

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس



عنوان المذكرة:

العلاقات الانسانية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز

دراسة ميدانية في مؤسسة سونالغاز - بسكرة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل و التنظيم

إشراف الأستاذ الدكتور:

- يوسف جـواـدي

اعداد الطالبة:

- رميسة مصمودي

السنة الجامعية: 2015/2014

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين العلاقات الإنسانية والدافعية للانجاز لدى عمال مديرية سونلغاز ببسكرة حيث افترضت الطالبة الباحثة وجود علاقة إحصائية ذات دلالة احصائية بين العلاقات الانسانية ودافعية الانجاز حسب الأبعاد التالية (دافع الانجاز و دافع السيطرة ودافع الانتماء ودافع الاستقلالية) وعلى هذا الأساس تم طرح عدد من التساؤلات واندرجت كالتالي:

- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين العلاقات الانسانية ودافع الانجاز؟
- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين العلاقات الانسانية ودافع السيطرة؟
- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين العلاقات الانسانية ودافع الانتماء؟
- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين العلاقات الانسانية ودافع الاستقلالية؟

- أما فرضيات الدراسة كانت كالتالي:

- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين العلاقات الانسانية ودافع الانجاز.
 - هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين العلاقات الانسانية ودافع السيطرة.
 - هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين العلاقات الانسانية ودافع الانتماء.
 - هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين العلاقات الانسانية ودافع الاستقلالية.
- وللتأكد من هذه الفرضيات اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي مع استخدام استبيانين "العلاقات الانسانية ودافعية الانجاز" كأداة أساسية لجمع البيانات حيث تمثلت عينة الدراسة في (44) فردا من أفراد مديرية سونلغاز لولاية بسكرة.

وتوصلنا من خلال هذه الدراسة الى النتائج التالية:

❖ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين العلاقات الانسانية ودافعية الانجاز لدى عمال مديرية سونلغاز.

❖ توجد علاقة هامة بين العلاقات الانسانية ودافع الانتماء لدى عمال مديرية سونلغاز بولاية بسكرة.

❖ توجد علاقة هامة بين العلاقات الانسانية ودافع السيطرة لدى عمال مديرية سونلغاز بولاية بسكرة.

❖ توجد علاقة موجبة وقوية بين العلاقات الانسانية ودافع الاستقلالية لدى عمال مديرية سونلغاز بولاية بسكرة.

فهرسة المحتويات

	البسمة
	ملخص الدراسة.
	شكر وعرافان
	-اهداء-
	فهرس المحتويات.
	فهرسة الأشكال والجداول.
	فهرس الملاحق.
أ - ب	مقدمة
	الفصل الأول: الاطار العام للدراسة.
04	1 / اشكالية الدراسة.
06	2 فرضيات الدراسة
06	3/أهمية الدراسة.
07	4 / أهداف الدراسة.
07	5/ تحديد مصطلحات ومفاهيم الدراسة.
08	6/ الدراسات السابقة.
22	7 /-أهمية الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها.
24	خلاصة الفصل.
	الجانب النظري
	الفصل الثاني:العلاقات الانسانية.
26	تمهيد
27	1/ - تعريف العلاقات الانسانية.
30	2/- التطور التاريخي للاهتمام بالعلاقات الانسانية.

37	3- مبادئ العلاقات الانسانية.
39-38	4- أهمية وأهداف العلاقات الانسانية
40	5- مظاهر الاهتمام بالعلاقات الانسانية.
41	6- الآثار الايجابية للعلاقات الانسانية في مجال العمل.
43	7- آثار القيود على سلوك العاملين بانعدام العلاقات الانسانية.
43	8- بعض المفاهيم الخاطئة حول العلاقات الانسانية.
44	9- الانتقادات الموجهة للعلاقات الانسانية.
46	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دافعية الانجاز
48	تمهيد
49	- مفهوم الدافعية.
50	- بعض المفاهيم وثيقة الصلة بمفهوم الدافعية.
51	- تصنيف الدوافع.
53	10- تعريف دافعية الانجاز.
55	11- مدخل تاريخي لاهتمام بالدافعية للانجاز.
56	12- نظريات دافعية الانجاز.
68	13- أنواع دافعية الانجاز.
69-68	14- وظائف ومكونات دافعية الانجاز.
71	15- أبعاد وخصائص الأفراد ذوي الانجاز العالي.
72	16- نواتج الانجاز.
72	17- خصائص البرامج لتنمية دافعية الانجاز
73	18- قياس دافعية الانجاز.
76	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
78	تمهيد.

79	1-مجالات الدراسة.
79	2-المنهج المستخدم.
79	3- الدراسة الاستطلاعية.
80	4-مجتمع وعينة الدراسة.
81	6-خصائص عينة الدراسة.
83	7-أدوات جمع البيانات.
88	8-أسلوب المعالجة الإحصائية.
90	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج وتفسيرها.
92	تمهيد
93	1/ عرض وتحليل نتائج الدراسة.
106	2/ عرض ومناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة.
113	3/الاستنتاج العام.
114	4/ الاقتراحات.
116	خاتمة.
	قائمة المراجع.
	الملاحق.

