

معدل الغياب خلال فترة معينة = $100 \times$

متوسط عدد الأفراد العاملين

وتختلف طرق استعمال هذا المعدل حسب احتياجات المنظمة فقد تعتبر فترات مثل : شهر، فصل ستة أشهر، موسم، وأيضا بالمقارنة بين المنظمات من نفس النشاط أو النوعية تتخذ كمعيار لاستخراج دلالات الرضا أو عدم الرضا(1).

إلا أنه يعاب على هذا المؤشر في كونه لا يقف عند مبررات الغياب، فليست كل الغيابات تعبر عن الحالات الشعورية اتجاه العمل فقد يتغيب العامل بسبب المرض، الحادث، تعطل النقل أو الظروف العائلية وغيرها من الأسباب المشروعة أو المبررة، وهو التفسير الذي أدركه تعريف Bélanger وزملائه(2) للغياب على أنه: "عدم تقدم الفرد لعمله بغض النظر عن مشروعية أو عدم مشروعية ذلك".

ب- دوران العمل:

يمكن استخدام معدل دوران العمل أو ترك الخدمة الذي يتم باختيار الفرد (إستقالته) كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري يمكن استخدامه لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا.

¹ نفس المرجع السابق ، ص 61

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

ويحسب معدل دوران العمل كما يلي:

عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة

معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة = $100 \times$

إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة

وينتقد المقياسين السابقين بـ :

-معدلي الغياب ودوران العمل يشيران على وجود مشاكل في التنظيم دون تحديدها.

-لا يطبق هذين المقياسين في كل المجتمعات بشكل معياري، فعدم ترك الخدمة وعدم الغياب لا

يعبران عن رضا الأفراد في المجتمعات الفقيرة، خاصة في ظل كساد سوق العمل.

-تختلف ظروف الغياب وترك العمل بين العمال إلا أن المعدلين يساويان بين هذه الظروف ولا

ينظران في حقيقتها.

-تحتاج المنظمة إلى استجواب العمال لدعم مصداقية المعدلين وتصحيحهما.

الفرع الثاني : المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي:

ويقصد بالمقاييس الذاتية الحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم

الوظيفي سواء كتابية (الإستمارة) أو شفوية (مقابلة شخصية).

أ- الإستمارة:

"وهي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول

موضوع أو مشكلة أو موقف ما".

أولاً: الإستمارات الأكثر شيوعاً

تحضى الإستمارة برواج في الاستعمال في مختلف البحوث الاجتماعية ومن الاستمارات الأكثر

شيوفاً:

-دليل وصف العمل (job descriptive index) :

وتحتوي على خمسة أسئلة حول العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء أما

الإجابات فهي: نعم، لا، لا أعرف وصمم هذا النموذج كل من Kendall, Smith, Hulin . :

إستبيان جامعة منسوتا للرضا

ب- المقابلة الشخصية :

تعرف المقابلة على أنها: " تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة يحاول فيه الشخص القائم

بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض

البيانات وللمقابلة أنواع فقد تكون منظمة (إجتماع رسمي) أو غير منظمة (لقاء عفوي)؛ فتسمح

المقابلة بوصف وكشف جوانب العمل التي لا يمكن تقديرها عن طريق المقاييس الأخرى، بالإضافة

إلى أنها مفيدة في استجواب الأميين أو الذين يتعذر عليهم الإجابة عن الإستمارة كتابية، كما أنها

تزيل اللبس والغموض في الأسئلة والتحقق من صحة الإجابات.

أما عيوبها فتتمثل في أن طريقة الأسئلة تختلف من موقف إلى آخر، ومن شخص إلى آخر مما يؤثر

على طريقة الإجابة؛ وبالتالي يؤثر على موضوعية المعلومات، كما تتطلب المقابلة وقتاً طويلاً

لإجرائها وأناسا مدربين عليها

بالنسبة للكثيرين منا ، فإن فكرة الحصول على وظيفة مرضية وهذا هو حقا – حيث لا تشعر أنك

تعمل - هو ضرب من الخيال . بالتأكيد، الرياضيين المحترفين ، دوريات التزلج ، والغولف هؤلاء

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

الرياضيون وجدوا الايجابيات فى طريقة لفعل ما يحبون والحصول على أموال مقابل ذلك . ولكن هل هناك في الواقع أي شخص هناك الذين يحلم يجلس في مكتب وتجهيز الورق، أو مشاهدة المنتجات تنقل على شاحنة ، أو العمل على حل مشاكل الآخرين ؟

الأحلام المهنية شئ و الواقع العملي في أحيان كثيرة شئ آخر. وعندما تتزامن تكون لحسن الحظ ، واغتنام الفرصة والاستمتاع بها ! لحسن الحظ ، عندما لم يفعلوا ذلك، أنه من الجيد أن نعرف أنه من الممكن الحصول على الرضا الوظيفي من اختيار العملية للمهنة . لا يملك الرضا الوظيفي على أنها تعني السعي إلى المال او وظيفة فائقة براقة أو جزء من هوايتك . يمكنك العمل على الرضا الوظيفي ، و العثور عليه في أكثر الأماكن غير متوقعة...

قلب الرضا الوظيفي هو في موقفك والتوقعات الشخصية ؛ إنها أكثر حول كيفية ان تتقرب من عمالك و من الواجبات الفعلية التي تقوم بها. سواء كنت في العمل في المزرعة ، وهو خط الإنتاج، في زاوية المكتب أو في ملعب كرة السلة ، والسر هو أن نفهم المكونات الرئيسية لصفة فريدة من نوعها للحصول على الرضا الوظيفي¹.

هناك ثلاثة أساليب أساسية للعمل : هو وظيفة، مهنة ، أو العاطفة ؟ اعتمادا على أي نوع من العمل كنت في الوقت الراهن ، فإن الأشياء التي تعطيك الارتياح تختلف.

إذا كنت تعمل في وظيفة ، فإن جوانب التعويض للموقف ربما تعقد أكثر جاذبية من أي شيء آخر ، و يكون لها أكبر الأثر على ما إذا كنت البقاء أو الذهاب .

إذا كنت تعمل في مهنة ، كنت تبحث عن الترقيات و فرص التطوير الوظيفي . عادة ما يرتبط الرضا العام الخاص بك مع وضعك ، والطاقة، أو الموقف.

إذا كنت تعمل في العاطفة ، و العمل نفسه هو العامل الذي يحدد الارتياح الخاص بك، بغض النظر عن المال ، وهيبة ، أو السيطرة عليها.

حتما ، وهذه هي تعميمات ، و سوف تجد على الأرجح أن تحصل على الارتياح من أكثر من نهج و احد للعمل . يجري على بيئة من نوع العمل الذي تقومون به ، و الأشياء التي تحتاج لرضا الوظيفي، وسوف تساعدك على تحديد و ضبط التوقعات رضاكم وفقا لذلك .

بناء رضا الوظيفي :

وبمجرد الانتهاء من تحديد مزيج من الوضع ، والطاقة، أو التمتع الجوهرية التي يجب أن تكون موجودة في عمالك بالنسبة لك لتشعر بالارتياح، ثم كنت بحاجة للعمل على بعض من سبع ' المكونات ' عن وظيفة مرضية. هذه المكونات هي:

الوعي الذاتي .

تحدي .

¹ إبراهيم سلهاط : نفس المرجع السابق ، ص 84

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

متنوعة .

موقف إيجابي.

معرفة الخيارات المتاحة أمامك.

نمط حياة متوازنة .

الشعور الغرض.

الوعي الذاتي:

الخطوة الأولى في البحث عن الرضا الوظيفي هو أن تعرف نفسك . إذا كنت أن تكون سعيدا و ناجحا، تحتاج إلى فهم نقاط القوة والضعف لديك . هذا سيساعدك على تحديد ما هي أنواع مهنة تسمح لك للبناء على تلك القوة ، و تقليل نقاط الضعف هذه . A إطارا مفيدا لإجراء هذا النوع من التحليل هو تحليل SWOT الشخصية . يمكنك العثور على دورة تدريبية لدغة الحجم على كيفية القيام بذلك هنا .

فمن الصعب أن تشعر بالارتياح مع شيء لم تكن جيدة جدا فيه ، وذلك بدلا من قضاء وقت الضرب نفسك عن ذلك، إلقاء نظرة فاحصة طويلة في الأشياء التي كنت التفوق ، و محاولة العثور على الموقف الذي يستخدم بعض هذه المهارات أيضا .

آخر عنصرا هاما من الوعي الذاتي هو أن يكون هناك فهم جيد للسمات الشخصية الخاصة بك والاسلوب المفضل لديك من العمل . وهناك أداة مفيدة لذلك هو شين و الوظيفي المراس، مما يساعد على فهم ما لك قيمة و ما يحفزك في حياتك المهنية، (و أيضا ما تفعله لا قيمة ، وما دو يحفزك) .

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

خاتمة الفصل:

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

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

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

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

الفصل الثالث

الدافعية

المقدمة

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

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

كما أن الدوافع قد يكون ما هو فطري لا يحتاج إلى تعلم أو إكتساب مثل النوم ، الجوع حب الإستطلاع... إلخ ، و ما هو مكتسب يكتسبه الفرد نتيجة لخبرته اليومية التي إكتسبها من إتصاله و تفاعله مع البيئة التي يعيش فيها كحب التعاون و إحترام الغير.

كما أنه هناك نوع من الدوافع قد يكون شعوريا أو لا شعوريا ، فالدوافع الشعورية هي التي ندركها و نعيها عند القيام بها أو تنفيذها ، أما الدوافع اللاشعورية هي تلك التي لا يشعر بها الفرد و لا يدرك وجودها كالنسيان.

و لقد شغلت الدافعية حيزا كبيرا من تفكير و إهتمام علماء النفس و الإدارة ، وبالتالي ظهرت العديد من النظريات التي حاولت تفسيرها و تحديد معالمها الرئيسية. و بالرغم من تعدد النظريات ، فلقد تمكن من تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين و هما

مجموعة نظريات المحتوى ، و مجموعة نظريات عملية الدافعية ، و لقد تزعم هذه النظريات في الدافعية بعض العلماء الذين ساهموا بدرجة كبيرة في تفسير دوافع السلوك الإنساني من بينهم : ماسلو ، ألديرفر ، هيرزبرغ ، فروم ، لوك و دافيد ماكيلاند ، هذا الأخير الذي من خلال نظريته صغنا إشكالية و فروض هذه الدراسة ، وذلك لمعرفة مدى أهمية الحاجات المتضمنة في نظريته و مدى تحقيقها للرضا الوظيفي .

1-لمحة تاريخية حول الدوافع:

بالرجوع إلى تاريخ الفكر الإنساني نجد أن مصطلح الدوافع كان يثير العديد من التساؤلات أهمها : لماذا يسلك الإنسان هذا السلوك ؟، وكانت الإجابة عليها في الكثير من كتابات القدامى بمثابة البدايات الأولى لشرح مفهوم الدوافع خاصة كتابات الفلاسفة اليونانيين الذين اتخذوا موقفين هما:

الموقف الأول: يرى أن دوافع السلوك الإنساني هي البحث عن اللذة وتجنب الألم ، (THrasymache).ونادى به الذين يرون أن ، Aristote و Platon و Socrate ،

أما الموقف الثاني: فهو موقف كل من 322ق.م، 384 ق.م (تبنى أفكار Aristote) الفكر هو المحدد الأول للسلوك الإنساني، إلا أن سابقه لكنه صاغها بطريقة علمية، حيث بين أن السلوك يكون حسب الهدف، وقد يكون عشوائياً أو إرادياً.

ولقد ساعدت الافتراضات الفلسفية في تفسير السلوك الإنساني في ظهور الكثير من النظريات المعاصرة للدوافع.

وللتطور العلمي وظهور الطباعة التي سهلت نشر العديد من الأبحاث والدراسات وظهور الاكتشافات الكثيرة في القرن (17)، والتي من أهمها أن الإنسان مادة يمكن دراستها حسب القوانين الطبيعية، وبالتالي السلوك الإنساني ظاهرة طبيعية يمكن تفسيرها والتنبؤ بها، Descarte Rene لهذا ظهر التفسير الميكانيكي للسلوك خاصة تحت تأثير أفكار (1650.1596الذي أكد أن هناك أفعال آلية عند الإنسان يشترك فيها مع الحيوان، إلا أن له أفعال إرادية يستحيل التنبؤ بها.

(1675.1588الذي فسّر Thomas Hobbes) ثم ظهر التفسير الفيزيائي للسلوك على يد السلوك من المنظور الفيزيولوجي، فحسب رأيه: البحث عن اللذة هو ارتفاع جريان الدم المجال للتفسير الفيزيولوجي حيث يرى كل Hobbes والألم هو تباطؤ سیر الدم. بهذا فتح wikolass ،c.bernard،k.loranz،tinberges،w.r cannon , K spencer من إن الدوافع تحرك العضوية لخفض التوتر والحفاظ على التوازن الحيوي وذلك بحفظ النسب العادية للماء والسكر والبروتين، الكالسيوم و الهرمونات، والدمس....، في الدم، وأكدت الكثير من التجارب على الحيوانات أنه يمكن إحداث تغييرات فيزيولوجية في العضوية، بحيث تكون لها حالة التوتر التي توجه السلوك وتدفعه للحركة لخفضه (1764-1632مؤسس المدرسة الترابطية، الذي بين أن Johan Lock) ثم ظهرت أفكار للإنسان سلوك يرغب في معرفة نتائجه، ويحاول الوصول إلى أقصى لذة بالاعتماد على معارفه وتجاربه.

a.condilloc (1750 - 1715)d. Hume.(1776 - 1711).ونفس الأفكار تبناها كل من الذي يفترض أن الفكر يحتوي على (E . Kant) كما ظهر التيار العقلاني الذي نادى به مفاهيم تمكن الإنسان من تفسير التجارب الحسية، وتمكنه من إحساس وإدراك العالم، وهي تلعب دوراً في سلوكياته¹.

