

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية الحقوق العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية



دور الدوافع والحاجات في تكوين اتجاهات الموظفين نحو العمل
دراسة على عينة من الموظفين العموميين في الجزائر (سبتمبر 2020)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم السياسية
تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف
د . حمدي نجية

إعداد الطالبة:
يسمينه كيشو

لجنة المناقشة

أ..... رئيسا

د: حمدي ناجية..... مقرا

أ..... مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

بسم الله الرحمن الرحيم

"سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ"

صدق الله العظيم

شكر و عرفان

إن الشكر ينبغي أن يكون أولاً وأخيراً لله عز وجل فنحمده حمداً

كثيراً على توفيقه لنا في هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير والاحترام لأستاذتي "حمدي نجية"

على توجيهاتها القيمة لإتمام هذا العمل ونسأل الله أن يجازيها خير

جزاء.

والى الشموع التي تحترق لتتير درب العلم إلى كل من علمنا حرفاً

وكان لنا عوناً في كل أطوار الدراسة.

يسمينة

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أبي وأمي اللذان منحاني من الحب
والحنان ما يكفيني لمحبة الناس، وعلماني من الصبر ما يكفيني
لمواجهة المشوار.

إلى عائلتي من أكبرهم وصغيرهم.

إلى زملائي وزميلاتي.

إلى كل من قدم لي يد العون والدعم والمساندة.

يسمينة

خطة الدراسة

مقدمة

الفصل الأول: علاقة الدوافع والحاجات في تكوين اتجاهات الموظفين نحو

العمل: مقارنة نظرية.

المبحث الأول: الدوافع : مفهومها ، نظرياتها .

المبحث الثاني: الحاجات : مفهومها ، نظرياتها.

المبحث الثالث: إرتباط الاتجاهات الإيجابية نحو العمل بالدوافع والحاجات الإنسانية.

المبحث الرابع: إرتباط الاتجاهات السلبية نحو العمل بالدوافع والحاجات الإنسانية

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لعلاقة الدوافع و الحاجات في تكوين الاتجاهات

نحو العمل ،على عينة من الموظفين .

المبحث الأول: تعريف عينة الدراسة.

المبحث الثاني: طبيعة دوافع وحاجات عينة الدراسة.

المبحث الثالث: تقدير اتجاهات العينة نحو العمل وعلاقتها بدوافعها وحاجاتها

الخاتمة

مقدمة:

اعتبرت العديد من الدراسات الإدارية أن الأداء الجيد للموظفين مرتبط بالكفاءة والخبرة، بالمقابل رجحت دراسات أخرى أن الأداء الوظيفي له علاقة بالحاجات والدوافع. يشير مفهوم الحاجة إلى الشعور بنقص شيء ما، والتي تنقسم بدورها إلى أساسية و ثانوية ،مثل الطعام و الهواء و الانتماء و الإبداع و تقدير الذات، يسعى الموظف دائما نحو اشباعها من أجل تحقيق الراحة النفسية ، بهذا تكون الحاجة القوة الدافعة التي تثير حماسه ودافعيته نحو العمل.

من جهة أخرى توصلت الدراسات في مجال علم النفس التنظيمي ،إلى أنه في عملية بحث الموظف عن تحقيق حاجاته ودوافعه في بيئة العمل، يكون حولها حالة نفسية شعورية، تترسخ من خلال الخبرة و التجربة والمعرفة لتصبح استعدادا ذهنيا وعقليا تحكم مواقفه وتوجه سلوكه، سمي بالاتجاه، وقد يكون ايجابيا أو سلبيا.

وفي هذا الاطار، يعيش الموظف الجزائري كغيره من الموظفين حول العالم ، في بيئة تنظيمية مليئة بالمتغيرات منها المحفزة ومنها المحبطة، وهو في هذه البيئة يريد تحقيق ذاته ويشبع أهم حاجاته، إلا أن انتشار سلوكات الفساد الاداري في قطاع الوظيفة العامة في الجزائر، يوحي بطغيان الاتجاهات السلبية للموظفين نحو بيئة عملهم، التي ماهي إلا رد فعل لعدم اشباعهم لحاجاتهم ودوافعهم من خلال العمل، فجاءت هذه الدراسة لتوضيح طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين وحدودها، نظريا وامبريقيا.

أهمية البحث:

تظهر أهمية الدراسة من جانبين :

الأول الجانب العلمي ويتمثل في :

- الكشف عن المشكلات التي يمكن أن يخلقها عدم اشباع الدوافع والحاجات لدى الموظف.

- التعرف على العوامل المتحكمة في تكوين اتجاهات الموظفين نحو العمل .

ثانيا الجانب العملي الذي تتمحور أهميته في: التوصل إلى تحديد الآليات التي تساعد المدراء

على تطبيع اتجاهات إيجابية لدى الموظفين ، من أجل رفع مستوى الإنتاج و الخدمات و بالتالي تحقيق الرقي و الإزدهار لمؤسساتهم، التي تعود بالإيجاب على الفرد و المجتمع.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

✓ التعرف على نظريات الدوافع و الحاجات.

✓ التعرف على أهم الاتجاهات السلبية و الايجابية للموظف.

✓ مساعدة المدراء في تقديم المعلومات و التعرف على أهم حاجات الموظف من أجل

تعزيز اتجاهه الايجابي و التخلص من الاتجاه السلبي.

أسباب اختيار الموضوع:

تنقسم إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية

الأسباب الذاتية:

✓ الفضول العلمي والرغبة في التقرب من الميدان لإخضاع النظريات إلى التجريب لاكتشاف حقيقة الواقع .

✓ الميول الشخصي للبحث والتقصي في المواضيع الإدارية ذات العلاقة بعلم النفس.

الأسباب الموضوعية:

. الرغبة في دراسة الموضوع كون الدوافع و الحاجات من الدراسات الحديثة التي لم يتعرض لها كثيرا الباحثون العرب.

. أثناء إحتكاك الباحث بالموظفين لاحظ أن هناك العديد منهم يبحثون عن السبل والطرق البديلة لإشباع الحاجات والدوافع خارج مؤسساتهم، بسبب قلة الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة لهم مما يؤثر سلبا على أدائهم الوظيفي ويكون لديهم اتجاهات سلبية تترجم في الغيابات المتكررة واللامبالاة في العمل .

الدراسات السابقة:

لا يمكن للباحث في تناوله لأي موضوع أن ينطلق من فراغ و إنما من مجموعة من الدراسات السابقة. و التي يتم عرضها كالتالي:

1 . دراسة "حمدي نجية، سمارة نصيرة"¹ هدفت دراستهم التعرف على علاقة الحاجات بالأداء الوظيفي.

¹ - سمارة نصير ، نجية حمدي ،علاقة الحاجات بالأداء الوظيفي تطبيق نظرية سلم الحاجات ماسلو علي واقع الموظفين

الجزائريين 2016. 2017، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 23، الجزء جوان 2018

وتوصلت إلى النتائج التالية : توجد علاقة وثيقة بين الأداء الوظيفي وهم ماسلو للاحتياجات الخمسة وتتضح هذه العلاقة من خلال إلتزام الموظف بأداء واجبات وظيفته على أكمل وجه وبغياها يحدث العكس.

ولكن أغفلت الدراسة على تناول شعور الموظف بالإحباط ، وهذا ما ستحاول دراستنا إستدراكه.

2. دراسة "صوشي كمال"¹ ، هدفت دراسته التعرف على أثر نظام العمل بالعقود على دافعية العمال في المؤسسات الصناعية كما سعت أيضا إلى التعرف على المقاربة النظرية لمفهوم الدافعية و ربطها بالعقود العمل و تعرف على عقود العمل المحددة المدة و أخيرا الدراسة التطبيقية حول العينة 74 فردا يعملون كلهم بنظام التعاقد .

وتوصلت إلى النتائج التالية :أن نظام العمل بالعقود يؤثر على دافعية العمال سلبا. ولكن أغفلت الدراسة على تناول دور الدوافع والحاجات في تكوين الاتجاهات نحو العمل. وهذا ما سنسعى من خلال الدراسة تناوله.

3 . مصطفى نجيب شاويش²، هدفت هذه الدراسة التعرف على إدارة الموارد البشرية . وتوصلت إلى النتائج التالية: كيفية تسيير الموارد البشرية وتناول فيها نظريات الدوافع و الحاجات و الاتجاهات.

ولكن أغفلت الدراسة على تناول متغير اتجاهات الموظفين، وأيضا دور الدوافع والحاجات في تكوين اتجاه. وهذا ما سنسعى من خلال الدراسة تناوله.

¹ - كمال حوشي ، مساهمة في دراسة أثر نظام العمل بالعقود على دافعية العمال في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية علم النفس و علوم التربية و الأطفونيا، 2006-2007.

² - مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2000.

4 . دراسة " غلوسي دلال"¹ ، هدفت الدراسة التعرف على الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة في بداية الدراسة تعرف حول الرقابة الادارية في الدراسات السوسيولوجية الحديثة من ثم الرقابة الادارية في التنظيمات الادارية الحديثة ثم ربطها بمتغير بالمنظور السوسيولوجي للتسيب الاداري وفي اخيرا قام بدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز تبسة ، حيث يتكون مجتمع البحث في هذه بالمؤسسة من 120 عامل ينقسمون علي ثماني أقسام .

وتوصلت إلى النتائج التالية: أن وجود الرقابة الإدارية تلعب دور في كبح معظم مظاهر التسيب الإداري هما التغيب و اللامبالاة، وهذا ما لاحظنا قدرة الرقابة الصارمة علي أداء الموظف في التقليل من تفشية في مديرية الكهرباء و الغاز تبسة .

ولكن أغفلت الدراسة على تناول دور الدوافع و الحاجات في تكوين الاتجاهات السلبية للموظف. وهذا ما سنسعى من خلال الدراسة تناوله.

الإشكالية:

حظي موضوع الدوافع والحاجات باهتمام الباحثين، خاصة في القطاع العمومي، بسبب قلة هذه الحاجات الممنوحة في هذا القطاع. ما نتج عنه تولد اتجاهات سلبية لدى شرائح واسعة من العاملين هناك ترجمة في سلوكات سلبية كالغياب المتكرر و التأخر و الخروج المبكر عن العمل و اللامبالاة و التراخي في العمل و الإحباط وعدم الرضى من الأجور.

ومنه فالإشكالية التي ستحاول الدراسة الإجابة عنها هو :

¹ - دلال غلوسي ، الرقابة الإدارية و التسيب الإداري في المؤسسة، دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز تبسة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة ،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2015.

كيف تؤثر الحاجات الانسانية على تكوين اتجاهات الموظفين نحو العمل في المؤسسات العمومية الجزائرية ؟

ويتفرع عن هذا السؤال المحوري أسئلة فرعية التالية:

- ✓ ما هي أنواع الحاجات وطبيعة الدوافع نحو العمل في أدبيات الإدارة؟
- ✓ ماهي الأسباب التي تؤدي بالموظف الشعور بالإحباط؟
- ✓ ماهي الدوافع التي تؤدي بالموظف إلى أن يكون اتجاه ايجابي أو سلبي؟
- ✓ هل أثبتت نظريات الحاجات و الدوافع في الواقع من خلال الدراسة الميدانية؟
- ✓ ما هي المعايير التي تستند عليها اتجاهات الموظفين؟

الفرضيات:

- ✓ توجد علاقة ايجابية بين اشباع الحاجات والاتجاه الايجابي نحو العمل لدى عينة الدراسة.
- ✓ ترتبط الاتجاهات السلبية في العمل بعدم تناسب عوائد العمل مع الدوافع نحوه لدى عينة الدراسة.
- ✓ الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة تؤدي إلى الإحباط و تولد اتجاهات سلبية.

حدود البحث:

تشتمل الدراسة على الحدود التالية:

الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة التطبيقية في فترة سبتمبر 2020.

الحدود المكانية : تمت الدراسة على عينة من الموظفين مقدرة بـ 80 مفردة ،من ولاية تيزي وزو (الجزائر)، موزعين كالتالي: مركز التكوين المهني بذراع بن خدة و مركز التكوين المهني بذراع الميزان و دار الشباب والرياضة في تيزي وزو ، بلدية مكيرة، موظفين من الإقامة الجامعية للبنات بذراع بن خدة و الإقامة الجامعية للبنات ديدوش مراد بتيزي وزو ، وموظفي إدارة جامعة مولود معمري حسناوة.

كما شملت العينة وحدات من سلك الأساتذة والمعلمين وزعت كالتالي: المدرستين الابتدائيتين فضيل أحمد بقرية تاقا و ملاح علي بتيزي غنيف و أيضا إلى متوسطة مكيرة الجديدة و ثانوية متعددة الاختصاصات بتيزي غنيف.

منهج الدراسة:

المنهج هو الطريقة التي تتبع للكشف عن الحقائق بواسطة استخدام مجموعة من القواعد العامة ، تربط بتجميع البيانات و تحليلها حتي نصل إلى نتائج ملموسة¹ .

ومن بين المناهج المستخدم وهذا وفق ما يتماشى على أغراض الدراسة نذكر:

المنهج الوصفي : يعتمد على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة أو يقوم علي أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها و نوعية العلاقة بين متغيراتها و أسبابها و اتجاهاتها² ، إذ سنوظف هذا المنهج في كل من الفصل الاول و الثاني في دراسة الاطار النظري ،و محاولة ربط العلاقة بين المتغيرات موضوع الدراسة و كذا في محاولة تحليل المعلومات المتحصل عليها من طرف عينة من الموظفين العموميين .

منهج دراسة حالة : هو النهج الذي يهتم بدراسة الظواهر و الحالات الفردية ، الثنائية الجماعية و المجتمعية بالتركيز على تشخيصها من خلال المعلومات التي جمعها للوصول

¹ - عصام حسين الدليمي ، البحث العلمي والأسس ومناهجه، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 142

² - مرجع نفسه، ص 143

الحقائق المسببة لها¹ ... ، فهو أسلوب لجمع البيانات و المعلومات كثيرة وشاملة على حالة أو عدة حالات بهدف فهم أعمق للظاهرة المدروسة².

أدوات البحث:

بعرض قائمة استبيان على عينة عشوائية من الموظفين و من جميع الفئات مع التركيز على أن يكون موظف عمومي ، كما يعتبر الأداة المنهجية الأساسية التي استعانت بها الدراسة كنموذج يضم مجموعة من الأسئلة موجهة إلى الموظفين قصد الحصول على المعلومات المطلوبة ،وهو من أكثر الأدوات استخداما في مثل هذه الدراسات كوسيلة فعالة لتحقيق الإتصال بين الباحث و بين المجتمع الذي يجري عليه البحث ، وذلك قصد تصنيف وتحليل الآراء و المواقف .

خطة الدراسة:

من أجل معالجة موضوع الدراسة تم تقسيمها كالتالي:

تناولت الدراسة فصلين، الفصل الأول الذي تموضع علاقة الدوافع والحاجات في تكوين إتجاهات الموظفين نحو العمل(عبارة عن نظريات)، و الذي بدوره ينقسم إلى أربعة مباحث ، المبحث الأول الذي تناول نظريات الدوافع ، أما المبحث الثاني فتطرقت الدراسة إلى نظريات الحاجات ، وأما المبحث الثالث فتمحور حول إرتباط الاتجاهات الإيجابية نحو العمل بالدوافع والحاجات الإنسانية، وفي آخر مبحث تطرقت الدراسة إلى إرتباط الاتجاهات السلبية نحو العمل بالدوافع والحاجات الإنسانية.

¹ - حسن عقيل ، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مديولي، 1999، ص 129

² - مصطفى عليان ، محمد غنيم ، مناهج و أساليب البحث العلمي، دار الصفاء، عمان، 2000، ص 46

أما الفصل الثاني الذي يتناول دراسة تطبيقية لعلاقة الدوافع و الحاجات في تكوين الاتجاهات نحو العمل ،على عينة من الموظفين . وبدوره انقسم إلى ثلاثة مباحث ، الأول تناولت فيه الدراسة تعريف العينة ، أما الثاني فتناول طبيعة دوافع وحاجات عينة موظفين وجاء المبحث الأخير بعنوان تقدير إتجاهات العينة نحو العمل وعلاقتها بدوافعها وحاجاتها خاتمة تتناول نتائج الدراسة وتوصيات.

الفصل الأول: علاقة الدوافع والحاجات في تكوين اتجاهات الموظفين نحو العمل: مقاربة نظرية.

الدافع عبارة عن الرغبة أو الحاجة في عمل شيء ما، أو الوصول إلى هدف معين، و هذه الحاجة تكون داخلية تؤدي إلى ظهور مخرجات بشكل سلوك خارجي ثم تولد اتجاهات إيجابية مثل الالتزام والولاء والابداع و التميز اذا شبعت الدوافع والحاجات أما اذا شعر بالاستياء والإحباط بسبب عدم اشباعها تولد الاتجاهات السلبية كالتغيب و اللامبالاة .

لهذا سنتطرق في هذا الفصل الي دراسة الإطار النظري من خلاله يسعى الباحث إلى إزالة الغموض عن المفاهيم الأساسية في الموضوع..

وقسمنا الفصل الي الاربعة مباحث وذلك علي نحو التالي:

المبحث الأول: الدوافع : مفهومها ، نظرياتها .

المبحث الثاني: الحاجات : مفهومها ، نظرياتها.

المبحث الثالث: إرتباط الاتجاهات الإيجابية نحو العمل بالدوافع والحاجات الإنسانية.

المبحث الرابع: إرتباط الاتجاهات السلبية نحو العمل بالدوافع والحاجات الإنسانية

المبحث الأول: الدوافع : مفهومها ، نظرياتها .

سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الدوافع ومكوناته و كيفية ظهور الدافع، والنظريات المفسرة له.

I. مفهوم الدوافع

ظهر الاهتمام بفلسفة الدوافع منذ عصر الفلاسفة اليونانيين الذين اتخذوا موقفين الأول يرى أن دوافع السلوك الإنساني هي البحث عن اللذة و تجنب الألم أو عدم الرضا. أما الموقف الثاني فيرى أن الفكر هو المحدد الأول للسلوك الإنساني، إلا أن أرسطو تبنى أفكار سابقة لكنه صاغها بطريقة عملية ، حيث بين أن السلوك يكون حسب الهدف و قد يكون عشوائيا أو إراديا.

مصطلح الدافع مشتق في اللغة العربية من الفعل "دفع" الذي يعني "حرك" (1) ويقابلها في اللغة الأجنبية كلمة **Motivation** التي ترجع إلى الأصل اللاتيني للكلمة **Movere** (2).

لكن يبقى أمر معرفة ماهية و الإلمام بجميع أبعاده أمر معقد، و هذا ما يفسر تعدد و تبيان تعاريف العلماء و الباحثين له، و سنتناول بعضها:

- يعرفه **Beach** "الدافعية هو الاستعداد لبذل مجهود لتحقيق هدف أو منفعة و الدافعية هي الباعث الرئيسي لأفعال الناس" (3)

¹ - القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة للطباعة و النشر 1998 ص752.

² - Oxford learners **boket dictioery**, 2 ed édition oxford university press، 1991-p 270.

³ - حسين رواية ، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2003، ص 33.

• تعريف جون Jones بأنها تعني " كيف يبدأ سلوك الفرد و كيف ينشط و يقوي و يستمر ويوجه و يوقف و ما نوع ردود الفعل غير الموضوعية التي تحدث في الجسم أثناء ذلك كله"(1).

الدافع عبارة عن الرغبة أو الحاجة في عمل شيء أو الوصول إلى هدف معين، و هذه الحاجة تكون داخلية تؤدي إلى ظهور مخرجات بشكل سلوك خارجي(2)
الدوافع أيضا هي حاجات أو قوى داخلية في الفرد تأتي من داخل أو خارج الفرد لانتهاج سلوك معين"(3)

و من التعارف السابقة نستنتج مكونات الدافعية تتمثل في:
الإثارة و التوجيه و الاستمرارية.

- عملية الإثارة: و هو شعور داخلي و هو محرك يترك إنطباع لدى الفرد.
- توجيه السلوك نحو الهدف من أجل تحقيقه.
- المحافظة على السلوك مدة طويلة من أجل تحقيق هدف ما.(4)

1 - راضي الوقفي، مقدمة في علم النفس، ط 3، دار الشروق، عمان، 1998، ص96.

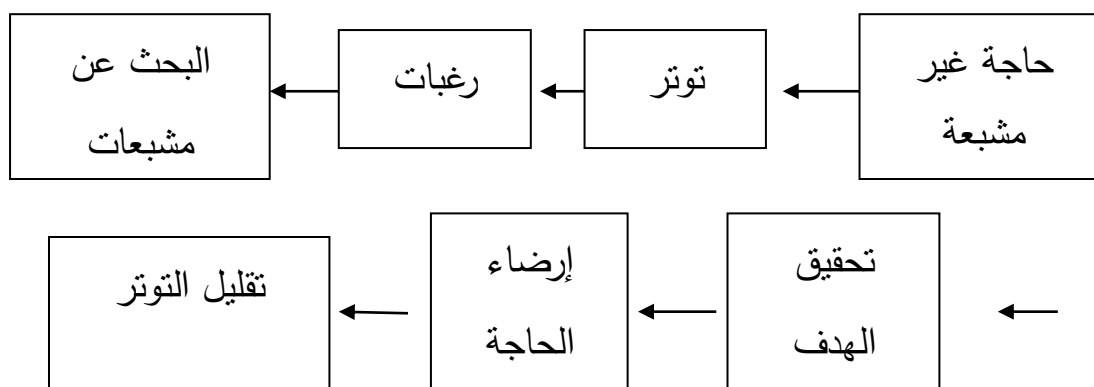
2 - سهيلة محمد عباسي، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص167.

3 - نجية حمدي، محاضرة الدافعية، محاضرة مقدمة لطلبة ماستر ادارة الموارد البشرية ،جامعة مولود معمري قسم العلوم السياسية تيزي وزو، 2 ديسمبر 2019.

4 - جرينبرج جيرالد، بارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب و مراجعة رفاعي بسيوني اسماعيل، دار المريخ، السعودية، 2005، ص164.

نموذج عملية ظهور الدافع

الشكل رقم (1) يمثل نموذج عملية ظهور الدافع.



المصدر - لخضر بن غنام، الاشباعات الخارجية و أثرها على دافعية العمال داخل المنظمات، رسالة الماجستير، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم النفس و علوم التربية و الأطفونيا، 2006-2007، ص42

يوضح النموذج أعلاه أن الحاجات غير مشبعة هي المحركة للسلوك الإنساني وتدفعه إلى إشباعها.

II. نظريات الدوافع:

اختلف الباحثون في تقسيم و تحديد نظريات الدوافع، تنقسم نظريات الدوافع إلى قسمين . القسم الأول محتوى الدافع: تركز على العوامل المؤثرة في السلوك كالحاجات الداخلية و الظروف الخارجية.

. القسم الثاني فهو العملية الناجمة من الدافع: فهي تحاول تحديد المتغيرات الرئيسية التي تفسر و توضح السلوك بواسطة الحوافز والحاجات، المثبرات و التعزيزات و التوقع⁽¹⁾

¹ - سهيلة محمد عباسي، علي حسين علي، مرجع سابق، ص168.

نظريات الدوافع التي تركز على العمليات المعرفية و الإدراك أي تركز هذه النظريات على كيفية حصول الدافع و الوسائل التي تدفع الأفراد لسلوك معين أو تصرف معين، و من هذه النظريات ما يلي:

1. نظرية التوقع (فروم):

نظرية فكتور فروم عام 1964 وتفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره، و ترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، سيؤدي إلى نتيجة معينة ، أن حفز الفرد يعتمد على توقعاته.(1)
و تعتمد هذه النظرية على ثلاثة أنواع من العلاقات هي:

● العلاقة بين الجهد المبذول من قبل الفرد و مستوى الأداء: فكلما بذل جهودا إضافية كلما أدى ذلك إلى تحسين مستوى أداءه.(2)

● العلاقة بين الأداء و الحافز: حيث يعتقد الفرد أن الوصول إلى مستوى معين سيؤدي إلى حصول على نتيجة يرغب بها.

● العلاقة بين المكافأة أو العائد و بين الأهداف الخاصة بالفرد.