فهرسة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ملحق(01)	يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز	1
57	يمثل هرم ماسلو للحاجات	2
60	يثل نموذج هرزبرغ في الدافعية الصحية	3

فهرسة الملاحق

عنوان الملحق	رقم الملحق
تقديم مجمع سونلغاز sonelgaz	1
الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع -بسكرة-	2
الاستمارة في صورتها النهائية -بعد التحكيم-	3
قائمة الأساتذة المحكمين لمقياس الدراسة	4
صدق الاستبيانين	5

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	يوضح خصائص عينة الدراسة على أساس السن	81
2.	يوضح خصائص عينة الدراسة على أساس الجنس	82
3.	يوضح خصائص عينة الدراسة على أساس المستوى الدراسي	82
4.	يوضح خصائص عينة الدراسة على أساس منصب العمل	83
5.	يوضح خصائص عينة الدراسة على أساس الخبرة	83
6.	يمثل أبعاد لكل بند	85
7.	يمثل نتائج المتوسط العام والانحراف المعياري والأهمية النسبية لاستبيان العلاقات الانسانية.	93
8.	يمثل نتائج المتوسط العام والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل محور من محاور دافعية الانجاز .	93
9.	يمثل استجابات أفراد عينة الدراسة لمحور العلاقات الانسانية .	94
10.	يمثل استجابات أفراد عينة الدراسة لمحور دافعية الانجاز .	99
11.	يمثل استجابات أفراد عينة الدراسة لمحور دافع الانتماء .	101
12.	يمثل استجابات أفراد عينة الدراسة لمحور دافع السيطرة .	102
13.	يمثل استجابات أفراد عينة الدراسة لمحور دافع الاستقلالية .	104
14.	يمثل نتائج معامل بيرسون للارتباط بين العلاقات الإنسانية والدافع للانجاز .	106
15.	يمثل نتائج معامل بيرسون للارتباط بين العلاقات الإنسانية ودافع السيطرة .	107
16.	يمثل نتائج معامل بيرسون للارتباط بين العلاقات الإنسانية ودافع الانتماء .	108
17.	يمثل معامل بيرسون للارتباط بين العلاقات الإنسانية ودافع الاستقلالية .	109
18.	يمثل نتائج معامل بيرسون لارتباط بين العلاقات الإنسانية والدافعية للانجاز .	111

مقدمة:

أصبحت عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من أهم مطالب العصر الذي نعيش فيه باعتبارها الأسلوب الصحيح لرفع مستوى معيشة الأفراد. في سبيل تحقيق أعلى معدل من معدلات التنمية فإن المنظمات المختلفة تعمل جاهدة على تحقيق أهدافها بأعلى قدر من الكفاءة الإدارية والإنتاجية، وذلك بواسطة العنصر البشري الذي يعتبر محور العملية الانتاجية على ذلك يتطلب اهتماماً خاصاً، ودراسة وافية تستهدف تفسير سلوكه، ومعرفة حقيقة ميوله واتجاهاته، وأماله وتطلعاته، ثم رغباته وحاجاته. وكل ذلك رغبة في إيجاد أكبر درجة من الرضا والدافعية للعمل لدى العامل ، فتحقق للمنظمة إنتاجية عالية وكفاءة إدارية مرتفعة تمكنها من تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ولا شك أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ودراستها والعمل على نموها يؤديان إلى تهيئة الجو المناسب والمناخ الصحيح الذي يعمل فيه الأفراد بكفاءة وفاعلية تحت مناخ انساني ملائم لاستثمار الجهود والكشف عن أفضل الطاقات بحيث تستطيع المنظمة بذلك الى تحقيق أهدافها المطلوبة عن طريق زيادة دافعية الانجاز لدى عمالها وهو مطلب يسعى له جميع أفراد المجتمع وكل منظمة تريد أن تحقق نجاحا اقتصاديا هاما واستقرارا متميزا وهي تعبر عن مدى سعي الفرد واجتهاده ومثابرته من أجل تحقيق مستوى عال من الأداء، كما تعبر عن مختلف التحديات التي يقوم بها الفرد من أجل تحقيق أهدافه الخاصة والأهداف العامة .

لذلك سنحاول من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على موضوع العلاقات الانسانية وعلاقتها بدافعية الانجاز لعمال مديرية سونلغاز بولاية بسكرة ولتحقيق ذلك قمنا بتقسيم الدراسة الى جانب نظري وآخر تطبيقي فالجانب النظري تضمن ثلاثة فصول في الفصل الأول بدأنا بفصل تمهيدي نعرض من خلاله اشكالية الدراسة وفرضياتها ثم أهميتها وأهدافها وأهم مصطلحات ومفاهيم الدراسة وأخير الدراسات السابقة والتي تم الاستفادة منها في دراستنا أما الفصل الثاني تمثل في العلاقات الانسانية واحتوى على مختلف النقاط

المتعلقة بالعلاقات الانسانية من نشأة وتعريف ومبادئ وأهمية ومظاهر الاهتمام به والآثار الايجابية وبعض المفاهيم الخاطئة حوله وصولا في الأخير الى الانتقادات الموجه للعلاقات الانسانية وبالنسبة للفصل الثالثتمثل في متغير دافعية الانجاز ويحتوي هذا الأخير على مختلف الأفكار المتعلقة بالدافعية للانجاز انطلاقا من تعريف الدافعية وبعض المفاهيم المتعلقة بالدافعية وتعريف الدافعية للانجاز ونظرياتها وأنواعها ووظائفها ومكوناتها وخصائصها ووصولاً في الأخير الى مظاهر قياس الدافعية للانجاز. اما الجانب التطبيقي ضم فصلين ففي الفصل الرابع ضما لدراسة الميدانية وتحتوي على مجالات الدراسة ومنهج المستخدم والدراسة الاستطلاعية ومجتمع والعينة المراد دراستها بالاضافة الى أدوات الدراسة واجراءاتها والأساليب الاحصائية المعتمدة في الدراسة والفصل الخامس وقمنا من خلاله بتفريغ البيانات والتعليق عليها وتحتوي على استجابات أفراد العينة على مختلف أبعاد كل من الاستبيانين العلاقات الانسانية ودافعية الانجاز.

وقمنا بتحليل النتائج على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والتحقق من مختلف الفرضيات وبعدها قمنا بتقديم النتائج النهائية متبوعة ببعض الاقتراحات التي تتعلق بموضوع الدراسة .