¹ حسن علي حسين ، نفس المرجع السابق ، ص 145

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

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

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

(1940 أن العضوية لها دوافع تحرك - وبين التيار المعرفي خلال السنوات (1930 Dohler) السلوك للحصول بأقصى سرعة على الموضوع المرغوب فيه، ودراسات كل من اللذان أدخلتا مصطلحات جديدة لتفسير الدوافع كالقيم والتوقعات، ولقد كانت Tolman و (1936 Rotter و دراسة (-K . Lewin) قاعدة لكثير من الدراسات المعرفية كدراسة (1954 weiner) . و دراسة (1970 1986) تفسير السلوك الاجتماعي - وحاول التيار المعرفي خلال السنوات أنه عند حدوث اختلال بين اتجاهات الإنسان وسلوكاته، Festingrer للإنسان، حيث أعمال فإن للدوافع دورا في القضاء على ذلك الاختلال، فإما أن يسلك سلوكا يتلاءم مع اتجاهاته، وإما أن تكون له دوافع تغير اتجاهاته حسب سلوكاته¹ (1950) .

وأكدت الأبحاث في مجال الدوافع الاجتماعية أنه يمكن تفسير السلوك الإنساني حسب أن سلوكات الغير تحدد سلوك الفرد G. Tarde المحتوى الاجتماعي، وأوضحت أعمال (Triplet 1986) الذي واصل الملاحظات التجريبية التي قام بها Guerin (وكذلك أعمال حول تأثير سلوكات الغير على الفرد، فوجد أن سلوكات الغير لا تؤثر فقط على سلوك الفرد بل على إدراك هذا الأخير لسلوك الغير وتأويله له هو الذي يحدد دوافع سلوكه ولم يكن مصطلح الدوافع محط اهتمام الفلاسفة وعلماء النفس والفيزيولوجيين فقط، بل، M. Weber الاقتصادي كذلك فقد بينوا وعلى رأسهم كل من DC Mchllandg. F a Okedy . Himmeistard . D.Sinha. أن دوافع الأفراد كثيرة وتحرك النمو والتطور الاقتصادي إذن هناك العديد من النظريات والتيارات التي حاولت تفسير دوافع السلوك الإنساني حسب وجهة نظرها إلى الدوافع.

¹ نفس المرجع السابق ، ص 147

2-تعريف الدافعية:

باللغتين الفرنسية والانجليزية إلى الأصل Motivation يرجع مصطلح الدافعية التي تعني التحرك Movere. اللاتيني الدوافع هي فعل الدفع ، Grand la Rouse encyclopédique وحسب قاموس. الذي يهدف للوصول إلى نتيجة¹

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

فالدافع عبارة عن عوامل تحرك العضوية، وتدفعها mourice reuchlin وحسب للقيام بالسلوك بسهولة، وذلك تحت تأثير المثيرات سواء كانت داخلية أو خارجية حتى يتحقق. الهدف، أو التوقف عن النشاط يبين هذا التعريف بوضوح أن الدوافع تحرك السلوك وتوجهه نحو هدف ما وتحدد شدته، حتى أنها يمكن أن توقفه، ويشير أيضا إلى أن الشيء المهم وهو أن الدوافع مثيرات داخلية وأخرى خارجية.

kozeki & Entwistle مع كوزيكي و إينثوسل * le françois يتفق ليفرنسوا بأن الدافعية حالة Beiller& Snowman وبييلر وسنومان Entwistle وإينثوسل ورفاقه يستمر فيها النشاط، وتتوسطه إلى درجة كبيرة عمليات تقييم واعية وتوقع وانفعال، كما أن الدافعية هي الحالات الداخلية والخارجية التي تحرك أداء الفرد وتوجهه نحو تحقيق هدف. محدد، وتحافظ على استمراريته ودوامه حتى يتحقق الدافع كما أشار الدكتور علي السلمي على أن الدافعية هي عملية إثارة السلوك والاحتفاظ به في حالة استمراره، كما أنها عملية تنظيم نمط هذا السلوك كما نجد الدكتور عزت عبد العظيم الطويل يعرف الدافعية على أنها حالة داخلية كامنة، قد تكون عضوية أو نفسية تؤدي إلى سلوك معين في ظروف معينة، لتصل في النهاية إلى هدف منشود، أي أن نهاية الدافع تحقيق الهدف.

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

فكل التعريفات السابقة ترى بأن الدافعية عبارة عن تلك القوى الداخلية التي تحرك السلوك نحو هدف معين، محاولة الاحتفاظ به في حالة استمراره، وبذلك إعادة التوازن للسلوك، أو التخفيف من التوتر².

3-الفرق بين الحاجة والحافز والباعث والرغبة والغريزة:

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

¹ عبد النور آرزقي : محددات الرضا المهني و معنى العمل عند العمال الجزائريين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، إشراف محمود بوسنة ،

جامعة الجزائر 1997 ، ص 54

² نفس المرجع السابق ، ص 65

-فالحاجة: هي حالة من النقص والافتقار أو الاضطراب الجسمي والنفسي، وعدم إشباعها
يثير لدى الفرد نوع من التوتر والضيق لا يزول حتى يتم إشباع الحاجة، وتتوقف كثير من
خصائص الشخصية على حاجات الفرد ومدى إشباعها²

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

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

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

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

خطوات عملية الدافعية¹:

إن الدافعية عملية متعددة الخطوات وهي:

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

ثانيا: يبحث الفرد ويختار استراتيجيات لإشباع تلك الحاجات.

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

رابعا: يجرى تقويم للأداء بواسطة الفرد) أو الآخرين (يتعلق بنجاح أدائه في تحقيق الهدف، وعادة
ما يتم تقويم الأداء الموجه نحو إشباع حاجة تنمية الشعور الاعتراز بالعمل من قبل الشخص نفسه،

¹ نفس المرجع السابق، 62

أما السلوك الموجه نحو إشباع حاجة مالية) مثل علاوة الجدارة (من جهة أخرى يتم تقويمه بواسطة شخص آخر) المشرف مثلا).

خامسا : تمنح المكافآت أو الجزاءات، اعتمادا على نوعية تقويم الأداء وأخيرا يقوم الفرد بتقدير مدى إشباع السلوك والمكافآت للحاجة الأصلية، فإذا أشبعت دورة الدافعية هذه الحاجة، فهناك حالة من التوازن أو الرضا فيما يتعلق بتلك الحاجة المعينة، أما إذا بقيت الحاجة دون إشباع يتم تكرار دورة الدافعية ربما مع اختيار سلوك مغاير.

خصائص الدافعية:

تتمثل خصائص الدوافع فيما يلي:

1- الدافعية تحرك السلوك:

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

2- توجه السلوك:

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

3- تحدد شدة السلوك:

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

4- تحدد استمرار السلوك:

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

5- توقف السلوك:

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

6- لها جانب انفعالي:

(1978 قيمة كبرى للانفعال في I.Zard) تتصل الدوافع بالوجدان وبالحالة النفسية ، ولقد أعطى

الدوافع.¹

¹ أحمد دوقة : الأبعاد المعرفية و الانفعالية للدافعية في العمل ، مجلة العلوم الإنسانية ، عدد 17 ، الجزائر 2002 ، ص 52

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

وظيفة الدافعية:

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

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

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

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

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

أنواع الدوافع:¹

حاول علماء النفس تحديد العوامل المؤثرة في الدوافع، وذلك مظهراً لما تلعبه الدافعية في التعلم والاحتفاظ والأداء ، فقاموا بتقسيم الدوافع إلى قسمين اثنين كبيرين هما :

أ- الدوافع البيولوجية Biological motive .

وهي تلك الدوافع الفطرية ، غير المنظمة، وقد تسمى بدوافع البقاء، لأنها دوافع ناجمة عن حاجات بيولوجية وفيزيولوجية متنوعة، منها دافع الجوع، والعطش والجنس والراحة والنوم.....

ب- الدوافع الاجتماعية Scial motive :

وهي تلك الدوافع المتعلمة أو المكتسبة أو الاجتماعية، والتي تنجم عن التفاعل مع البيئة الاجتماعية والتطبيع الاجتماعي في الأسرة والحي والمدرسة والمؤسسات الاجتماعي الأخرى، ومن أمثلتها الحاجة للانتماء والأمن والإنجاز وتقدير الذات وتحقيق الذات والحاجة إلى تجنب القلق.

¹ نفس المرجع السابق ، ص 65

الأهمية التربوية للدوافع:

نلاحظ أهمية الدافعية في الوجة التربوية في أنها تعتبر هدفاً تربوياً في حد ذاتها، فإن استثارة دافعية الطلاب وتوجيهها وإبراز اهتماماتهم، تجعلهم يسارعون إلى ممارسة نشاطات معرفية وعاطفية وحركية خارج نطاق العمل المدرسي. وأيضاً في حياتهم المستقبلية، وهذا من الأهداف التربوية الهامة جداً التي يسعى كل الأنظمة – المدرسية والأنظمة التربوية نحو تحقيقها.

أيضاً تبرز أهميتها في أنها أحد العوامل القادرة على تحديد قدرة الطالب على التحصيل والإنجاز ، لأنها على علاقة (أي الدافعية) بميول واتجاهات الطلاب، فتدفع انتباههم نحو بعض النشاطات دون سواها، وأيضاً هي على علاقة بحاجات الطالب فتجعل من بعض المثيرات معززات تؤثر في سلوكه وتحثه على المثابرة والعمل بشكل نشط وفعال جداً.

صفات الدافع:

يمكن تحديد صفات وأهداف الدافع بما يلي:

- 1- تحريك وتنشيط السلوك.
- 2- توجيه السلوك نحو وجهه معينة دون أخرى.
- 3- المحافظة على استدامة السلوك طالما بقي الإنسان مدفوعاً، أو

طالما بقين الحاجة قائمة.

كيفية عمل الدافعية:

أما دور الدافعية فتظهر بالصورة الآتية:

- 1- نشوء دافع أو حافز.
- 2- إصدار استجابات وسيليه للوصول إلى تحقيق الهدف لإشباع الحاجة.

3- تحقيق حالة الارتياح وخفض التوتر بعد إشباع الحاجة.

نظريات الدافعية:1

أستحدث العلماء التربويون والنفسانيون العديد من النظريات عن الدافعية ولقد اختلفت هذه النظريات باختلاف نظراتهم للإنسان والسلوك الإنساني، وباختلاف مبادئ مدارس علم النفس التي ينتمون إليها. وتبدو تلك النظريات الموجودة في ميدان الدافعية ذات فائدة كبيرة من حيث تقديمها لمبادئ وأفكار تساعد المعلم على فهم أكثر عمقاً للسلوك الإنساني، وإمكانية تصور بشكل أوضح مما هو عليه

¹ أحمد ماهر : السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات) (د ط ،الدار الجامعية . الإسكندرية1995 ، ص32

غير أن أياً من هذه النظريات غير قادرة على إعطاء صورة كاملة عن الدافعية ومفهومها ، رغم إدعاء أصحابها غير ذلك.

ولما كانت نظريات الدافعية عديدة ومسهبية في التفاصيل الدقيقة في شرح السلوك الإنساني وتفسيره ، فأنا سنتناول هنا أربعة نظريات هي الأشهر ما بين تلك النظريات، وهي ، النظريات السلوكية والنظريات المعرفية، والنظريات الإنسانية ونظرية التحليل النفسي .

أولاً: النظرية السلوكية Behavioral :

تزعّم هذه النظرية ب.ف. سكرز ، الذي يرى أن السلوك ينشأ من مؤثرات خارجية وداخلية من انقباضات أو ألم في المعدة في حالة الجوع أو رؤية الطعام في التلفزيون ، إن التعلم السابق او العادات المكتسبة حيثنذ تقرر السلوك .

وتهتم هذه النظرية بتفسير مفاهيم الدافعية انطلاقاً من النظريات ذات الإتجاه السلوكي في تفسير السلوك، أو ما يسمى بنظريات (المثير والإستجابة) والتي يمكن أن نشق منها بعض المبادئ الهامة بالنسبة لعملية التعلم، حيث أن حالات الإشباع الناجمة عن استجابات معينه، واختزال الحاجة الناتجة عن سلوك ما، وإيجاد التعزيز المناسب والمباشر لأنواع السلوك الموعوب فيه، هي مبادئ هامة في تفسير وإستثارة الدافعية عند الطلاب.

كما أن للدوافع قسمان : ظاهرة وخفية ، فالدافعية الناجمة عن عوامل خارجية أو بتعزيز خارجي تسمى بالدافعية الظاهرة ، كالدرجات والعلامات التي تعتبر جوائز لإثارة الدافعية الخارجية، وترتبط طرق زيادة الدافعية الخارجية من قبل المعلم للطلاب بتوظيف تقديم التعزيز المختلفة مثل التعزيز المستمر للتعلم الحديث ، خاصة للأطفال أثناء تعلمهم للغة ، والتعزيز المنقطع يعتبر أكثر أثراً وقوة في السلوك.

إستخدام جداول التعزيز التي يقول عنها د. يوسف قطامي¹ هي جداول نسبة الإجابات وجداول الزمن الثابتة والمتغيرة، يجب استخدامها إضافة للمبادئ التعلم والمبرمج واستخدام تعزيز التقربات المتسلسلة ليتم تشكيل السلوك.

ونجد أن إستخدام العقاب له أثر على تعلم السلوك إيقافاً وإطفاء، كذلك إستخدام التعزيز السلبي المتمثل في سحب المثيرطى ، أو تقديمه بحيث يكون التعلم مبنياً على العقاب، ولكن إن أفضل أنواع التعلم هي تلك التي يتم فيها تشكيل السلوك بناءاً على المعززات الإيجابية.

ثانياً: النظرية المعرفية Cognitive theory :

فإن الإفتراضات الأساسية لهذه النظرية أن الأفراد لا يستجيبون بطريقة آليه للحوادث الخارجية والداخلية الجسمية كالجوع، بل أنهم يستجيبون بإدراك حسي لهذه الحوادث حتى نوضح ذلك لنفترض أننا جالسون أمام التلفاز وجميعنا مشدودون لفيلم من أفلام الحركة، وأستمر الفيلم من الساعة الواحدة والنصف وحتى الخامسة بدون أم يقوم أحد من جلسة، فالانتباه لدينا مشدود لدرجة أننا قد نسينا أن نتناول وجبة الغداء، ولم ندرك أننا جائعون إلا عندما نظر أحدنا لساعته و هتف بأن

¹ قطامي ، سيكولوجية التعلم الصفي ، دار الشروق ، عمان ، ص 2000 .

وقت الغداء قد ذهب، فالمعرفيين يركزون على المصادر الداخلية للدافعية كالرضا والإشباع في التعلم والإنجاز.