و على أساس هذه العلاقات الثلاث فان الأداء هو محصلة قدرة الفرد على الأداء و رغبته فيه و لكن بشرط أن تعمل الإدارة على توفير الفرصة له لأن يظهر قدراته ورغباته.(3)

1 - العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 286.

2 - نادر أحمد أوشيحة، إدارة الموارد البشرية، دار ضياء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 285.

3 - نفس المرجع ، ص 286.

تعطي نظرية التوقع المعادلة التالية:

$$\text{الدافع} = \text{التكافؤ (رغبة الفرد)} + \text{التوقع (احتمال حصول النتيجة)}$$

يعني أن الفرد لن يسلك سلوك تكون النتيجة منخفضة و لن يختار سلوك يحقق مكافآت لا تشبع حاجاته، لذا حفز الفرد يولد له الرغبة و الدافعية نحو العمل، بمعنى كلما تناسب العمل مع العوائد المتوقعة إرتفعت الدافعية نحو العمل.

وتكون العوائد المتوقعة على الشكل التالي:

● مكافآت مادية (علاوات ،منحة مالية، تعويضات).

● مكافآت وظيفية (ترقية).

● مكافآت معنوية (شهادات تقدير، بعثات علمية).

2. نظرية بورتر و لولر في الدوافع:

طور بورتر و لولر عام 1968 نظرية فروم و قد ربطا الرضا بكل من الانجاز و العائد.

يستند الباحثان إلى مفهوم الرضا الوظيفي الذي يتحدد بمقارنة العوائد (الانجاز و الرضا) نسبة نتائج المحققة فعليا للعامل ،معها فإذا كانت العوائد لقاء الانجاز تساوي أو تزيد الجهد المبذول في العمل فإنها تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي و في حالة العكسية لما تكون

عوائد العمل أقل من العوائد الفعلية لأدائه فينشأ عدم الرضا أو الاتجاهات السلبية مثلاً التسبب والتسرب⁽¹⁾

وقد بين بورتر و لولر أن هناك نوعين من العوائد:

● عوائد ذاتية و هي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الانجاز المرتفع و هذه تسبق الحاجات العليا عند الفرد (تقدير الذات).

● عوائد خارجية و هي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية و الأجور و الأمن الوظيفي.⁽²⁾

¹ - نجية حمدي ، المرجع السابق.

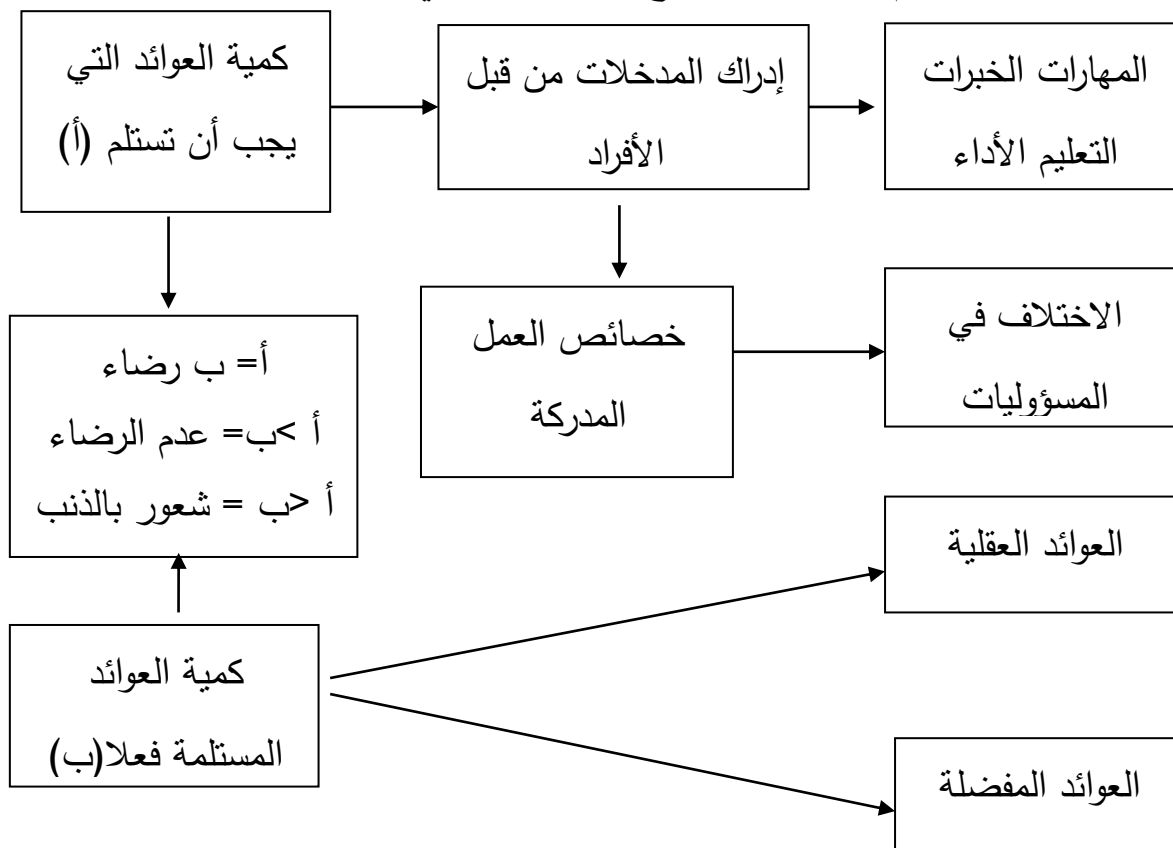
² - ايهاب أحمد عويضة ، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات

غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، 1429هـ -

2008، ص16.

نظرية بورتر و لولر في العلاقة بين الأداء و الرضاء

الشكل رقم (2): يمثل نموذج بورتر و لولر في العلاقة بين الأداء و الرضاء



المصدر: سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007 ص175.

نلاحظ أن:

- $A = B$ يعني رضاء أي الحاجات مشبعة و منه يؤدي إلى إتجاهات إيجابية في المنظمة.

- $A < B$ عدم رضاء أي الحاجات غير مشبعة للفرد إذا فهو يشعر بالإحباط و التوتر و منه يؤدي إلى إتجاهات سلبية في المنظمة .

- أ > ب شعور بالذنب و بالاستياء ← اتجاهات سلبية.

3. نظرية العدالة و المساواة (أدمز):

طرح عالم النفس (جون أدمز) في عام 1963 نظرية المساواة في بيئة العمل، إعتبرها واحدة من الحوافز التي تدفع الشخص نحو العمل و هي نظرية ترتبط بالحالة الجماعية وليست الفردية فقط لأن الشخص يقارن نفسه ووضعه و ما يحصل عليه من مزايا مع الآخرين داخل و خارج المؤسسة.

نظرية أدمز تدعو للتوازن العادل بين المدخلات التي يوفرها الموظف (الجهد، مستوى المهارة و الوقت) مع المخرجات التي يحصل عليها الموظف (الأجر، الحوافز، الفوائد، الاعتراف و الأرباح).

نشرح نظرية العدالة "أدمز" في النقاط الأساسية:

- إن الفرد هو كائن مدفوع لأن يحدث لديه حالة من التوازن الداخلي بين ما يقدمه من مساهمة و ما يحصل عليه من عوائد من المنظمة التي يعمل فيها.
- يتم وضع هذه المقارنة في نسبة بسطها العوائد التي يحصل عليها الفرد مثل الأجر و الترقية و المعاملة الحسنة و الحوافز المعنوية كالشكر و المديح و التقدير و غيره.
- يتحدد شعور الفرد بالعدالة بمقارنة نفسه مع بقية الأفراد داخل المنظمة و يكونون صالحين للمقارنة و على هذا تكون العدالة.

مقاربة نظرية.

● عندما يسعى الفرد لتخفيض التوتر و إنهاء حالة عدم العدالة، و هنا يكون الشعور بعدم العدالة هو القوة الدافعة إلى سلوك معين و في جانب آخر تؤدي العدالة إلى الشعور بالاتزان و الاستقرار النفسي لدى الفرد.

● الفرد الذي يشعر بعدم العدالة سيلجأ إلى تغيير مكونات المعادلة الخاصة بالعدالة، و إن لم يستطع فإنه قد يحاول أن يغير إدراكه و تصوره عن قيم المعادلة أو قد يحاول أن يغير الأفراد الآخرين الذين يقارن نفسه بهم و إذا يأس من تحقيق العدالة داخل المنظمة التي يعمل بها فقد يضطر إلى تركها كلياً أي يتجه إلى الاتجاه السلبي و هو التسرب الوظيفي⁽¹⁾

¹ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص156.

المبحث الثاني: الحاجات : مفهومها ، نظرياتها.

يهدف المبحث لتسليط الضوء على مفهوم الحاجات وإبراز أنواع و تصنيفات العلاقة بين الحاجات و عملية الدوافع و الحافز وأخيرا سنعرض نظريات الحاجات.

I. مفهوم الحاجات

عرفنا سابقا أن الدافع هو عبارة عن عوامل داخلية أو قوى محركة و موجهة لسلوك الموظف نحو تحقيق هدف معين، فإذا لا يمكن ملاحظته مباشرة و إنما نستدل عليه من الإثارة السلوكية التي يؤدي إليها و هو الجانب السيكولوجي للحاجة.(1)

لا يدفع سلوك الفرد بعوامل داخلية فقط وهي الدوافع التي يحتاج إلى الحوافز أو البواعث أو المحركات الخارجية التي تعمل على إثارة حاجة الموظف و تقوية شدة إثارته لسبل إشباع المستهدف و قد تكون الحوافز مادية كالأجور و الرواتب ،و قد تكون معنوية كالشكر و المدح و هذا الأخير يلعب دورا كبيرا في تقرير سلوك الموظف في المنظمة(2).

و من هنا نلاحظ أن الشيء الظاهر و الملموس هو الحاجة و ورود عبارات استعملها علماء النفس لتفسير و التدليل على سلوك الإنسان مثل الحاجة، الحافز، الرغبة، الباعث، غير أنه لا يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة.(3)

¹ - يوسف قطامي، عبد الرحمن عدس، علم النفس العام، ط2، الفكر للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 174.

² - عبد الرحمن الوفي، مدخل إلى علم النفس، د ط، دار هومة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2006، ص 72.

³ - كمال موشي ، مساهمة في دراسة أثر نظام العمل بالعقود على دافعية العمال في المؤسسات الصناعية، الماجستير، جامعة منتوريا، قسنطينة كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، علم النفس و علوم التربية و الارطوفونيا، 2006-2007، ص 8.

مقاربة نظرية.

إذن نقول أن الحاجة هو شعور الفرد بنقص شيء ما ،ومن هنا ينبعث منه الدافع و الشعور الداخلي إلى أن يسلك سلوكا لإشباع أو إرضاء هذه الحاجة من أجل ضمان بقاءه في المنظمة ، واستمراره و إزالة ذلك التوتر و الإحباط.

تحديد الحاجة بالنسبة للفرد ليست بالسهولة التي يمكن بها تحديد رغباته، وتعرف الحاجة بأنها حالة من النقص و الافتقار ،وتنتج نوع من التوتر و الضيق إذ لم تلبي تلك ماديا أو معنويا، و يمكن أن يكون الشخص في حاجة إلى شيء معين و لا يرغب فيه مثل تعاطي الدواء. (1)

ويمكن تعريف الحاجة إجرائيا كالتالي:

- الافتقار إلى شيء ضروري أو الشعور بالحرمان من الشيء.
- يصاحب هذه الحالة شعور قوي بضرورة إشباع هذه الرغبة.
- معرفة الإنسان بالوسيلة الكفيلة لإشباع الرغبة.
- بإشباع الحاجة يزول الشعور بالقلق و الإحباط.
- الحاجة مهما أشبعت فهي لا تزول تماما فهي متجددة مثل الطعام.

II. تصنيفات الحاجات

من الصعب تحديد الاحتياجات الإنسانية بالضبط و الاحتياجات تشمل على كل الضروريات الطبيعية للحياة، و لكن في كل الحالات فإنها يمكن أن تمتد لتحتوي على

¹ - يوسف قطامي عبد الرحمان عدس، المرجع السابق، ص 176.

مقاربة نظرية.

الأشياء المرغوبة و الضرورية خاصة، و احتياجات الناس مرتبطة بطموحاتهم و أن بعض الاحتياجات تدرك بوعي كامل في كل أحوال التصنيفات للاحتياجات فنجد من علماء النفس يصنف حاجات الإنسان إلى نوعين:

1. الحاجات الفسيولوجية.

2. الحاجات النفسية مثل الأمن، الاعتراف، الحرية .

و في تصنيف آخر للحاجات فقد قسمت:

1. الحاجة المعيارية: و يحددها العلماء في المستويات المرغوبة ليصل إليها في ضوء المستويات القائمة.

2. الحاجة الشعورية: و هي ما يشعر الناس أنهم بحاجة إليه و هذه الحاجة قد تكون عرضة للتأثير بعوامل مجتمعة⁽¹⁾.

3. الحاجات المعبر عنها: و هي حاجة شعورية تحولت إلى مطالب لعدد كبير من الناس الذين يشعرون بحاجتهم لخدمة معينة.

4. حاجة المقارنة: يقصد به حاجة الفرد في مقارنة ، والفرق أوجه التشابه و أوجه الاختلاف بينه و بين أفراد آخرين.

¹ - صفاء شمندي، بنات في بنات، ط 1، دار اليقين للنشر و التوزيع، مصر، 2009، ص27.

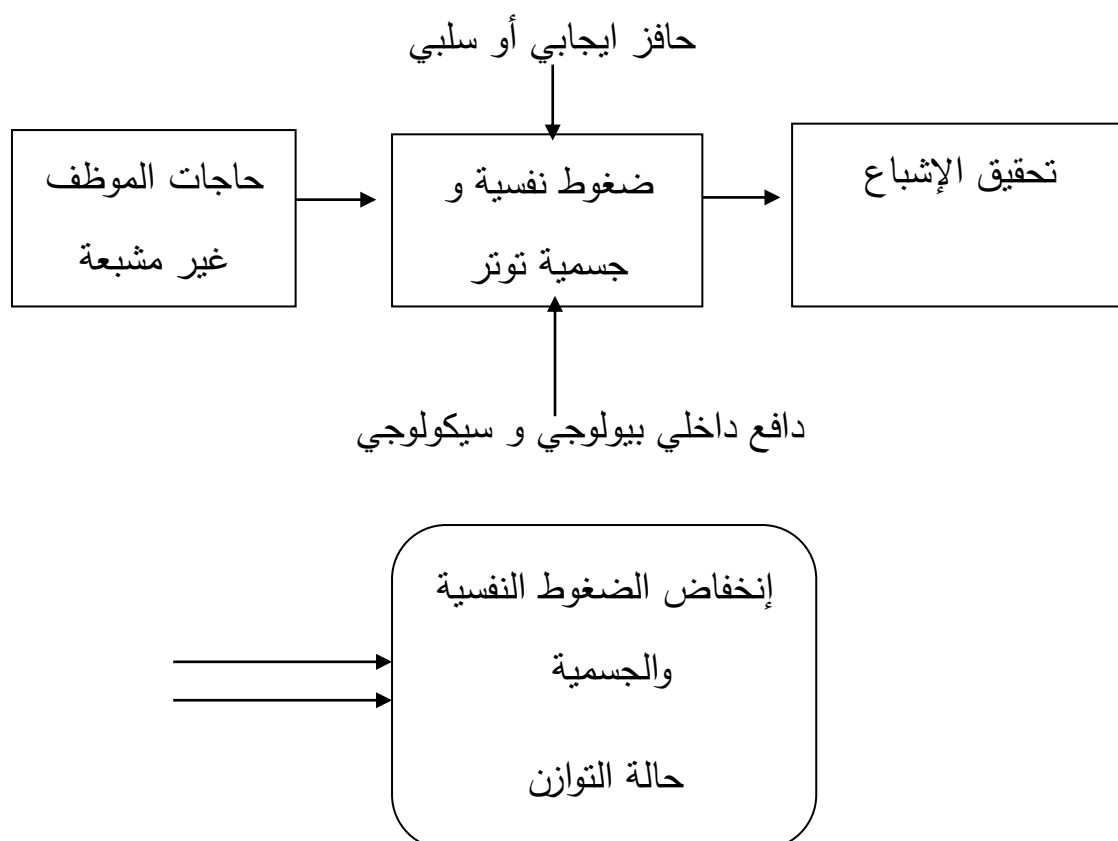
III. أنواع الحاجات:

- من حيث نطاقها: حاجة فردية أو جماعية أو مجتمعية.
 - من حيث نوع النشاط: حاجة نفسية أو انفعالية أو جسمية أو حاجة عقلية.
 - من حيث طبيعتها: حاجة مشبعة أو حاجة غير مشبعة.
 - من حيث مؤسسات المجتمع: حاجات تعليمية أو محلية أو اقتصادية أو اجتماعية أو أمن أو مسكن ملائم....الخ.
- و تتحول الحاجة إلى مشكلة عندما لا تشبع أو إذا أشبعت بطريقة غير ملائمة أو كافية⁽¹⁾.

¹ - ، نفس المرجع ، ص 28.

IV. العلاقة بين الحاجات و عملية الدوافع و الحافز

الشكل رقم (3): نموذج لعلاقة الحاجات و عملية الدوافع و الحافز.



المصدر خصير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة النوري، انعام الشهابي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، دار للنشر و التوزيع ، الأردن، 2009، ص98

يوضح الشكل: أن الحاجات غير المشبعة تخلق ضغوط نفسية وشعور شديد بالتوتر ، مما يخلق لدى الفرد دافعا داخليا نحو إشباعه عن طريق عدة سلوكيات، ولما يصل إلى تحقيق الإشباع، ينخفض التوتر ويستعيد حالة التوازن النفسي.

V. نظريات الحاجات

1. نظرية تدرج الحاجات أبراهام ماسلو:

لقد اقترح أبراهام ماسلو عالم النفس الأمريكي سنة 1935 أول نظرية في هذا المجال و التي سميت بنظرية هرم الحاجات لماسلو و هي نظرية دوافع العمل من خلال مفهوم الحاجات الإنسانية و تركيبها من حيث الأسبقية في ضرورة الإشباع لها⁽¹⁾.

و لقد قام ماسلو بوضع هرم أو سلم للحاجات الإنسانية حسب أهميتها بحيث تقع في قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية، و في قمته الحاجات الحضارية العليا و حاجات تحقيق الذات و ضمن هذا الهرم تحكم الدوافع المختلفة فيه علاقة ديناميكية أساسية و تظهر هذه العلاقة في الحاجات الأساسية الأربع الأولى التي سماها ماسلو بالحاجات الحرمانية* أكثر من ظهورها في الحاجات المتبقية من الهرم و التي سماها بالحاجات النمائية* يبدأ قاعدة الهرم بالحاجات الأساسية و ينتهي في قمة الهرم بالحاجات ذات المستوى الأعلى و هذه الحاجات هي:

- حاجة تحقيق الذات.

- الحاجة إلى الاحترام و التقدير.

- سام جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار اسامة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص¹

* الحاجات الحرمانية و هي التي لا يستطيع الإنسان الاستغناء عنها، فهي تشمل معظم الأفراد.

* الحاجات النمائية : تضم حاجات تحقيق الذات، و الرغبة في المعرفة و الحاجات الجمالية و هي حاجات تميز فرد عن آخر.

- الحاجة للأمن و الحاجة الفسيولوجية⁽¹⁾.

أ- الحاجات الفسيولوجية:

و تتضمن جميع الحاجات البيولوجية و الأساسية و الضرورية لبقاء الإنسان و تضم الحاجة إلى الطعام و الماء، الهواء، النوم، الجنس، و تأتي هذه الحاجات في أسفل الهرم و تشكل القاعدة الأساسية له و بالتطبيق على التنظيم فان هذه الحاجات بالنسبة للعاملين في المنظمة تتمثل في الوجبات الغذائية و الاستراحات و غير ذلك.

ب- الحاجة للأمن:

و تعبر عن حاجات الفرد للأمن و الطمأنينة و تجنب المخاطر المادية و المعنوية أيضا التي تهدد حياته أو مستقبله المهني أو أسرته مثل هذا النوع من الحاجات يمكن ترجمتها إلى حاجات العاملين إلى الأمن الوظيفي و الحاجة إلى التقاعد و الحماية ضد حوادث العمل.

ج- الحاجة إلى الانتماء:

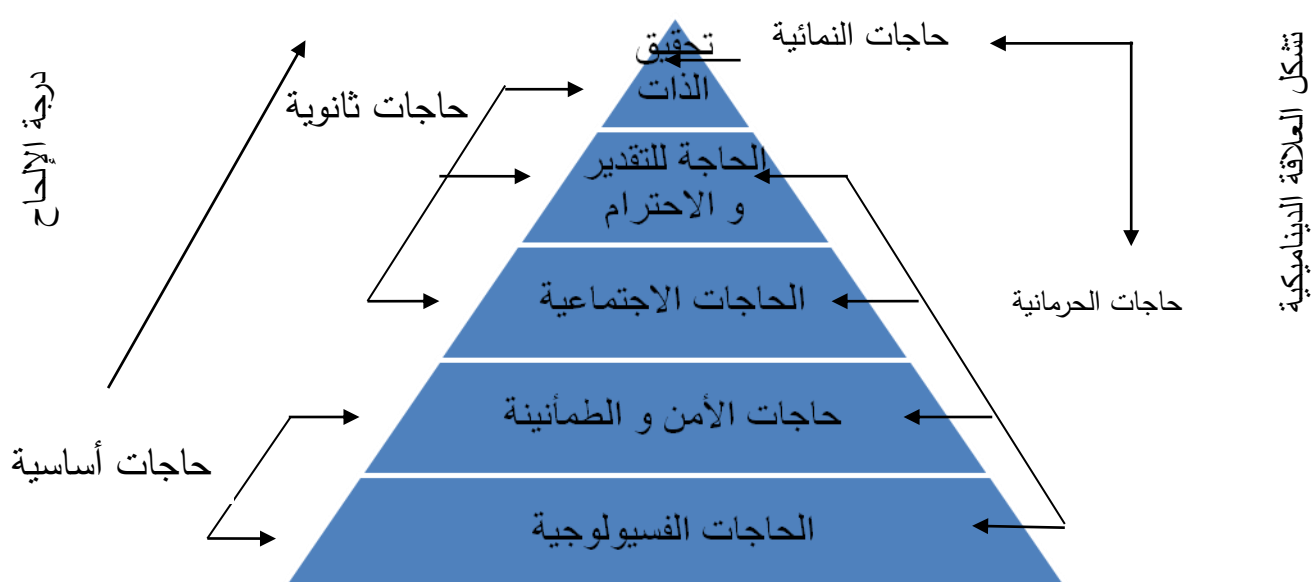
تتمثل بشعوره بالانتماء للآخرين و قبول الآخرين له من أجل تحقيق التفاعل الاجتماعي في الأسرة، أو الجماعة و الصداقة و الحب و بالتطبيق على التنظيم فان يمكن ترجمته على الموظفين في المنظمة إلى الانتماء إلى الجماعات الرسمية و غير الرسمية.

¹ - يوسف قطامي عبد الرحمن عدس، المرجع السابق، ص181.

د - الحاجة للتقدير: هي حاجة الفرد إلى القوة و الثقة و الاستقلالية و المسؤولية و التقدير و الاعتراف بكفاءات الموظفين.

هـ - الحاجة لتحقيق الذات: هي أعلى قمة الهرم في الحاجات و تعبر في وصول الفرد إلى أقصى ما يمكن تحقيقه من التمييز عن غيره، و من العوامل التنظيمية نجد توفير الفرص للعاملين للخلق و الإبداع و الابتكار و للتنمية الذاتية و تحقيق التقدم الشخصي⁽¹⁾.