ثم ختمنا الدراسة بتقديم خاتمة لما توصلنا اليه تليها مختلف المراجع المعتمد عليها في الدراسة بالاضافة الى الملاحق المستخدمة في الدراسة متبوعة بملخص الدراسة واخترنا أن يكون في بداية الدراسة ليسهل للقارئ الاطلاع عليه.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد:

- 1- اشكالية الدراسة.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أهمية الدراسة.
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- تحديد مفاهيم الدراسة.
- 6- الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها.

خلاصة الفصل

1- الإشكالية:

سعت ادرارة الموارد البشرية منذ بداية اهتماماتها بدور العنصر البشري في المنظمات ومعرفة أهم العوامل المؤثرة والمتحكمة في سلوكاته وكل ما يتعلق بانسانيته وكرامته وقيمه فهي تعد الوسيلة الأقرب للوصول الى جهود جماعة مثمرة ومشبعة ومتماسكة بين العمال داخل المنظمة بطريقة تضمن تحريك دوافعهم كفريق واحد وفي دورة تعاونية ومحقة لاشباعاتهم المادية والاجتماعية والنفسية وذلك في سبيل تحقيق أهداف مشتركة بينهم وبين المنظمة التي يعملون بها .

لذا نجد العلاقات الانسانية تعمل على مساعدة العامل على توفير مطالبه الأساسية في الحياة واشباع حاجاته ليصل الى درجة مقبولة من الرضا عن العمل والتوازن فالعلاقات الانسانية ليست مجرد خبرة واحساس يكتسبه الفرد من خلال الخبرة والممارسة بل أصبحت علما في فن التعامل مع الأفراد والجماعات ورفع روحهم المعنوية وضمان تكيفهم مع عناصر المجتمع

ولهذا بدأ العلماء في الحديث عن دور العلاقات الانسانية في بلورة الادارة الناجحة والقادرة على الاهتمام بمطالب الفرد العامل ودوافعه لأنها تعتبر من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد فمن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم،فقدرت المنظمة على تحقيق أهدافها يرتبط الى حد كبير على نجاح الادارة في توفير القدر الكافي من الدافعية وكيفية التحكم فيها في مختلف الأسباب التي تؤثر فيها فهي تعمل على تحريكه وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها،ولهذا فان بث روح الانجاز في المنظمات يعد أمر ضروري لرفع من أداء العامل،وتجعله يميل الى تذليل العقبات لأداء شيء صعب بأقل قدر من الوقت مستخدما ما لديه من قوة ومثابرة واستغلال وامكانيات وقدرات عقلية من أجل تحقيقالنجاح

في مجال عمله.

ومن هذا نرى أن تحقيق المنظمة لأهدافها يتوقف على مدى اهتمامها بالعنصر البشري الذي يشكل اللبنة و الركيزة الأساسية والهامة في المنظمات اذ نجد كل منظمة لديها خصائص تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى فيما يخص مجال العلاقات الانسانية وكيفية ادراك الأفراد العاملون لهذا المجال ولما له علاقة في بث روح الانجاز فيهم وهذا ما سنتعرف عليه في دراستنا هذه تحت التساءل العام التالي:

هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين العلاقات الانسانية والدافعية للانجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز؟

ويتفرع عليه أسئلة فرعية وهي:

- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين العلاقات الانسانية ودافع الانجاز؟

- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين العلاقات الانسانية ودافع السيطرة ؟

- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين العلاقات الانسانية ودافع الانتماء؟

- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين العلاقات الانسانية ودافع الاستقلالية؟

2- الفرضيات:

يعتمد الباحث خلال دراسته على فروض يفترضها في بداية بحثه العلمي والتي تعتبر كمؤشرات يتمكن من خلالها التحكم في سياق الدراسة وانطلاقاً من موضوع العلاقات الإنسانية والدافعية للانجاز يمكن أن نفترض جملة من الفروض التي يمكن أن تساعدنا للوصول الى معرفة العلاقة بين العلاقات الإنسانية والدافعية للانجاز ويمكننا الاعتماد على الفرضيات التالية :

-الفرضية العامة-

توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة احصائية بين العلاقات الإنسانية والدافعية للانجاز لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز؟.

-الفرضيات الجزئية -

- 1-توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة احصائية بين العلاقات الإنسانية ودافع الانجاز .
- 2-توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة احصائية بين العلاقات الإنسانية ودافع السلطة .
- 3- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة احصائية بين العلاقات الإنسانية ودافع الانتماء .
- 4-توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة احصائية بين العلاقات الانسانية ودافع الاستقلالية .

3-أهمية الدراسة:

- 1- تكمن أهمية الدراسة في كونها تبحث في أهم محرك من محركات السلوك الانساني ألا وهي الدوافع والعلاقات الإنسانية .

2- باعتبار أن العلاقات الإنسانية هي جزء مهم من متطلبات العمل بل هي العمل كله لكونها تؤثر على جانب الأداء بارتفاعه أو انخفاضه وذلك وفق نسبة اعتماد المنظمة على العلاقات الإنسانية.

3- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية تسعى لتوفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والمعنوية وتعزيز السلوكيات الايجابية للموارد البشرية وتفاذي كل ما يؤثر سلبا على دافعية الانجاز داخل المنظمة .

4- إمكانية استفادت الجهات المعنية من نتائج الدراسة في تطبيق العلاقات الإنسانية ضمن خططها وزيادة دافعية عمالها .