إذن نؤكد تفسيرات المعرفيين تفترض أن الفرد كائن عاقل يتمتع بإدارة حرة ، تجعله قادراً على إتخاذ قرارات واعية كيفما يرغب فيه، لذا يؤكد المعرفيين على مفاهيم أكثر ارتباطاً بمتوسطات مركزية مثل القصد والنية والتوقع، لأن النشاط العقلي للفرد يزوده بالدافعية *Intrinsic motivation* - المتأصلة فيه وأن النشاط السلوكي غاية في ذاته وليس بوسيلة ، لذلك يتمتع الفرد بدرجة عالية من الضبط الذاتي.

نظرية أتكسون في الدافعية:

لقد وضع أتكسون نظرية تهتم بالدافعية من حيث دافعية التحصيل والمهنيات التعليمية، مؤكداً أن النزعة لبلوغ النجاح هي استعداد دافعي مكتسب، أي متعلم، وتصبح من حيث علاقتها الارتباطية بالنشاطات السلوكية ووظيفة لثلاثة عوامل قدرة الطالب على التحصيل

أ-الدافع للحصول على النجاح :

وهو دافع يشير إلى إقدام الطالب على أداء مهمة ما بحماس ونشاط شديدين ، بغرض خبرة النجاح الممكنة، إلا لهذا الدافع صورة طبيعية، أو نتيجة طبيعية له تظهر في دافع آخر هو دافع تجنب الفشل، ونجد أن تباين الطلاب في نتائجهم ومستوياتهم الأكاديمية، حيث يرتفع المستوى التحصيلي للطلاب ودافعيتهم التحصيلية تبعاً لإرتفاع هذا الدافع. والعكس أيضاً حيث ينخفض مستوى الطلاب تبعاً لإنخفاض هذا الدافع على النجاح وإنجازه .

ب- قيمة باعث النجاح:

كلما إزدادت صعوبة المهمة ، تطلب زيادة قيمة باعث النجاح. أي انه كلما كانت المهمة صعبة، تحتم أن يكون الباعث *Incentive* "الإثابة" ذو قيمة أكبر حتى يتم الحفاظ على مستوى دافعي عالٍ، فإن المهام الصعبة التي ترتبط ببواعث قليلة القيمة، لا تجدي في إثارة حماس الفرد لأجل أدائها بدافعية كبيرة، والفرد أو الطالب ذاته هو المنوط به القيام بتقدير صعوبه المهمة وبواعثها.

يرى إتكسون انه حينما يقوم الفرد بأداء مهمة معينة يواجه بصراع من نوع " إقدام إحجام" ، وذلك حينما يدفعه دافعه لتحصيل النجاح على الإقدام، في نفس الوقت يكون لديه إحجام وتراجع بسبب دافع تجنب الفشل لديه.

وفي غرفة الصف فالتعبيرات الثلاثة سابقة الذكر قد تنطوي أو تضعف ، وذلك من خلال الممارسات التعليمية، فالواجب يحتم أن يعمل المعلم على تقوية احتمالات النجاح ، وإضعاف احتمالات الفشل، وتقوية دافع تحصيل النجاح عند طلابه، من خلال مرورهم بخبرات النجاح ، وتقويم مهام فيها درجة معقولة من التحدى ، وتكون قابلة للحل¹

نظرية الغزو السببي لوائنر:

¹ أحمد ماهر : السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات) د ط ،الدار الجامعية . الإسكندرية1995 ، ص199569

قام بارنارد وآينر بتطوير نظرية الغزو السببي ، والتي أستخدمت بنجاح في تفسير ردود الأفعال للأفراد الأسوياء وغير الأسوياء في مختلف المجالات، ويشير وآينر إلى أن عملية الغزو السببي تلعب دوراً وسيطاً بين إستجابات الأفراد الإنفعالية للنتائج المهمة وتوقعاتهم للأداء المستقبلي ، وهما يؤثران على السلوك الذي يقوم به الفرد فيما يتعلق بأداء المهمة به المستقبل ، وهذا من خلال الجهد والطرق التي يستخدمها في المهمة أو الموضوع .

ويرى وآينر ان الحاجة إلى المفهوم هي التي تذهب بالطلاب إلى ان يتساءلون عن ظروف النجاح أو الفشل الذي يواجهون به في تعلمهم الدراسي ،ويقول أن الطلاب والأفراد في مختلف مواقعهم يحاولون توضيح لماذا ما حصل ، أو لماذا حدث بالصورة التي حدثت بها. وذلك حتى يرونها لأساليب معينه.

ويرى وآينر أسباب النجاح او الفشل التي يعزوها الطلاب لأسباب معينة في ثلاثة مجموعات أساسية هي:

1- تتعلق بالأساليب الداخلية، اي عوامل لدى الشخص نفسه مع أسباب خارجية كالقدرة والجهد، الحظ إتجاهات المعلم.

2- المسببات الثابتة او الدائمة وغير الدائمة مثل القدرة " ثابتة " المزاج " غير ثابتة " .

3- الأسباب التي تخضع للضبط او لاتخضع للضبط وتستطيع أن تتحكم بكيفية المساعدة التي تحصل عليها، ولكنك لا تستطيع أن تتحكم بالحظ أو المزاج في يوم الإمتحان .

عموماً " يقول وآينر " أن هذه الأبعاد جميعها مهمة في دافعيه الفرد ، وتوجهه الداخلي أو الخارجي في عزو اسباب فشلة وبخاصه، فإذا كان عزو لعوامل داخلية يقوده ذلك للإعتراف بالجميل، أما إذا كان العزوة لسبب خارجي فإنه قد يقوده إلى الشعور بالغضب.

رابعاً: النظرية الإنسانية Humanistic theory :

وتؤكد هذه النظرية على الحرية والإختيار والقرار الشخصي والسعي نحو النمو الشخصي، ويؤكدون أيضاً على جانب الإثراء النفسي للخبرات عند الطلاب وعلى الدوافع الداخلية كما فعل المعرفيون.

هرمية ماسلو:

تنسب معظم مفاهيم هذه النظرية إلى إبراهيم ماسلو الذي يرفض تفسيرات الإرتباطيين أو السلوكيين في تفسير دافعية السلوك الإنساني كالحافز والحرمان والتعزيز.وماسلو يرى ان دافعية الإنسان تنمو بشكل هرمي لقضاء حاجات يحددها بسبعة مراتب من قاعدة الهرم إلى قمته كالآتي:

1- الحاجات الفيزيولوجية Physiclogicl needs :

وتحدد بمجموعة أصناف اساسية جداً كالطعام والشراب والأكسجين والراحة ويرى أن إشباع الحاجات الفيزيولوجية المرتبطة بالطعام والشراب ليس نهاية المطاف للدافعية الإنسانية، وإنما

يؤدي هذا الإشباع إلى تحرير الفرد من سيطرة حاجاته الفيزيولوجية ، لإتاحة الفرصة الكافية لظهور حاجات ذات مستوى أعلى.

2- حاجات الأمان Safety needs :

وتمثل هذه الحاجات رغبة الفرد في العيش بسلام وطمأنينة وأمن وتجنب القلق والخوف والإضطراب، وتظهر هذه الحاجات عند الأطفال والراشدين على حد سواء، وذلك من خلال التحرك السريع والأنشط من الفرد في حاله حصول أي طارئ يهدد سلامته وأمنه مثل الكوارث الطبيعية والحروب والأوبئة.

3- حاجات الحب والإنتماء Love and belonging :

تتمثل هذه الحاجات في إقامة أو الرغبة في إنشاء علاقات وجدانية وعاطفية مع الآخرين عامه، ومع المجموعات والأفراد الهامين في حياة الفرد خاصة، وتظهر هذه الحاجات في العور الذي يقاسية الفرد عند غياب أصدقائه وأحبابه وأطفاله أو المقربين منه، وهذا الشعور يعتبر ظاهرة صحيحة تنتاب الأسوياء كلهم.

4- حاجات إحترام الذات Self- esteem need :

وهذه الحاجات تعبر عن حاجة الفرد في تحقيق قيمته الشخصية وذاته المتميزة وتبرى إشباع هذه الحاجات بمشاعر القوة والثقة والجدارة والفائدة ، ويقود عدم إشباع هذه الحاجات إلى الشعور بالدونية والعجز.

5- حاجات تحقيق الذات Self- actualization :

وهذه الحاجات تشير إلى رغبة الفرد في تحقيق إمكانياته المتنوعة على نحو فعلي او كلي، حتى يغدو الفرد الذي يمكن إن يكون عليه، وتظهر هذه الحاجات في النشاطات التي يمارسها الفرد في حياته الراشدة، والتي تتفق مع رغباته وميوله.

6- حاجات المعرفة والفهم Need to know and understand :

تشير هذه الحاجات إلى رغبة مستمرة من قبل الفرد للفهم والمعرفة، وتظهر واضحة في النشاطات الاستطلاعية والاستكشافية وفي البحث عن المزيد من المعرفة، والحصول على أكبر قدر يستطيعه من المعلومات.

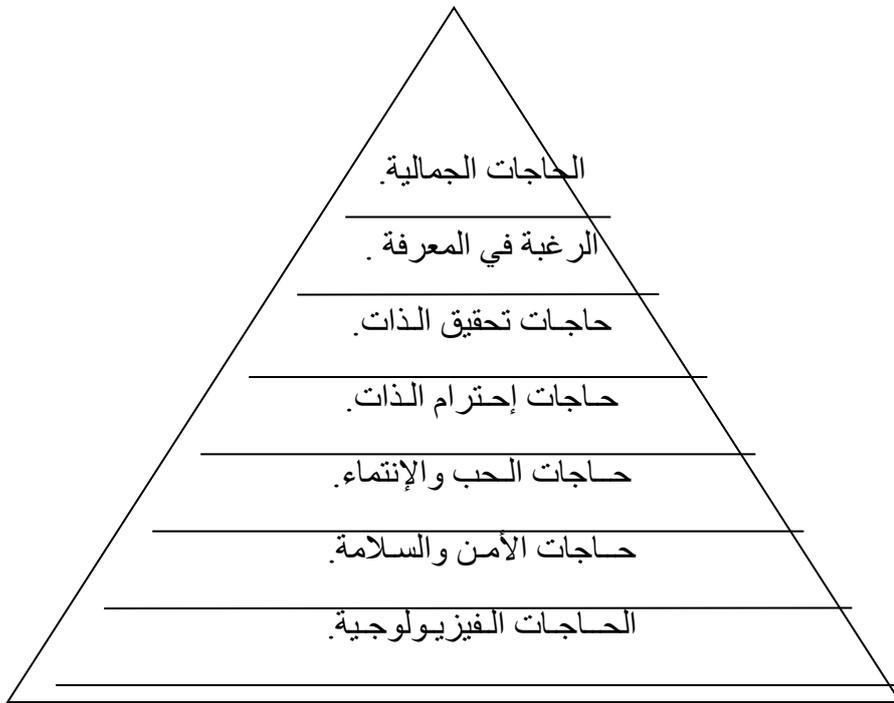
يقول " ماسلو " أن حاجات الفهم والمعرفة هي أكثر وضوحاً عند بعض الأفراد عن غيرهم ، فحينما تكون هذه الحاجات قوية، فسيراقتها رغبة في الممارسة المنهجية، القائمة على التحليل والتنظيم والبحث في العلاقات، ويأخذ هذا الصنف من الحاجات دوراً حيوياً في سلوك الطالب الأكاديمي، حيث أن عملية الاستثارة لها وتعزيزها تمكنه من اكتساب المعرفة وأصول التفكير العلمي، اعتماداً على دوافع ذاتية داخلية¹

¹ إبراهيم الحموي ، نفس المرجع السابق ، ص32

7- الحاجات الجمالية Aethetic need :

وهذه تدل على الرغبة في القيم الجمالية ، وتظهر عند افراد من حيث تفضيلهم للنظام والكمال والإتساق، في كل أوجة حياتهم ورفضهم كذلك للفوضى وعدم الإتساق، وان الفرد السوي في نظر " ماسلو " هو الشخص الذي ينزع للبحث عن الجمال بفطرته، ويفضلة كقيمة مطلقة ومستقلة عن أية مصلحة مادية.

والشكل التالي يوضح هرمية " ماسلو ل " للحاجات الدافعية¹ :



خامساً : نظرية التحليل النفسي Psychoanalysis thoear :

تعود أصول هذه النظرية إلى عالم النفس فرويد، والذي يستخدم مفاهيم تختلف عن مفاهيم النظريات السلوكية والمعرفية والإنسانية، فهو يستخدم مفهوم الغريزة واللاشعور والكبت عند تفسيره للسلوك وغير السوي على قدم المساواة.

¹ د . نشواتي ، مرجع سابق ، ص 215 " بتصرف"
د. مروان أبو حويج " واخرون " مدخل علم النفس التربوي ، ص 149 عمان 2000 .

ويؤكد فرويد على أهمية دور خبرات الطفولة المبكرة في تحديد سلوك الفرد مستقبلاً، كما يطرح مفهوم الدافعية واللاشعور *Unconscious motivation* - لتفسير فيما يقوم به الفرد من سلوكيات دون أن يكون قادراً على تفسير أو تحديد أو معرفة دافعة الكامنة وراء سلوكه هذا .

ويفسره فرويد هذه الظاهرة بمفهوم الكبت *pepressio* وهو آلية نفسية يخزن بها الفرد أفكاره ورغباته في اللاشعور *Unconsciousness* ليتجنب ضرورة بحثها على مستوى الشعور ، لأسباب تتعلق بعدم توافر الفرص المناسبة لتحقيقها على هذا المستوى¹ .

وعند النظر في النظرية الفرويدية، وإعادة النظر فيها، نجد انه يتحدثون بشكل متواصل ، وبلهجة الواثق من نفسه ، بأنه غالباً ما يحدث تفاعل بين الخبرات الطولية المبكرة والرغبات اللاشعورية المكبوتة الناتجة عن حافزي الجنس والعدوان، حيث يقدم الكبار بمنع الصغار من التعبير الحر لهذين الحافزين، مما يجعل هؤلاء الصغار يكتبون هذا السلوك المشبع بالجنس والعدوان وإيداعه في مخز ونهم اللاشعوري، وهنا تبدأ عملية أخرى ، فالكبت لا ينهي فعالية هذين الحافزين وأثرهما على السلوك بشكل كامل، فهما يمارسان أثرهما في تحديد السلوك على مستوى اللاشعور، فإنه يمكن التعبير عن الحاجات والرغبات والدوافع المكبوتة في أشكال سلوكية مقنعة أخرى

مثل السلوك التخريبي الموجه نحو الذات والمجتمع ، لذا يمكن تفسير العدد من الأنماط السلوكية التي تظهر بمظهر اللاسواء واللامعقولية يمكن تفسيرها بدوافع لاشعورية لاتتنمي لإدراك الفرد ولا إلى وعيه¹ .