الشكل (4) سلم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر: سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار اسامة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص106

¹ سمارة نصير ، نجية حمدي ،علاقة الحاجات بالاداء الوظيفي تطبيق نظرية سلم الحاجات ماسلو علي واقع الموظفين الجزائريين 2016. 2017، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 23، الجزء جوان 2018 ص287.289

نلاحظ من الشكل أعلاه أهمية الحاجات الفسيولوجية من أجل البقاء و الاستقرار حيث يوجد في أسفل الهرم أي هي القاعدة و يجب إشباعها و التي تليها الحاجة للأمن و الطمأنينة و يجب على المؤسسة توفير الأمن للعاملين من أجل شعورهم بالأمان الوظيفي و التقليل من حوادث العمل، ثم تليها الحاجات الاجتماعية و هي مهمة جدا و قد أثبتت الدراسات أن الأفراد الذين يعملون بالوحدانية و العزلة عن الآخرين لا تتوفر لديهم الرغبة في العمل.

و كذلك بينت دراسات أخرى أن الوحدات الإدارية التي تمنح أفرادها مستوى متدن من التفاعل الاجتماعي و الاتصال مع الغير لديها أعلى نسبة في ظهور الاتجاه سلبي و هو التسبب الإداري و حتى يمكن أن يصل إلى التسرب الوظيفي.

أما الحاجة الرابعة تكمن في حاجات التقدير و الاحترام و تظهر هذه الحاجة لدى المدراء حيث يمنحون حوافز و مكافآت مادية و معنوية للموظفين مما يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي و الالتزام الوظيفي أي يسلك الاتجاه الايجابي للموظف.

و نلاحظ أن الحاجات الفسيولوجية و حاجات الأمن و الحاجات الاجتماعية و الحاجة للتقدير هي الحاجات الحرمانية لا يستطيع أن يعيش الإنسان (الموظف بدونها).

أما تحقيق الذات هي حاجات الإنمائية و هي حاجات التي تميز فرد عن آخر، وهنا تشكل العلاقة الديناميكية و توجد حاجات أساسية و هي الحاجات الفسيولوجية و حاجات الأمن و الطمأنينة أما الحاجات ثانوية و هي كالحاجات الاجتماعية الانتماء و الحاجة للتقدير و الاحترام و تحقيق الذات.

مقاربة نظرية.

و نلاحظ درجة الإلحاح أو درجة الأهمية للإنسان من الأسفل إلى الأعلى، و من هنا نستنتج أن كلما استطاعت المنظمة تلبية جميع حاجات الموظف نلاحظ تزايد في الأداء الوظيفي و رضا في العمل و يؤدي أيضا إلى الاتجاه الايجابي مثل الولاء و الالتزام أما إذا لم تستطيع المنظمة توفير حاجات الموظف يؤدي به إلى الإحباط و التوتر و القلق والانفعالات التي تؤدي إلى سلوك سلبي مثلا التسبب الإداري، التغيب والتسرب الوظيفي.

يوجد إختلاف في ترتيب الهرم للحاجات لأنها جميع هذه الحاجات متداخلة و متفاعلة مع بعضها البعض لدى الفرد الواحد مثال تلك الدراسات التي أجريت في مجال مقارنة سلم الحاجات عند الموظفين في الشركات الأمريكية و المكسيكية لاحظ أن الموظفين في الأمريكية غير مشبعة بالحاجة تحقيق الذات و عكس في المكسيكية فهي مشبعة أما اسبانيا و بلجيكا أكثر إشباعا لحاجات التقدير و الاحترام أما الأمن ليست مشبعة.

في نظرية ماسلو عند التكلم عن إشباع الحاجات و الرغبات لم يحدد مقدار الإشباع من حاجة إلى أخرى و لم يحدد الوقت.

2. نظرية ذات العاملين (هيرزبيرغ):

لقد قام **فريدريك هيرزبيرغ** و زملائه بدراسة ميدانية حول الرضا كمحرك لسلوك الأفراد إذ أن هذه النظرية أطلق عليها بنظرية العاملين و نشرها في كتابه عام 1959 و تمحورت الدراسة حول معرفة الدوافع و إشباع الحاجات لدى الموظفين.

قام **هرز بورغ** باستخدام أسلوب المقابلات مع 200 (مائتي) شخص من مهندسين و محاسبين من مصانع في بيتشيرغ في ولاية نيسلفانيا لدراسة الرضا عن العمل كأن يطلب من

كل منهم أن يتذكر الأوقات التي كان يسيطر عليه فيها إحساس بالرضا أو عدم الرضا، و ما الأسباب وراء ذلك و قد خرج هرزبرغ بنتائج لدراسته إلى مجموعتين من فئة التي ترتبط بالرضا من العمل و هناك عوامل تؤدي إلى عدم الرضا من العمل⁽¹⁾

المجموعة الأولى: هي تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل وأطلق عليها عوامل الصحية والصيانة أو الوقائية أو الخارجية أو المحافظة وعدم الرضا.

أما المجموعة الثانية: تتعلق بالعمل مباشرة و يؤدي وجود العوامل الداخلية في موقف العمل و بشكل ملائم إلى الشعور بالرضا و القناعة لدى العاملين و أطلق عليها اسم العوامل الداخلية أو الدافعية أو الحوافز⁽²⁾.

تقول هذه النظرية بان هناك مجموعتان من العوامل

أ- المجموعة الأولى: التي تشمل العوامل التالية:

- الاستقرار الوظيفي: بمعنى الشعور باستمرارية العمل و عدم التهديد بالفصل.
- المنزلة المناسبة: و هي تشمل المركز الوظيفي و السلطات و ساعات العمل و مكان العمل المحترم مثل المكتب المناسب.
- الدخل المادي الكافي و المميزات: و تشمل جميع ما يتقاضاه العامل من أجر و مميزات مثل العلاج، الإجازات، و وسيلة مواصلات و غيرها.

¹ - جرينبرج جيرالد، باون روبر، المرجع السابق، ص 208.

² - سهيلة محمد عباس، على حسين علي، المرجع السابق، ص 172

مقاربة نظرية.

- الإشراف و الذاتية :و تعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل.
- العلاقات الاجتماعية الجيدة: تعني في العمل العلاقات الإنسانية.
- ظروف العمل: و هي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان و توفر أدوات العمل و الخدمات الأساسية للعاملين.
- حسب هذه النظرية فان عوامل المجموعة الأولى هي ليست محفزات بل هي عامل تثبيط الإحباط و هي أن عدم وجود هذه العوامل بسبب شعور بعدم الرضا، و لكن وجود هذه العوامل لا يشعر بالرضا و إنما يمنع حالات عدم الرضا أو الإحباط. (1).
- ب- المجموعة الثانية و التي تشمل:
 - العمل المثير: أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل و قدراته.
 - التقدير: أي التقدير من الرؤساء و الزملاء من تحقيق الذات.
 - فرص النمو: أي الشعور بوجود فرص للترقية و التطور و زيادة الدخل.
 - تحمل المسؤوليات: أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات و اتخاذ قرارات و قيادة الآخرين
 - الانجازات: و هي وجود مجال لتحقيق انجازات و تجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفا و التحديات في العمل.
 - التقدم و الترقية.
 - طبيعة العمل و محتواه.

¹ - فايز عبد الكريم الناطور، التحفيز و مهارات تطوير الذات، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص 125.

و هذه العوامل تعمل على تحريك جهود الأفراد و زيادة نشاطهم و تحقيق أداء جيد
ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة و درجة عالية من الرضا الوظيفي أو الاتجاه
الإيجابي⁽¹⁾.

من الاستنتاجات التي يمكن استخلاصها فان الدوافع الحقيقية للعمل و هي التي
تنتج عن اندماج العامل في انجازات وظيفته و ليس بسبب الظروف المحيطة بالعمل أو
بسبب ما سماه عوامل الوقائية⁽²⁾.

3. نظرية ميكليلاند (الحاجة للإنجاز):

لقد حدد عالم النفس الأمريكي ديفيد ماك كليلاند على أن الحاجات هي أكبر القوة
الدافعة للسلوك الإنساني، الحاجة للسيطرة و الانجاز و حكم الذات و العدوان و قد أوضح
أن هناك ثلاث حاجات لدى الأفراد العاملين و هي⁽³⁾ :

أ . الحاجة إلى الانجاز:

ذات مرة قال "ستيف جوبر" مؤسس شركة "أجل للكمبيوتر" أريد أن يسمع العالم كله
بإنجازاتي، ذلك هو الإنجاز الذي نتحدث عنه عندما يكون المرء بحبه للإنجاز يكون أهم ما
يسعى إليه هو تحقيق النتائج و هو النجاح في العمل.

¹ - نفس المرجع، ص 126.

² - victor hvroom ; **work and motivation**, new york, wiley and sons,1964 ;p 128.

³ - منال محمد محروس، استخدام تكتيك لعب الدور و تنمية دافعية الانجاز، المكتب الجامعي الحديث بكفر الشيخ،

أثبتت دراسات عام 1990 على 70 □ من الرجال يرون أن عملهم يحتل المرتبة الأولى في أولوياتهم⁽¹⁾.

يعني أن حاجة الانجاز هي الدافع للتفوق و تحقيق الانجاز وفق مجموعة من المعايير و ترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة يكون لديهم دافع للتفوق و الكفاح من أجل النجاح و ذلك لمجرد تحقيق النجاح دون اعتبار إلى المردود المادي ما يتميز هذا النوع من الأفراد بالعديد من الخصائص و هي:

- وضع أهداف متوسطة الصعوبة ممكنة للتنفيذ.
- يطبقون أساليب واقعية في تحليلهم للمخاطر التي تواجههم.
- تحمل المسؤولية في أداء أعمالهم.
- تلبى ردود الأفعال الآخرين حول أدائهم⁽²⁾.

ب . الحاجة إلى القوة:

عندما يكون المرء مدفوعا بحب النفوذ و السيطرة، يكون شغوبا بالقوة و السلطة، ويرغب محبو النفوذ في القوة فقط من أجل القوة، و بعض محبو النفوذ و القوة بسبب الشعور بالأمان بأنهم مسيطرون على عالمهم، و بعض محبو النفوذ و السيطرة لا يجرحون الآخرين بالضرورة، فقد يرغبون في إعطاء الناس هدايا فهو لا يريد أن يسيطر على الناس⁽³⁾.

و ذكر **French Ronsen** وجود خمس مصادر إلى القوة و هي :

- قوة منع المكافأة و هي القدرة على مكافأة الآخرين.

¹ - سوزان كويليام، الدوافع المحركة للبشر الدليل الكامل لأنماط الشخصية، ط1، حقوق الترجمة العربية للنشر و التوزيع محفوظة لمكتبة جرير، 2004، ص 17.

² - نادر احمد أبو شيحة، المرجع السابق، ص 275

³ - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2000، ص57.

● قوة تأديب و هي القدرة على معاقبة الآخرين بسبب عدم امتثالهم للأوامر أو الفشل في انجاز ما هو مطلوب منهم.

● القوة الشرعية و هي السلطة القانونية في تحديد السلوك الواجب إتباعه من قبل الآخرين.

● قوة الكاريزمية وهي مبنية على توفر سمات شخصية لدى الشخص الذي يمتلك القوة.

● قوة الخبرة الفنية و هي مبنية على امتلاك معرفة خاصة في مجال أو موضوع معين⁽¹⁾.

و من صفات الأفراد الذين يتصفون بها:

- السيطرة على الآخرين، حب النفوذ و القوة، البحث عن المراكز القيادية، إيجاد التأثير

كالمجادلة و الخطاب من أجل تأثير على الآخرين بفن الإقناع.

ج- الحاجة إلى الانتماء:

إذا كان دافعنا الأساسي هو الانتماء، فهذا يعني أننا شديداً التأثير بالناس و نقدر الآخرين بشكل هائل، و نجعل البشر في بؤرة عالمنا، إذن فهو الانتماء يحبون مشاهدة الناس والالتقاء بهم، هم لا يكتفون فقط بمجرد الجلوس بل يجذبون الناس من أجل الانتماء والتعارف و الصداقة.

أثبتت دراسات سنة 1990 أن أغلب النساء 70% يعطين الأسرة الأولوية و الأهمية⁽²⁾.

أي يعني الرغبة في بناء علاقات الصداقة و التفاعل مع الآخرين، يشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال الصداقة و الحب و إقامة علاقات اجتماعية مع الغير و التواصل مع الآخرين ونعرف أن الإنسان بطبعه اجتماعي و لا يمكن أن يعيش لوحده، هؤلاء الأفراد يشعرون

¹ - إيهاب أحمد عويضة، المرجع السابق، ص 12.

² - سوزان كويليام، المرجع السابق، ص 15.

بالسعادة و السرور عند تفاعلهم مع الآخرين و البحث عن الدعم النفسي و يجدون الإشباع الحاجة الانتماء و من صفات هذا النوع هو:

- لهم الدافع الأكبر لسعي للبحث عن الحب و الصداقة و الألفة.
 - إرضاء الآخرين و المحافظة على العلاقات الاجتماعية.
 - تقديم الإرشادات و المعونات إلى الآخرين⁽¹⁾.
- و تشير نظرية "ماكيلاند" ببساطة إلى أنه في ظل ظروف ملائمة سوف يقوم الأفراد بعمل المهام التي دعمت من قبل و هنا الفرد سيعمل بأقصى طاقته و يتفانى في هذا العمل من أجل تحقيق الحاجات الأساسية.

- نتائج الدراسات و الأبحاث لتطبيقات على نظرية الانجاز على المدراء.
- المدراء يظهرون حاجة كبيرة للانجاز و القوة أكثر من حاجة الانتماء.
 - مدراء الشركات المتوسطة و الصغيرة يبدون اهتماما أكبر إلى حاجة الانجاز.
 - مدراء المؤسسات الكبيرة يمتازون بوجود دوافع عالية إلى القوة و الانتماء.
- أشارت هذه النظرية أيضا إلى وضع حلول للمشاكل التي يواجهونها على تطبيقات هذه النظرية.

من الممكن تعلم الأداء العالي و اكتسابه عن طريق البرامج التدريبية و التطويرية المرتبطة بإثارة دافع الاستعداد للأداء.

إن المفاهيم التي تعتمد عليها هذه النظرية و خصائص الأفراد ذوي الأداء العالي يساعد المدراء في تصميم الأعمال إذ ينطوي هذا التصميم على إضافة خصائص معينة تدفع الأفراد للأداء العالي⁽¹⁾.

¹ - فايز عبد الكريم الناظور، المرجع السابق، ص 128-129

4. نظرية الحاجات الدفر:

لقد شكل هرم "ماسلو" للحاجات قاعدة نظرية لعالم النفس "الدفر كليتون" في إعادة تصنيف الحاجات إلى ثلاثة و هي حاجات البقاء و حاجات الارتباط و حاجات النمو. و يرى كليتون الدفر: أن فرضية ماسلو في أولوية غير مبررة و تقوم على إدراك وضعيات خاصة للطبيعة البشرية و يوضح تصنيفه للحاجات على النحو التالي.

أ- حاجات البقاء أو الوجود:

المتطلبات الضرورية لحياة الإنسان كالحاجة للغذاء، الماء، الأجور، ظروف العمل، و تتماثل الحاجات الفسيولوجية و الأمن عند هرم ماسلو.

ب- حاجات الارتباط أو الانتماء:

حسب الدفر تشمل حاجة الفرد إلى إقامة الصداقة و العلاقات الاجتماعية التبادلية مع الآخرين، و تشبه الحاجات الاجتماعية عند هرم ماسلو.

ج- حاجات النمو أو التطور:

و تركز على تطوير قدرات و إمكانيات الفرد و الرغبة في التطور من أجل تحقيق الذات و يناسب في هرم ماسلو حاجات تقدير الذات⁽²⁾.

¹ - منال محمد محروس، المرجع السابق، ص 52-53.

² - مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص 54.

شكل رقم (5) : يوضح نظرية الدرر في الحاجات



المصدر: مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2000 ص54.

- لقد اتفق الدرر و ماسلو على وجود سلم للحاجات ،هذا السلم يتحرك من الأسفل إلى الأعلى، و أن الحاجات غير المتوفرة هي التي تحفز الفرد من الحصول عليها أي كلما إكتمل إشباع حاجة في المستوى الأدنى انطلقت رغبة الفرد نحو إشباع حاجة من المستوى الأعلى⁽¹⁾.

كما تتضمن نظرية الدرر أن الموظف يكون في حالة إحباط أمام خيارين إما زيادة رغبته في إشباع الحاجة المحيطة أو أن يتجه نحو إشباع حاجات المستوى الأدنى كان يتعذر على الفرد مثلاً إشباع حاجة الانجاز فيتجه نحو إشباع حاجة الانتماء.

أما نظرية ماسلو عندما يشعر الفرد بالإحباط فهو يبقى ساعياً لإشباع حاجة معينة حتى يتم إشباعها.

¹ - محمود العميان ، المرجع السابق، ص 296.

بالإضافة إلى هذا يقر الدرر بإمكانية وجود أكثر من حاجة ملحة في الآن نفسه لدى الفرد و ذلك بخلاف ما تراه نظرية "ماسلو" في هذا الشأن⁽¹⁾.

5. نظرية x,y (دوغلاس ماك غريغور)

قدم عالم النفس الاجتماعي "ماك غريغور" لعام (1906-1964) الذي عمل أستاذا بمعهد ماساشوسيتس للتكنولوجيا وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر، حيث قام بنظريتين مختلفتين اسمها نظرية x و نظرية y في كتابه الذي يحمل عنوان "الجانب الإنساني لمشروع الأعمال" و المنشور 1960 و من خلال اتصالاته التي أجراها مع عدد كبير من المدراء لاحظ وجود فئتين منهم، و قد استخدم في تحديد الفئتين الرمز x و y لأنه لا يريد أن يحكم على المضمون بوصفه جيدا متشددا أو متساهلا، لكنه يوصي باختيار النظريتين عمليا باعتبار أنهما يمثلان موقفين متعارضين و بالضرورة سيكون الحكم بالنسبة لفئة متناقضا للآخرين.

أ . الافتراضات السلبية x حول سلوك الموظف:

- الموظف الكسول بطبيعته لا يحب العمل.
- يعتبر العقاب و التهديد به من الوسائل الأساسية (حث الموظف و دفعه على العمل أي أن الموظف لا يعمل إلا خوفا من العقاب و الحرمان و ليس حبا للعمل).
- يعتبر العامل الأجر و المزايا المادية الأخرى أهم حوافز العمل.

¹ - العطية جدة، سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 102.

- لابد من توجيه و ضبط و مراقبة الموظف لبذل الجهد المناسب لانجاز الأهداف التنظيمية⁽¹⁾.

ب . الافتراضات الايجابية y حول الإنسان:

خالفت هذه النظرية الافتراضات السلبية حول الموظف بشكل كامل و قدمت فروض أخرى معاكسة تماما لفروض x حيث يحاول تفسير بعض مظاهر السلوك الموظف بعد إيمانها بدافع العمل و حاجات العاملين و النظر إلى الحوافز و البواعث بشكل التالي و هي:

- الموظف بطبيعته يحب العمل.
- إن الإحساس بتحمل المسؤولية شيء مغروس في نفوس العاملين و ما على الإدارة إلا تقديم العون لهم على تحقيق أهدافهم و التي لا تتعارض مع أهداف الإدارة.
- الرقابة الخارجية و التهديد بالعقاب ليس الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.
- يعمل الموظف أملا في الحصول على المكافآت لا خوفا من العقاب.
- إن الموظف يطلب الحرية في العمل و هو يفضل أن يكون قائدا و ليس تابعا، و لذا يجب أن تركز الإدارة على تشجيع النقد الذاتي كوسيلة لتقديم العاملين و رقابتهم.
- الجهد الجسماني و العقلي يبذله العامل في العمل هو شيء طبيعي.

¹ - مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص 56.

مقاربة نظرية.

و من هذا المنطق نستنتج أن النظريتين X و Y تختلفان الافتراضات حول سلوك الموظف، و قد اعتبرهما "ماك غريغور" حالتين لفئتين من المدراء، فإما أن يتبنى المدير النظرية X أو النظرية Y و لا يمكن الجمع بينهما لان النظرية X متشائمة و متشددة، حيث تكون الرقابة مفروضة و مستمرة أما النظرية Y تفاؤلية و مرئية بدون الرقابة لأنهم مسؤولين و يستحقون الاحترام⁽¹⁾.

ج . نقد نظريات الحاجات للدافعية:

لقد ركزت نظريات المحتوى للدافعية على عدة مفاهيم أساسية في عملية الدافعية مثل الحاجات و عوامل الرضا و الاتجاه و الإحباط، و اكتفت بتقديم نماذج تفسيرية للسلوك الإنسان من منطلق ترتيب حاجات البشر و إبراز أهمية بعضها دون البعض الآخر.

حيث تبدو نظرية "ماسلو" للحاجات الأكثر بساطة في تفسير سلوك الأفراد، إذ أنها تتأسس على افتراض علاقة بسيطة بين الحاجة و الإحباط و تدرج الدوافع و قوتها، إلا أنها لا تصلح لفهم قوة دوافع كل الناس و في كل المواقف، و رغم تناولها لمفاهيم تقوم على الحس الفطري يبقى التساؤل مطروحا حول مدى ارتباطها بالطبيعة البشرية.

و حسب رأي الباحثين "اغد رودى سيزيلاي و مارك" تبدو نظرية الديفر الأكثر قبولا كونها تقدم تفسيراً لمبدأ الحاجة، و بالإضافة إلى توظيفها لعنصرين هامين الاتجاه و الإحباط إلا أنها لحدثتها لا تزال تحت الاختبار، كما أنها لم تحظى بالنقد الكافي الذي من شأنه الكشف عن مدى فعاليتها في الميدان.

¹ - كمال صوشي ، المرجع السابق، ص 25-26.

مقاربة نظرية.

أما فيما يخص نظرية العاملين لصاحبها "هايزبيرج" فان نقطة الضعف الأهم فيها حسب الباحثين دائما تتركز في أنها لم تأخذ بعين الاعتبار في تفسيرها المقدم الخصائص الشخصية للأفراد و الفروقات الموجودة بينهم و افترضت وجود استجابة نمطية واحدة بين جميع الأفراد في حين أن الواقع يثبت العكس⁽¹⁾.

¹ - أندرودي سيزيلافي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر ابو القاسم أحمد، ط 4، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، ص102.

المبحث الثالث : إرتباط الاتجاهات الإيجابية نحو العمل بالدوافع و الحاجات الإنسانية.

تطرقت هذه الدراسة في هذا المبحث إلى الإتجاهات الإيجابية ، مثل الولاء والإلتزام التنظيمي والتميز ، والإبداع ولكن قبل ذلك تطرقت الدراسة لمفهوم الإتجاه ، والعوامل المؤثرة في تكوين الإتجاهات نحو العمل.

I. مفهوم الاتجاه:

يعد مفهوم الاتجاه من أكثر المفاهيم النفسية و الاجتماعية شيوعا و استعمالا. كما أن مفهوم الاتجاه جاء ترجمة عربية لمصطلح « attitude » في اللغة الانجليزية و تشير الدلائل إلى أن الفيلسوف الانجليزي هربت سبنسر (H.Spencer) هو من الأوائل الذين استخدموا هذا المفهوم.

أ. تعريف الإتجاه:

لغة : الاتجاه قصد جهة معينة يقال اتجاه القبلة أي التوجه نحو الكعبة المشرفة لأداء فريضة الصلاة، و الاتجاه مصدر للفعل اتجه أو يقال اتجه الشخص إليه أي يوجهه عليه و قصده و اتجه له.

اصطلاحا: تعددت التعاريف الخاصة بالاتجاهات و ذلك لاختلاف الإطار المرجعي لصاحب التعريف ، ومن هذه التعاريف نذكر:

- تعريف بورت (Alport) للاتجاه « إحدى حالات التهيؤ و التأهب العقلي التي تنظمها الخبرة، و لها فعل توجيه على استجابات الأفراد للأشياء و المواقف المختلفة » .
- عرفها دوب (Doob) على أنها « استجابة ضمنية* متوقعة و تؤدي إلى نماذج سلوكية علنية و يمكن تحريكها بالعديد من المثيرات الناتجة عن التعلم المسبق أو عن القدرة على التجميع والتمييز، والتي تعتبر مثيرا لاستجابات أخرى و محركا للسلوك في نفس الوقت ، والتي تعتبر هامة بالنسبة للمجتمع الذي يعيش فيه الفرد⁽¹⁾. »
- في هذين التعريفين ركزا على أن الاتجاه يتكون بالمعرفة و الخبرات ويؤدي إلى أن يسلك سلوكا محددًا اتجاه الموضوع إما ايجابيا أو سلبيا.
- عرفه لوثانز (Luthans) على أنه « ميل للشعور و التصرف بصورة معينة نحو شيء ما »
- اقترح "كرتش" و "كرنشفيلد" تعريف على أنها: « تنظيم مستمر لعمليات الدوافع والانفعالات و الإدراك فيما يتعلق بناحية معينة من عالم الفرد »
- الاتجاه حسب التعريفين السابقين هو مجموعة مشاعر نظمها الفرد، وتوجه سلوكه نحو اتجاه معين.