5- أهداف الدراسة:

1) الكشف عن العلاقة الارتباطية بين العلاقات الإنسانية والدافعية للانجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

2) التعرف على العلاقة الارتباطية بين العلاقات الإنسانية والدافع للسلطة لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

3) معرفة العلاقة الارتباطية بين العلاقات الإنسانية والدافع للانتماء لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

4) التعرف على العلاقة الارتباطية بين العلاقات الإنسانية والدافع للاستقلالية لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

6- تحديد مصطلحات الدراسة اجرائيا:

العلاقات الإنسانية: هي ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالنظر الى المنظمة أو المؤسسة أو المدرسة كمجتمع بشري وتستهدف العلاقات الإنسانية الوصول بالعاملين عن طريق إشباع حاجاتهم إلى أفضل النتائج في ظل التكيف والرضا الاجتماعي والنفسي والمادي (محمد العبيد، جاسم. 2004. ص147).

العلاقات الإنسانية (إجرائياً): هو أسلوب التعامل القائم بين عمال مؤسسة سونلغاز والتي يتم من خلالها التنسيق والتفاعل والتفاهم والتعاون مما يؤدي الى رفع روحهم المعنوية وتنمية شعورهم بالانتماء وهذا ما ستعمل الباحثة على قياسه بواسطة استمارة استبيان تحمل عبارات حول العلاقات الإنسانية موجه للعمال .

الدافعية للإنجاز: وتتمثل في الرغبة نحو تحقيق معدلات أداء مرتفعة، وتقديم أقصى مخرجات ممكنة (الكفاءة) والاقتراب بصورة سريعة من الأهداف الموضوعية (الفاعلية) بغرض الوصول إلى انجاز ملموس في العمل. أي ببساطة هي الرغبة في الإجابة والتميز (طه، طارق. 2008 ص 319).

-الدافعية للإنجاز (إجرائياً): ويقصد بها الرغبة في الأداء الجيد من طرف عمال سونلغاز وتتعكس هذه الرغبة في كثافة الجهد الذي يبذلونه وفي درجة مثابرتهم واستمرارهم في الأداء وفي مدى تقديم الأفضل مما يملكون من قدرات ومهارات وهو ما سيقبسه الاختبار المعد من طرف الباحثة والذي يتمثل في استمارة استبيان.

7- الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها:

للدراسات السابقة أو المشابهة دور حيوي بالنسبة للبحوث فهي بمثابة الخلفية المعرفية للباحث بحيث تمده بالفروض وتوضح له المفاهيم وتمكنه من اختيار الحقائق المتعلقة بموضوع البحث كذلك تمكن الدراسات السابقة الباحث من وضع دراسته من خلال نتائج هاته الأخيرة .

ونظراً لأهمية الدراسات السابقة في البحوث العلمية، فقد تم الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع دراستنا ألا وهو "العلاقات الإنسانية وعلاقتها بدافعية الانجاز" فقد تم اختيار مجموعة من الدراسات على أساس ماتم الاستفادة منه سواء في الجانب النظري أو التطبيقي.

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوعاً "العلاقات الانسانية و"الدافعية للانجاز" نذكر منها :

الدراسات التي تناولت العلاقات الانسانية :

- دراسات محلية:

✚ دراسة بن رحمون سهام(2006): بعنوان "العلاقات الانسانية وفعالية الادارة المدرسية بثانويات بلدية بسكرة".

- أجريت هذه الدراسة على عينة تتكون من: 128 مفرد من أعضاء الادارة المدرسية (مدرسين واداريين) من بين 11 ثانوية، اضافة الى استجواب 11 مدير أي مايعادل مدير كل ثانوية مجال الدراسة.

- تهدف الدراسة الى تسليط الضوء على أهم ظاهرة وهي فعالية الادارة المدرسية ودور العلاقات الانسانية في تحقيقها .

المنهج المستخدم: منهج الوصفي .

- الأدوات الاحصائية متمثلة في :

- المتوسط الحسابي .

- التكرارات

-النسب المئوية.

تساءلات الدراسة اندرجت كالتالي:

- ما مدى اهتمام المديرين بنمط العلاقات الانسانية في الادارة المدرسية؟
- هل يتم ممارسة عوامل العلاقات الانسانية في الادارة المدرسية؟
- ما هو مستوى فعالية الادارة المدرسية في ظل ممارسة عوامل العلاقات الانسانية(الاتصال- المشاركة-التفويض)؟

النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة:

- ان المديرين يهتمون بشكل نسبي ومحدود بالعلاقات الانسانية في الادارة المدرسية بنسبة 69% حسب تصريح المدرء أنفسهم بالنسبة للمحور الأول ،ونسبة 54,75% حسب اتجاهات أعضاء الادارة المدرسية بمتوسط 3,38، ويعود ذلك الى عدم فهم أسسها بشكل جيد وأنهم يمارسونها لأغراض وأهداف خاصة .
- عوامل تحقيق العلاقات الانسانية من اتصال ومشاركة وتفويض في الادارة المدرسية موجودة ولكن بشكل نسبي ومحدود جدا ،وهذا ما جعل مستواها نسبي،حيث أن الاتصال يتم بشكل دوري ومتنوع عن طريق الاجتماعات والتقارير بهدف تنظيم الأعمال وانجازها ويتم بشكل محدود لتنسيق الحياة المدرسية والتشجيع والمراقبة والتشاور والتحاور بنسبة 50% حسب تصريح المدرء ونسبة 60,65% حسب اتجاه عينة أعضاء الادارة المدرسية ومتوسط 3,52، أما المناقشة فتتم بطريقة غير مباشرة عند حل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات نسبية لأنها تخص فقط أصحاب الكفاءات والخبرات بنسبة 54,54% حسب تصريح المدرء ونسبة 52,53% حسب اتجاه عينة أعضاء الادارة المدرسية بمتوسط 3,29 وبالنسبة للتفويض فهو يتم الا بما نص به التشريع ويتم بين المدير ونائبه ومستشار التربية بنسبة 45,45% حسب تصريح المدرء و نسبة 52,86% حسب اتجاه عينة أعضاء الادارة المدرسية بمتوسط 3,35.