نظرية الحاجات لدافيد ماكلياند *David McClelland*²:

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

كما توصل ماكلياند أن الحاجات الإنسانية تعكس خصائص الشخصية التي تم إكتسابها في المراحل الأولى من حياة الفرد و من خبرته ، و من التعرض لمظاهر و نواحي معينة للمجتمع الذي يعيش فيه ، على عكس ماسلو و والدفير ، فإن ماكلياند لم يكن مهتما بتحديد العلاقات المتدرجة أو الهرمية بين الحاجات الإنسانية و بذل من ذلك فقد إهتم أكثر بالنتائج السلوكية المحددة لهذه الحاجات ، و بلغة أخرى فقد كان ماكلياند يحاول الإجابة على مثل هذا

التساؤل : تحت أي ظروف يمكن لحاجات معينة أن تؤدي على نماذج معينة من الدافعية ؟.

فقد استطاع ماكلياند ان يتوصل إلى ثلاث مجموعات من الحاجات و التي لها علاقة بالسلوك

:التنظيمي و هي :

- *affiliation needs*. حاجة الإنتماء

- *power needs*. حاجة القوة

⁴ د. نشواتي ، مرجع سابق ، ص 261 .

² أحمد ماهر ، نفس المرجع السابق ، ص 32

- achievement needs .حاجة الإنجاز

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

إلا أن الفضل يعود على موراي عام 1938 الذي وضع الأسس الأولى التي يمكن إستخدامها لقياس دافع الإنجاز 3 و هذه الحاجات هي:

1: Affiliation needs الحاجات إلى الإلتناء

إن العمال الذين تكون حاجاتهم كبيرة للإلتناء ينالون الرضا، و الإشباع من خلال علاقات صداقة مع الآخرين و الإتصال بالمجتمع من حوله فالفرد يسعى إلى الإلتناء إلى الجماعة لأنه كائن إجتماعي لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن الجماعة، و هو يلتزم في الجماعة إشباع حاجته إلى الإلتناء، و القبول من طرف الآخرين وحاجة الإحترام والتقدير و المكانة الإجتماعية ، و تتضح الحاجة إلى الإلتناء و تنشأ نتيجة تفاعل الفرد مع الآخرين في المجتمع على المستويات المختلفة ، و يزداد هذا الدافع وينمو لدى الفرد بزيادة شعوره بكيانه الإجتماعي، و برغبته في التفاعل و التعاون مع غيره من الأفراد ، و أن هذا الدافع يستند في أساسه على عوامل مكتسبة ، و يتضح ذلك في الفترة الأولى من حياة الطفل في الأسرة أو .المدرسة، ثم في ميدان العمل، و في الجماعات و التنظيمات و النقابات... إلخ

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

- تأييد الآخرين و مواقفهم

-الإهتمام بمشاعر الآخرين

-التفكير و التصرف بالطريقة التي يحبها الآخرون ، خاصة الأفراد الذين يسعون لتكوين علاقات صداقة معهم ، و عادة يعمل هؤلاء الأفراد في أعمال تحتاج إلى .علاقات إجتماعية مثل التدريس ، البيع..

و نستنتج من كل هذا أنه كلما شعر الفرد بأنه هناك إشباع لحاجة الإلتناء زاده رضاه عن العمل ، في حين إذا كان هذا العمل لا يقدم له الإشباع اللازم لحاجة الإلتناء قل رضاه عن العمل¹.

¹ نفس المرجع السابق ، ص 33

الحاجة إلى القوة: Needs for power 2

إن للعمال الذين لديهم حاجة كبيرة للقوة ينالون الرضا من خلال التأثير و السيطرة على البيئة و تتضمن هذه البيئة موارد عديدة منها:

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

أن الطموح و العدوانية و الحاجة إلى السيطرة تعبر عن Adler و لقد أوضح أدلير .الرغبة في القوة كما توصلت الدراسات أن المديرين أكثر حاجة إلى القوة من حاجة الموظفين العاديين إليها، ذلك لأن مسؤوليات المديرين تتضمن التأثير على سلوك الآخرين بهدف الحصول على مكانة مرموقة لذلك يمكن للأفراد ذوي الحاجات العالية إلى القوة أن ينجحوا كمديرين إذا توفرت ثلاث شروط هي لا بد أن يسعى الأفراد إلى القوة لإستخدامها لصالح رفاهية المنظمة، وليس- لتحقيق أغراضهم الشخصية.

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

3 : لا يمكن أن يتميز هؤلاء الأفراد بالقدرة على السيطرة و التحكم في الذات- بحيث يتمكنوا من السيطرة على رغبتهم في القوة عندما تهدد هذه القوة أو تتعارض .مع الفعالية التنظيمية أو العلاقات التبادلية في المنظمة.¹

لذلك نجد ماكيلاند ميز شكلين لحاجة القوة هي:

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

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

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

3: الحاجة للإنجاز:

يعرف موراي الحاجة للإنجاز بأنها رغبة الفرد، و ميله نحو تدليل العقبات لأداء شيء صعب بأقل قدر من الوقت، مستخدما ما لديه من قوة و مثابرة و إستقلالية، و تتوافر هذه الحاجة بدرجة مرتفعة لدى من يكافحون ليكونوا في المقدمة، و من يكسبون قدرا كبيرا من المال، و من يحققون المستحيل

¹ نفس المرجع السابق ، ص 33

، و من يلتزمون معيارا مرتفعا جدا لأدائهم أولئك الذين يضعون الإنجاز هدفا شخصيا لهم، و ينشأ دافع الإنجاز عن حاجات مثل السعي وراء التفوق، تحقيق الأهداف السامية ، النجاح في المهام الجسماء، و ليس له أصول فيزيولوجية واضحة لدى الإنسان ، و مع ذلك فإن لهذا الدافع أهمية قصوى في الإرتقاء بمستوى الحياة ووصول الفرد إلى أهدافه.

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

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

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

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

و يعرف مرزوق عبد المجيد الدافع للإنجاز بأنه رغبة مستمرة للسعي إلى النجاح و إنجاز الأعمال الصعبة و التغلب على العقبات بكفاءة و بأقل قدر ممكن من الوقت و الجهد. و بأفضل مستوى من الأداء و يعرف فتحى الزيات بأنه دافع مركب يوجه سلوك الفرد كي يكون ناجحا في الأنشطة التي تعد معايير الإمتياز و التي تكون معايير النجاح و الفشل فيها واضحة أو محدودة

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

من خلال التعريفات السابقة يلاحظ أن دافع الإنجاز ليس له أصول فيزيولوجية واضحة لدى الإنسان ، فإنه انصب إهتمام الفرد بإشباع إمكانياته و قدراته فإن دافع الإنجاز قد و لكن إذا كان الإهتمام مركز على المنافسة Growth Motive يصنف على أنه دافع للنمو Social Motive . بين الأفراد فيمكن إعتبار دافع الإنجاز في هذه الحالة دافعا إجتماعيا.¹

¹ نفس المرجع السابق ، ص 33

مكونات حاجات الإنتماء و القوة و الإنجاز:

يرى أوزيل 1969 أن هناك ثلاث مكونات على الاقل للدافع إلى الإنجاز هي:

أ - الحافز المعرفي:

الذي يشير إلى محاولة الفرد إشباع حاجته لأن يعرف و يفهم ، حيث أن المعرفة الجديدة تعين الأفراد على أداء مهامهم بكفاءة أكبر ، فإن ذلك يعد مكافأة له.

ب - توجيه الذات:

و يمثله رغبة الفرد في المزيد من السمعة و المكانة التي يحرزها عن طريق أدائه المميز و الملتزم، في الوقت نفسه بالتقاليد الأكاديمية المعترف بها بما يؤدي بشعوره بكفائته و إحترامه لذاته.

ج - دافع الإنتماء:

بمعناه الواسع الذي يتجلى في الرغبة في الحصول على تقبل الآخرين ، و يتحقق إشباعه من هذا التقبل ، بمعنى أن الفرد يستخدم نجاحه الأكاديمي بوصفه أداة للحصول على الإعتراف و التقدير من جانب أولئك الذين يعتمد عليهم في تأكيد ثقته بنفسه و يقوم الوالدان بدور فعال بوصفهما مصدرا أوليا لتحقيق إشباع الإنتماء هذه لدى أطفالهم ثم يأتي بعد ذلك – في الغالب - دور المعلم بإعتباره مصدر آخر لإشباع دافع الإنتماء. أما " عبد المجيد مرزوق " 1985 فيرى أن حاجات الإنتماء و القوة و الإنجاز يمكن إعتباره دالة لسبعة عوامل متعامدة هي : التطلع إلى النجاح ، التفوق عن طريق بذل جهد و المثابرة ، الإنجاز عن طريق الاستقلال عن الآخرين في مقابل العمل مع الآخرين بنشاط ، القدرة على إنجاز الأعمال الصعبة بالتحكم و السيطرة على الآخرين ، الإنتماء إلى الجماعة و العمل من أجلها ، تنظيم الأعمال و ترتيبها بهدف إنجازها بدقة و إتقان ، مراعاة التقاليد و المعايير الإجتماعية المرغوبة ، و مساندة الجماعة و السعي لبلوغ مكانة مرموقة بين الآخرين

ملخص الفصل:

تعرضنا في هذا الفصل إلى اللحظة التاريخية للدافعية ، فالدافعية هي القوى التي تحرك و توجه و تدعم السلوك، أو القيام بتصرف معين.

كما تعرضنا إلى عملية الدافعية كيف تتم ، و إلى أهم خصائصها و وظائفها، و تصنيفها إلى دوافع فطرية و مكتسبة و إلى دوافع شعورية و لا شعورية. كما تعرضنا في هذا الفصل التعريف بنظرية ماكيلاند.

فضلا عن القيام بالتعريف عن نظريات الدافعية وخصائصها بالرغم من أن كل نظرية من هذه النظريات تناولت الدافعية بالتفسير من وجهة نظر معينة، و كان لها مجال تركيز مميز ، إلا انهم جميعا ساهموا في زيادة الفهم، و التعمق للدافعية في السلوك التنظيمي ، و كل نظرية حاولت أن تحدد مجموعة من المتغيرات المرتبطة بتفسير الدافعية في أوضاع العمل ، و التي من خلالها يمكن تحقيق الرضا الوظيفي.

الفصل الرابع: الجانب الميداني

تمهيد:

تعتبر مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز من المؤسسات التي تقوم و بتوزيع الكهرباء والغاز في منطقة الوسط و الفاعلة في الاقتصاد الوطني لها هدف رئيسي تسعى لتحقيقه و هو تغطية التراب بالغاز و الكهرباء.

وبما ان مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مؤسسة استثمارية فهي تسعى دائما إلى انجاز عدة مشاريع لتوسع نشاطها ولهذا نجدها تتعامل كثيرا مع الموردين و المؤسسات الأخرى لإنشاء تلك المشاريع.

و سنتناول هذا الفصل ما يلي:

❖ تقديم عام للمؤسسة سونلغاز؛

❖ تقديم إدارة الموارد البشرية؛

المبحث الأول: تقديم عام لشركة سونلغاز بغيرداية

المطلب الأول: التعريف بسونلغاز بغيرداية

1.1. مؤسسة سونلغاز:

وستتناول في هذا المبحث التعريف بمؤسسة سونلغاز ونشاطها وعملها وكذا طبيعة تنظيمها وكيفية نشاطها و مختلف المنتجات التي تقوم بإنتاجها والهيكل التنظيمي لها.

1.1-1 تعريف المؤسسة: المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز هي مؤسسة خدمات عمومية المسار الصعب لهذه المؤسسة يعكس مسار الشعب الجزائري اذ سعت جاهدة الى تحويل كل قواها من اجل تنظيم الاقتصاد و تلبية الحاجات الاجتماعية للمواطنين في النمو متواصل و مستمر للبلاد.

1.1.2- نبذة عن حياة المؤسسة: و مرت المؤسسة في دورة حياتها بالمراحل الموالية:¹

* في 1944: لقد نشأة هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها ، حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل اجر زهيد؛

* في 1946: خضعت لقانون التامين الذي اصدرته الدولة الفرنسية SAE (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز)؛

* في 1947: تم انشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعرفة باختصار بالحروف EGA المؤسسات السابقة لإنتاج التوزيع وكذلك الغاز و هذا بموجب المرسوم رقم 1002/47 بتاريخ 05 /06/ 1947 وهي تنتمي الى قانون اساسي خاص للزبون LEBON و شركائه؛

* في 1962: تكلفت الدولة الجزائرية المستقلة بمؤسسة EGA وما ان انقضت بضع سنوات و بفضل بذل

مجهود معتبر في سبيل التكوين سمح التاطير و العاملون الجزائريون من تولي تسيير المؤسسة؛

* في 1969: تحولت EGA الى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) وما لبث ان اصبحت مؤسسة ذات حجم معتبر حيث بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون وكانت تلي حاجيات 7000 زبون؛

¹ -مخنت ياسين، اثر التكنولوجيا المتقدمة على ادارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل تقني سامي في الموارد البشرية، المعهد الوطني المتخصص فالتكوين المهني المجاهد احمد ابن الزبير، الاغواط، 2011/2014، ص57.

* وفي 1991: تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري (epic) وإعادة النظر في قانونها الأساسي الذي يثبت أن للمؤسسة خدمة عمومية فإنه يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري؛

* وفي سنة 2002: أصبحت المؤسسة شركة مساهمة هذه الترقية منحها امكانية التدخل حدود الجزائر و باعتبارها شركة مساهمة فانه ينبغي عليها حيازة حافظة اسهم و قيم اخرى منقولة مع امكانية امتلاك اسهم في شركات اخرى؛

* في سنة 2004: تطورت سونلغاز حيث أصبحت مجمعا او شركة قابض (هولدينغ) Hldingde Sociétés وذلك بإعادة هيكلت نفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات وحسب خصائص لديها أربع نشاطات أساسية وهي:

1- إنتاج الكهرباء وهو مجمع صناعي (SP).

2- نقل الكهرباء المنتجة (GRTE)؛

3- نقل الغاز (GRTG)؛

4- توزيع الكهرباء والغاز (SD) .SOCITE DU DISTREEBUTION.