¹ - خضير كاظم حمود الفريحات، موسي سلامة موزين، أنعام الشهابي، المرجع السابق، ص184.

*- الاستجابة الضمنية: هي الاستجابة التي تحدث داخل الفرد و التي يمكن لغيره ملاحظتها مباشرة أما كلمة متوقعة فإنها تشير إلى ارتباط الاتجاهات بهدف محدد.

مقاربة نظرية.

• عرف **Gibron** الاتجاه بأنه: « شعور أو حالة استعداد ذهني ايجابية أو سلبية مكتسبة و منظمة من خلال الخبرة و التجربة ، والذي يحدث تأثيرا محددا في استجابة الفرد نحو الناس و الأشياء و المواقف » .

• تعريف هاري أبشو **Upshow** للاتجاهات بأنها « المواقف التي يتخذها الأفراد في مواجهة القضايا و المسائل و الأمور المحيطة بهم ، بحيث يمكن أن نستدل على هذه المواقف من خلال النظر الى الاتجاه على أنها بناء يتكون من ثلاثة أجزاء:

✓ يغلب عليه الطابع المعرفي و يشير إلى المعلومات التي لدى الفرد و المتعلقة بهذه القضايا أو المسائل.

✓ انفعالي و يعبر عن مشاعر الفرد لكل ما يتصل بهذه القضايا.

✓ سلوكي و يتمثل في ردود الفعل التي يقوم بها الفرد أو يعمل على الدفاع عنها فيما يتصل بهذه القضايا « (1)

هذه التعاريف ركزت على مكونات الاتجاه من تكوين معارف ، ثم الشعور حولها ،فاستجابة سلوكية إيجابية أو سلبية.

من كل ما سبق ، يمكن القول أن الاتجاهات هي مجموعة مشاعر وإنفعالات ،كونها الفرد عن طريق التجربة ، وتصبح بمثابة إستعدادات تحكم رد فعله وتوجه سلوكه تجاه مثيرات خارجية.

¹ - حسين صديق.الاتجاهات من منظور علم الاجتماع ،قسم علم اجتماع كلية الاداب والعلوم الانسانية ،مجلة جامعة

دمشق المجلد، 28 العدد4+3. 2012ص73

ب . مكونات الإتجاه:

من التعاريف نستنتج مكونات الاتجاه:

يتكون الاتجاه من ثلاث مكونات أساسية هي:

- **المكون الفكري:** أي الاتجاه معرفة مسبقة أو خبرة يمكن أن تكون ايجابية أو سلبية.
- **المكون العاطفي الشعوري:** أي الاتجاه يرتبط أساسا بالشعور الذي يكون حول الموضوع ويكون ، حبا أو كرها ، ميولا ، رفض.....
- **المكون السلوكي:** أن هذا المكون السلوكي يعني عندما يتوفر المكون الفكري و العاطفي ينتجان سلوكا محددًا و هو اتجاه الموضوع.⁽¹⁾

ج . وظائف الاتجاهات:

تتمثل أهم وظائف الاتجاهات فيما يلي:

- *المواءمة: تساعد الفرد على تشكيل درجة رضا و عدم رضا اتجاه قضايا محددة.
- *الدفاعية: و هي تتشكل من أجل حماية ذاتية الفرد أو الصورة الذهنية التي لدى الغير عنه.
- *المعرفة و هي أن الفرد يحتاج إلى تنمية اتجاهاته نحو الحصول إلى المعرفة و الفهم الخاص بالعالم الذي يحيط به.
- * إشباع الحاجات و الرغبات حيث تساعد الاتجاهات على إشباع الحاجات و الرغبات .⁽¹⁾

¹ - نفس المرجع ، ص 7، 8.

II. العوامل المؤثرة في تكوين الاتجاهات نحو العمل:

تعتبر عملية تكوين الاتجاهات من الأمور المعقدة لكثرة العوامل الداخلية و الخارجية والمؤثرة بها ، و التي لها دورا هاما في بناء اتجاهات العامل نحو العمل أو الوظيفة ، ومن هذه العوامل نذكر:

1-الحاجات و الدوافع:

نعلم أن الحاجة مهما أشبعت فهي لا تزول تماما فهي متجددة بصورة مستمرة، الأمر الذي يجعل الأفراد يبحثون عن أنماط سلوكية من أجل التخلص من عدم الاستقرار، وهذه العمليات المتكررة في إتباع أنماط سلوكية معينة من أجل إشباع الحاجات المتجددة وتصبح اتجاهات ايجابية أو سلبية(2).

2-الخبرات و المعارف الشخصية:

ان ما يعيشه الفرد من خبرات و تجارب شخصية خلال حياته الوظيفية ، يترتب الاحتفاظ بها في عقله الباطن لأنها متجددة و تشكل الاتجاهات لدى الفرد ، فأحيانا تكون ايجابية أو سلبية حسب شدة و قوة و درجة تأثير الموقف التي واجهها الفرد في حياته الوظيفية.

¹ - نفس المرجع ، ص 10،11.

² - خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة موزيا، أنعام الشهابي، المرجع السابق، ص 186.

3-الفروقات الفردية و القيم و المعتقدات الاجتماعية:

حيث تساعد هذه الفروقات و القيم و المعتقدات الاجتماعية في تشكيل و تكوين الاتجاهات متباينة لدى الموظفين نظرا لإختلاف ثقافتهم الإجتماعية. (1)

III. دور الدوافع و الحاجات في تكوين اتجاهات العاملين نحو العمل :

يعتبر الباحثون أن الرضا ، والإلتزام والولاء و الإبداع والتميز هي اتجاهات إيجابية ، يكونها الفرد نحو العمل ، عندما تتوفر ظروف بيئة عمل إيجابية ، وهذا ما ستوضحه فيما يلي:

1-اتجاه الإلتزام التنظيمي:

أ . مفهومه: تباينت مفاهيم اتجاه الإلتزام التنظيمي نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله بسبب التعقيد الناتج من التركيز على الإلتزام نحو بيئة العمل أي الإلتزام نحو العمل، و الإلتزام نحو الواجبات و المهام الداخلية للعمل، و الإلتزام نحو جماعة العمل و غيرها.

لغة: من الناحية اللغوية الإلتزام يعني العهد و يلزم الشيء لا يفارقه و الملازم لشيء المداوم عليه ، و يعني كذلك في اللغة القرب، و نظرة محبة(2).

¹ - المرجع السابق، ص 187.

² - بوسعدية فريد ، الإلتزام وعلاقته بالثقافة التنظيمية لدى عينة من عمال مطاحن الحنطة بالمسيلة ، مذكرة الماستر، جامعة محمد بوضياف المسيلة ،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،قسم علم النفس ، 2018، ص18.

اصطلاحاً: و من أوائل من قدموا تعريفاً للالتزام التنظيمي بأنه اتجاه نفسي كان "بورتر" و "سميث" سنة 1970 حيث نظر إليه من منظور نفسي ووضعه بأنه « توجه يتسم بالانفعالية و الايجابية نحو المنظمة. »

و يركز "أورايل" و "شاتمن" على المنظور النفسي للالتزام و يعرفانه بأنه « الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة و يشير الباحثان إلى أن هناك ثلاث جوانب للارتباط النفسي و هي:

- الإذعان: يعني الخضوع ، أي يميل الموظف إلى تطبيق التعليمات والإجراءات لإرتباطه القوي بالمنظمة.

- تحديد الهوية: هي يعلقها الشخص على الانتساب للمنظمة .

- التطبيع: هي التوافق بين قيم الفرد و المنظمة . «(1)

ركز "بورتر" و "سميث" و "أورايلي" و "شاتمن" أن الالتزام التنظيمي عبارة عن الاتجاه الايجابي نحو المنظمة و أيضاً هو الشعور الداخلي للموظف، حيث يشعر أنه ينتمي إليهم أي حقق حاجة الانتماء.

أما شيلدون فيرى أن الالتزام هو شعور ايجابي متولد لدى الفرد اتجاه المنظمة والإخلاص لها، و تحقيق أهدافها ، مع شعوره بالارتباط و الافتخار و الانتماء، و يزداد الالتزام بتحقيق المساواة و العدالة بين العاملين حسب نظرية العدالة و المساواة(1).

¹ - امجد علي ابراهيم نصار ، "دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الاداريين في الجامعة الفلسطينية ، رسالة ماجستير في الإدارية والسياسة "، جامعة الأقصى غزة ، تخصص القيادة والادارة، 2016، ص19.

ركز شيلدون في هذا التعريف أنه يعتبر الاتجاه الإيجابي في المنظمة يكتسبه الفرد من خلال شعوره بالانتماء و التجارب و المعارف و الخبرات.

و من هذه التعاريف نستخلص تعريفا و نقول:

الالتزام التنظيمي هو اتجاه ايجابي ، تربط الفرد بالمنظمة و تعبر عنها بالمشاعر و سلوك الموظف داخل المنظمة ، عن طريق استمراره في العمل.

ب . دور الدوافع و الحاجات في تكوين اتجاه الالتزام التنظيمي عند الموظف:

عند التحاق الفرد بمنظمة ما يكون بغرض تحقيق الفائدة وإشباع الحاجات والدوافع وقد أشار إليها "ماسلو" المتمثلة في (الحاجات الإنسانية منها الحاجات الفسيولوجية والأمن والانتماء و الاحترام و الحاجة إلى تحقيق الذات).

أما عند "ميكلياند" تتمثل هذه الحاجات في (الحاجة إلى الانجاز و القوة و الانتماء) أما عند المفكر درفر فهي (حاجات البقاء و الانتماء و النمو)، التي يحصل عليها من المنظمة⁽²⁾ ، بدوره هو أيضا يتقبل سلطة الآخرين و يلتزم بما يطلب منه و يخضع للتدريب والإعداد و التجربة و المهارات ، والتعرف على أهداف المنظمة، و بذلك يظهر له سلوك الإذعان في المنظمة و بعد مرور الوقت يمتلك الموظف الشعور بالفخر و الاعتزاز نظرا

¹ - أميرة محمد رفعت حواس، "أثر الالتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية"، رسالة الماجستير، جامعة القاهرة، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، 2003، ص57.

² - عاشور ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة، المديرية العامة شهادة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الإنسانية و علوم الاجتماعية، سنة 2015، ص 58-59.

مقاربة نظرية.

لتحقيق رغباته و حاجاته خاصة الحاجة للانتماء و الانجاز و الرغبة في البقاء و الاستمرار في المنظمة ، ثم يزيد بالولاء و الثقة بالنفس و بالمنظمة، و ينتج أداء متفوق ذو مستوى عال ثم الانخراط في المؤسسة، و تكون أهداف و قيم المنظمة كما لو كانت أهدافه و قيمه الخاصة(1).

نستنتج أن الالتزام التنظيمي عبارة عن اتجاه ايجابي للمؤسسة يمر بمرحلة المعرفة والتجربة ، أي يتعرف على أهداف المنظمة ثم الشعور بالانتماء إلى المؤسسة ، الذي يظهر من خلاله سلوك الإذعان ثم الاندماج ثم الالتزام.

ج - أنواع الالتزام التنظيمي:

توجد ثلاث أنواع من الالتزام التنظيمي التي تتمثل في:

• الالتزام الاستمراري:

و يقصد اتجاه قوي لدى الموظف ليبقى في العمل بمنظمة معينة ، لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، يعني كلما كان له الأقدمية سيستفيد كثيرا في عمله مثل الدخل الشهري و الترقية والمكافآت ، بعض الأفراد لا يرغبون بالتضحية بمثل هذه الإمتيازات.

• الالتزام المعياري:

و هو يشير إلى شعور الموظف بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين فالأشخاص الذين يكون لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة ، إذن فهو لا يريد أن يسبب قلقا لمنظمة أو يترك

¹ - أمجد علي إبراهيم نصار، المرجع السابق، ص23.

انطبعا سلبيا لدى زملائه بسبب تركه العمل ، وبالتالي هو الالتزام أدبي و لو على حساب نفسه.

• الالتزام العاطفي:

و يقصد به رغبة قوية في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها و قيمها ، ويريد المشاركة في تحقيق تلك أهدافها⁽¹⁾.

فالالتزام التنظيمي يؤثر على كفاءة و فعالية المنظمات والأداء المتميز حيث يجنبها الكثير من التكاليف الاقتصادية و الاجتماعية و النفسية على مستوى الفرد و المنظمة، أما عند ضعف اتجاه الالتزام يترتب عليه:

- تحمل تكلفة الغياب.
- فقدان الإبداع.
- ترك العمل.
- انخفاض الدافعية و الالتزام بالعمل.

¹ - نفس المرجع، ص 22.

2 اتجاه الولاء التنظيمي:

أ . مفهومه:

الولاء بمعناه اللغوي هو الانتماء أو الانتساب.

- حسب تعريف "رونالد ريجو": « الولاء أو الإخلاص للمؤسسة يعني مشاعر ذلك الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها، واتجاهاته و ترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المؤسسة و قيمها و استعداداه لبذل مجهود نيابة عنها ، والرغبة في البقاء كعضو فيها . »⁽¹⁾

- يعرف الولاء التنظيمي بأنه « وجود مشاعر قوية تنمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة ، وأن الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها و أن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة ، ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة . »⁽²⁾

ب . مظاهر اتجاه الولاء:

يظهر اتجاه الولاء في المظاهر التالية:

- التطابق: وهي تبني أهداف و قيم و سياسة التنظيم باعتبارها أهداف و قيما للفرد العامل في التنظيم.

¹ - عبد الفتاح صالح خليفات، الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (4+3)، 2003، ص 309.

² - ايهاب أحمد عويضة ، المرجع السابق ، ص 30

مقاربة نظرية.

• الاستغراق: و المقصود به الانهماك و الانغماس النفسي في الأنشطة وفي أداء الوظيفة على أكمل وجه.

• الإخلاص والوفاء: والمقصود به الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة «

و من هنا نستنتج من التعاريف السابقة ، أن الولاء التنظيمي عبارة عن اتجاه الموظف داخل المنظمة ، بتملكه مشاعر قوية و انسجام بين الأفراد و المنظمة التي يعمل بها، وتقديم كل ما لديه بغض النظر عن العائد المادي.

ج . دور الدوافع و الحاجات في تكوين الولاء:

يلتحق العامل في مؤسسة للعمل فيها ساعيا لتحقيق حاجاته و دوافعه المتعددة سواء البيولوجية و السكولوجية، أو الإجتماعية ، فإذا قامت المؤسسة بإشباع حاجاته يكون ذلك أثر ايجابي في نمو الولاء التنظيمي لدى العاملين أي تكون علاقة متبادلة متزنة بينهم وبين المنظمة ، بحيث يبذل قصار جهده لتنفيذ المهام المكلف بها في وقت مناسب بالجودة المطلوبة، وقبول الموظف و استيعابه لجميع أهداف المنظمة الواجب تنفيذها، و إظهار استعداداه وتأهبه لانجاز أي مهمة موكلة له ، سعيا لتحقيق مصلحة المنظمة و ينتج له الرغبة العارمة بالاستمرار و البقاء في المنظمة، و تحقيق أهدافها و إقامة بيئة عمل مفتوحة يتم فيها تبادل الآراء و الملاحظات حول العمل و مخطط سير المنظمة.⁽¹⁾ و هذا الأخير بدوره يشبع حاجات العاملين عن طريق الحوافز، والتي بدورها لها دور فعال في تعزيز

¹ - أبو العلاء محمد صلاح الدين، ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في

وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة عمادة ،الدراسات العليا ،كلية التجارة،

علاقات العامل فهي التي تحفز القوة الدافعية بغية تحقيق أهداف التنظيم ، وهذه الحوافز تكون مادية أو معنوية أو فردية أو جماعية، يتوقف تأثيرها على قدرتها في إثارة الدافعية للأفراد و تعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له.

كما يتوقف تأثيرها على نجاعة و كفاءة و فعالية الأساليب المتبعة في تنفيذها ،والتى تراعي أهداف التنظيم و أهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء. (1)

و من هنا نستنتج ، أن الولاء التنظيمي يعتبر بحد ذاته اتجاه للموظف من خلال المعارف التي يكتسبها مما ينتابه الشعور بالانغماس و الولاء لوظيفته، و يظهر ذلك من خلال السلوك و التصرفات و هي الانضباط و الدقة في العمل و الثقة المطلقة للمنظمة.

3- اتجاه الموظف نحو التميز:

أ . مفهومه:

هناك العديد من التعريفات يمكن الإشارة إلى بعض منها:

يعرفه **Privett** المتميز « أنه السلوك الذي يتجاوز متوسط الأداء الاعتيادي، كما أنه يمثل حلقة من سلسلة الأداء المتفوق. »

¹ - اياد فتحي العالول، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا كلية الدراسات العليا، سنة 2016، ص 4431.

مقاربة نظرية.

و نعرف التميز « هو توظيف المعرفة و السلوك في مجال عملهم و تخصصهم من أجل انجاز أعمال تتجاوز حدود المعايير المنظمة، و تتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعا ، والتميز يحقق الكفاءة و الفعالية. »

و نعرفه أيضا: « الأشخاص الذين يحققون نتائج بارزة و فائقة على نحو دائم في المواقع المختلفة ، و تبرزها و تعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى. » .

و نعرفه بأنه « مجموعة سلوكيات و مهارات فكرية و معرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات. » (1)

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج ما يلي: أن الموظف المتميز يحقق مستويات أداء باهرة و مستدامة و مستمرا بالنتائج الايجابية، يتجاوز التوقعات و يلبي المتطلبات جميع المعنيين (المدير و الزملاء و الشركاء)، ينتابه الشعور بالفخر والإعتراز بالذات التي تظهر في سلوكياته بالتفاني في العمل.

ب . دور الدوافع و الحاجات في تكوين اتجاه الموظف المتميز.

يسعى دائما الموظف من خلال عمله لتحقيق حاجاته الفيزيولوجية إلى جانب حاجة تحقيق الذات التي تنشأ نتيجة تفاعله مع زملائه في المنظمة ، التي تعتمد على خبراته ومعارفه المكتسبة و ميوله و دوافعه ، التي أشار إليها العديد من الباحثين من بينهم "ماسلو" في نظريته ، إذ وضعها في أعلى قمة هرم الحاجات الإنسانية، المؤشرات التي تظهر على

¹ - فيصل خرشي، فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية و دوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018-2019، ص21.

مقاربة نظرية.

أن العامل شخص متميز في المنظمة ،والتزامه بأداء الواجبات المطلوبة منه بطريقة مميزة دون أن يقوم بتأجيلها، و كذلك يحرص على تنفيذ أوامر و توجيهات أربابه في العمل، والتمسك بأخلاقيات العمل كاحترام قواعد العمل و قوانينه، فمثلا نجد الموظف المثالي لا يتأخر عن عمله، بل يأتي قبل موعد العمل و يحرص على مغادرة مقر عمله في الموعد المحدد، وأحيانا قد يضطر للقيام بساعات إضافية، حتى ينتهي و ينجز المهام المطلوبة منه، و القدرة على تطوير الذات من خلال الدورات التدريبية لتنمية مختلف المهارات ، سواء مهارة الاستماع أو التفاوض أو غير ذلك، و يحاول أيضا الاستفادة من خبرات المدراء والموظفين القدامى ، ويهتم أيضا بالحجم و نوعية الأداء و طبيعة الانجازات بما في ذلك من تحقيق أهداف تزيد عن المتوقع أو تتفوق على متطلبات عمله الوظيفي ، ويتضمن كذلك انجاز مهام صعبة تتطلب وقتا وجهدا، وأيضا تقديم أفكار أو اقتراحات أو دراسات أو مبادرات أو أساليب عمل متميزة ومبدعة ، تساهم في تطوير الأداء أو تحسين الإنتاجية أو الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمتعاملين من أجل الوصول إلى الرضا، وعليه المشاركة وتحمل المسؤولية إلى جانب اهتمامه بالمظهر الشخصي والحفاظ على أناقته لترك انطباع ايجابي في نفوس من يتعامل معهم.

ومن خلال هذه الصفات التي يتمتع بها الموظف تكسبه الاحترام والانتماء

و التقدير⁽¹⁾.

نستخلص من هنا، بأن التمييز عبارة عن اتجاه يكتسبه من خلال المعارف والخبرات مما ينتابه شعور بالفخر والاعتزاز بالذات ، التي تظهر في سلوكاته وتصرفاته في الإبداع والتفاني للعمل.

¹ - نفس المرجع ، ص3023.

هناك موظفين من يرى أن تحقيق لذاته وتقدير الذات ، هي من أولوياته المهنية، لذا تجده يبحث دائما عن التميز والإبداع، ويصبح لديه إتجاها نفسيا إذا ما تبع إنجازاته مكافآت وعوائد مادية ويساهم بذلك في تميز المنظمة.

4. اتجاه الإبداع:

أ . مفهومه:

لغة: الإبداع كما جاء في لسان العرب مشتق من بدع، و بدع الشيء أو ابتداعه، تعني إنشاء و بدأه أولا.⁽¹⁾

اصطلاحا: هناك العديد من التعريفات يمكن الإشارة إلى بعض منها:

- عرفه "هيجان" بأنه: « قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ، ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة و الأصالة و الحساسية للمشكلات و الاحتفاظ بالاتجاه و مواصلته كما يتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام و القدرة على التكوين.

¹ - عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، كانون الاول 2009 ص7 .

• ارتباطات واكتشافات وعلاقات جديدة، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تميمتها وتطويرها. «

• بينما يشير "بيرنرد" إلى مفهوم الإبداع على أنه « القدرة على توليد الأفكار المبتكرة و المفيدة ، وتقديم الحلول للمشاكل و التحديات اليومية. » (1)

من التعاريف السابقة نستخلص تعريف و هو:

بأنه استعداد الفرد على تحقيق الذات وتمكنه من الاستجابة للتحديات و العقبات التي تواجههم في الحياة المهنية، فالإبداع عبارة عن عملية تركز بشكل أساسي على عمل العقل البشري مع وجود بيئة مناسبة و مشجعة و سمات شخصية معينة ، لإيجاد ناتج إبداعي مستند إلى قدرات عقلية محددة وينتابه الشعور بالفخر والإعتزاز ، وتظهر على شكل سلوكيات ، كالإتقان في العمل وحل المشاكل بسرعة وإبتكار حلول.

ب . دور الدوافع و الحاجات في تكوين اتجاه الموظف نحو الإبداع:

يتعرض الموظف إلى عدة مشاكل في حياته المهنية و يجب إيجاد طرق لسد الاحتياجات الأساسية ، مثل تحقيق الذات الذي أشار إليه "ماسلو" و "دوفر" في نظريته وتوفير الإمكانيات للرفاهية ، وقد حدد الباحثون عدة مستويات للإبداع منها ، الفردي الذي يعتمد على الخصائص و سمات تتمثل في الشخصية المبتكرة بقدرتها على استخدام أسلوب الوعي و اللاوعي في تحديد أهدافها ، وامتلاكه القدرة المثالية وغير مألوفة في حل المشكلات بالمقارنة مع باقي الشخصيات، وتتميز أيضا بالقدرة على إستيعاب المشكلات

¹ - نفس المرجع ص8.

مقاربة نظرية.

التي يمر بها، وله القدرة على استخدام المصطلحات و التعبير بطلاقة و القدرة على إقناع الأشخاص المبتكر كما يمتازون بقوة الذاكرة.