• بالإضافة الى عدم تحقيق الحاجات سواء بالنسبة للمدراء أنفسهم أو لأعضاء الادارة المدرسية بنسبة 63,63% وبالنسبة لتحقيق حاجات الأفراد كالمشاركة والتفاعل مع المدير والزملاء ببناء علاقات اجتماعية في اطار العمل والتعاون وتحققت بنسبة 52% حسب اتجاهاتهم بمتوسط 3,30 فكل هذا يعكس نسبية الادارة المدرسية بسبب نسبية عوامل العلاقات الانسانية وما يترتب عنها خاصة عمليات الاتصال والمشاركة والتفويض ودرجة الارتباط تساوي 0,72 (بن رحمون، سهام، 2007. ص127).

✚ دراسة علي بونوة (2010) بعنوان: "العلاقات الانسانية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي-وكالة الجلفة".

أجريت الدراسة على عينة تقدر (347/165) موظف .

- استخدم الباحث من خلال دراسته المقاييس التالية:

- استبيان العلاقات الانسانية.

-استبيان الرضا الوظيفي.

- المقابلة.

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على تأثير العلاقات الانسانية على الرضا الوظيفي لدى

عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي -وكالة الجلفة-

المنهج المستخدم في هذه الدراسة: المنهج الوصفي.

تمت معالجة النتائج عن طريق الوسائل الإحصائية التالية:

- معامل الارتباط بيرسون.

- المتوسطات الحسابية.

- الانحرافات المعيارية.

- معامل ألفا كرونباخ.

- التكرارات.

تساؤلات الدراسة:

- هل للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين تأثير على الرضا الوظيفي داخل المنظمة؟

- هل للعلاقات بين المرؤوسين أنفسهم تأثير على الرضا الوظيفي داخل المنظمة؟

- هل للأمن الوظيفي عند أفراد المنظمة تأثير على الرضا الوظيفي؟

نتائج الدراسة:

- مستوى العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين مرتفع الى حد ما.

- مستوى الشعور بالتقدير والاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين مرتفع، أي شعور العاملين بالرضا على علاقاتهم التي تربطهم برؤسائهم.

- هناك رضا الى حد ما عن علاقات المرؤوسين برؤسائهم، فيما يتعلق بروح الفريق التي تجمعهم داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها.

- هناك خوف الرؤساء من توطيد علاقاتهم بالمرؤوسين الى المدى الذي قد يؤلب عليهم المرؤوسين، فلا يستجيبو لمطالب العمل التي تصاغ على شكل أوامر من الرؤساء.

- روح الفريق لدى العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي-وكالة الجلفة، من خلال استماع الرؤساء لهم والاهتمام بمشاكلهم المتعلقة بهم أو بالعمل، ليست في مستوى يمكن معه الاطمئنان على جو العمل داخل المؤسسة، لأن الرضا هنا في أدنى مستوياته.

- محاولات الرؤساء لتوطيد علاقاتهم بمرؤوسيهم تبقى محتشمة لا يشعر بها العاملون.

- تدني مستوى الرضا، يؤدي الى انشاء تنظيمات غير رسمية، بين من يوالي الرؤساء، وغيرهم من بقية المرؤوسين.

- هناك شعور العاملين بالرضا عن عملية تعاونهم مع رؤسائهم بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي مع رؤسائهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

- الرؤساء يعملون بالتعاون مع العمال، وبمبدأ قيادة الفريق الواحد، مما يشير الى أن هناك نوعا من التعاون في انجاز المهام وكذا في التفويض الواسع للسلطات .

- وجود علاقات انسانية طيبة بين المرؤوسين لاسيما فيما يتعلق بتبادل المشاعر الطيبة، ومستوى الاتصال، بالاضافة الى الثقة والاحترام.

-بروز أهمية الاتصال المباشر الذي يترجم بحسن المعشر بين الزملاء،والذي يوحى بمدى التلاحم والتآزر في العلاقات بين زملاء العمل في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة.(بونوة علي.2010.ص ص197-198).

الدراسات الغير محلية:

✚ دراسة ناصر محمد عقيل (2006):بعنوان " العلاقات الانسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض "

أجريت الدراسة على عينة تقدر(558/279) ضابطا حيث تم استبعاد (22)استبانة غير صالحة وخضعت (279)استبانة للتحليل .

استخدم الباحث من خلال دراسته المقاييس التالية:

-استبيان العلاقات الانسانية.

-استبيان الأداء الوظيفي.

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على واقع العلاقات الانسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي والمعوقات التي تحول دون نشر العلاقات الانسانية بين ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض.

المنهج المستخدم:المنهج الوصفي التحليلي

تمت معالجة النتائج عن طريق نظام spass لللتقنيات الاحصائية ومن بين هذه الأساليب المعتمدةعليها :

-التكرارات والنسب المئوية

-المتوسط الحسابي

-الانحراف المعياري

-اختبار مربع كا²

-معامل الارتباط بيرسون

-اختبار (T)

-تحليل التباين

تساءلات الدراسة:

-ماواقع العلاقات الانسانية في قوات الأمن الخاصة من وجهة نظر ضباط قوات الأمن الخاصة؟وما واقع الأداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة؟

- ما المعوقات التي تحول دون نشر العلاقات الانسانية والأداء الوظيفي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة؟

- ما المقترحات التي تمكن من تحسين العلاقات الانسانية والأداء الوظيفي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة؟

- هل توجد علاقة بين الأداء الوظيفي والعلاقات الانسانية لضباط قوات الأمن الخاصة؟

نتائج الدراسة:

- أن معظم أفراد عينة الدراسة على علم تام بمفهوم العلاقات الانسانية كما تسود بينهم علاقات انسانية طيبة ،وأنهم يطبقون مفهوم العلاقات الانسانية في عملهم ويشعرون بالثقة ،وتسود بينهم الألفة والمودة،ويشعرون بالرضا الوظيفي في العمل .