* في سنة 2005: برزت الشركة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما يستدعي رفع التحديات يعكس تعزز انجازات المجمع و ذلك بإعادة هيكلت التوزيع الذي يشكل الرهان الاكبر لهذه السنة، لذلك يجب تحقيقه الى مهمة الخدمة العمومية التي يضمنها الموزعون و الفوز بهذه المهمة و التطبيق الجيد لبرامج التنمية و ان استثمارية فريدة من نوعها لذا تكتسب اثاره و اهمي قصوى بالنظر الى نوعية الخدمات و التسيير بصورة عامة.

* في سنة 2006 : تمت هيكلت وظيفة للتوزيع في اربع شركات فرعية هم كآتي¹،

1. الجزائر العاصمة SDA.

2. منطقة الوسط SDC.

3. منطقة الشرق SDE.

4. منطقة الغرب SDO.

¹ -مخفث ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 59.

في 2007.2008: نهاية الهيكلية (التجديد) تميزت سونلغاز خلال السنوات الاخيرة بإعادة التنظيم من اجل نمو افضل هذه هي الخطوة المتبعة حيث كان الرهان يتمثل في نوعية الخدمة المقدمة للزبائن من وراء هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هي الجوهرية لسونلغاز ذلك ان توسيع مجال انشطتها و تحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيد ان في المقام الاول هذه المهمة التي تشكل الاساس لثقافتها كمؤسسة.

المطلب الثاني: أهداف و نشاطات سونلغاز

3.1.I - نشاطات المؤسسة :

إن شركة سونلغاز تتحكم و تحتكر الإنتاج ، النقل و التوزيع كما تقوم بتزويد زبائنها بالطاقة الكهربائية المنتجة من طرفها كما تزودهم بالغاز الذي تشتريه من شركة سونطراك الذي تتولى إنتاجه هذه الأخيرة .

1.3.1.I-1 بالنسبة للكهرباء : الكهرباء تنتج عن طريق مراكز كهربائية متواجدة على عدة نقاط على القطر الوطني و هذه الطاقة الكهربائية المنتجة تقوم شركة سونلغاز بإرسالها إلى الزبائن بواسطة شبكات كهربائية خطوط و مراكز هذه الطاقة إما أن ترسل إلى بعض الزبائن الصناعيين و إما أن تمر في مراكز التحويل حتى يتم التخفيض من درجات حدتها حتى تصل إلى الزبائن المشتركين العاديين بدرجة 380 فولط، 220 فولط .

1.3.1.I-2 بالنسبة للغاز :الغاز يأتي في المرتبة الثانية بالنسبة لسونلغاز و هو على العكس تماما بالنسبة للكهرباء حيث أن الغاز يتم شراؤه من المؤسسة المنتجة له سونطراك. كما أنه يتم توزيعه أيضا إلى المشتركين عن طريق القنوات هذه الطاقة ترسل هي الأخرى إما إلى بعض العملاء الصناعيين أو أن تمر بمراكز تخفيض من درجة الضغط ثم توضع في شبكات توزيع الغاز و منها توصل إلى المشتركين.

4.1.I - أهداف المؤسسة:

تعمل المؤسسة من اجل تحقيق العديد من الأهداف لما تمتلكه من قدرات ومؤهلات كبيرة لعل أهمها طموحها في أن تصبح من بين المؤسسات الخمس الأولى في الحوض المتوسط في مجال الكهرباء والغاز، معتمدة في ذلك على:

I. 1. 1- دعم التنمية الاقتصادية و الاجتماعية :

- تهدف المؤسسة إلى استقطاب رؤوس الأموال من أجل تحقيق برامجها الاستثمارية؛

- العمل على امتلاك وتطوير المنشآت الأساسية للكهرباء والغاز التي تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد؛

I. 1. 4. 2- التوسع: تهدف شركة سونلغاز إلى تحقيق إستراتيجيتها التوسعية داخل و خارج الوطن وحتى تنويع

منتجاتها وكذلك نطاق العمل من صناعي إلى تجاري وصناعي وذلك بإعادة هيكلة نفسها في شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية الآتية:

* سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE)؛

* مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE) ؛

* مسير شبكة نقل الغاز (GRTG).

وطموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة منافسة لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق ملامحها في الأفق وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل خمسة متعاملين التابعين للقطاع في حوض البحر المتوسط.

I. 2. تقديم مديرية التوزيع غرداية:

نظراً لكون دراستنا كما سيأتي فيما بعد ستستهدف المديرية الجهوية للتوزيع بغرداية فسنقدم عرضاً بسيطاً لهذه الوكالة ووصفاً مختلف وظائفها، تتبع هذه المديرية الجهوية للتوزيع.

I. 2. 1. نبذة عن المديرية الجهوية للتوزيع لوحدة غرداية:

في 16 ماي 2007 تم تأسيس المديرية الجهوية للتوزيع بمقتضى القرار 478 المعد من طرف المديرية العامة والمتضمن إنشاء المديرية الجهوية للتوزيع التابعة لفروع التوزيع الخاصة. حيث تنتمي المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز بغرداية

الفصل الرابع: الجانب الميداني

إلى شركة توزيع الوسط - البلدية - SDC التي تضم هذه الأخيرة ولايات الوسط التالية: (ولاية البلدية، تيزي وزو، البويرة، المدية، غرداية، الأغواط، ورقلة، الجلفة، تمنراست، الوادي، بسكرة و إيليزي) و يقدر رأس مال المديرية بـ : 15 مليار دينار و يتلخص هدفها الأساسي في تزويد تراب الولاية بالطاقة الكهربائية و الغاز، و يبلغ عدد عمالها:¹

* 2014: 99 ايطار، 229 عون تحكم، 109 عمال تنفيذ؛

* 2013: 93 ايطار، 215 عون تحكم، 98 عمال تنفيذ؛

* 2012: 92 ايطار، 204 عون تحكم، 102 عمال تنفيذ؛

* 2012: رقم المتعاملين 162432؛

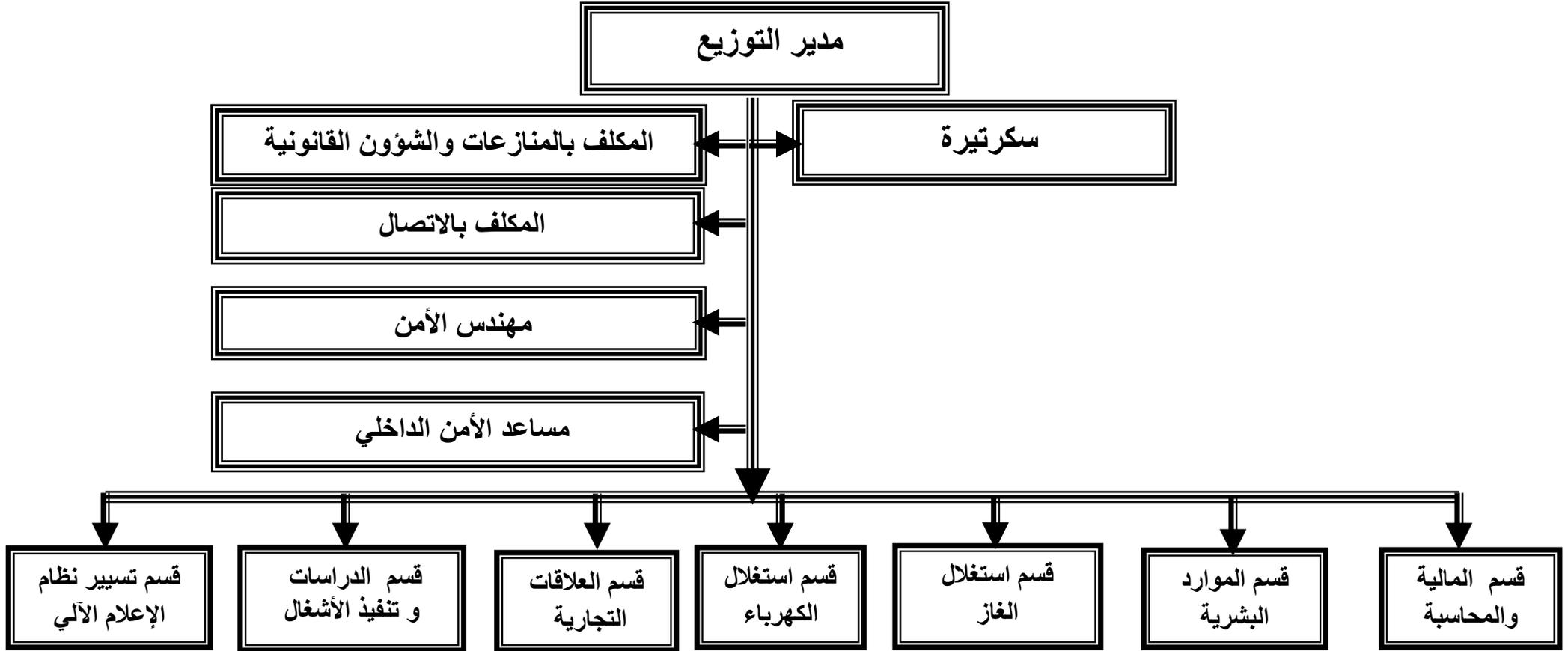
* زبائن الكهرباء 105291؛

* زبائن الغاز 57141

¹ - بوسماحة نذير، رئيس إدارة الموارد البشرية، تعريف مصلحة الموارد البشرية، شركة سونلغاز بوهاوة، 22 مارس 2015.

2 2 I - المطلب الثالث الهيكل التنظيمي لسونلغاز:

رسم توضيحي 1: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية .



المصدر: رئيس قسم تسيير الموارد البشرية 2016.

I. 3. 2 - شرح الهيكل التنظيمي:

تأسست المديرية الجهوية بمقتضى القرار 478 و يمثل المديرية على المستوى المحلي السيد المدير وتظم المديرية مايلي¹:

- مكتب المدير: و المصالح و الأعوان المتصلون مباشرة به وهم:

- سكرتير التنفيذي

- العون المكلف بالاتصال على المستوى المديرية.

- العون المكلف بالشؤون القانونية على المستوى المديرية.

- العون المكلف بالوقاية وامن الأشخاص على مستوى المديرية.

ونلخص مهام المديرية بمايلي:

- المساهمة في سير سياسة المديرية العامة للتنويع وسط مجال:الخدمات المقدمة،تعظيم المبيعات،تحصيل الديون.

- تطبيق السياسات التجارية للشركة على أكمل وجه.

- توفير كل الشروط الملائمة للتكفل بطلبات الزبائن في المواعيد المحددة بالتكاليف المحددة أيضا و إرشادهم و توعيتهم.

- ضمان التسيير المحكم لشبكات الكهرباء والغاز وتطويرها و مختلف عمليات الصيانة بها.

- وضع برنامج الأشغال و ضمان تنفيذها.

- تسيير الموارد البشرية و توفيرهم بكل الإمكانيات المادية الضرورية لسير مهامهم.

- ضمان امن الأشخاص و الممتلكات التي لها علاقة بالتوزيع و توعية المواطنين بالقواعد الأمنية الضرورية.

- ضمان أحسن تمثيل للشركة على المستوى المحلي.

¹ - مبحث ياسين، المرجع سبق ذكره، ص 63،64.

4.2.I. مخطط التنمية 2014-2024 لمنشآت شركات مجمع سونلغاز:

1.4.2.I. مبلغ استثمارات في حدود 6338 مليار دينار جزائري:

يشمل مخطط التنمية 2014-2024 للمنشآت الكهربائية. الغازية و العقارية لشركات مجمع سونلغاز مشاريع محددة أخرى ما تزال قيد الدراسة، ويرتبط هذا المخطط بإنتاج ونقل الكهرباء و الغاز، والمنشآت المرافقة لها.

وتبلغ تكلفة الاستثمار الاجمالي حوالي 6338 مليار دينار جزائري، من بينها 5532 مليار جزائري على عاتق شركات مجمع سونلغاز¹:

2.4.2.I. انتاج الكهرباء:

لتلبية الاحتياجات المتزايدة للطاقة، سترتفع القدرة الإنتاجية الإضافية الوطنية في الفترة 2014-2024 بحوالي 28582 ميغاواط (جميع الشبكات)، من بينها 19682 ميغاواط مقرر و 8900 ميغاواط قيد الدراسة. يقدر المبلغ الاجمالي لمخطط التنمية لإنتاج الكهرباء في الفترة 2014-2024 ب 2996 مليار دينار جزائري (من بينها 1312 دينار جزائري للطاقات المتجددة).

تتوزع 19682 ميغاواط المقررة كمايلي:

- 14710 ميغاواط للشبكة المترابطة الشمالية .

- 640 ميغاواط لتوربينات الغاز المتنقلة.

- 594 ميغاواط لتوربينات الغاز لشبكة عين صالح، تميمون.

- 478 ميغاواط للشبكة المعزولة بالجنوب، منها 214 ميغاواط ديزل، 264 ميغاواط لتوربينات الغاز.

- 3260 ميغاواط في مجال الطاقة المتجددة.

¹ - مجمع سونلغاز، مخطط التنمية 2014-2024 لمنشآت شركات مجمع سونلغاز، غرداية، جويلية 2014.

3.4.2.I. نقل الكهرباء:

تحويلية إجمالية تقدر ب MVA 84440 ، من بينها 408 وحدة مقررة (04 في طور التأهيل) و 112 وحدة قيد الدراسة. المبلغ الاجمالي لخطة التنمية لشبكات نقل الكهرباء للفترة 2014-2024 يقدر ب 1339 مليار دينار جزائري ، من بينها 1330 مليار دينار جزائري تتكفل به فيما يخص نقل الكهرباء، طول شبكة نقل الكهرباء التي ستبني خلال الفترة 2014-2024 ما يقرب 26790 كم .

-20936 كم قررت من بينها 1346 كم في طور التأهيل و 5854 كم خطوط قيد الدراسة.

سيصل طول شبكة شركة نقل الكهرباء 51036 كم بحلول عام 2024، سيزداد عدد المحولات الكهربائية خلال الفترة 2014-2024 ما يقارب 520 وحدة، لتحقيق سعة شركة نقل الكهرباء.

4.4.2.I. نقل الغاز:

فيما يتعلق بنقل الغاز يتمثل مخطط الخماسي 2010-2014 من خلال ربط مواقع مناطق الهضاب العليا و الجنوب بالغاز الطبيعي، مع الاستمرار في ربط المناطق الشمالية بالغاز الطبيعي، بالإضافة الى هذا البرنامج، ستعرف المنشآت الغازية تطور ملحوظ و هذا بالانجاز سلسلة نقل الغاز (الشرق، غرب) في المنطقة الهضاب العليا .