أما المستوى الثاني الذي يتمثل في الإبداع الجماعي القائم على التعاون بين الأفراد لتطبيق الأفكار على أرض الواقع و تغييرها إلى الأفضل⁽¹⁾. ينغمس الفرد المبدع بجمع المعلومات و ذلك بالإحساس بالمشكلة التي تمثل محورا اهتمام المبدع، و هذه مرحلة الإعداد و التحضير من خلال إعداد الفرد و تمكينه من تجميع و تطوير المعارف و الطرق الجيدة في التفكير ، بعيدا عن الأسلوب المألوف و إثارة العديد من الأسئلة على نفسه لأنها تساعد على توضيح طبيعة المشكلة.

مرحلة الاختمار و الكمون، هي مرحلة التفاعل بين شخصيته المبدعة و معلوماته و موضوع بحثه و مرحلة تعرف الحلول و بدائلها، و إعادة ترتيب الأفكار و ترابطها بما يسمح للوصول إلى الترتيب الأمثل، ثم يختبر الفكرة على أرض الواقع و هي مرحلة التحقيق و تنفيذ هذه الفكرة من أجل حل المشكلة⁽²⁾.

أيضا يعتبر الإبداع اتجاه للموظف ، من خلال دوره في حل المشاكل و العراقيل التي تواجه المنظمة، و بذلك يكسب الموظف الشعور و الرغبة في مواجهة الأزمات وذلك بالإبداع.

¹ - خالد ذيب حسين أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال، 2010، ص50.33.

² - توفيق عطية توفيق العجلة، توفيق العجلة، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة عمادة كلية الدراسات العليا، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية، 2009، ص30.20.

المبحث الرابع: : ارتباط الاتجاهات السلبية نحو العمل بالدوافع و الحاجات الإنسانية.

تطرق في هذه الدراسة في هذا المبحث إلى تعريف الإحباط ونظرياته ،الذي ينتج عنه اتجاهات سلبية كعدم الالتزام، وعدم الولاء و يظهر في شكل سلوكيات مثل التسيب، التأخر...

I. مفهوم الإحباط:

لقد وردت العديد من التعريفات للإحباط نستخلص منها:

● عرفه عبد الغفار: " هو تلك الحالة الانفعالية التي يشعر بها الفرد ، إذا واجه ما يحول بينه و بين إشباع دوافعه".

● بالنسبة إلى علماء النفس فان مصطلح الإحباط يعني معنيين:

المعنى الأول: "يشير إلى إعاقة أو تأجيل إشباع دافع معين أو حاجة معينة ، لدى الفرد عندئذ يقال أن الفرد يعاني من إحباط"

المعنى الثاني: " فيشير إلى الحالة الانفعالية غير السارة الناجمة عن إعاقة لسلوك الموجه نحو هدف معين". (1)

¹ - دحمان رمضان، قياس الإحباط لدى المراهقين باستخدام للإحباط، دراسة ميدانية في بعض ثانويات مدينة المسيلة، مذكرة الماستر، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2016-2017، ص 9.

● في حين يعرفه "مصطفى فهمي": بأنه العملية التي تتضمن إدراك الفرد لعائق يحول دون إشباع حاجاته ، أو توقع الفرد حدوث هذا العائق في المستقبل. (1)

و من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الإحباط هو المرحلة المتقدمة من التوتر والقلق ، بحيث يصل بنا الأمر إلى حد الاستسلام و الشعور بالعجز و الرغبة في الانطواء ويؤثر سلبا على اتجاهاتنا.

-الإحباط : هو استجابة طبيعية للضغوط و يحصل عندما يواجه الفرد عائقا أو تأجيل إشباع دافع معين أو حاجة معينة لدى الفرد، وتختلف الاستجابة لموقف الإحباط باختلاف درجة تحمل الإحباط توجد درجة عالية و أخرى منخفضة.

II. النظريات المفسرة للإحباط:

1-نظرية "روزنزفايغ" للإحباط:

أ . أنواع الإحباط حسب "روزنزفايغ":

ميز "روزنزفايغ" نظريته حول الإحباط نوعين هما:

الإحباط الأولي: في هذا النوع ينشأ الإحباط عن غياب موضوع إشباع الحاجة النشطة وهو ما يمكن أن تطلق عليه الحرمان مثل الشخص جائع ليس لديه أكل.

¹ - سهام هارون البشاري، الإحباط النفسي وسط الخريجين الجامعيين غير العاملين، رسالة الماجستير، لجامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، مارس 2015، ص 9.

الإحباط الثاني: في هذا النوع ينشأ الإحباط عن وجود عائق دون إشباع الحاجة الملحة مثل الشخص جائع و لكن شيء يمنعه عن الأكل و هو المرض. (1).

ب . العوامل المؤثرة في تحمل الإحباط لدى روزنفايغ:

يمكن للفرد في موقف محبط أن يستجيب بطريقة سوية و ذلك بتأجيل الإشباع أو البحث عن بدائل ملائمة لحاجاته ، ذلك في حال تمتع الفرد بقدرة جيدة على تحمل الإحباط هذه القدرة التي أرجعها "روزنفايغ" إلى نمطين من العوامل المحددة و هي:

● عوامل جسمية: ترجع إلى الفروقات الفردية الفطرية و المتعلقة بمتغيرات عصبية وهرمونية ، وهذه المتغيرات لها جانب كبير في تكوين وراثي كما يمكن أن تكون هناك عناصر جسمية مكتسبة.

● عوامل نفسية: و هي مهمة لمساعدة الفرد على تحمل الإحباط ، وإن كانت غير محددة بشكل جيد مثل الخبرة و التعلم .

ج . أنواع الضغوط النفسية:

يمكن أن نجد أربع أنواع من الضغوط النفسية كما حددها روزنفايغ:

- الضغط السلبي: عندما يكون الحاجز غير محسوس و لا يمثل للفرد أي تهديد.
- الضغط النشط: إذا كان الحاجز قويا مانعا للإشباع بالإضافة لكونه مهددا للفرد.

¹ - دحمان رمضان ، المرجع السابق، ص 20.

● الضغط الداخلي: عندما ينبع الحاجز من داخل الفرد مثل فكرة داخلية مؤلمة أو الإحساس بالندم.

● الضغط الخارجي: أي عوامل محيطة كالظروف الاقتصادية أو الاجتماعية (1)

د . طرق الاستجابة للإحباط لدى روزنفايغ:

تختلف الأفراد فيما بينها في طريقة الاستجابة للإحباط بحسب عدة عوامل و توجد أربعة و هي :

● استجابات مباشرة، و غير مباشرة:

توجه استجابات محدودة و ضيقة و مملّة متوافقة مع الوضعية المثيرة لها ، فنقول أنها مباشرة في حالات أخرى تكون هناك استجابة بديلة أو رمزية غير مباشرة.

● استجابة دفاعية:

هذا النوع له دور في نفسية الفرد فاستجابات الرغبة القوية للحاجة ، يولد الإحباط ويوجد إستجابات دفاعية لأننا و ينقسم إلى ثلاث أقسام و هي:

- استجابات العدوان الموجه نحو الخارج: يتميز هذا النمط بردود أفعال و اعتداءات

تجاه العالم الخارجي و يكون العدوان مباشر على الفرد أو الشيء.

- استجابات العدوان نحو الذات: و هي ردود الأفعال التي تلقى باللوم على الذات

واحتقارها و الشعور بالذنب و يمكن إلحاق الأذى بالذات.

¹ - سهام هارون البشاري، المرجع السابق، ص 16.

- استجابات تجنب العدوان: و هي ردود أفعال أو فعل تظهر فيها على الفرد محاولة تجاهل الموقف المحيط للحفاظ على التوازن النفسي.

• استجابات توافقية /غير توافقية:

في هذا النوع من الاستجابات المعيار هو المرجعية الاجتماعية:

- توافقية مثل كأن يستجيب الأفراد بالاعتداء الجسدي على شخص آخر في وضعية يجمع الناس ، أنها لا تستند على مثل هذه الاستجابة.

- لا توافقية: دليل على عدم القدرة على تحمل الإحباط.

• التسامح اتجاه الإحباط:

هذا يعني قدرة الفرد على تحمل الموقف المحبط دون أن يستشير فيه مشاعر العدوان ويستند مفهوم التسامح نحو الإحباط إلى مبدئين تحليليين:

- مبدأ اللذة و الواقع: و تعني مواجهة خبرات إحباطية متعددة ، يفرضها العالم الخارجي فنبحث بذلك المرور إلى مبدأ الواقع.

- مبدأ ضعف /قوة الأنا: و تعني اللذة الموجهة من الوجهة التحليلية تسيطر عندما يتبقى الفرد استجابات غير ملائمة للدفاع عن الأنا استجاباته وسائل الحفظ الشخصية من عدم الإشباع الناتج عن الإحباط ، والأنا الضعيف يحتاج إلى طرق دفاعية غير ملائمة فضعف الأنا يثير سيطرة مبدأ اللذة وعدم القدرة على الملائمة بين رغباته ومتطلبات الواقع.

فيستعمل بذلك آليات دفاع غير مكيفة في حين تظهر قوة الأنا في القدرة على تحمل التهديد الخارجي كالفشل⁽¹⁾.

2-نظرية العدوان للإحباط:

من العلماء النفسانيين الأوائل الذين قدموا نظرية الإحباط العدوان: **دولارد Dollard**، **دوب Doob**، **ميلير Miller** **سيرز Sears**.

هؤلاء أسسوا هذه النظرية و قدموا ملخصا من مفهوم العلاقة بين الإحباط و العدوان وهي أنه عندما يحدث إحباط يظهر العدوان (الإحباط ← استجابة ،عدوان، و من خلال الاستنتاجات التي توصل إليها أصحاب هذه النظرية من دراستهم العلاقة بين الإحباط و العدوان تتمثل في:

أ . تختلف شدة الرغبة في السلوك العدواني باختلاف كمية الإحباط و ترجع كمية الاختلاف لثلاثة عوامل و هي:

- شدة الرغبة في الاستجابة المحيطة.
- مدى التدخل أو إعاقة الاستجابة المحيطة.
- عدة مرات التي أحبطت فيها الاستجابة.

ب . إن العدوان الموجه ضد الذات لا يظهر إلا إذا تغلب على ما يكف توجيهه أو ظهوره ضد الذات.

¹ - نفس المرجع، ص19.16.

ج . قد تحدث الاستجابات العدوانية نتيجة للتقليد.

د . السلوك العدواني في المواقف الإحباطية بمثابة إحباط آخر يؤدي إلى ازدياد ميل الفرد للسلوك العدائي ضد مصدر الإحباط الأساسي⁽¹⁾.

ويرى ماسلو أن الاخفاق أو الفشل في اشباع الحاجات الفسيولوجية يمنع الفرد من تنمية الحاجات اللاحقة ، إلى الحاجات الاجتماعية و اشباع الذات ، يؤدي الي الاحباط ومنه ينتج العنف والعدوان إنما هو سلوك يلجا اليه الفرد لتحقيق حاجاته الاساسية ويبرهن ماسلو أن السبب الاول في الاضطرابات الشخصية والامراض النفسية ، هو الفشل و الاحباط في إشباع الحاجات الاساسية مثل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الامن وتحقيق الذات و حاجة الانتماء⁽²⁾.

II. الظروف المؤدية إلى الإحباط:

يوجد عدة أسباب أو ظروف تؤدي الفرد إلى الإحباط منها نجد:

1- المصادر المادية البيئية أو اللامادية:

المادية يقصد بها حاجز أو عائق يمنع لنا من تحقيق حاجة ما ، وتكمن في الظروف البيئة المادية الطبيعية كالتضاريس، المناخ، الطقس أما اللامادية نجد كالقواعد و القوانين، النظم و المؤسسات.

¹ - نجاه أحمد الزليطني، سيكولوجية العدوان و النظريات المفسرة له ،جامعة الزاوية ،قسم علم نفس كلية الاداب ،المجلة

الجامعة ،العدد السادس عشر ،المجلد الرابع، نوفمبر 2014، ص 178.

² - نفس المرجع ص 174.

2-مصادر اقتصادية:

تقوم من الناحية الدخل القومي لشخص ، فكثير من الفقراء و المساكين لا يستطيعون الحصول على الغذاء الكافي و هذا يشعرهم بالإحباط من الحياة.

3-مصادر اجتماعية:

ذلك كالتنافس الذي يؤدي إلى إشباع الحاجات معينة على حساب الآخرين مثل بعض القيود و التقاليد ، التي يتمتع الشخص بها لتحقيق هدفه.

4-مصادر نفسية:

يكمن في خصائص الشخص ذاته و سماته مثلا نجد:

- عجزه الجسمي بسبب حالته الصحية أو الإعاقة الحسية و الحركية.
- قصور استعداداته العقلية المعرفية كالذكاء و التفكير و المرونة التي يستلزمها لتحقيق هدف.
- سماته المزاجية الانفعالية مثل التشدد، ضعف الضمير.
- عدم الثقة بالنفس.
- وضع الأهداف غير الواقعي.
- تفكير بالنقاط البداية لمشروع و لا يفكرون بالنجاح نهاية المشروع.
- نتيجة الصدمات العاطفية.

5- مصادر داخل المنظمة:

- يشعر الموظف بعدم اهتمام من طرف رئيسه رغم الجهد المبذول.
- التهديد و عدم قدرته على المواجهة.
- يكون المدير سيء و عديم الأخلاق.
- الموظف المجتهد يشعر بالإحباط عندما تكون النتيجة المجتهد و الكسول متساويان في المؤسسة التي يعمل فيها.
- عدم التقدير المادي و المعنوي للموظف يؤدي إلى الإهمال و التراخي و الإحباط في العمل⁽¹⁾.

IV. العوامل المحددة لشدة الإحباط:

1- قوة الدافع المحبط:

تكون استجابة طرديا عن إشباع الحاجة أي كلما كان الدافع أو الحاجة قوية كان الإحباط الذي ينجم عن إشباع هذه الحاجة مؤلما ، مما يؤدي إلى أنواع السلوك غير المتوازن ومع البيئة المحيطة .

¹ - يوسف أبو الحجاج، كيف تواجه الإحباط ولحظات اليأس و الفشل، ط1، حقوق الطبع محفوظة، سوريا دمشق، 2013، ص61-62.

2- شدة الحاجز المحبط:

يختلف الحاجز المحبط من موقف إلى آخر من ناحية قوته و درجة تهديده ، وعليه فإن قوة الحاجز المسبب للإحباط من حيث الشدة و المدة والتهديد ، يزيد حالة الضغط المؤلمة و الناجمة عن عدم إشباع الدافع المحفز مما يظهر بشدة لدى الفرد المحبط سلوكا غير مكيف.

3- تكرار الإحباط:

تكرار مرات الإحباط يضعف قدرة الفرد على تحمل الإحباط.

4- شخصية الفرد:

بأن الفروقات الفردية بين الأفراد تعتبر من أهم العوامل المحددة لشدة الإحباط إذ يختلف تأثير الإحباط و الآثار الناتجة عنه ، باختلاف الشخصية من ناحية تكوينها البنائي وشروط التربية الأسرية و ظروف البيئة الاجتماعية⁽¹⁾.

V. نتائج الإحباط:

وينتج عن الإحباط الإتجاهات السلبية التالية :

1 . إتجاه التسبب الإداري:

لا يوجد مفهوم موحد متفق عليه، و ذلك لاختلاف وجهات النظر تبعا للزاوية التي ينظر منها إلى التسبب الإداري الوظيفي، أي هناك عناصر مشتركة ضمن جميع التعريفات

¹ - سهام هارون البشاري، المرجع السابق، ص24، 23.

التي قدمت من مختلف الباحثين في هذا المجال و للتسيب مفهومان، مفهوم لغوي و مفهوم اصطلاحي يمكن بيانها على النحو التالي:

أ . مفهومه:

لغة: هو الشيء اليسير أو السلوك الذي يأتي بدون ضوابط أو محددات تحكمه (1).

أما في اللغة الفرنسية يقصد بمفهوم التسيب **Laisser aller** و ، الذي يدل على الإهمال و التهاون و عدم الاكتراث (2)، و ذلك مرادف **Négligence** ، الذي يعني باللغة العربية الإهمال و الذي يقصد به انعدام الضوابط أو ضعف الالتزام بالأنظمة كما يشير إلى غياب الاهتمام و إحساس اتجاه شيء ما ، وهو انعدام المبالاة أي اللامبالاة (3).

وفي اللغة الانجليزية نجد مصطلح **Carelessness** الذي يقصد به عدم العناية وعدم الاهتمام، أو التهاون و عدم الإلتقان، و يدل على الإهمال و عدم أخذ الحيطة و الحذر (4).

¹ - سليمان حيدر خضر ، قصي سالمى جميل، التسيب الإداري الوظيفي، دراسة استطلاعية للآراء عينة من العاملين في جامعة الحمدانية، **المجلة تنمية الرافدين**، العدد 120، المجلد 37، 2018، ص151.

² - الزهري عبد الوهاب، **قاموس أكسيس فرنسي عربي**، مكتبة ابن سينا للنشر و التوزيع و التصدير، القاهرة، 2002، ص272.

³ - Aleen Re the comcise oxford ' **dictionary S1of current English** ' oxford charendon press , 1990, p38.

⁴ - Re american **dictionary of the English language** 4 th ed houghton miffim company boston new york, p282

و قد يكون التسبب مرادفا لمعنى التراخي **Tardiness** الذي يعرف بأنه البطء في التحرك، التأخير، الحضور المتأخر و انجاز العمل متأخرا⁽¹⁾.

اصطلاحا:

- التسبب الإداري هو « إهمال الموظف للواجبات المنوطة به و المنصوص عليها في القوانين و اللوائح و القرارات ، التي تنظم الوظيفة بشكل يؤدي إلى مردود سلبي على الإنتاجية و سير العمل. »
- عرفه ابن سعيديان « عملة ذات وجهين هما اللامبالاة و اللانتماء. »
- التسبب هو « عدم الشعور بالمسؤولية و إهمال تام للعمل. »
- في هذه التعاريف ركزنا أن التسبب الإداري هو اتجاه سلبي في المنظمة و ينتج اتجاه اللامبالاة في العمل بسبب عدم تلبية الحاجات و الدوافع الموظف.
- التسبب الإداري يعرف أيضا أنه « مرتبط في الإدارة بمسألة الغياب و التأخر عن العمل ، ويشمل التسبب الإداري العديد من الممارسات السلبية للموظف أثناء تأدية مهامه الرسمية مثل الهروب من أداء الأعمال و المعاملات المختلفة. »
- عرفه زيادي: « عدم وجود العامل في أوقات و مكان العمل الرسمية » .
- أو انه « حالة خفية تقود للأسوأ مثل الإدمان على الغياب أو التأخر و نقص في الأداء مع زيادة في نسبة أخطاء العمل. » ⁽¹⁾

¹ - jean dubois et **le dictionnaire de la langue française**, lexic canada les éditions françaises, 1989, p90.

في هذه التعاريف ركزنا أن التسبب الإداري هو اتجاه سلبي في المنظمة و ينتج اتجاه التغيب في العمل بسبب عدم تلبية الحاجات و الدوافع الموظف.

نستنتج أن التسبب الإداري هو اللامبالاة و الغياب الموظف اتجاه وظيفته و هذا بسبب عدم تلبية المنظمة الحاجات و الدوافع نحو العمل للموظف.

ب . مظاهر التسبب الإداري:

يأخذ التسبب مظهرين هما الغياب و اللامبالاة.

ب . أ . اتجاه الغياب أو التغيب:

قد يكون من الصعب الوصول إلى تعريف موحد للتغيب لاختلاف وجهات نظر الباحثين ، وكذا اختلاف المجتمعات و الظروف الخاصة بخصوصيات العمل من مكان إلى آخر، و من أبرز هذه التعاريف :

- يعرف "أحمد ماهر" التغيب بأنه « عدم تواجد العامل لأسباب مرضية أو عارضة أو بدون إذن » (2)

- ويعتبر " محمد سعيد أنور السلطان" « الغياب عن العمل من ردود الفعل التي تعبر عن استياء العاملين من ظروف العمل ، والذي يقل في حدته عن الاستقالة أو ترك الوظيفة ، و قد يرجع الغياب بالطبع إلى المرض أو ميعاد مع الطبيب، غير أن كثير من

¹ - نجية بن أم هاني ،دور الادارة الالكترونية في مكافحة ظاهرة التسبب الاداري في الجزائر دراسة حالة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة المسيلة، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية ،قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018ص26،27.

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، د.ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص131.

مقاربة نظرية.

الأسباب تعتبر غير حقيقية و مفبركة، فإذا انتصح للعامل أن التكلفة أو الخسائر التي سيتحملها نتيجة تغيبه منخفضة أو قليلة »

في هذين التعريفين ركزا على أسباب الغياب تتمثل في:

- الأسباب الشخصية المتمثلة في الجنس، العمر، عدم الاستقرار النفسي و الأسباب العملية تشمل غياب أخلاقيات العمل، التوتر و الإحباط و عدم الرضا الوظيفي، عدم وجود التحفيزات و الأجور و توجد أيضا أسباب خارجية تتمثل في عدم توفر وسائل النقل، بعد المنزل عن مقر العمل.

• و نجد **George Friednan** يذكر أن « التغيب إشارة موضوعية لعدم رضا العامل لمحيط عمله ، كما أنه مؤشر يساعد في تقضي حالات التوتر و الاستياء لدى العامل، فلا جدال في أن زيادة معدل الغياب يتوافق و حالات ضعف الفردية الناتجة عن كراهية العامل للمؤسسة. » (1)

في هذا التعريف عدم رضا الموظف عن العمل بسبب عدم تلبية كل الحاجات و الدوافع فلذا يشعر بالإحباط يعبر عنه بسلوك الغياب.

• و يعرف التغيب أيضا أنه « كل حالة انقطاع العامل عن عمله أو فشله في الالتحاق بوظيفته لفترة معينة يكون فيها مبرمجا للقيام بالمهام الموكلة إليه ، سواء كان الانقطاع مبررا أم لا »

هنا نتناول هذا التعريف عن أنواع الغياب تتمثل في:

¹ - مصطفى نجيب شاوش، المرجع السابق، ص120.

مقاربة نظرية.

التغيب ، الانقطاع و هو خليط بين النمط الإرادي و اللاإرادي و يوجد أيضا التغيب الحضورى للجسد فقط و الغياب القانوني تعني أيام العطل الرسمية و أخيرا التغيب بإذن⁽¹⁾. نستخلص من التعاريف السابقة أن تعريف التغيب هو اتجاه سلبي يسلكه الموظف عندما لا تلبي المنظمة لحاجاته و دوافعه، ويتملكه شعور بخيبة أمل و الإحباط ثم يظهر على شكل تأخر أو غياب الموظف.

ب . ب . اتجاه اللامبالاة:

مفهومه:

اللامبالاة حسب علم النفس هي حالة وجدانية سلوكية معناها أن يتعرف الفرد بلا اهتمام في شؤون حياته، مع عدم توفر الإرادة على الفعل و عدم القدرة على الاهتمام بشأن النتائج.

اللامبالاة هو أن الفرد لا يهتم بالنواحي العاطفية أو الاجتماعية أو الاقتصادية و كذلك قد يبدي الكسل و الإهمال و عدم الحساسية، و قد يكون هذا التصرف جراء عدم قدرة المرء

¹ - غلوسي دلال، الرقابة الإدارية و التسبب الإداري في المؤسسة، دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز

تبسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة

2015، ص106.

على حل المشكلات التي تواجهه أو ضعفه أمام التحديات ، إضافة إلى استخفافه بمشاعر الآخرين أو باهتماماتهم الثانوية كالطموح و الأمل و الهويات الفردية أو المشاعر العاطفية المختلفة كالانتماء و الكراهية و الصراع، و غيرها.

- يعتبر الأشخاص اللامباليين أكثر الناس صعوبة عند التعامل معهم.

- كما يعرف اللامبالاة بأنه « من السهولة إمكانية التحكم و مواجهة الاحتياجات والاعتراضات التي تصدر من الآخرين ، أكثر من التعامل مع شخص واحد يتصف باللامبالاة لا يعطي أفكار و لا إبداع فان العمل يصبح جامدا » .