- العمل بالأنظمة وتنفيذ الواجبات والتعليمات، وحب العمل والتفاني فيه وأنهم يبذلون قصارى جهدهم في انجاز المهام المسندة اليهم .
- كشفت الدراسة عن وجود ارتباط قوي بين الأداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة وجميع محاور الدراسة التي تمثل واقع العلاقات الانسانية .
- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين وجهات نظر ضباط قوات الأمن الخاصة نحو صلة العلاقات الانسانية بالأداء الوظيفي باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية (ناصر، محمد عقيل.2006. ص117).

الدراسات التي تناولت دافعية الانجاز :

الدراسات المحلية:

✚ دراسة قوراري حنان(2013): بعنوان " الضغط المهني وعلاقته بالدافعية للانجاز

لدى عينة من أطباء الصحة العمومية بالدوسن "

أجريت الدراسة على عينة تقدر من (10) الأطباء .

استخدم الباحث من خلال دراسته المقاييس التالية :

-مقياس الضغوط المهنية

-مقياس لقياس دافعية الانجاز

-المقابلة

تهدف الدراسة الى التعرف على مستويات الضغوط المهنية ودافعية الانجاز لدى أطباء

الصحة العمومية وطبيعة العلاقة بينهما

المنهج المتبع في هذه الدراسة: المنهج الاكلينيكي.

تمت معالجة النتائج عن طريق عدد من الأدوات الاحصائية المتمثلة في :

-المتوسط الحسابي

-الانحراف المعياري

-التكرارات

-النسب المئوية

-معامل بيرسون

تساءلات الدراسة اندرجت كالتالي:

-ما هو مستوى الضغط المهني لدى أطباء الصحة العمومية ؟

-ما هو مستوى دافعية الانجاز لدى الأطباء الصحة العمومية ؟

-ما طبيعة العلاقة بين الضغوط المهنية ودافعية الانجاز لدى أطباء الصحة العمومية ؟

نتائج الدراسة :

- أن مستوى الضغوط المهنية لدى الأطباء الصحة العمومية مرتفع
- أن مستوى دافعية الانجاز لدى أطباء الصحة العمومية منخفض
- أن هناك علاقة عكسية بين الضغوط المهنية ودافعية الانجاز لدى أطباء الصحة العمومية (قوراري، حنان.2010.ص188).

✚ دراسة قدور خليفة (2011): بعنوان "الرضا عن التوجيه الدراسي وعلاقته بالدافعية للانجاز لدى تلاميذ السنة الثانية ثانوي بثانوية هوارى بومدين وغربي بشير بحاسي خليفة ولاية الوادي "

أجريت الدراسة على عينة تقدر ب(160) تلميذ السنة الثانية ثانوي بمختلف التخصصات الموجودة بثانويتي هوارى بومدين وغربي بشير بحاسي خليفة ولاية الوادي

استخدم الباحث من خلال دراسته للمقاييس التالية :

-استبيان الرضا عن التوجيه الدراسي من اعداد الباحث

-استبيان الدافعية للانجاز الدراسي

تهدف الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الرضا عن التوجيه الدراسي والدافعية للانجاز الدراسي لدى تلاميذ الثانية ثانوي بمختلف التخصصات الموجودة بثانويتي هوارى بومدين وغربي بشير بحاسي خليفة ولاية الوادي

المنهج المستخدم في الدراسة: المنهج الوصفي الارتباطي

تمت معالجة النتائج عن طريق نظام spass التقنيات الاحصائية ومن بين الأساليب المعتمدة عليها :

-المتوسط الحسابي

-النسب المئوية

- معامل الارتباط بيرسون

-اختبار (T) لدلالة الفروق (Tsuentd)

-تحليل التباين

_اختبار LSD

تساءلات الدراسة اندرجت كالتالي :

- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرضا عن التوجيه الدراسي والدافعية للإنجاز لدى تلاميذ السنة الثانية ثانوي؟

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في الرضا عن التوجيه الدراسي والدافعية للإنجاز باختلاف الجنس والتخصص لدى تلاميذ السنة الثانية ثانوي؟ وتتطوي تحت هذا التسائل أسئلة جزئية:

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجات الرضا عن التوجيه الدراسي بين الذكور والابنات لدى تلاميذ السنة الثانية ثانوي؟

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجات الدافعية للإنجاز بين الذكور والابنات لدى السنة الثانية ثانوي؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا عن التوجيه الدراسي حسب التخصص الدراسي لدى تلاميذ السنة الثانية ثانوي؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الدافعية للإنجاز حسب التخصص الدراسي

لدى تلاميذ السنة الثانية ثانوي؟

نتائج الدراسة:

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن التوجيه الدراسي والدافعية للإنجاز لدى أفراد العينة حيث بلغ معامل الارتباط $r=0,453$ وهو الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0,01 وهو يعني أنه كلما زاد مستوى درجات الرضا عن التوجيه الدراسي كلما زادت الدافعية للإنجاز لدى أفراد العينة.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن التوجيه الدراسي بين الذكور والإناث حيث بلغت قيمة $t=1,89$ وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $a=0.05$ وهو ما يفيد عدم وجود فرق مابين متوسطات الذكور والإناث في الرضا عن التوجيه الدراسي وهذا ما يعني أن متغير الجنس لا يشكل فرقا ذا دلالة إحصائية في الرضا عن التوجيه الدراسي حيث تتوفر لكلا الجنسين نفس الفرص للالتحاق بأي تخصص مهما كان نوعه وفقا لقدراتهم الدراسية ورغباتهم حيث يتم ترتيب التلاميذ المنتقلين الى السنة الثانية ثانوي حسب طبيعة الجذع المشترك من أعلى معدل الى أقل معدل وكذلك يتم ترتيبهم حسب مجموعات التوجيه ويتم كل هذا دون مراعات لطبيعة جنس التلميذ.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز بين الذكور والإناث حيث بلغت قيمة $t=1,580$ وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $a=0.05$ وهو ما يفيد عدم وجود فرق ما بين متوسطات الذكور والإناث في الدافعية للإنجاز، فأغلب التلاميذ تحصلوا على رغباتهم الأولى مما يجعلهم مندفعين للإنجاز الدراسي ذكورا كانوا أو إناثا لأنهم تحصلوا على درجات متساوية في الرضا عن التوجيه نحو تخصصاتهم .