كما ستم انجاز خطين نقل الغاز من قبل سونطراك بالنيابة عن شركة نقل الغاز، و الهدف الرئيسي من هذه الانجازات هو امداد منطقة تمنراست و جانت و جميع المناطق المجاورة لهذه الأنابيب، و بالتالي، فان الطول الإجمالي لشبكة نقل الغاز الذي سينجز خلال الفترة 2014-2024 يقدر ب 13003 كم، منها 6218 كم تدرج من مشاريع مبرمجة في اطار البرنامج الخماسي 2010-2014.

وسيلغ المبلغ الاجمالي لجميع الاعمال المتعلقة بتطوير شبكة نقل الغاز في الفترة 2014-2024 حوالي 878 مليار دينار جزائري على عاتق شركة نقل الغاز¹.

5.4.2.I. توزيع الكهرباء و الغاز:

تتضمن خطة التنمية لشبكات التوزيع برامج الكهرباء و التوزيع العمومي للغاز المشرفة عليها الدولة، وكذا المشاريع الخاصة و ربط الزبائن الجدد و كذلك معدات الصيانة و الإستغلال، يقدر مبلغ خطة لتطوير

¹ - مرجع سابق الذكر.

التسيير و الإستغلال، يقدر مبلغ الخطة تطوير التسيير الشبكات و منشآت الشركات الأربع لتوزيع الكهرباء و الغاز في الفترة 2014-2024 بـ 1039 مليار دينار جزائري منها 626 مليار دينار جزائري على عاتق شركات التوزيع الكهرباء و الغاز.

II- تقديم بقسم تسيير الموارد البشرية :

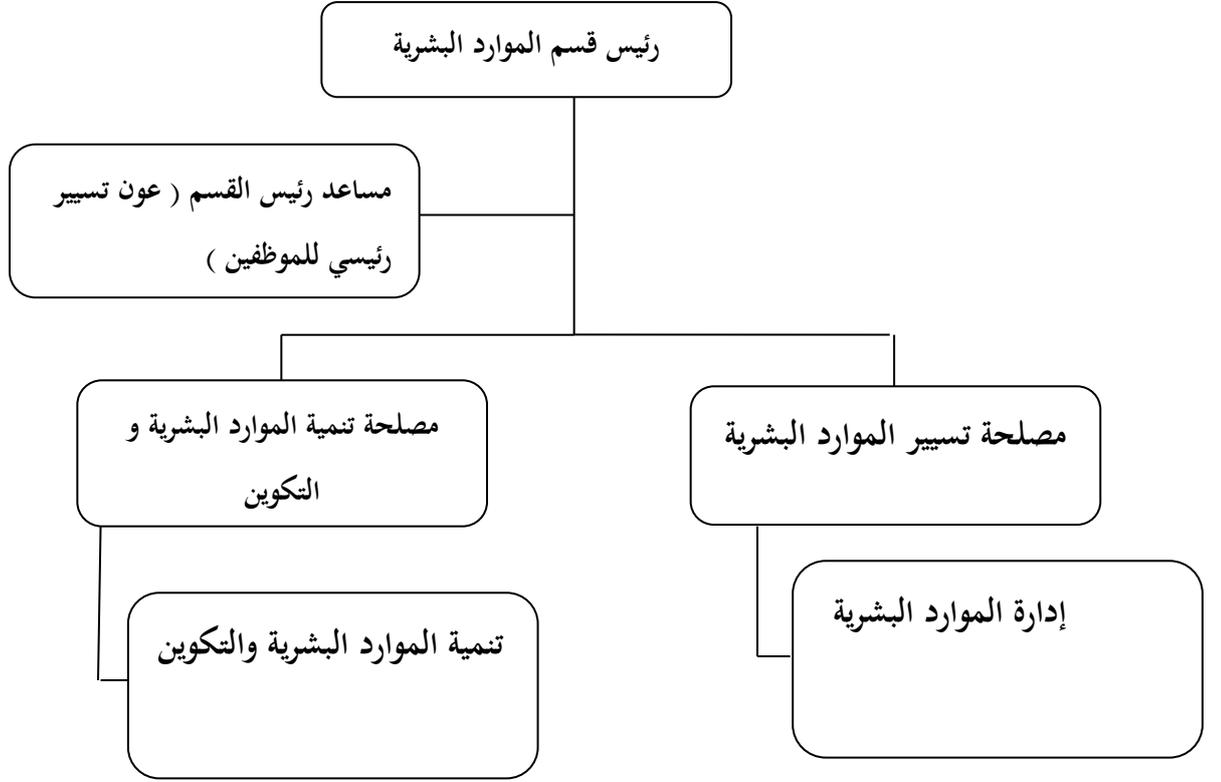
وفي هذا المبحث سنتطرق الى تعريف مصلحة الموارد البشرية وهيكلها التنظيمي واهم المهام ونشاطات المصلحة.

1.II. تعريف بقسم تسيير الموارد البشرية:

هي المصلحة المسؤولة عن تنفيذ القواعد والإجراءات في الميدان التحكم بالموارد البشرية وهي مسؤولة أيضا عن: تعزيز المهارات الموجودة لتطوير أنشطة جديدة تؤكد من مدى كفاية هذه الموارد البشرية (المهارات والفرص)، وتطوير الأنشطة، تطوير المعلومات، والاستماع والتشاور حول العلاقات الاجتماعية والمهنية وظروف العمل،مراجعة نظام إدارة العمليات المعتمدة من قبل الشركة،التنسيق أنشطة مختلفة من الموظفين داخل فرع التوزيع، بما في ذلك التوظيف، والحث على التكامل، وتعيين والترقية ونقل ...، وضع خطط سنوية للتجنيد والتدريب، تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية التي بدأتها الإدارة العليا.

2.11. المخطط الهيكلي للمصلحة ادارة الموارد البشرية:

رسم توضيحي 2 الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.



المصدر: رئيس إدارة الموارد البشرية، 2016.

II.3. شرح الهيكل التنظيمي لمصلحة إدارة الموارد البشرية:

يتكون هذا القسم من مصلحة التسيير الموارد البشرية، مصلحة تنمية الموارد البشرية وتكوين ادارة الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية و التكوين، ويقوم هذا القسم بمايلي¹:

- اعداد و توجيه و مراقبة المديرية لمختلف خطط المستخدمين من حيث التوظيف والتكوين و الترقية.

- ضمان و تنسيق و ترقية النشاطات الادارية و تسيير المستخدمين.

- اعداد و متابعة الاجور.

- اعداد احتياجات المديرية فيما يخص تكوين العمال حسب برامج التكوين.

II.4. مهام ونشاط المصلحة:

تتمثل مهامها في مايلي:

- ضمان إعداد وتشغيل خطط الأجور من العناصر المتغيرة للعودة سجلات الرواتب، ويدعي المعالجة.

- ضمان إنشاء الرواتب،

- ضمان التنظيم الإداري للأفراد،

- التأكد من الأطر الإدارية والمديرين التنفيذيين توزيع كبار الاتجاه.

- رصد وتحديث الملفات الحوسبة الموظفين.

- ضمان الحفاظ على ملفات الموظفين الإدارية.

- إعداد وتنفيذ العناصر المتعلقة بأفعال المهن وفقا للأنظمة المعمول بها.

- ضمان ومراقبة والتحكم في ظروف تطبيق قواعد إدارة شؤون الموظفين.

- ضمان التطبيق الموحد للقواعد ومراقبة تنفيذها،

- إرسال التشوهات التسلسل الهرمي و مواجهتها في تطبيق اللائحة.

- التواصل مع العمل والخارجية وكالات المركز الطبي.

- إنشاء الميزانية، عقد إدارة ولوحة القيادة في إدارة الموارد البشرية.

¹ -مخنت ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 70.

- ضمان إنشاء إحصاءات لموظفي فرع التوزيع ومراقبة موثوقيتها.
- صيانة وتحديث السجلات القانونية والعرفية

المبحث الثاني: الطريقتان والأدوات

سننطلق في هذا المبحث إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث سيتم وصف عينة الدراسة، و المراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات و المعلومات حول الموضوع، كما يتم أيضا تحكيم و عرض مجريات التحكيم، وطرق التحقق من الصدق و ثبات الاداة، وكذا عرض مختلف المعالجات الاحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة و التحقق من صحة الفرضيات.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بحث دور، وقد طبقت هذه الدراسة على مؤسسة سونلغاز بغرداية، ولبلوغ هذا الهدف فقد تم استخدام المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع، أما في الجانب التطبيقي من الدراسة فقد تم الاعتماد فيه على أسلوب دراسة الحالة من خلال تصميم استبيان، تم توزيعه على عينة الدراسة بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية الدراسة، حيث تم تجميعها ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science) SPSS، والنسخة رقم 20، والاستعانة أيضا ببرنامج Excel، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة و عينته

يتكون مجتمع الدراسة من مختلف العاملين بمؤسسة سونلغاز بغرداية موزعين كالتالي:
"اطارات، مسؤول تحكم و اعوان ادارين موزعين على مختلف المكاتب والمصالح الإدارية"، والبالغ عددهم عامل، وقد تم اختيار عينة عشوائية ميسرة بلغت 35 مفردة.

الفرع الثاني: أدوات الدراسة

من خلال طبيعة الدراسة و طبيعة البيانات و المعلومات المراد الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة فقد انصب الاهتمام على الأدوات التالية:

أولا الاستبيان: حيث تمثل الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها بحيث تم تصميمه بغرض جمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة و تم عرضه على عدد من الأساتذة المتخصصين لتحكيمة، و بعد تعديله تم توزيع 35 استبيان على أفراد عينة الدراسة، و ذلك خلال شهر ماي من سنة 2021، إذ تم استرجاع 30 استبيان، حيث لم يتم استبعاد اي منها نتيجة لعدم صلاحيتها للتحليل، وخلص عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى 30 إستبيان، أي ما نسبته 81 % من إجمالي مجتمع الدراسة، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول 1 يوضح الاحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان:

المؤسسة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات غير مسترجعة	الاستبيانات القابلة للتحليل
العدد	35	30	5	30
النسبة	100%	85%	15%	82%

المصدر: من إعداد الطالبة

الجدول السابق يبين أن العدد الإجمالي الذي تم استعادته من الاستبيانات التي وزعت هو: (30) استبيان، وهذا العدد يشكل ما نسبته (85 %) من العدد الموزع والبالغ (37) استبيان. في حين نجد أن الاستبيانات الخاضعة للتحليل بلغ عددها (35) بنسبة (85 %) من أفراد عينة الدراسة، كما أن عدد الاستبيانات الغير مسترجعة بلغ (05)، أي ما نسبته (15 %) من أفراد عينة الدراسة. و يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة مستوى في مؤسسة سونلغاز بغرداية وما أثر ذلك على بها؟ ومّر تصميم الاستبيان قبل الشروع في عملية توزيعه بالمراحل التالية:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات: وهذا استنادا على مراجعة دراسات سابقة ذات صلة.
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل تقييم مدى ملائمة لجمع البيانات، وتعديله الأولي حسب توجيهاتها.
- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد من تعديل وحذف ما يلزم.
- توزيع الاستبيان بشكله النهائي على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك بعد أخذ

الموافقة من المشرف.

تم حيث الإجابة، في والصدق التعاون على فيها الموظفين لحث تعريفية بفقرة الاستبيان هذا تقديم تم وقد تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء:

القسم الأول : تضمن 25 سؤال يوضح دور الرضا الوظيفي.

القسم الثاني: المتعلق الدافعية يتمضم 16 أسئلة يحتوي على 03 أبعاد ويتكون من 16 فقرة، وكل بعد يحتوي على فقرات (08) الحاجة للانجاز و(04) للحاجة للقوة و(05) فقرات لتقييم الحاجة للإلتزام وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (2-3) أدناه هذا المقياس المكون من 05 درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الإستبانة.

ثانيا: المقابلات : بعد موافقة المؤسسة محل الدراسة على إجراء الدراسة في المؤسسة وبعد الاستقبال الجيد من طرف كل من رئيس المؤسسة ورئيس مصلحة الموارد البشرية ، كلف فيها المدير العملي الموظفين بالتجاوب معنا و إيفادتنا بالمعلومات المطلوبة، و بما أن المقابلة تساهم في الحصول على المعلومات اللازمة من المصدر، لذلك تم ترتيب برنامج مقابلة مع بعض رؤساء المصالح والموظفين لجمع المعلومات ، تمحور الحوار فيها حول دور التكوين في تقدم المسار الوظيفي.

ثالثا: وثائق الدراسة: تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمختلف مصالحها و وثائق تخص الخدمات المقدمة.

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم الاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences) ويرمز له إختصارا بـSPSS بعدها قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان و اعتمدنا الاختبارات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات.
- الانحراف المعياري: القيمة الأكثر استخدام من بين مقاييس التشتت الإحصائي لقياس مدى التبعثر الإحصائي، أي أنه يدل على مدى امتداد مجالات القيم ضمن مجموعة نتائج الاستبيان.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان .

الفصل الرابع: الجانب الميداني

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس صدق الفقرات و لقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فإن الارتباط قوي وموجب (طردى)، وإذا كان قريب من (-1) فإن الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (00) يضعف إلى أن ينعدم.

- اختبار كولوروف-سمر نوف (1-Sample K-S) لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا

- وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي (Likert) حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالباً من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات كما هو موضح في الجدول رقم (1) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج. كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول 2 درجة أهمية بنود الإستمارة

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبان.

- كما تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي الأهمية وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، وسنوضح ذلك من خلال الجدول رقم: (2-4).

جدول 3 مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي.

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 01 - 1.79	من -1.8	من -2.6	من 3.4 - 4.19	من 4.2 - 5
درجة	منخفضة	متوسطة	مرتفعة		

المصدر: من إعداد الطالبان.