و أن الفرد غير المبالاة لا يهتم بالخسائر و لا أهداف المنظمة يؤدي بتملك شعور بالملل والكسل و التراخي في العمل.(1)

ج . دور الدوافع و الحاجات في تكوين اتجاه التسبب:

للدوافع والحاجات دور هام في تكوين اتجاه التسبب المتمثلة في:

ج. أ . دور الدوافع و الحاجات في تكوين اتجاه التغيب:

إن الدوافع و حاجات الموظف تسيطر عليه و تدفعه إلى التغيب عن العمل من أسباب ذلك نجد غياب أخلاقيات العمل التي أشار إليها المفكر "دوقلاس غريغور" في نظرية "x و y" ، الذي قدم افتراضات سلبية و أخرى ايجابية. كما أشار المفكر " روزنزغابغ" في نظرية الإحباط أن الروتين اليومي يؤدي إلى الإحباط و التوتر، أيضا أشار

¹ - إسلام سمور ، أسباب اللامبالاة و علاجها، مقال، 12 فبراير 2019.

مقاربة نظرية.

"فروم" في نظرية التوقع ، أن الموظف يتوقع ماذا يفعل له مشرفه يمكن أن يحرمه من التحفيزات المادية و المعنوية أو يفرض عليه عقوبات صارمة، أو المراقبة الدائمة أو كلها، كما تطرق المفكر

"أدمز" في نظرية "العدالة و المساواة"، أن عدم وجود العدالة و المساواة بين العمال من حيث الأجور و الترقيات و عدم شعور الموظف بالمعاملة المتساوية من قبل الإدارة لجميع العاملين ، يؤثر معنويا على العاملين فيضعف الروح المعنوية، و غياب المساندة من الإدارة في حالات المرض و العجز و الوفاة⁽¹⁾.

نستنتج أن التغيب عبارة عن اتجاه سلبي يسلكه الموظف بسبب عدم تلبية المنظمة حاجاته و دوافعه و بذلك يمتلكه الشعور بعدم الالتزام و عدم الولاء للمنظمة ، و يظهر سلوك التأخر و التغيب عن العمل.

ج . ب - دور الدوافع و الحاجات في تكوين اتجاه اللامبالاة:

انحاز العديد من الموظفين إلى اللامبالاة في العمل بالرغم من توفر القدرات الكافية للعمل بسبب عدم تلبية المنظمة لحاجاتهم و دوافعهم ،والتي تتمثل في حرمان الموظفين من المكافآت التشجيعية مثل الترقية أثناء الاستحقاق، لو في حالة النقل العشوائي وغياب الحوافز المادية و المعنوية و تدني الأجور، إلى جانب أسباب أخرى التي أشار إليها مثلا ماسلو المتمثلة في الراحة النفسية النوم و الإرهاق و سوء التغذية، و عدم الشعور بالتقدير والاحترام من طرف أرباب عمله و زملائه، و خيبة أمل و الشعور بالملل ، إضافة إلى عدم

¹ - غلوسي دلال ، المرجع السابق، ص 104، 108.

مشاركة الموظفين في التخطيط وتحديد الأهداف واتخاذ القرار وعدم الاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم بصدور ربح، أي عدم إحساسهم باحترام وتقدير الذات.

و من مميزات الموظف الذي يتصف باللامبالاة أنه شخصية منعزلة ترجع إلى الأسباب التي ذكرناها آنفا، أيضا نظر إلى طبيعة التنظيم الإداري الذي لا يشجع على العمل الجماعي كفريق واحد⁽¹⁾.

كل هذه الأسباب أدت إلى خلق فجوة بين الموظفين و المدراء و بالتالي إبداء عدم الطاعة لأوامرهم و امتناعهم عن أداء العمل المطلوب منهم، و انخفاض الروح المعنوية التي تؤثر في ضعف الأداء و الإنتاج⁽²⁾

نستخلص إذا أن اللامبالاة عبارة عن اتجاه سلبي يسبب عدم تلبية المنظمة الحاجات والدوافع ، وبالتالي يمتلكه الشعور بالملل و الكسل و التراخي و الانعزال و يظهر بسلوك عدم احترام القوانين و إظهار اللامبالاة ، وهي تعبر عن أعلى مستويات الإحباط التي يشعر بها الموظف.

¹ - هاري تشامبرز، استئمال اللامبالاة و السلبية من بيئة العمل الإدارية، مجلة ، العدد7، أبريل نيسان، 1999، إصدار

الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة

² - غوسي دلال، المرجع السابق، ص111.

خلاصة الفصل

بعدما تطرقت الدراسة للعناصر التي ذكرت في الفصل من خلال ما تطرق إليه الباحثين ، أن كل المؤسسات و المنظمات تسعى لاكتساب موظفين يتميزون باتجاهات ايجابية المتمثلة في الولاء و الالتزام و الإبداع و التميز، لكن لا يتحقق ذلك إلا من خلال إصلاح و إعادة هيكلة المنظمة بتوفير المناخ التنظيمي و القيادة الجيدة و توفر الحوافز المادية و المعنوية و تلبية حاجات و دوافع الموظف ، ومع توفير كل هذه الحاجات ينتج القضاء على السلوكات و الاتجاهات السلبية مثل التغيب و اللامبالاة ،وبالتالي تطبع (التطبيع التنظيمي تعني العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والسلوكات الايجابية أو السلبية والمعايير و أنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة و أهدافها.) له الاتجاهات الايجابية.

و له دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات و فاعليتها ، والتطبيع يؤثر في تحديد إنتاج الفرد و إخلاصه وولائه و تمسكه بالمنظمة، و التي لا تنحصر في عمله فقط ، بل حتى في حياته اليومية و يكتسب المجتمع فرد صالح و عضو منتج يزرع قيمه وسط الأفراد.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لعلاقة الدوافع و الحاجات في تكوين الاتجاهات نحو العمل ،على عينة من الموظفين .

إتجهت الدراسة إلى الميدان ، لتقصي الحقائق النظرية في الواقع ، وتم إختار عينة من الموظفين في القطاع العمومي الخدماتي، لإختبار فرضيات الدراسة، وهذا ما سيتناوله هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تعريف عينة الدراسة.

المبحث الثاني: طبيعة دوافع وحاجات عينة الدراسة.

المبحث الثالث: تقدير إتجاهات العينة نحو العمل وعلاقتها بدوافعها وحاجاتها.

المبحث الأول: تعريف عينة الدراسة

من أجل استقصاء مختلف المتغيرات النظرية حول علاقة الحاجات والدوافع بتكوين وتوجيه اتجاهات العاملين نحو العمل، تم الاقتراب من الميدان، بإعداد استمارة استبيانها مكونة من حوالي 20 سؤالاً، تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 80 مفردة من موظفي قطاع الخدمات في ولاية تيزي وزو في الفترة من سبتمبر -نوفمبر 2020، موزعين كالتالي :

- موظفون في مركز التكوين المهني بذراع بن خدة و مركز التكوين المهني بذراع الميزان و دار الشباب والرياضة في تيزي وزو،
- موظفو الإدارة المحلية (بلدية مكيرة)،
- موظفون من قطاع التعليم العالي : (الإقامة الجامعية للبنات بذراع بن خدة و الإقامة الجامعية للبنات ديدوش مراد بتيزي وزو، وموظفي إدارة جامعة مولود معمري حسناوة).
- موظفو قطاع التربية الوطنية: الأساتذة والمعلمين وزعت كالتالي: المدرستين الابتدائيتين فضيل أحمد بقرية تاقا و ملاح علي بتيزي غنيف و أيضا إلى متوسطة مكيرة الجديدة و ثانوية متعددة الاختصاصات بتيزي غنيف.

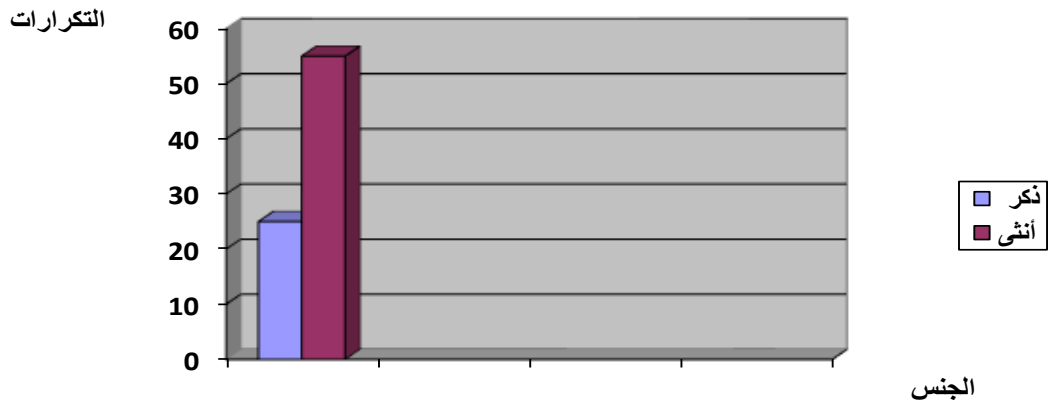
تم استرجاع كل الاستمارات الموزعة ، لكن تم استبعاد 5 استمارات لعدم صلاحيتها للتفريغ. وبالتالي اعتمدنا على 75 استمارة أي بمعدل 93% صالحة للدراسة والتحليل.

1- تقسيم العينة حسب الجنس:

الجدول رقم 1

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	25	31.3%
أنثى	55	68.8%
المجموع	80	100%

الشكل رقم (1): يمثل أعمدة بيانية توضح الجنس



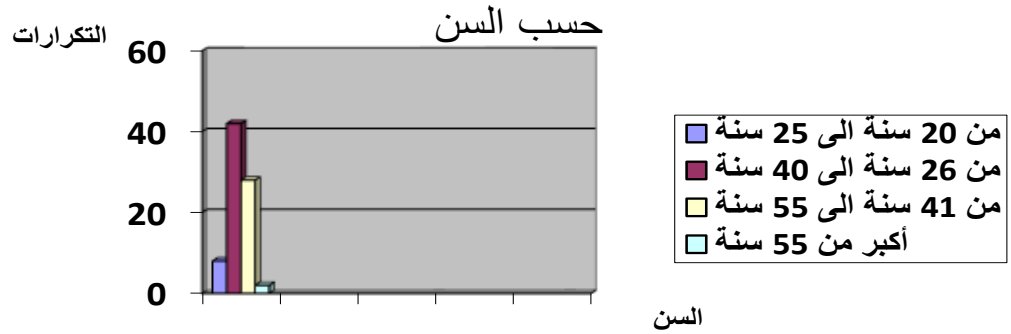
من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (1) الموضح لمتغير جنس الموظفين نلاحظ أن نسبة الإناث هي النسبة الغالبة في عينة البحث حيث تقدر ب 68.8% ما يعادل 55 موظف من إجمال عينة الدراسة من 80 موظفين، في حين تقدر نسبة الذكور 31.3% أي ما يعادل 25 موظف من إجمالي الموظفين.

2- تركيبة العينة حسب السن:

الجدول رقم (2)

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 سنة إلى 25 سنة	8	%10
من 26 سنة إلى 40 سنة	42	%52.5
من 41 سنة إلى 55 سنة	28	%35
أكبر من 55 سنة	2	%2.5
المجموع	80	%100

الشكل (2) تمثل أعمدة بيانية توضح تركيبة العينة



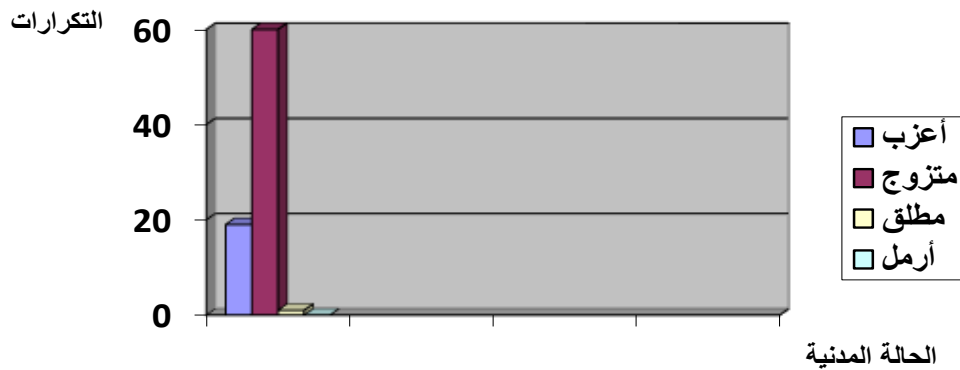
من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (2) الذي تناول متغير السن تبين أن أغلبية موظفين من الفئة العمرية (من 26 سنة إلى 40 سنة) بما يمثل 42 موظف تقدر نسبة 52.5% و في حين نجد أن 28 موظف تقدر نسبتهم 35% يتركز سنهم في الفئة العمرية من (41 سنة إلى 55 سنة) و لا ننسى أكبر من 55 سنة ممثلة ب 2 موظف بنسبة 2.5% و هي أقل نسبة.

3- الخاص بالحالة المدنية

الجدول رقم (3)

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	19	23.8%
متزوج	60	75%
مطلق	1	1.3%
أرمل	0	0%
المجموع	80	100%

الشكل رقم (3) الخاص بالحالة المدنية



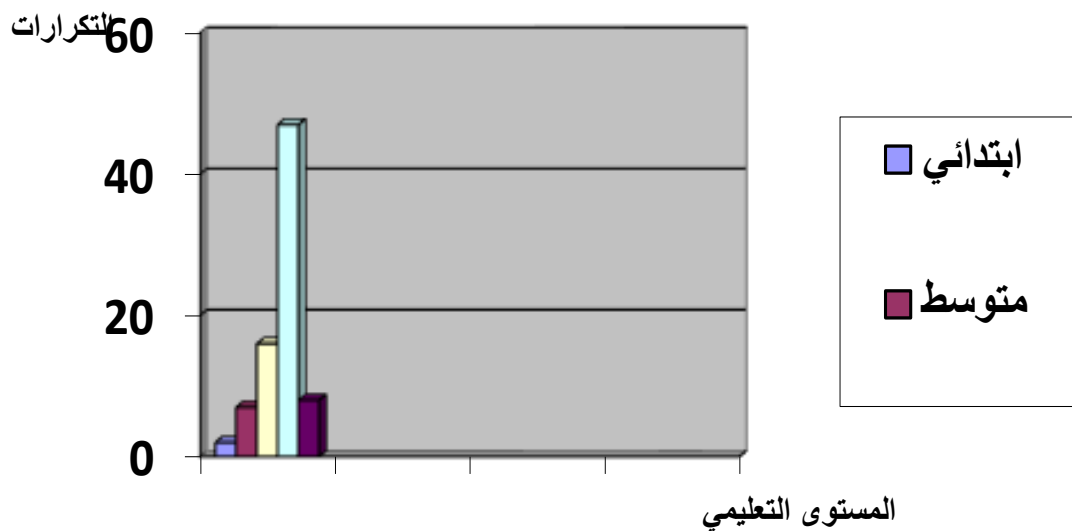
من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (3) و التي تدور حول الحالة المدنية تبين أن أغلبية العينة التي تمثلها 60 موظف بنسبة 75% و متزوجين، تليها فئة عزاب في حين نجد 19 موظف بنسبة 23.8% أما المطلق فتقدر نسبتهم 1.3% أي ما يعادل موظف واحد كما نلاحظ انعدام نسبة الأرامل ضمن عينة الدراسة.

4- خاصة بالمستوى التعليمي للعينة

الجدول رقم (4)

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ابتدائي	2	2.5%
متوسط	7	8.75%
ثانوي	16	20%
جامعي	47	58.8%
دراسات عليا	8	10%
المجموع	80	100%

الشكل رقم (4) يمثل أعمدة بيانية توضح المستوى التعليمي



من خلال تفريغ إجابات موظفين العينة حول المستوى العلمي و التي وردت في الجدول رقم (4) تبين أن:

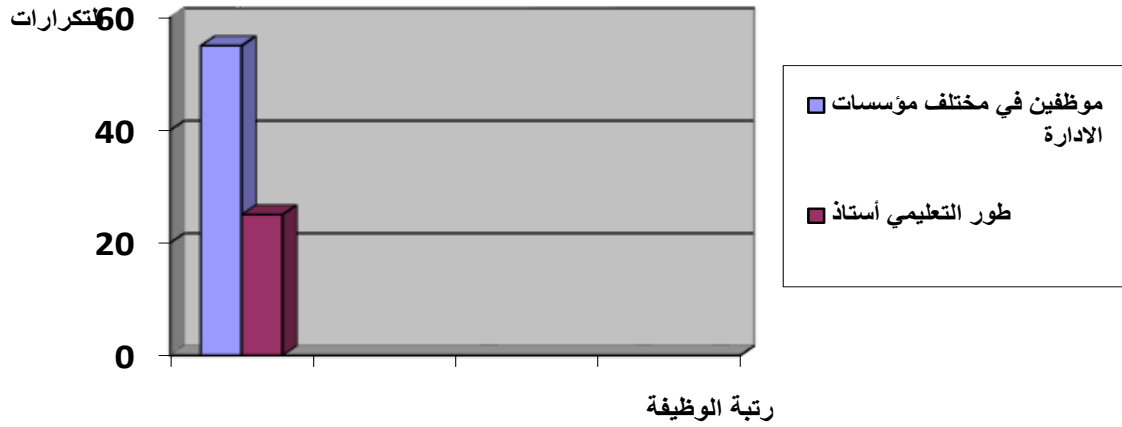
47 موظف بنسبة ذوي مستوى جامعي، و 16 موظف بنسبة 20 ذوي مستوى ثانوي، إضافة إلى 8 موظف بنسبة 10% ذوي دراسات عليا، و 7 موظف بنسبة 8.7% ذوي مستوى متوسط و 2 موظفين بنسبة 2.5% ذوي مستوى الابتدائي من موظفين العينة المدروسة.

5-الرتب الوظيفية للعينة

الجدول رقم (5)

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
موظفين من مختلف مؤسسات الإدارة الخدمائية	55	68.7%
طور التعليمي أستاذ	25	31.3%
المجموع	80	100%

الشكل رقم (5) يمثل أعمدة بيانية توضح رتبة الموظفين



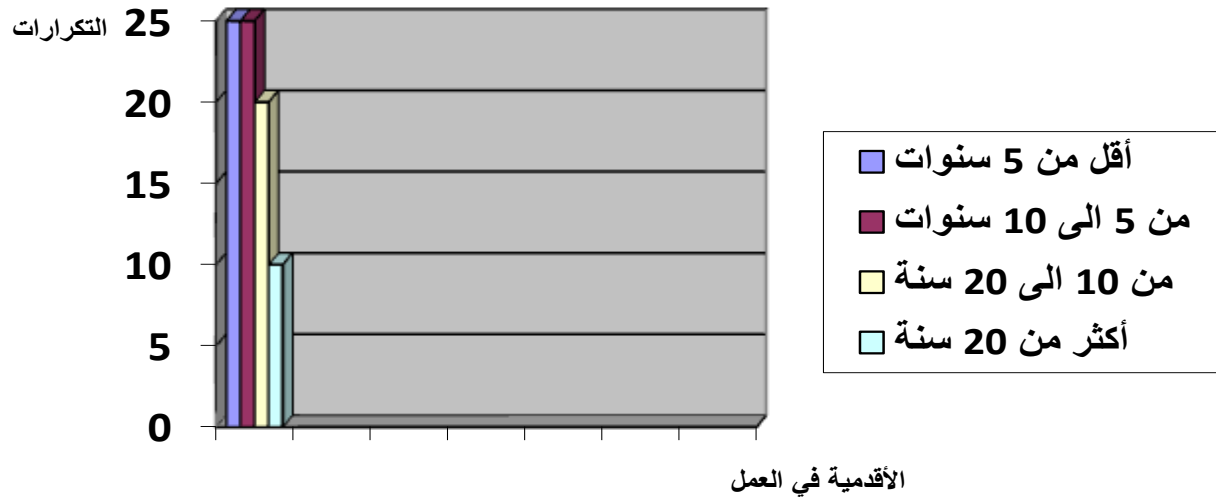
تفيد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (5) و المتعلق برتبة الوظيفة إلى أن عينة الدراسة تحتوي على 55 موظف في مختلف مؤسسات الإدارة تقدر بنسبة 68.7% في حين تقدر نسبة الطور التعليمي 31.3% أي ما يعادل 25 موظف.

6-تركيبة العينة حسب الأقدمية في العمل

الجدول رقم (6)

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	25	31.25%
من 5 إلى 10 سنوات	25	31.25%
من 10 إلى 20 سنة	20	25%
أكثر من 20 سنة	10	12.5%
المجموع	80	100%

الشكل رقم (6) يمثل أعمدة بيانية توضح الأقدمية في العمل



من خلال تفريغ إجابات مفردات العينة حول الأقدمية في العمل تبين أن أغلبية الموظفين و نسبهم 31.25% أي ما يعادل 25 موظف و هي من أقل 5 سنوات و من 5 سنوات إلى 10 سنوات، ثم تليها من 10 إلى 20 سنة نسبتهم 25% ما يعادل 20 موظف ثم تليها أكثر من 20 سنة نسبتهم 12.5% ما يعادل 10 موظف.

المبحث الثاني: طبيعة دوافع و حاجات عينة الدراسة

1- طبيعة الدوافع:

- س 1: ما هو الدافع الذي أدت إلى اختيار الوظيفة؟

الجدول رقم (7)

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
تناسبها مع مؤهلاتي العلمية و الفنية	37	46.2%
كنت مضطرا	22	27.5%
لتلبية حاجاتي المادية من الأجر	21	26.3%
المجموع	80	100%

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (7) الموضح الدافع الذي أدت إلى اختيار الوظيفة نلاحظ أن نسبة "تناسبها مع مؤهلاتي العلمية و الفنية" ، و هي النسبة العالية في عينة البحث حيث يقدر %46.2 ما يعادل 37 موظف ، ثم تليها "كنت مضطرا" بنسبة %27.5 ما يعادل 22 موظف و في الأخير يأتي " لتلبية حاجاتي المادية من الأجر " بنسبة تقدر بـ %26.3 ما يعادل 21 موظف.

نلاحظ تباين الدوافع العينة في اختيار و وظيفتهم، بين دوافع معنوية، و هي إثبات القدرات المعرفية و العلمية و هي الفئة التي تبحث عن تحقيق الذات، بينما، 27.5% مضطرا"، و 26.3% حاجاتهم إلى الأجر، بالتالي الدافع هو تلبية حاجاتها المادية والفيزيولوجية (للعيش).

• س2 :هل تعتقد أن أجرك يتساوى مع العمل الذي تقوم به؟

الجدول رقم (8)

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	15	18.8%
لا	62	77.5%
دون إجابة	3	3.8%
المجموع	80	100%

استنادا إلى الإجابات التي تلقيناها من العينة المدروسة التي تخص "هل تعتقد أن أجرك يتساوى مع العمل الذي تقوم به" الموضحة في الجدول رقم (8) و التي يراد به تقدير توقعات الموظف، و بينت نسبة 77.5% أي ما يعادل 62 موظف من مجموع العينة المدروسة بالرفض و هي عبر أكثر من نصف العينة و في المقابل نجد نسبة 18.8% أي ما يعادل 15 موظف بالقبول، أي عدم تناسب الأجر مع ما كان يتوقعه الموظف و هناك

خلل بين الأداء و عائدته و هذا ما سيؤثر سلبا على تلبية الحاجات و الدوافع المادية للموظف يؤثر سلبا على الانجاز حسب المفكرين "بورتر" و "لور" و "فروم" في نظرية نموذج بورتر و لور في العلاقة بين الأداء و الرضا العائد.

• س3: هل يؤثر هذا الوضع على أدائك الوظيفي؟

الجدول رقم (9)

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	46	57.5%
لا	32	40%
دون إجابة	2	2.5%
المجموع	80	100%

من خلال عرض الجدول رقم (9) لبيانات الإحصائية يتضح لنا أنه يؤثر ذلك على الوضع الأدائي الوظيفي و تقدر نسبته 57.5% ما يعادل 46 موظف أما الرفض تقدر نسبته 40% ما يعادل 32 موظف و هي الإناث و التي تثبت صحة معطيات الجدول رقم (12).