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن التوجيه الدراسي باختلاف التخصص حيث بلغت قيمة $F=9,59$ وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $a=0.05$ مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الرضا عن التوجيه الدراسي وفقا لمتغير التخصص فمعظم أفراد العينة حصلوا على رضا عن توجيههم الا أنه هناك من لم يحصل على ذلك مثل تلاميذ تخصص هندسة الطرائق فغالبيتهم وجهو دون رغبة دون رغبة مما جعلهم غير راضين عن توجيههم

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز باختلاف التخصص وهو يعني أن الدافعية للإنجاز غير مرتبطة برغبة التلميذ نحو تخصص معين (قدور، خليفة. 2011. ص127).

دراسة البار رميساء (2013): بعنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الانجاز

لدى عينة من عمال مؤسسة سوناطراك؟

أجريت الدراسة على عينة تتكون من (40) فرد من أفراد مؤسسة الصيانة لسوناطراك

استخدم الباحث من خلال دراسته المقاييس التالية :

-مقياس لقياس المناخ التنظيمي

-مقياس لقياس دافعية الانجاز

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والدافعية للانجاز

لدى عمال مؤسسة السوناطراك

المنهج المستخدم في الدراسة: المنهج الوصفي الارتباطي.

تمت معالجة النتائج عن طريق عدد من الأدوات الاحصائية المتمثلة :

- معامل الارتباط بيرسون .

- معامل سبيرمان براون .

- النسب المئوية .

- التكرارات .

تساءلات الدراسة اندرجت كالتالي:

- هل هناك علاقة بين مرونة التنظيم ودافعية الانجاز لدى عمال مؤسسة سوناطراك؟

- هل هناك علاقة بين التدريب ودافعية الانجاز لدى عمال مؤسسة سوناطراك؟

- هل هناك علاقة بين أنماط الثواب والعقاب ودافعية الانجاز لدى عمال مؤسسة

سوناطراك؟

نتائج الدراسة:

- توجد علاقة طردية ارتباطية بين المناخ التنظيمي ودافعية الانجاز لدى عمال مؤسسة سوناطراك
- يؤثر المناخ التنظيمي على العديد من المتغيرات داخل التنظيم فهو يعبر عن الجو العام داخلها
- ترتبط دافعية الانجاز بمجموعة من الأمور والعديد من المتغيرات النفسية والظروف المحيطة بالفرد العامل والتي يمثلها المناخ التنظيمي (البار، رميساء.2014.ص121).

الدراسات الغير محلية:

✚ دراسة بن حسين بن عطاس الخيري(2008) بعنوان " الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الانجاز لدى عينة من المرشدين المدرسين بمراحل التعليم العام بمحافظتي الليث والقنفدة ."

عينة الدراسة: تكونت من (98) مرشدا من المرشدين المدرسين الذين يعملون بمدارس التعليم العام الحكومية بمراحله الثلاث.

تهدف الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي ودافعية الانجاز لدى المرشدين المدرسين بالاضافة التحقق من وجود فروق بين المتغيرين السابقين .

المنهج المستخدم هو: المنهج الوصفي

الأدوات الاحصائية تمثلت في :

- معامل الارتباط بيرسون .
- معامل تحليل التباين الأحادي الاتجاه.
- استخدم الباحث من خلال دراسته المقاييس التالية :
- مقياس الرضا الوظيفي من اعداد الشابي (1417هـ)

- مقياس الدافعية للإنجاز من اعداد منصور (1986)

- من اعداد منصور (1986)

تساءلات الدراسة اندرجت كالتالي :

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين درجات الرضا الوظيفي في دافعية

الانجاز لدى عينة من المرشدين المدرسين في محافظتي الليث والقنفدة ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات مرتفعي ومنخفضي الرضا

الوظيفي في دافعية الانجاز لدى عينة من المرشدين المدرسين في محافظتي الليث والقنفدة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات الرضا الوظيفي (الأبعاد

-الدرجة الكلية) تبعا لمتغيرات (مكان العمل -الخبرة-الراتب) لدى عينة من المرشدين

المدرسين في محافظتي الليث والقنفدة؟

النتائج المتوصل اليها :

• توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين درجات الرضا الوظيفي

و درجات الدافعية للإنجاز لدى المرشدين المدرسين من عينة الدراسة بمحافظتي الليث

والقنفدة.

• لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات دافعية الانجاز بين

مرتفعي الرضا الوظيفي ومنخفضي الرضا الا في الأبعاد (المثابرة - الخوف من الفشل -

قلق بدء العمل) لصالح مرتفعي الرضا الوظيفي.

• لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات المدرسين من عينة الدراسة

بمحافظتي الليث والقنفدة في دافعية للإنجاز ترجع الى متغيرالراتب الا بعد الجزاءات

الخارجية لصالح أكثر من 10000 ريال (العطاس، بن حسين الخيري.2006.ص167).

أهمية الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية:

-ساعدت الدراسات السابقة الباحث في موضوع بحثه في كونها أعطته نظرة عامة عن متغيرات بحثه وذلك من خلال الاستفادة من الجانب النظري والتطبيقي لكلا المتغيرين سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

-الاستفادة من المراجع الواردة فيها والتحصل عليها من المكتبة.