الفصل الرابع: الجانب الميداني

الفرع الرابع: صدق وثبات الاستبيان

لضمان صدق الإستبانة الموجهة للعينة المبحوثة قمنا بعرضها على مجموعة من المحكمين كما قمنا بقياس ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

01 - تحكيم الاستبيان: عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من () أعضاء في الهيئة التدريسية للأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان، والتأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبانة لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، الملحق رقم () ، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

02- قياس ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط ، ويكون ذلك من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

جدول 4 قياس ثبات الإستبانة

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور الأول	الرضا الوظيفي	25	0.860
المحور الثاني	الدافعية	16	0.739
الاستبيان ككل	الثبات الكلي	41	0.809

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم () يتضح أن معاملات الثبات كانت عالية بالنسبة لكل محور إذ أن معامل ثبات للمحور الأول و الذي تضمن (25) فقرة كان معامل الثبات بدرجة 0.86 وهي درجة عالية، كما أن معامل الثبات للمحور الثاني وتضمن (16) كان بدرجة 0.739 وهي درجة عالية أيضا ، أما معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان (41) فكان بدرجة 0.809 وهي درجة جد عالية مما يكسب الاستبيان مصداقية كبيرة لتحقيق ما تتطلبها الدراسة.

03- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان : ويكون ذلك من خلال معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات المجال كما يلي:

جدول 5 معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	عنوان المحور	
0.000	0.456**	الرضا الوظيفي	جميع الفقرات
0.000	0.522**	الدافعية	

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الـ SPSS

من خلال الجدول (5) رقم يتضح أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.05) ويبين أن معاملات الارتباط كانت جيدة بالنسبة لكل محور، إذ أن معامل الارتباط بين المحور الأول " الرضا الوظيفي " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.456) وهي درجة متوسطة. أما معامل الارتباط بين المحور الثاني " الدافعية " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.522) وهي أيضاً درجة متوسطة ايضاً.

هذا ما يدل على ان الاستبيان به تجانس ويتمتع باتساق داخلي.

ج- توزيع البيانات: تم إجراء اختبار كوجروف - سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية : H_0 البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة : H_1 البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول 6 نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزع البيانات.

القسم	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
	جميع الفقرات	41	1.097	0.180

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم () يتضح أن قيمة Z تساوي (1.097)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.180) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وهي أكبر من (0.05) أي $Sig < 0.05$ وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 ، حيث يتجه تحليلنا نحو استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

بعد تطرقنا في المطلب الأول إلى كل من أدوات ومنهجية الدراسة والأساليب الإحصائية التي قمنا بإتباعها لتحليل المعطيات المجمعة سوف نبين من خلال هذا المطلب أهم النتائج التي تحصلنا عليها

الفرع الأول: عرض وتحليل و مناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج استخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، و الانحراف المعياري، في تحليل إجابات وآراء الأفراد حول ما جاء من فقرات في الاستبيان، حيث سنتناول في البداية مستوى الرضا من خلال الإجابات الخاصة بأفراد العينة، ثم تحليل إجاباتهم المتعلقة بتحقيق أثرها على الدافعية.

أولاً: نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور الرضا.

قصد التعرف على مستوى الرضا الوظيفي من خلال إجابات العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

* ما مستوى تحقق الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها.

للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ودرجة موافقتهم عليها كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 7 يوضح تصورات المستجوبين لمحور الرضا الوظيفي حسب حسب الأهمية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
متوسطة	12	1.202	3.07	يتناسب راتبي مع متطلبات المعيشة	01
متوسطة	13	1.1744	3.0000	يتناسب راتبي مع الوظيفة التي أقوم بها	02
متوسطة	10	0.96431	2.3667	هنالك عدالة من الرؤساء في معاملة المرؤوسين	03
متوسطة	19	1.17688	2.8333	هنالك مساندة من قبل الرؤساء عند الطلب	04
متوسطة	11	1.09387 0	3.1000	يأخذ المسؤول بعين الاعتبار القرارات التي اتخذها تجاه مهنتي	05
متوسطة	16	1.39827	2.9000	لا تعجبني معاملة بعض المسؤولين	06
متوسطة	5	1.16511	3.5667	غالبا ما اشعر بالرغبة في طلب زيادة الاجر	07
متوسطة	20	1.00630	2.7667	طريقة تقسيم المسؤول لاداء عملي منطقية	08
متوسطة	7	1.25212	2.5333	الترقية في الرتبة متاحة لجميع الموظفين	09
متوسطة	18	1.33218	2.8667	عملي الحالي يقدم لي فرصة كبيرة للترقية و التقدم الوظيفي	10
متوسطة	15	1.24522	2.9667	أشعر بالراحة عندما أعمل بعيدا عن زملائي	11
متوسطة	14	1.28654	3.0000	علاقتي مع زملائي تنتهي بانتهاء دوتمي	12
متوسطة	22	1.04000	2.4333	أشعر بالسعادة أثناء التواجد مع زملائي	13
مرتفعة	4	0.93710	3.8667	أحظى بالاحترام و التقدير من طرف زملائي في العمل	14

الفصل الرابع: الجانب الميداني

متوسطة	17	0.95953	2.9000	ألاحظ كثرة المناوشات بين الموظفين	15
متوسطة	8	0.88409	3.3333	المدير يحسن التصرف مع الموظفين	16
مرتفعة	3	1.18467	3.9000	يعترف مسؤولي المباشر بما أقدمه من عمل	17
متوسطة	21	1.10433	2.5667	تتاح لي فرصة اتخاذ القرارات	18
مرتفعة	2	1.18855	3.9667	الموظف الأكثر كفاءة هو الأكثر أجرا	19
متوسطة	9	1.05536	3.3000	مرتبي منخفض مقارنة بما يتقاضاه موظف يقوم بنفس المهام في مؤسسة أخرى	20
متوسطة	6	1.40810	3.5000	طريقة صرف المكافآت غير عادلة	21
منخفضة	24	1.09334	2.1333	الترقية تتم على أساس علاقات شخصية	22
مرتفعة	1	1.09334	4.3333	أتخلى عن منصبي الحالي اذا عرض على منصب ذو أجر عالي	23
متوسطة	23	1.49943	2.4000	الضوضاء بمحيط عملي تجعلني أتركه من حين لآخر	24
منخفضة	25	0.86037	1.4667	عملية التكييف تتم بصورة جيدة	25
متوسطة		0.95953	3.2833	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة الرضا الوظيفي في المؤسسة المدروسة، وقد جاء المعدل العام متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع 3.2833 ، و الإنحراف المعياري له قدر ب 0.95953 ، حيث أن الفقرات: 14،17،19،24 كان مستوى توافرها مرتفعا، أما باقي الفقرات فكان مدى توافرها متوسطا، أما الفقرات: 22،25 كان مستوى توافرها منخفضا، و كان أكبر قيمة للمتوسط الحسابي للفقرة رقم : 23 "أتخلى عن منصبي الحالي اذا عرض

الفصل الرابع: الجانب الميداني

على منصب ذو أجر عالي " محتلة بذلك المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبته 4.3333، وإنحراف معياري قيمته 1.09334 وفي الرتبة الأخيرة الفقرة رقم 25 : " عملية التكيف تتم بصورة جيدة بمتوسط حسابي 1.4667 و انحراف معياري قيمته 0.86037، وهذه النتائج تدل على أن درجة الرضا بالمؤسسة جاء متوسطا على العموم وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

المحور الثاني: الدافعية

بغرض التعرف على مدى وجود الدافعية، تم صياغة 16 فقرات (01-16) لقياس مدى وجود هذه الممارسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 8 يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور "الدافعية مرتبة حسب الأهمية "

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية
01	أؤجل عمل اليوم إلى الغد	3.7333	1.3879	10	مرتفعة
02	أحب أن أكمل عملي بسرعة	4.4333	0.6789	1	مرتفعة
03	أحس أن عملي ينقصه الاتقان	3.7333	1.0148	9	مرتفعة
04	أقوم بتحويل مهامهم إلى موظفين آخرين	3.9333	0.8683	6	مرتفعة
05	أجد صعوبة لمتابعة العمل بعد الفشل	3.1333	0.8193	16	متوسطة
06	أجد صعوبة في تحسين أدائي	3.2333	1.5013	14	متوسطة
07	أجد صعوبة في النهوض باكرا إلى العمل	3.3667	1.1885	12	متوسطة
08	أجد صعوبة في التركيز في العمل	2.9333	1.0148	5	مرتفعة
09	الميل الى السيطرة والتحكم	3.3000	1.2635	13	متوسطة
10	إصدار الأوامر	3.2000	1.0305	15	متوسطة
11	لا أرغب في تحسين رتبتي في العمل	4.1000	0.7588	2	مرتفعة
12	لا أرغب في تحسين كفاءتي	3.7667	1.07265	8	مرتفعة
13	لا أتقبل نصائح من زملائي في العمل	3.9000	0.75886	7	مرتفعة
14	لا استشير زملائي عند الحالات الصعبة	3.56667	1.3308	11	متوسطة

الفصل الرابع: الجانب الميداني

مرتفعة	3	1.3321	4.0667	الابداع والابتكار	15
مرتفعة	4	1.1426	4.0667	المنافسة بيني و بين زملائي تجعلني مثوثرا	16
مرتفعة		0.32068	3.6583	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة بمحور "الدافعية بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم: 02 " أحب أن أكمل عملي بسرعة " فقد جاء متوسطها الحسابي 4.433 بدرجة مرتفعة، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم: 11 " لا أرغب في تحسين رتبتي في العمل " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.100 تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم: 15 " الابداع والابتكار " فقد جاء متوسطها الحسابي 4.0667 بينما في المرتبة الاخيرة فقد جاءت الفقرة رقم: 10 " إصدار الأوامر " بمتوسط حسابي بلغ 3.200 و إنحراف معياري 1.0305.

وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نسب الدافعية جاء مرتفعا بنسبة متوسط حسابي قدره 3.6583 لجميع الفقرات ما يدل على أن المؤسسة تمتلك نوعا الدافعية.

جدول 9 يوضح تصورات المستجوبين للمتغيرين مرتبة حسب الأهمية

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
الرضا الوظيفي	3.2833	0.79528	2
الدافعية	3.6583	0.32068	1
المجموع	2.3667	0.79799	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن المتوسط الإجمالي للرضا الوظيفي بلغت نسبته 3.2833 وهو أقل من المتوسط الحسابي للدافعية الذي جاء بمتوسط حسابي قدره 3.6583 هذا ما يفسر ان الدافعية موجود بنسبة مقارنة بالرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها وتحليلها.

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن بعض المحاور المتعلقة بالرضا الوظيفي و الدافعية ، سنقوم الآن باختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة، وذلك استنادا للإجابات و النتائج المتحصل عليها.

1- اختبار الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على: " هناك مستوى لمحددات الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة ". ولاثبات هذه الفرضية تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي ، بحيث تبين أن المستجوبين من افراد عينة الدراسة قد اظهرو موافقة متوسطة بحيث بلغ المتوسط الحسابي 3.2833 و الانحراف المعياري ب:0.795288 . وهذا ما يظهر في الجدول رقم ()

2- اختبار الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على: " هناك مستوى لمحددات الدافعية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة ". ولاثبات هذه الفرضية تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بحيث تبين أن المستجوبين من افراد عينة الدراسة قد اظهرو موافقة مرتفعة بالنسبة لمحور الدافعية بكل ابعاده. حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.6583 و الانحراف المعياري العام ب0.32068 وهذا ما يظهر في الجدول رقم () من اجل اثبات الفرضية الرئيسية نختبر الفرضيات الفرعية:

-الفرضية الفرعية الأولى: " هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين محددات الرضا الوظيفي والحاجة

للانجاز للأفراد بالمؤسسة محل الدراسة."

الفصل الرابع: الجانب الميداني

H_0 لا يوجد هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين محددات الرضا الحاجة للإنجاز وتقدم المسار الوظيفي للأفراد بالمؤسسة محل الدراسة.

H_1 يوجد هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين محددات الرضا الوظيفي والحاجة للإنجاز للأفراد بالمؤسسة محل الدراسة.

نتائج التحليل المتعلقة بوجود علاقة بين محددات الرضا الوظيفي والحاجة للإنجاز

للتحقق من وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين محددات الرضا الوظيفي والحاجة للإنجاز تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين الرضا الوظيفي و الحاجة للإنجاز كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول 10 معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة للفرضية الفرعية الاولى

المتغير المستقل: الرضا الوظيفي		المتغير
العمل الجماعي	معامل الارتباط	المتغير التابع:
0.053	معاملات بيرسون	الحاجة للإنجاز
0.779	مستوى الدلالة	
30	العدد	

**مستوى الثقة المعتمد في هذه الدراسة هو 95 % أي اعتماد النتائج عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج التحليل برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية موجبة و ضعيفة بين الرضا الوظيفي والحاجة لانجاز ، حيث ظهر معامل الارتباط الذي بلغ (0.053) عند مستوى الدلالة المحسوبة 0.779 وهي أكبر من

مستوى الدلالة 0.05. و بالتالي فإن هذه النتائج تنفي على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية

بالمؤسسة محل الدراسة. مما يعني رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية الصفرية H_0 و منه نرفض الفرضية

الفرعية الاولى التي تنص على وجود هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين

الرضا الوظيفي والحاجة للإنجاز بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفصل الرابع: الجانب الميداني

-الفرضية الفرعية الثانية " :هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي و الحاجة للانتماء للأفراد بالمؤسسة محل الدراسة."

H_0 لا يوجد هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي و الحاجة للانتماء.

H_1 لا يوجد هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي و الحاجة للانتماء.

نتائج التحليل المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي و الحاجة للانتماء: للتحقق من أثر الرضا الوظيفي و الحاجة للانتماء تم اختبار ارتباط بيرسون بين راس الرضا الوظيفي و الحاجة للإنجاز كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول 11 معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة للفرضية الفرعية الثانية:

المتغير المستقل: الرضا الوظيفي		المتغير
العمل الجماعي	معامل الارتباط	المتغير التابع:
0.154	معاملات بيرسون	الحاجة للانتماء
0.417	مستوى الدلالة	
30	العدد	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج التحليل برنامج SPSS
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية موجبة و ضعيفة بين الرضا الوظيفي والحاجة للإنجاز، حيث ظهر معامل الارتباط الذي بلغ (0.154) عند مستوى الدلالة المحسوبة 0.417 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05. و بالتالي فإن هذه النتائج تنفي على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة. مما يعني رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية الصفرية H_0 و منه نرفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الرضا الوظيفي والحاجة للانتماء بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

-الفرضية الفرعية الثالثة: " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و الحاجة للقوة للأفراد بمؤسسة محل الدراسة ."