تؤكد العينة أنه عندما لا يتساوى الأجر مع العمل الذي تقوم به فانه يؤثر على الوضع الأدائي الوظيفي و غياب الحوافز أدت إلى تأثير أداء الوظيفة أي صحة نظرية نموذج بورتر و لور.

- س4: هل تحس بوجود عدالة بين الموظفين في مؤسستك من حيث المكافآت، الترقيات، و الواجبات الوظيفية؟

الجدول رقم (10)

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	33	41.2%
لا	43	53.8%
دون إجابة	4	5%
المجموع	80	100%

تمثل البيانات الإحصائية الممثلة في الجدول رقم (10) "هل تحس بوجود عدالة بين الموظفين في مؤسستك من حيث المكافآت، الترقيات، و الواجبات الوظيفية "

نلاحظ أن النسبتين متقاربتين نفت نسبة 53.8% ما يعادل 43 موظف أما القبول قدرت نسبته 41.2% ما يعادل 33 موظف.

نفسر الموظفين الذين قالوا "نحس بوجود عدالة بين الموظفين في مؤسستنا من حيث المكافآت و الترقيات و الواجبات الوظيفية" هذا راجع إلى أن نظام الوظيفة العمومية يخضع لقانون واحد يحدد المكافآت و الواجبات، أما النتيجة آخر نفسر بسبب سلوك بعض المديرين بانتشار الفساد الإداري.

- س5: هل تقارن نفسك دائما مع غيرك من الموظفين؟

الجدول رقم (11)

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	35	43.8%
لا	39	48.8%
دون إجابة	6	7.5%
المجموع	80	100%

توضح البيانات الكمية ما يعادل الواردة في الجدول رقم (11) و المتعلقة "هل تقارن نفسك دائما مع غيرك من الموظفين؟"

أثناء طرح السؤال على الموظفين إذا كانوا يقارنون أنفسهم مع غيرهم، أجاب فريق بنسبة 48.8% ما يعادل 39 موظف أنهم لا يقارنون راجع أنهم يعملون عملهم حسب قدراتهم و لا يحسدون أقرانهم من الموظفين.

و هذا يفسر أنهم لا يبدون اهتمام كافي لعملهم أي غير مبالين، و هذا يرجع إلى غياب الحوافز المادية و المعنوية.

كما نجد فريق آخر يقول "نعم تقارن" بنسبة 43.8% ما يعادل 35 موظف و ذلك بسعيهم من اجل تحسين قدراتهم العملية و تحسين المردود و الخدمات بسبب طغيان روح الإبداع و التميز و هنا تؤكد صحة نظرية العدالة للمفكر "جون آدمز"

نستنتج من طبيعة دوافع :

- أن الدافع في اختيار الوظيفة للفرد مختلفة من فرد إلى آخر .
- ثبتت صحة نظريات الدوافع منها نظرية التوقع ،نظرية نموذج "بورتر" و "لور" في علاقة بين الأداء والرضا ،ونظرية العدالة للمفكر "جون آدمز".
- أن نظام الوظيفي العمومي يخضع لقانون واحد يحدد المكافآت و الوجبات.

2- طبيعة الحاجات أولوياتها:

- س1:رتب الحاجات حسب الأولوية؟

عند تفرغ بيانات الاستبيان، اتضح وجود فوارق في ترتيب الحاجات حسب الأولوية بين الذكور و الإناث، و ذلك على النحو التالي:

أ- ذكور ←25 بدون إجابة ←1

الجدول رقم (12)

الحاجات المراتب		الحاجات للأمن		الحاجات الفسولوجية		الحاجة للتقدير و الاحترام		الحاجة لتحقيق الذات أي عملك يلبي لك كل طموحاتك و أهدافك في الحياة		الحاجة إلى بناء علاقة اجتماعية		يحقق لك العمل رغبتك في الإبداع و انجاز أعمال متميزة	
المرتبة 1	8	32%	8	32%	8	16%	4	4%	1	0%	0	2	8%
المرتبة 2	6	24%	5	20%	4	16%	7	28%	1	4%	1	1	4%
المرتبة 3	3	12%	3	12%	6	24%	3	12%	7	28%	2	8%	
المرتبة 4	3	12%	2	8%	5	20%	3	12%	6	24%	5	20%	
المرتبة 5	3	12%	0	0%	3	12%	5	20%	7	28%	6	24%	
المرتبة 6	0	0%	6	24%	2	8%	5	20%	3	12%	8	32%	

يفيد التحليل الإحصائي للبيانات الواردة في الجدول رقم (12) - أ المتعلق بترتيب الحاجات حسب الأولوية عند الذكور :

✓ المرتبة الأولى: حاجات الأمن و الحاجات الفسيولوجية 32%

✓ المرتبة الثانية: الحاجات لتحقيق الذات أي عملك يلبي لك كل طموحاتك و أهدافك في الحياة 28%

✓ المرتبة الثالثة: الحاجة إلى بناء علاقة اجتماعية أي حاجة للانتماء 28%

✓ المرتبة الرابعة: الحاجة إلى التقدير و الاحترام و يحقق لك العمل رغبتك في الإبداع و انجاز أعمال متميزة 20%

التفسير: نلاحظ أن ترتيب الحاجات عند الذكور، لم يتطابق مع نظرية ماسلو و ماكيلاند، فالأولوية بعد تحقيق الحاجات الفسيولوجية(خاصة أن معظم أفراد العينة أرباب الأسر)، تحقيق الأمن هي من الأولويات ويأتي تحقيق الذات هي الأولوية الثانية، لأن الفرد اليوم يملك مؤهلات يريد من خلالها أن يحقق أهدافه و طموحاته المختلفة في الحياة.

ب- إناث — 55 بدون إجابة ← 4

الحاجات المراتب		الحاجات للأمن		الحاجات الفسولوجية		الحاجة للتقدير و الاحترام		الحاجة لتحقيق الذات أي عملك يلبي لك كل طموحاتك و أهدافك في الحياة		الحاجة إلى بناء علاقة اجتماعية		يحقق لك العمل رغبتك في الإبداع و انجاز أعمال متميزة	
المرتبة 1	10	18.1%	7	12.7%	9	16.3%	9	32.7%	18	1.8%	1	9.1%	5
المرتبة 2	12	21.8%	9	16.3%	8	14.5%	9	16.3%	9	10.9%	6	10.9%	6
المرتبة 3	7	12.7%	10	18.1%	14	25.4%	9	16.3%	4	7.2%	9	16.3%	9
المرتبة 4	3	5.4%	5	9.1%	11	20%	7	12.7%	15	27.2%	10	18.1%	10
المرتبة 5	15	27.2%	7	12.7%	5	9.1%	5	9.1%	7	12.7%	12	21.8%	12
المرتبة 6	4	7.2%	13	23.6%	4	7.2%	3	5.4%	18	32.7%	9	16.3%	9

استنادا إلى الإجابات التي تلقيناها من العينة المدروسة التي تخص رتب الحاجات حسب الأولوية لدى الإناث في الجدول رقم (12) ب نلاحظ أن:

✓ المرتبة الأولى: تحقيق الذات أي عملك يلبي لك كل طموحاتك و أهدافك في الحياة

تقدر نسبته 32.7%

✓ المرتبة الثانية: حاجات الأمن 21.8%

✓ المرتبة الثالثة: حاجات التقدير و الاحترام 25.4%

✓ المرتبة الرابعة: الحاجة إلى بناء علاقة اجتماعية 27.2%

✓ المرتبة الخامسة: يحقق لك العمل رغبتك في الإبداع و انجاز أعمال متميزة 21.8%

التفسير:

لو استلطنا بصدقية هذه الإجابات ، فنفسر هذه الأولويات، نجدها في وجود حاجات فيسيولوجية في الأخير، لأن بحكم طبيعة المجتمع الجزائري الذي تكون فيه تبعية للمرأة للرجل في ضمان عيشها و تلبية حاجاتها الفيسيولوجية، لذا كانت أولوياتها الأولى تحقيق ذاتها أولا، بعد تحصلها على مؤهلات علمية، يضمن لها آفاق مستقبلية تطمح لبلوغها، ثم حاجة الأمن الاجتماعي لأن العمل يضمن لها مكانة في المجتمع و يؤمنها من الحاجة ، كما يوفر لها الأمن الصحي، كاستفادتها من تعويضات الأدوية و العلاج، لكن تبقى أن الحاجة للإنجاز والإبداع لا نجدها إلا عند نسبة قليلة من العينة سواء ذكور أم إناث.

1-تقدير الحاجة الأمن

- س2:هل يوفر لك عملك الأمن الاجتماعي (أمن الممتلكات، الأمن الصحي)

الجدول رقم (13)

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	57	71.2%
لا	23	28.8%
المجموع	80	100%

استنادا إلى الإجابات التي تلقيناها من العينة المدروسة التي تخص تقدير الحاجة الأمن لدى عينة الدراسة الموضحة في الجدول رقم (13) نلاحظ أن اغلبية اموظفين موافقون و تقدر نسبتها 71.2% ما يعادل مايعادل 75 موظف، أما نسبة الرفض تقدر 28.8% ما يعادل 23 موظف أي أن أغلبية العينة حققوا في منظماتهم حاجاتهم للامن خلال عملهم مقابل 28.8% لم تحقق ذلك.

3- تقدير الحاجات الفيسيولوجية:

- س:3 هل يوفر لك عملك حاجات الفيزيولوجية (طعام، شراب، نوم).

الجدول رقم (14)

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	68	85%
لا	12	15%
المجموع	80	100%

من خلال البيانات الكمية الواردة في جدول 14 الذي يتناول تقدير الحاجات الفيسيولوجية لدى عينة الدراسة.

نلاحظ أن أغلبية الموظفين موافقون و تقدر نسبتها 85% ما يعادل ما يعادل 68 موظف، أما نسبة الرفض تقدر 15% ما يعادل 12 موظف أي أن أغلبية العينة حققوا في منظماتهم حاجاتهم الفيزيولوجية خلال عملهم مقابل 15% لم تحقق ذلك .

نفسر أن الموظف في وقتنا الحالي تجاوز الحاجات الفيزيولوجية ، فهو يسعى إلى تحقيق الرفاهية وتحسين نمط معيشته ، لذا وجدنا تحقيق الذات كانت في قمة الحاجات لدى الموظفين ، لهذا نجدهم يستأوون من مستوى الأجر.

3- تقدير الحاجة للانتماء

- س4: هل أنت راض على مستوى الاتصال و التفاعل الاجتماعي داخل مؤسستك؟

الجدول رقم (15)

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	55	68.8%
لا	23	28.8%
دون إجابة	2	2.5%
المجموع	80	100%

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (16) الذي يتناول تقدير الحاجة للانتماء لدى عينة الدراسة.

نلاحظ أن أغلبية الموظفين العينة موافقون و تقدر نسبتها 68.8% ما يعادل 55 موظف أما نسبة الرفض تقدر 28.8 % ما يعادل 23 موظف أي أن أغلبية العينة حققوا في منظماتهم حاجاتهم للانتماء و بناء علاقات اجتماعية و علاقات صداقة، من خلال عملهم مقابل 28% لم تحقق ذلك.

• س 5: هل وجود جو اجتماعي في العمل يعتبر حافزا لك على أداء أفضل؟

الجدول رقم (16)

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	68	85%
لا	9	11.2%
دون إجابة	3	3.8%
المجموع	80	100%

تبين نتائج الجدول رقم (17) أن نسبة 85 % أي ما يعادل 68 موظف أغلبية موظفين عينة البحث أكدوا أن وجود جو اجتماعي في العمل يعتبر حافزا لك للعمل و في حين البقية نفوا ذلك و تقدر نسبته 11.2% ما يعادل 9 موظف و هي نسبة قليلة مقارنة بالأولى.

نفسر أن تلبية حاجات العينة للانتماء، شكل لها دافعا نحو أداء أفضل.

4- تقدير الحاجة للتقدير و الاحترام

- س 6: هل منصب عملك يجعلك محترما من قبل الآخرين و يحسن لك مكانتك الاجتماعية لائقة؟

الجدول رقم(17)

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	56	70%
لا	24	30%
المجموع	80	100%

تبين نتائج الجدول رقم 15 للمتغير تقدير الحاجة التقدير و الاحترام لدى عينة الدراسة

نلاحظ أن أغلبية الموظفين موافقون و تقدر نسبتها 70% ما يعادل ما يعادل 56 موظف، أما نسبة الرفض تقدر 30% ما يعادل 24 موظف أي أن أغلبية العينة حققوا في منظماتهم حاجاتهم للتقدير و الاحترام خلال عملهم مقابل 30% لم تحقق ذلك.

نفسر سبب تحقيق حاجة التقدير والإحترام ربما راجع إلى طبيعة المجتمع الجزائري المبني على إحترام المبادئ الإنسانية وتعاليم الدين الإسلامي التي توصي بإحترام الغير وتقديرهم ، لذا نجد حاجة الإنتماء محققة الذي يبينه الجدول رقم 13 و 14.

5-تقدير الحاجة لتحقيق الذات

- س7: هل وظيفتك حققت لك أهدافك و طموحك التي تريد تحقيقها؟

الجدول رقم (18)

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	39	%48.8
لا	38	%47.5
دون إجابة	3	%3.8
المجموع	80	%100

استنادا إلى الإجابات التي تلقيناها من العينة المدروسة التي تخص " تقدير الحاجة لتحقيق الذات" الموضحة في الجدول رقم (18) وجدنا أن النسبتين متقاربتين الأولى كانت "نعم" قدرت نسبتها %48.8 ما يعادل 39 موظف أما الثانية "لا" قدرت نسبتها 47.5 % ما يعادل 38 موظف.

من خلال ما سبق، شكلت الحاجة لتحقيق الذات، في قمة الأولويات لدى عينة الدراسة، لكن ما يبينه الجدول أعلاه، أن نصف العينة فقط حققت ذاتها و لو نسبيا، حيث تمكنت من الحصول على الوظيفة، تتماشى مع مؤهلاتها، في حين نصف العينة لم تستطع ذلك، و هي التي قبلت الوظيفة اضطراريا لضمان الأجر تضمن لها العيش الكريم فقط.

6-تقدير الحاجة للإبداع و التميز

- س 8:هل تتحصل على مكافآت نتيجة أدائك المتميز في العمل؟

الجدول رقم (19)

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	24	30%
لا	54	67.5%
دون إجابة	2	2.5%
المجموع	80	100%

تبين نتائج الجدول رقم (19) أن نسبة 67.5 % ما يعادل 54 موظف من العينة ترى عدم تحصل على مكافأة نتيجة أدائك المتميز في العمل هذا يدل على عدم وجود التحفيزات في الوظيفة العمومية ، و هذا ما قد يؤثر سلبيا على أدائهم حسب نظرية التوقع، غياب العائد و نتيجة جهد المبذول. أما نسبة 30 % ما يعادل 24 موظف قالوا نتحصل على مكافآت نتيجة أدائنا المتميز في العمل و هي نسبة قليلة.

من 67.5 من العينة لديها اتجاه نحو الإبداع و التميز، لكن عدم وجود المكافآت أو التحفيزات في الوظيفة العامة الجزائرية، جعل هذه الحاجة تصنف الأخيرة من حيث الأولويات، لدى عينة الدراسة، و هذا ما تم التوصل إليه في الجدول(12).

• س 9: ما نوع هذه المكافآت؟

في حالة نعم الجدول يتضمن، اجابات 24 فردا أجابوا سابقا، بأنهم تحصلوا على مكافآت:

الجدول رقم (20)

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
شكر و تقدير	19	23.8%
عوائد مادية و تعويضات ترقية	3	3.8%
مكافآت أخرى	2	2.4%
لم يتحصلوا على المكافآت	56	70%
المجموع	80	100%

يفيد التحليل الإحصائي للبيانات الواردة في الجدول رقم (20) المتعلق بنوع المكافآت وجدنا نسبة 70 % ما يعادل 56 موظف لم يتحصلوا على المكافآت أي نسبة كبيرة و تبقى بقية الموظفين تحصلوا على المكافآت 1 المعنوية فقط نوعها شكر و تقدير تقدر بنسبة 23.8 % ما يعادل 19 موظف ، ترقية نسبتها 3.8 % ما يعادل 3 موظفين أما مكافآت أخرى بنسبة 2.4 % ما يعادل موظفين اثنين و هذا ما يدعم نتائج الجدول رقم (19) بعدم وجود تحفيزا في قطاع الوظيف العمومي الجزائري.

• نستنتج من طبيعة الحاجات أولوياتها:

- أن ترتيب الحاجات حسب الأولوية بين الذكور و الإناث مختلفة.
- أصبحت الحاجات الفيسيولوجية تفوق طموح الموظفين، بسبب التطور الذي شهده العالم، إذا أصبح الموظف يطمح إلى حاجات عليا ،ترتقي إلى الحاجات المتوفرة في المؤسسات الدول المتقدمة.
- توفر حاجات الأمن، و الانتماء وحاجة التقدير والاحترام في المؤسسات العمومية .
- عدم وجود حاجات تقدير الذات ،و حاجة الابداع والتميز في المؤسسات العمومية، بسبب عدم وجود الحوافز المادية و المعنوية .

المبحث الثالث: تقدير اتجاهات العينة نحو العمل و علاقتها بدوافعها و حاجاتها

أولاً: الاتجاهات الايجابية نحو العمل

1-تقدير الرضا الوظيفي

- س 1: هل أنت راض في محيط العمل الذي تعمل فيه؟

الجدول رقم 21

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	54	67.5%
لا	26	32.5%
المجموع	80	100%

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (21) المتعلقة " هل أنت راض في محيط العمل الذي تعمل فيه؟" بأن 54 موظف تقدر نسبته 67.5 % أجابوا بالرضا أما البقية فعدم الرضا و تقدر نسبته 32.5 % ما يعادل 26 موظف.

نفسر من خلال هذه الإحصائيات أن رضا الموظفين عن عملهم و عن محيط العمل راجع لإشباع الحاجة الأمن و العلاقات الاجتماعية حسب إثبات معطيات الجدول رقم (12) و(13). أما عدم الرضا راجع للعوامل السلبية التي عبرتها العينة سابقا من الأجر، التحفيزات و المكافآت و إثباتها معطيات الجدول رقم (19) و (20).

2- تقدير اتجاه الولاء

الجدول رقم(22)

النسبة المئوية	التكرارات	عبارات
51.2%	41	- س2: أنت تشعر بالفخر و الاعتراز كونك أحد أفراد هذه المؤسسة
41.2%	33	- س3: تحس بارتباط أخوي و عاطفي قوي اتجاه مؤسستك و اتجاه زملاء العمل.
38.7%	31	- س4: تشعر بالانتماء الكبير إلى هذه المؤسسة و أنه بيتك الثاني
25%	20	- س5: أنت تميل إلى الاستقرار بهذه المؤسسة حتى لو جاءتك عروض مغرية.

تشير إجابات العينة وفق ما هو مبين في الجدول رقم (22) لقياس ولاء الموظفين، نلاحظ على العينة هو عدم شعورها بالولاء التام الذي يجعل هو يرفض ترك عمله بسبب عروض أخرى و هي أقصى درجات الولاء الوظيفي، وقدرت نسبتها ب 25% فقط ما يعادل 20 موظف.

أما المرحلة 1 و 2 للولاء التنظيمي كالشعور بالفخر و الاعتراز كونك أحد أفراد هذه المؤسسة تقدر نسبتها 51.2 % و تحس بارتباط أخوي و عاطفي قوي اتجاه مؤسستك و اتجاه زملاء العمل تقدر نسبتها 41.2 %و تشعر بالانتماء الكبير إلى هذه المؤسسة و أنه بيتك الثاني تقدر نسبتها 38.7%، نسبهم متوسطة ، حيث أكثر من نصف العينة لا تشعر بالولاء بمراحله و درجاته و هذا يجد تفسيره في محيط العمل لتحقيق عديد من الحاجات و الدوافع التي بيّناها في المبحث السابق.

3-تقدير اتجاه الالتزام التنظيمي:

الجدول رقم(23)

النسبة المئوية	التكرارات	عبارات
51.2%	41	س6:تشعر بمسؤولية كبيرة اتجاه عملك حيث تسعى دائما لتقديم الأفضل
31.2%	25	س7:تشارك في قرارات المؤسسة و تبذل أقصى جهد من أجل تحقيق أهدافها
50%	40	س8:تقوم بواجباتك الوظيفية بكل حزم و تقاني.

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (23) المتعلقة تقدير اتجاه الالتزام

التنظيمي

نلاحظ عدم الشعور بالالتزام التنظيمي التام الذي يؤدي بالموظف إلى المشاركة في

قرارات المؤسسة و تبذل أقصى جهد من أجل تحقيق أهدافها حيث يوجد هذا الشعور

لدى 1/3 العينة فقط .

التفسير الأول : هذه النسب تفسر أن الإلتزام متعلق بحب الوظيفة ، والظهير المهني،

رغم عدم توفر الظروف الملائمة للعمل.

والتفسير الثاني: المرحلة 1 و 2 للالتزام التنظيمي المتمثلة بالشعور بمسؤولية كبيرة

اتجاه العمل ،حيث تسعى دائما لتقديم الأفضل تقدر نسبته 51.2%، و تقوم بواجباتك

الوظيفية بكل حزم و تقاني تقدر بنسبته 50 % كون أن أغلبية الموظفين حديثين في

وظيفتهم أي لا يزالون في طور الاكتشاف و التعرف على العمل أي المرحلة 1 في تكوين

إتجاه الالتزام التنظيمي يستغرق مدة لتكوينه.

4-تقدير اتجاه التميز :

- س9:هل تطمح دائما للتميز و التفوق الأفضل بالرغم من عدم وجود مقابل لذلك؟

الجدول رقم (24)

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	72	90%
لا	7	8.8%
دون إجابة	1	1.2%
المجموع	80	100%

أوضحت المعطيات الإحصائية التي أدلت بها عينة البحث من خلال ما هو مبين في الجدول رقم (24) " تقدير اتجاه التميز "

نلاحظ أكثر من نصف العينة المدروسة أجابوا بنعم تقدر نسبته 90% ما يعادل 72 موظف يقابله نسبة 8.8% ما يعادل 7 موظف بالرفض.

نفسر ذلك رغبة الموظفين بالانجاز و التميز و يتمتعون بروح الإبداع بالرغم انعدام التحفيزات و المكافآت .

نستنتج من هذه المعطيات إثبات صحة نظرية ميكلياند الحاجة للإنجاز .

5-تقدير اتجاه نحو الإبداع:

- س10:هل تمنح مؤسستك الفرصة لتقديم الأفكار الإبداعية لتحسين و تطوير عملك و عمل المؤسسة؟

الجدول رقم (25)

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	41	51.2%
لا	36	45%
دون إجابة	3	3.8%
المجموع	80	100%

تشير إجابات العينة وفق ما هو مبين في الجدول رقم (25) " تقدير اتجاه نحو الإبداع "

نلاحظ تقارب في النسب، يرى أكثر من نصف العينة تقدر بنسبة 51.2% ما يعادل 41 موظف أن المدير يشجعهم على الأفكار الإبداعية في حين عينة حجم 45% ما يعادل 36 موظف لا ترى ذلك و السبب راجع إلى غياب تحفيزات نحو الإبداع.

نفسر ذلك أن المدراء يسعون إلى رفع مستوى الخدمات و تطوير مؤسساتهم.

• س11: كيف تقيم مستوى تحقيق حاجاتك ودوافعك من خلال وظيفتك ؟

الجدول رقم (26)

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
العلاقة قوية	35	43.8%
العلاقة متوسطة	36	45%
العلاقة ضعيفة	9	11.2%
المجموع	80	100%

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (23) الموضح " ما هي درجة العلاقة التي تربط بين تلبية الحاجات و السلوك أو الشعور الايجابي اتجاه عملك ومؤسستك؟"

نلاحظ تقارب النسب ففي العلاقة القوية و العلاقة المتوسطة تقدر النسبة 43.8% و 45% أما العلاقة الضعيفة تقدر النسبة 11.2% ما يعادل 9 موظفين.

نفسر ذلك أن العلاقة القوية راجع إلى تكوين الاتجاه الايجابي مثل الولاء و الالتزام و الإبداع و التميز أما العلاقة المتوسطة بسبب الضمير المهني أما العلاقة الضعيفة لانعدام الحوافز المادية و المعنوية.