H_0 لا يوجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والحاجة للقوة

H_1 هناك هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والحاجة للقوة.

نتائج التحليل المتعلقة بوجود علاقة بين الرضا الوظيفي والحاجة للقوة:

للتحقق من أثر الرضا الوظيفي و الحاجة للانتماء تم اختبار ارتباط بيرسون بين راس الرضا الوظيفي و الحاجة للقوة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول 12 معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة للفرضية الفرعية الثالثة:

المتغير المستقل: الرضا الوظيفي		المتغير
العمل الجماعي	معامل الارتباط	المتغير التابع: الحاجة للقوة
0.24	معاملات بيرسون	
0.900	مستوى الدلالة	
30	العدد	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية موجبة و ضعيفة بين الرضا الوظيفي والحاجة للقوة، حيث ظهر معامل الارتباط الذي بلغ (0.24) عند مستوى الدلالة المحسوبة 0.900 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05. و بالتالي فإن هذه النتائج تنفي على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة. مما يعني رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية الصفرية H_0 و منه نرفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الرضا الوظيفي والحاجة للقوة بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

6- مقترحات و توصيات :

إن النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا لموضوع محددات الرضا الوظيفي في ضوء نظرية ماكلياند للدافعية(الإلتواء القوة ، الإنجاز)

لذلك نقترح ما يلي :

1. إشباع حاجات الموظفين فيما يتعلق بحاجات الانتماء، القوة، الإنجاز ومدى تأثير هذه الحاجات على الرضا الوظيفي.
2. توفير الحوافز المعنوية والمادية وذلك لغرض زيادة الإنتاج وتحقيق الرضا الوظيفي.
3. إعطاء أهمية لموضوع الرضا الوظيفي وتوجيه مختلف البحوث على هذا المجال وذلك ما يكتسبه هذا الموضوع من أهمية في رفع الإنتاج وتحسين الأداء وتحقيق التنمية الاقتصادية.
4. أن لا تبقى البحوث التي أجريت في موضوع الرضا الوظيفي مجرد دراسات فقط دون الأحد بعين الاعتبار النتائج التي توصل إليها كل بحث حول الرضا الوظيفي على أرض الواقع

انطلقت هذه الدراسة من موضوع شائع ومنتشر تعاني منه المؤسسات الجزائرية وهو محددات الرضا الوظيفي وقمنا بربطه بالدافعية لدى الموارد البشرية.

وهو موضوع جد مهم نظرا لدور كل منهما وتأثيرهما على المؤسسات والخدمات التي تقدمها.

حيث أن موظفي شركة سونلغاز غرداية يمتازون بنوع من الدافعية.

وفي ضوء نتائج هذه الدراسة يجب على المؤسسات أن تهتم برضا الموظفين وننوه على الدور الكبير للحوافز لنيل رضا الموظفين وتقوي دافعيتهم.

كما نورد بعض المواضيع الأخرى لمن يهيمه البحث أكثر:

- محددات الرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء العاملين
- محددات الرضا الوظيفي وأساليب تفعيلها.
- الدافعية وعلاقتها بأداء العاملين

الإهداء.....	3
المقدمة.....	أ
1. تحديد الإشكالية:.....	6
1-لمحة تاريخية عن الرضا الوظيفي.	14
2-مفاهيم حول الرضا الوظيفي.....	14
ب- الولاء التنظيمي.....	19
ج- ظروف العمل:.....	22
ثانيا : الظروف الاجتماعية (جماعة العمل):.....	22
الفرع الثاني :العوامل الشخصية للرضا.....	23
المطلب الثاني : أساليب قياس الرضا الوظيفي.....	25
بناء رضا الوظيفي :.....	27
خاتمة الفصل:.....	29
المقدمة.....	30
3-الفرق بين الحاجة والحافز والباعث والرغبة والغريزة:.....	33
خطوات عملية الدافعية:.....	34
خصائص الدافعية:.....	35
نظرية الحاجات لدافيد ماكلياند David McClelland:.....	43
3:الحاجة للإنجاز:.....	45
مكونات حاجات الإنتماء و القوة و الإنجاز:.....	47
أ -الحافز المعرفي:.....	47
ب - توجيه الذات:.....	47
ج - دافع الإنتماء:.....	47
ملخص الفصل:.....	48
تمهيد:.....	50
المبحث الأول :تقديم عام لشركة سونلغاز بغرداية.....	51
المطلب الأول :التعريف بسونلغاز بغرداية.....	51

51.....	1.I مؤسسة سونلغاز:
53.....	3.1.I - نشاطات المؤسسة:
54.....	4.1.I - أهداف المؤسسة:
56.....	2 2 I - المطلب الثالث الهيكل التنظيمي لسونلغاز:
58.....	4.2.I. مخطط التنمية 2014-2024 لمنشآت شركات مجمع سونلغاز:
60.....	II - تقديم بقسم تسيير الموارد البشرية:
60.....	1.II. تعريف بقسم تسيير الموارد البشرية:
	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية..... Erreur ! Signet non défini.
	المطلب الأول: منهجية وخطوات الدراسة الاجرائية: .. Erreur ! Signet non défini.
63.....	المبحث الثاني: الطــــريــــقة و الأــــدوات.....
	خلاصة الفصل: .. Erreur ! Signet non défini.

قائمة المراجع

قائمة المراجع بالعربية:

- 1- إبراهيم الحموي: السلوك الإنساني - الإدارة الحديثة، دون طبعة ، دار الجامعات ، الإسكندرية ، دون تاريخ.
- 2- إبراهيم بن محمد العمود و منصور عبد العزيز المعشوق : تقويم مدى موضوعية أسس و أساليب الترقية في الخدمة المدنية للمملكة السعودية ، دون طبعة ، الإدارة العامة للبحوث ، الرياض ، د ت.
- 3- أحمد صقر عاشور : السلوك الإنساني في المنظمات ، ط 5 ، الدار الجامعية ، بيروت، 1997.
- 4- أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة ، الأسس السلوكية و أدوات البحث ، التطبيقية، دون طبعة ، دار النهضة العربية ، بيروت 1999
- 5- السمالوطي نبيل محمد توفيق ، الإسلام و قضايا علم النفس الحديث ، ديوان المطبوعات الجامعية - مصر 1986
- 6- أحمد ماهر : السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات) (د ط ، الدار الجامعية - الإسكندرية 1995
- 7- أحمد محمد عبد الخالق : اسس علم النفس ، الطبعة الثالثة ، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية 2002
- 8- أندرودي سيزلاقي و ماك والاس : السلوك التنظيمي و الآداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ، معهد الإدارة العامة - المملكة العربية السعودية 1991
- 9- بوخمخام عبد الفتاح : إدارة الموارد البشرية ، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة 2001.
- 10- جمال الدين لعويسات : السلوك التنظيمي و التطوير الإداري - دار هومة - الجزائر 2002
- 11- جمال الدين محمد المرسي و آخرون : السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة - (دون طبعة ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية 2002

- 12- جيري لجراي : الإشراف - مدخل علم السلوك التنظيمي لإدارة الناس - ترجمة
وليد عبد اللطيف هوانة - معهد الإدارة العامة، المملكة السعودية 1988
- 13- حامد عبد السلام زهران : علم النفس الاجتماعي - الطبعة الرابعة - عالم الكتاب
الجامعية - الإسكندرية 2002
- 14- حسين حريم : السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات) دون طبعة ، دار
زهرا ، عمان ، الأردن 2002
- 15- حمدي ياسين ، علي عسكر ، حسن الموسوي : علم النفس الصناعي و التنظيمي ،
الطبعة الأولى ، دار الكتاب الحديث - كويت 1999
- 16- دافيدوف لندال : مدخل علم النفس ، ط 2 ، ماكجروهيل للنشر - القاهرة 1983
- 17- راوية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية -
مصر 2003
- 18- رشاد عبد العزيز موسى : علم النفس الدفاعي - دون طبعة ، دراسات و بحوث ،
دار النهضة العربية ، القاهرة 1994
- 19- رمضان محمد القذافي : العلوم السلوكية في مجال الإدارة و الإنتاج ، ط 1 ، المكتب
الجامعي الحديث ، الإسكندرية 1995
- 20- سعد جلال : المرجع _____ في علم النفس ، دون طبعة ، دار الفكر العربي
، القاهرة ،
- المجلات العلمية:**
- 21- أحمد دوقة : الأبعاد المعرفية و الانفعالية للدافعية في العمل ، مجلة العلوم الإنسانية
عدد 17 ، الجزائر 2002
- 22- أحمد محمد عبد الخالق ، مايسة الخيال : الدافع للإنجاز و علاقته بالقلق و الانبساط،
مجلة الدراسات النفسية 6 القاهرة 1991
- 23- بوخمحم عبد الفتاح : واقع الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي ، مجلة
العلوم الإنسانية ، العدد 15 ، جامعة منتوري قسنطينة 2001
- 24- حسن علي حسين : الشخصية الإنجازية و بعض سماتها المعرفية و المزاجية، مجلة
علم النفس ، عدد 5 ، مصر 1988

25- حسن علي حسين : المرأة و دافعية الإنجاز - دراسة نفسية مقارنة لدافعية الإنجاز و بعض الخصائص المعرفية المتعلقة بها لدى الذكور و الإناث في المجتمع المصري، مجلة العلوم الإجتماعية مجلد 17 ، عدد 2 ، مصر 1989

المذكرات:

26- إبراهيم سلهاط : النمط القيادي في المؤسسة الجزائرية و علاقته بالرضا الوظيفي: مذكرة ماجستير في علم الإجتماع التنظيمي غير منشورة ، إشراف أ.د لوكيا الهاشمي، جامعة منتوري قسنطينة 2002

27- دغوش نورة: الرضا الوظيفي لدى المستشار التربوي ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، إشراف أ . د لوكيا الهاشمي ، جامعة باتنة 1998

28- عبد النور آرزقي : محددات الرضا المهني و معنى العمل عند العمال الجزائريين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، إشراف محمود بوسنة ، جامعة الجزائر 1997

29- بغول زهير : محاضرة في من هجية البحث التطبيقي ، جامعة سطيف ، 2006

- 64..... جدول 1 يوضح الاحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان:
- 66..... جدول 2 درجة أهمية بنود الإستمارة
- 66..... جدول 3 مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي.....
- 67..... جدول 4 قياس ثبات الإستبانة
- 68..... جدول 5 معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات..
- 68..... جدول 6 نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزيع البيانات.
- 70..... جدول 7 يوضح تصورات المستجوبين لمحور الرضا الوظيفي حسب حسب الأهمية
- 72..... " جدول 8 يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور "الدافعية مرتبة حسب الأهمية
- 74..... جدول 9 يوضح تصورات المستجوبين للمتغيرين مرتبة حسب الأهمية.....
- 75..... جدول 10 معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة للفرضية الفرعية الاولى
- 76..... جدول 11 معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة للفرضية الفرعية الثانية:
- 77..... جدول 12 معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة للفرضية الفرعية الثالثة:

جامعة غرداية كلية العلوم التجارية و الاقتصادية

قسم علوم التسيير

الرقم	العبارة	راض تماما	راض	لا أدري	غير راض	غير راض تماما
01	يتناسب راتبي مع متطلبات المعيشة					
02	يتناسب راتبي مع الوظيفة التي أقوم بها					
03	هنالك عدالة من الرؤساء في معاملة المرؤوسين					
04	هنالك مساندة من قبل الرؤساء عند الطلب					
05	يأخذ المسؤول بعين الاعتبار القرارات التي اتخذها تجاه مهنتي					
06	لا تعجبني معاملة بعض المسؤولين					
07	غالبا ما اشعر بالرغبة في طلب زيادة الاجر					
08	طريقة تقسيم المسؤول لاداء عملي منطقية					
09	الترقية في الرتبة متاحة لجميع الموظفين					
10	عملي الحالي يقدم لي فرصة كبيرة للترقية و التقدم الوظيفي					
11	أشعر بالرحمة عندما أعمل بعيدا عن زملائي					
12	علاقتي مع زملائي تنتهي بانتهاء دوتمي					
13	أشعر بالسعادة أثناء التواجد مع زملائي					
14	أحظى بالاحترام و التقدير من طرف زملائي في العمل					
15	ألاحظ كثرة المناوشات بين الموظفين					
16	المدير يحسن التصرف مع الموظفين					
17	يعترف مسؤولي المباشر بما أقدمه من عمل					
18	تتاح لي فرصة اتخاذ القرارات					
19	الموظف الأكثر كفاءة هو الأكثر أجرا					
20	مرتبي منخفض مقارنة بما يتقاضاه موظف يقوم بنفس المهام في مؤسسة أخرى					
21	طريقة صرف المكافآت غير عادلة					
22	الترقية تتم على أساس علاقات شخصية					
23	أتخلى عن منصبتي الحالي اذا عرض على منصب ذو أجر عالي					
24	الضوضاء بمحيط عملي تجعلني أتركه من حين لآخر					
25	عملية التكيف تتم بصورة جيدة					

عزيزي الموظف :

بعد أن تقرأ كل عبارة بتأني و إمعان أرجو منك (ي) الاجابة بكل صراحة بما ينطبق عليك من مواقف و ذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

1-قياس الرضا الوظيفي .

2- مقياس الدافعية:

الرقم	العبرة	راض تماما	راض	لا أدري	غير راض	غير راض تماما
الانجاز						
1	أؤجل عمل اليوم إلى الغد					
2	أحب أن أكمل عملي بسرعة					
3	أحس أن عملي ينقصه الاتقان					
4	أقوم بتحويل مهامى إلى موظفين آخرين					
5	أجد صعوبة لمتابعة العمل بعد الفشل					
6	أجد صعوبة في تحسين أدائى					
7	أجد صعوبة في النهوض باكرا إلى العمل					
8	أجد صعوبة في التركيز في العمل					
القوة						
9	الميل الى السيطرة والتحكم					
10	إصدار الأوامر					
11	لا أرغب في تحسين رتبتي في العمل					
12	لا أرغب في تحسين كفائتي					
الانتماء						
13	لا أتقبل نصائح من					

					زملائي في العمل	
					لا استشير زملائي عند الحالات الصعبة	14
					الابداع والابتكار	15
					المنافسة بيني و بين زملائي تجعلني متوترا	16