ثانيا :الاتجاهات السلبية

- س12: أي من هذه العوامل أكثر تأثيرا في سلبيتك اتجاه العمل؟

الجدول رقم (27)

عبارات	التكرارات	النسبة المئوية
غياب العدالة بين الموظفين	39	48.7%
عدم تشجيع روح المبادرة و الابتكار	24	30%
الاستياء من زملاء العمل	9	11.2%
الاستياء من مستوى الأجر و غياب التحفيز المادية	34	42.5%
عدم تقدير جهودك في تحسين العمل	28	35%
عدم تلاؤم الوظيفة مع مستواك و طموحاتك	24	30%

تشير إجابات العينة وفق ما هو مبين في الجدول رقم (27) ، نلاحظ وجود عوامل الإحباط و الاستياء من العمل مثل غياب العدالة بين الموظفين يقدر نسبته 48.7 % أي وجود تمييز بين الموظفين، من قبل المديرين، و هذا يرتبط غالبا بالفساد الإداري 1الذي تشهده الوظيفة العامة، تقدر نسبة عدم تشجيع روح المبادرة و الابتكار 30% بسبب أن قوانين و الالتزامات محدودة لدى الوظيفة العمومية أما الاستياء من زملاء العمل نسبة ضئيلة تقدر نسبة 11،2 % أي أن حاجة العلاقة الاجتماعية محققة ،أما الاستياء من مستوي الاجر وغياب التحفيزات المادية تقدر نسبة 42،5 % أي حقق الجدول رقم 19 و20 عدم تقدير جهودك في تحسين العمل تقدر نسبة 35 % وعدم تلائم الوظيفة مع مستواك و طموحاتك تقدر نسبة 30% نفسر ذلك أن الجدول رقم 18% محقق.

1-تقدير اتجاه اتجاه اللامبالاة:

الجدول رقم (28)

العبارات	التكرارات	النسبة المئوية
س 13:ترفض العمل و تتراخى في انجاز واجباتك نتيجة عدم تقييم جهودك المبذولة	12	15%
س 14:اللامبالاة اتجاه عملك	14	17.5%

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (28) الموضح كيف تعبر عن ذلك سلوكيا لاتجاه اللامبالاة مثل ترفض العمل و تتراخى في انجاز واجباتك نتيجة عدم تقدير جهودك المبذولة تقدر النسبة 15% و اللامبالاة اتجاه عملك تقدر نسبته 17.5%

هناك تخوف من بعض الأفراد العينة من الإجابة على هذا السؤال، لذا اعتمدت فقط على عدد قليل، التي قدرت نسبة إجاباتهم ب 15% و 17.5% و هذا يفسر بأن غياب التحفيز، وغياب إشباع الحاجات الموظفين، سيؤدي حتما إلى ظهور مثل هذه السلوكيات السلبية في الإدارة.

2-تقدير اتجاه التغيب:

الجدول رقم (29)

العبارات	التكرارات	النسبة المئوية
س 15:تتعمد التغيب	5	%6.2
س 16:تتعمد التأخر عن العمل	6	%7.5
س 17:تتعمد الخروج المبكر من العمل	13	%16.2

من خلال معطيات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (29) نلاحظ اتجاه العينة

التغيب في المؤسسات العمومية مثل تتعمد التغيب نسبة 6.2% و تتعمد التأخر عن العمل،

تقدر نسبته 7.5% و تتعمد الخروج المبكر من العمل تقدر نسبته 16.2% و هذا يفسر بأن

غياب التحفيز، وغياب إشباع الحاجات الموظفين، سيؤدي حتما إلى ظهور مثل هذه

السلوكات السلبية في الإدارة.

3-تقدير اتجاه التسرب

الجدول رقم(30)

النسبة المئوية	التكرار	العبارات	
36.2%	29	نعم	س 18:هل لديك رغبة كبيرة في ترك وظيفتك و تغييرها
63.7%	51	لا	بأخرى

و تفسير تقدير إتجاه التسرب، وجدنا رغم كل التصرفات السلبية الإدارية و سلوكات أو الاتجاهات المكونة مثل اتجاه اللامبالاة و اتجاه التغيب، هناك اتجاه لدى العينة تقدر نسبته بالرفض 63.7 % ،تضمن أغلبية الموظفين و هذا راجع إلى الاستقرار الوظيفي الذي تضمنه الوظيفة العامة، من جهة، و من جهة أخرى، الصعوبات التي تعرفها عملية التوظيف في الجزائر و بالتالي ليس من السهل ترك الوظيفة والبحث عن أخرى.

خلاصة الفصل

من خلال ما جاء في الفصل الثاني للدراسة قمنا بإجراء دراسة تطبيقية ،وتم اختيار عينة من الموظفين في القطاع العمومي الخدماتي في الجزائر وتطرقت الدراسة إلى تعريف عينة الدراسة من خلال البيانات الشخصية .

كما قامت الدراسة على التعرف عن طبيعة الدوافع والحاجات لدى عينة الدراسة ،من خلال توزيع استمارة علي موظفين في القطاع العمومي حيث قامت الدراسة بتوزيع 80 استبياناً وبتقدير اتجاهات العينة نحو العمل وعلاقتها بدوافع حاجاتها .

وقد استنتجنا من خلال هذه الدراسة أن اشباع دوافع وحاجات الموظفين يؤدي الي توليد الاتجاهات الايجابية مثل الالتزام والولاء والابداع والتميز .

الحاجة هو شعور الفرد بنقص شيء ما ،ومن هنا ينبعث منه الدافع الذي هو قوة منبعثة من داخل الفرد تحاول السيطرة على سلوكه و توجيهه إلى إظهار سلوكا لإشباع أو إرضاء هذه الحاجة من أجل ضمان بقاءه في المنظمة ، فتتولد لديه إتجاهات التي تعرف على أنها مجموعة مشاعر وإنفعالات ،يكونها الفرد عن طريق التجربة ، وتصبح بمثابة إستعدادات تحكم رد فعله وتوجه سلوكه تجاه مثيرات خارجية ،وبدورها تنقسم إلى إتجاهين: إيجابي كالإلتزام والولاء و الإبداع والتميز وإتجاه سلبي الذي ينتجه الإحباط الذي هو استجابة طبيعية للضغط و يحصل عندما يواجه الفرد عائقا أو تأجيل إشباع دافع معين أو حاجة معينة لدى الفرد وتختلف الاستجابة لموقف الإحباط باختلاف درجة تحمل الإحباط ، مما يؤدي بالموظف إلى إظهار سلوكات مثل التغيب و اللامبالاة.....

و دراسة هذا الموضوع يفيد المؤسسات التنظيمية إلى حد كبير ، لذا يتوجب على مدراء المؤسسات أن يتطرقوا إلى البحث عن مثل هذه المواضيع من أجل تحسين مستوى مؤسساتهم.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن النظريات التي تطرقت إليها الدراسة، بعضها أثبتت صحتها من خلال الدراسة الميدانية أما بعض النظريات الأخرى ، أثبتت العكس فلم تتوافق مع بعض الموظفين بسبب تطور الحاجات الإنسانية ، وتطور حتى مفهومها ، فالموظف اليوم يبحث إلى جانب العيش الكريم ، تحقيق الرفاهية ، وتحسين نمط المعيشة ، لذا وجدنا تحقيق الذات كانت في قمة الحاجات لدى عينة الدراسة.

الخاتمة

- إن تكوين الاتجاهات الإيجابية للموظفين كالولاء و الإلتزام التنظيمي و الإبداع و التميز لم تبني كلها على الحاجات بل هناك دوافع أخرى متعلقة خاصة بالضمير المهني و الأقدمية في الوظيفة.
- غياب التحفيزات المادية والمعنوية ، وإشباع حاجات الموظف، أدت إلى ظهور سلوكات سلبية لدى موظفين ، كالغياب و اللامبالاة عن العمل.
- أن الموظفين العموميين الجزائريين، بالرغم من إنعدام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية هنالك اتجاه نحو الإستقرار الوظيفي بسبب صعوبة إيجاد عمل آخر.

توصيات:

من خلال الدراسة، التي توصلت إلى غياب الحوافز المادية والمعنوية، نقترح على المؤسسات العمومية زيادة هذه المكافآت للموظف، والتي قد تولد اتجاهات إيجابية بكل مراحلها ودرجاتها، من خلال تكوينه للولاء و الإلتزام و الإبداع والتميز، مما يحقق نتائج إيجابية للمؤسسات العمومية، التي ترجع بالفائدة على الفرد والمجتمع، إلى جانب وضع رقابة صارمة أثناء الأداء الوظيفي، من أجل التقادي أكثر من تولد سلوكات كالغياب و اللامبالاة.

فائمة و المصادر المراجع

المراجع باللغة العربية

1-الكتب:

- الوقفي راضي، مقدمة في علم النفس، ط3، دار الشروق، عمان، 1998.
- الفريحات خضير كاظم حمود، سلامة اللوزيا موسي الشهابي أنعام، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، دار النشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- الناطور فايز عبد الكريم، التحفيز و مهارات تطوير الذات، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2011.
- أبو الحجاج يوسف، كيف تواجه الإحباط و لحظات اليأس و الفشل، ط1، حقوق الطبع محفوظة، سوريا دمشق، 2013.
- أوشيحة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- الوفي عبد الرحمن، مدخل إلى علم النفس، دار هومة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2006.
- توفيق عبد الرحمن، المناهج التدريبية المتكاملة منهج المهارات الإشرافية الدافعية، ط4، مركز الخبرات المهنية للإدارة شارع عامر الدفي، القاهرة، 2000.
- جلدة سامر، السلوك التنظيمي و النظريات الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- جدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
- حسن عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مديولي، 1999.
- حرينبرج جيرالد، بارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب و مراجعة رفاعي بسيوني اسماعيل، دار المريخ، السعودية، 2005.
- سيزيلافي أندرودي، جي والاس مارك، السلوك التنظيمي و الأداء، بترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، ط4، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض.

- الفريحات خضير كاظم حمود، سلامة اللوزيا موسي الشهابي أنعام، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، دار النشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- الناطور فايز عبد الكريم، التحفيز و مهارات تطوير الذات، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2011.
- أبو الحجاج يوسف، كيف تواجه الإحباط و لحظات اليأس و الفشل، ط1، حقوق الطبع محفوظة، سوريا دمشق، 2013.
- أوشيحة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- الوفي عبد الرحمن، مدخل إلى علم النفس، دار هومة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2006.
- توفيق عبد الرحمن، المناهج التدريبية المتكاملة منهج المهارات الإشرافية الدافعية، ط4، مركز الخبرات المهنية للإدارة شارع عامر الدفي، القاهرة، 2000.
- جلدة سامر، السلوك التنظيمي و النظريات الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- جدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
- عقيل حسن ، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مديولي، 1999.
- حرينبرج جيرالد، بارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب و مراجعة رفاعي بسيوني اسماعيل، دار المريخ، السعودية، 2005.

- سيزيلافي أندرودي، جي والاس مارك، السلوك التنظيمي و الأداء، بترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، ط4، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض.
- شمندي صفاء، بنات في بنات، ط1، دار اليقين للنشر و التوزيع، مصر، 2009.
- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2000.
- حسين الدليمي عصام ، البحث العلمي والأسس ومناهجه، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- قطامي يوسف، عدس عبد الرحمن، علم النفس العام، ط2، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
- محمد عباس سهيلة، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- عليان مصطفى ، غنيم محمد ، مناهج و أساليب البحث العلمي، دار الصفاء، عمان، 2000.
- محمد محروس منال، استخدام تكنيك لعب الدور و تنمية دافعية الانجاز، المكتب الجامعي الحديث بكفر الشيخ، 2010.
- عيمان محمود ، السلوك التنظيمي في منظمات، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014.

- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- كويليام سوزان، الدوافع المحركة للبشر الدليل الكامل لأنماط الشخصية، ط1، حقوق الترجمة العربية و النشر و التوزيع محفوظة لمكتبة جريب، 2004.

5- القاموس:

- القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة للطباعة و النشر.
- الزهري عبد الوهاب، قاموس اكسيس فرنسي عربي، مكتبة ابن سينا للنشر و التوزيع و التصدير، القاهرة، 2002.

3-المجلات:

- صديق حسين، الاتجاهات من منظور علم الاجتماع، قسم علم اجتماع، كلية الاداب والعلوم الانسانية، مجلة جامعة دمشق المجلد 28 العدد 3+4 2012.
- حيدر خضر سليمان، قصي سالمي جميل، التسبب الإداري الوظيفي دراسة استطلاعية للآراء، مجلة جامعة الحمدانية تنمية الرافدين، العدد 120، المجلد 37، 2018.
- صالح خليفات عبد الفتاح، الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريب في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 3+4، سنة 2009.
- أحمد الزليطني نجاة ، سيكولوجية العدوان و النظريات المفسرة له ،جامعة الزاوية ،قسم علم نفس كلية الاداب ،المجلة الجامعة ،العدد السادس عشر ،المجلد الرابع، نوفمبر 2014 .

● نصير سمارة ، حمدي نجية ،علاقة الحاجات بالأداء الوظيفي تطبيق نظرية سلم الحاجات ماسلو علي واقع الموظفين الجزائريين 2016. 2017،حوليات جامعة الجزائر 1،العدد 23،الجزء جوان 2018

● حمدي نجية ، محاضرة الدافعية، محاضرة مقدمة لطلبة ماستر ادارة الموارد البشرية ،جامعة مولود معمري قسم العلوم السياسية تيزي وزو، 2 ديسمبر 2019.

●المسيري عبد الوهاب، التطبيع، مقال مصدر موسوعة اليهود يوم 2 يوليو 2011 الساعة 00:43.

●تشمبرز هاري، استئصال اللامبالاة و السلبية من بيئة العمل الادارية، مقال، العدد7، أبريل نسان 1999 اصدار الشركة العربية للاعلام العلمي شعاع القاهرة،

●متمور اسلام، أسباب اللامبالاة و علاجها، مقال، سنة 12 فبراير 2019.

2-الرسائل الجامعية:

●أبو العلاء محمد صلاح الدين، ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة عمادة ،الدراسات العليا ،كلية التجارة، 2009.

●أبو زيد خالد ذيب حسين، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط ،قسم إدارة الأعمال ،كلية الأعمال، 2010.

- أحمد عويضة إيهاب، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 1429هـ-2008م.
- الجعبري عنان، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، 2016.
- العالول إياد فتحي، أثر التسويق الداخلي الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي لشركة جوال في قطاع غزة، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا، 2016.
- العجلة توفيق عطية توفيق، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة عمادة، كلية الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال إدارة الموارد البشرية، 2009.
- بن غنام لخضر، الاشباكات الخارجية و أثرها على دافعية العمال داخل المنظمات، رسالة ماجستير، جامعة محمود منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم النفس و علوم التربية و الأرطفونيا، 2006-2007.
- بن أم هاني نجية، دور الادارة الالكترونية في مكافحة ظاهرة التسرب الاداري في الجزائر دراسة حالة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة المسيلة، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018.

- حواس أميرة محمد رفعت، أثر الالتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2003.
- حوشي كمال، مساهمة في دراسة أثر نظام العمل بالعقود على دافعية العمال في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية علم النفس و علوم التربية و الأرطفونيا، 2006-2007.
- خرشي فيصل، فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية و دوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018-2019.
- دحمان رمضان ، قياس الإحباط لدى المراهقين باستخدام للإحباط دراسة ميدانية في بعض ثانويات مدينة المسيلة، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2016-2017.
- عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الحلفة المديرية العامة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، 2015.
- غلوسي دلال، الرقابة الإدارية و التسيب الإداري في المؤسسة، دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز تبسة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2015.

●نصار أمد علي إبراهيم، دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الاداريين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا غزة تخصص القيادة و الإدارة، 2016.

●هارون البشاري سهام، الإحباط النفسي وسط الخريجين الجامعيين غير العاملين، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، مارس 2015.

●بوسعدية فريد ، الالتزام وعلاقته بالثقافة التنظيمية لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة ، مذكرة الماستر،جامعة محمد بوضياف المسيلة ،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،قسم علم النفس ، 2018.

ب-المراجع باللغة الأجنبية

●Aleen Re the comcise oxford dictionary 51 of current english oxford, chrandon press, 1990.

●Jean dubois, et al dictionnaire de la langue francaises، lexis canada, les éditions francaises, 1989.

●Oxford barners boket dictionary, 2ed edition oxford university press, 1991.

●Re american dictionary of the english language, (4th ed)houghton miffim company boston, newyork.

- Victor hvroom, work ang motivation, new york wiley and sons, 1964.

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية الحقوق و العلوم

قسم العلوم السياسية

استبيان

أنا طالبة كيشو يسمينة في كلية الحقوق والعلوم السياسية ، تخصص ادارة الموارد البشرية .
بصدد تحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر بعنوان دور الدوافع و الحاجات في تكوين
اتجاهات الموظفين نحو العمل دراسة علي عينة من الموظفين العموميين في الجزائر .
نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان و المتضمن مجموعة من العبارات حول
مجموعة من النشاطات التي نقوم بها أثناء أداء عملك .
الرجاء منكم الإجابة عن هذه الأسئلة بدقة و تركيز مع وضع علامة (x) في الخانة
المناسبة
و نحيطكم علما أن اجاباتكم ستكون موضع سرية ولا تستخدم الا لأغراض البحث العلمي
شكرا على مساعدتكم.

الاستمارة

ضع علامة X علي الإجابة المناسبة :

المحور الاول :البيانات الشخصية :

1-الجنس

ذكر ☐ أنثى ☐

2-الفئة العمرية

-من 20 سنة إلى 25 سنة ☐ -من 41 سنة إلى 55 سنة ☐

-من 26 سنة إلى 40 سنة ☐ -أكثر من 55 سنة ☐

3-الحالة المدنية

-أعزب (ة) ☐ -متزوج (ة) ☐

-مطلق (ة) ☐ -أرمل (ة) ☐

4-المستوي التعليمي:

-ابتدائي ☐ -ثانوي ☐ -دراسات عليا ☐

-متوسط ☐ -جامعي ☐

5-الرتبة الوظيفية

6-الأقدمية في العمل :

- أقل من 5 سنوات
- من 10 إلى 20 سنة
- من 5 إلى 10 سنوات
- أكثر من 20 سنة

المحور الثاني :طبيعة الحاجات و الدوافع لدى عينة الدراسة :

I. طبيعة الدوافع :

1-الدافع الذي أدت في اختيار الوظيفة:

- . تناسبها مع مؤهلاتتي العلمية والفنية
- . لتلبية حاجاتي المادية من الاجر
- . كنت مضطرا

2-هل تعتقد أن أجرك يتساوى مع العمل الذي تقوم به ؟

- نعم - لا

3هل يؤثر هذ الوضع على أدائك الوظيفي ؟

- نعم - لا

4-هل تحس بوجود عدالة بين الموظفين في مؤسستك من حيث المكافآت ، الترقية ،
و الواجبات الوظيفية ؟

- نعم ☐ - لا ☐

- هل تقارن دائما مع غيرك من الموظفين ؟

- نعم ☐ - لا ☐

II. طبيعة الحاجات وأولوياتها:

-رتب الحاجات الأولية من 1 إلى 6

1-الحاجات للأمن أي عملك يوفر لك الأمن الاجتماعية (أمن الممتلكات الامن

☐ (الصحي)

2-الحاجات الفسيولوجية (الطعام ، الماء ، الهواء ، النوم) ☐

3-الحاجات التقدير و الاحترام (أي عملك يكسبك الاحترام من قبل الآخرين ☐

4-الحاجات تحقيق الذات أي عملك يلبي لك كل طموحاتك و أهدافك في الحياة ☐

5-الحاجة إلى بناء علاقات اجتماعية و علاقات صداقة مع الزملاء ☐

6-يحقق لك العمل رغبتك في الإبداع و إنجاز أعمال متميزة ☐

2. هل يوفر لك عملك الأمن الاجتماعي (أمن الممتلكات، الأمن الصحي)

- نعم ☐ - لا ☐

3هل يوفر لك عملك حاجات الفيزيولوجية(طعام، شراب، نوم).

- نعم ☐ - لا ☐

4- هل أنت راض في مستوى الاتصال و التفاعل الاجتماعي داخل مؤسستك

- نعم ☐ - لا ☐

5- هل وجود جو اجتماعي في العمل ، يعتبر حافز لك في العمل

- نعم ☐ - لا ☐

6- هل منصب عملك يجعلك محترما من قبل الآخرين و يحسن لك مكانتك الاجتماعية
لائقة؟

- نعم ☐ - لا ☐

7- هل ترى أن وظيفتك تتناسب مع ما تملكه من قدرات تعليمية و تقنية ؟

- نعم ☐ - لا ☐

8- هل تتحصل على مكافآت نتيجة أدائك المتميز للعمل ؟

- نعم ☐ - لا ☐

9- ما نوع هذه المكافآت ؟

☐ -شكر و تقدير

☐ -عوائد مادية (تعويضات، ترفيه)

☐ -مكافآت أخرى

- المحور الثالث : تقدير اتجاهات العينة نحو العمل وعلاقتها بدوافعها وحاجاتها

أولا : الاتجاهات الإيجابية

1- هل أنت راضي عن محيط العمل الذي تعمل فيه ؟

- نعم ☐ - لا ☐

في حالة نعم ، ماهو شعورك و سلوكك اتجاه مؤسستك :

- أنت تشعر بالفخر و الاعتزاز كونك أحد أفراد هذه المؤسسة ☐
- تشعر بمسؤولية كبيرة اتجاه عملك حيث تسعى دائما لتقديم الأفضل ☐
- تشارك في قرارات المؤسسة و تبذل أقصى جهد من أجل تحقيق أهدافها ☐
- تحس بارتباط أخوى و عاطفي قوي ، تجاه مؤسستك و تجاه زملاء العمل ☐
- تشعر بالانتماء الكبير إلى هذه المؤسسة و :انه بيتك الثاني ☐
- أنت تميل إلى الاستقرار بهذه المؤسسة حتى لو جاءتك عروض مغرية ☐
- تقوم بواجباتك الوظيفية بكل حزم و تفاني ☐

2- هل تطمح دائما للتميز و التفوق و تقديم الأفضل بالرغم من عدم وجود مقابل لذلك

- نعم ☐ - لا ☐

3- هل تمنح مؤسستك الفرصة لتقديم الأفكار الإبداعية لتحسين و تطوير عملك و عمل المؤسسة؟

- نعم ☐ - لا ☐

• كيف تقيم مستوى تحقيق حاجاتك ودوافعك من خلال وظيفتك ؟

- العلاقة قوية ☐
- العلاقة ضعيفة ☐
- علاقة متوسطة ☐

ثانيا: الاتجاهات السلبية

1 أي من هذه العوامل أكثر تأثيرا في سلبيتك اتجاه العمل؟

- ☐ - غياب العدالة بين الموظفين
- ☐ - عدم تشجيع روح المبادرة و الابتكار
- ☐ - عدم تقدير جهودك في تحسين العمل
- ☐ - الاستياء من زملاء العمل
- ☐ - عدم تلاؤم الوظيفة مع مستواك و طموحاتك
- ☐ - الاستياء من مستوى الأجر و غياب التحفيز المادية

2 كيف تعبر عن ذلك سلوكيا؟

- ☐ 1- ترفض العمل و تتراخى في انجاز وأجبتك نتيجة عدم تقديم جهودك المبذولة
- ☐ 2- اللامبالاة تجاه عملك
- ☐ 3- تتعمد التغيب
- ☐ 4- تتعمد التأخر عن العمل
- ☐ 5- تتعمد الخروج المبكر من العمل

3 هل لديك رغبة كبيرة في ترك وظيفتك و تغييرها بأخرى ؟

- ☐ نعم
- ☐ لا

مقدمة

الفصل الأول

علاقة الدوافع والحاجات في تكوين اتجاهات
الموظفين نحو العمل: مقارنة نظرية

الفصل الثاني

دراسة تطبيقية لعلاقة الدوافع و الحاجات في
تكوين الاتجاهات نحو العمل، على عينة من
الموظفين.

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

الفهرس

قائمة الاشكال

والجدول