-اضفاء عناصر تعذر على الباحث الحصول عليها من المراجع .

-اعدت الباحث في بناء الخطة المبدئية.

-ساعدت الباحث على ترتيب العناصر على حسب الأهمية.

-الاستفادة من الاستمارة من ناحية التصميم وكيفية البناء .

-الاستفادة من الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة من خلال كيفية تطبيقها.

-الاستفادة من نتائج الدراسة من خلال مقارنتها بدراسة الباحث الحالية.

خلاصة الفصل:

جاء هذا الفصل كمدخل ونظرة شاملة للموضوع وذلك من خلال إشكالية الدراسة وفرضياتها مع ذكر أهدافها وكذلك أهميتها ثم التطرق إلى الدراسات السابقة ثم التعقيب لما جاء في الدراسات وكذلك تم التطرق إلى المفاهيم الإجرائية المتعلقة بمصطلحات الدراسة.

الفصل الثاني: العلاقات الإنسانية

تمهيد:

- 1- تعريف العلاقات الإنسانية
 - 2- التطور التاريخي للاهتمام بالعلاقات الإنسانية.
 - 3- مبادئ العلاقات الإنسانية.
 - 4- أهداف وأهمية العلاقات الإنسانية.
 - 5- مظاهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في المؤسسة.
 - 6- الآثار الإيجابية للعلاقات الإنسانية.
 - 7- آثار القيود على سلوك العاملين بانعدام العلاقات الإنسانية.
 - 8- بعض المفاهيم الخاطئة حول العلاقات الإنسانية .
 - 9- الانتقادات الموجهة للعلاقات الإنسانية.
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

لاشك أن أي جماعة من البشر تجمعهم أهداف وتحكمهم قواعد وقوانين وهم يعملون لتحقيق أهداف في إطار القواعد والقوانين السائدة بينهم، ويرتبطون ببعضهم بمشاعر تتغير وتتبدل حسب الظروف والأحوال التي تمر عليهم هم بذلك يكونون جماعة متماسكة ومتحابّة لا يفصل بينهما حاجز إدارية أو مادية، وهذا النموذج المثالي للجماعات البشرية التي تسعى العلاقات الإنسانية لتحقيقه.

وسوف يتناول الباحث في هذا الفصل إلى موضوع العلاقات الإنسانية من خلال استعراض عدت نقاط ضمن هذا الموضوع.

-قبل التطرق الى تعريف العلاقات الانسانية نجد أن هناك نوعان من العلاقات بين العاملين وهي:

- **العلاقات الرسمية:** والتي تحكم تصرفات وأعمال العاملين داخلها من خلال قواعد وأنظمة العمل وتقسيم الاختصاصات وتحد لمسؤوليات وسلطات كل فرد داخلها بناء على المكانة التي يحتلها في هيكل التنظيم الرسمي.
- **العلاقات الغير رسمية:** وهي التي تنشأ نتيجة التفاعلات الاجتماعية " social system" بين العاملين في الإدارات والأقسام المختلفة.

ولهذه العلاقات بين العاملين سواء الرسمية أو غير رسمية تأثيرها على سير العمل داخل المنظمة فهما بناءان مهمان لكل منهما تأثيره على أداء العاملين أثناء العمل ومهما اختلفت أسباب نشوء العلاقات الغير رسمية إلا أن تلك التفاعلات الاجتماعية بين العاملين أثناء العمل يكون لها أهدافها ودوافعها وثقافتها حيث تقوم بتوفير العديد من القيم والاعتقادات التي يتمسك بها الفرد وتمارس ضغطا على أعضائها للالتزام بمعايير سلوكية ومفاهيم وروتين محدد ينتج عنه صورا وأشكالا مختلفة للتفاعلات الاجتماعية إما إيجابا في صورة تعاون وموائمة واحترام أو سلبا في صورة تنافس وصراع وذلك حيث تعارض أو تمازج الأهداف المتبادلة بينهم(ماهر، عمرو محمود.2006.ص229).

حيث نجد أيضا هناك من يخلط بين العلاقات الانسانية والعلاقات الشخصية : فهناك من يعتقد أن العلاقات الانسانية تعني العلاقات الشخصية.ويرد على ذلك بأن العلاقات الشخصية تتضمن تلك العلاقات القائمة على القرابة،والصداقة،والاستلطاف. فهي تفتقرن بالتحيز،والهوى،والتعصب، والخواطر، والمحسوبيات.

1-تعريف العلاقات الإنسانية :

تعنى السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد وتقدير مواهبه وبإمكانياته وخبراته واعتبار الفرد قيمة عليا في حد ذاته والذي يقوم على الاحترام المتبادل بين صاحب العمل

والقائم عليه والعامل وبين العمال وبعضهم مع البعض الآخر وبين المشتغلين في مؤسسة من المؤسسات والمتصلين بهذه المؤسسة والذي يقوم على حسن النية نحو الآخرين وحسن القصد في العمل والذي يقوم على الدراسة الموضوعية الجماعية لمشكلات الإدارة على مدى من المصلحة العامة والذي يقوم على شعور والإيمان العميق بانتماء الفرد الى الجماعة التي يعمل فيها (عكاشة، محمود فتحي. 2007. ص 8).

ويمكن تعريف العلاقات الإنسانية من أنها ذلك الميدان في الإدارة الذي يهدف الى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم على العمل بإنتاجية وبتفاوت مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية .

وتحاول الادارة من خلال العلاقات الإنسانية اكتشاف الروابط التي تقوم بين العمال وبالتالي قدرة التعامل معهم وهذا من أجل خلق مناخ عمل محفز للعاملين والى دمج كامل لكل عامل في وسط عمله لأن صلابة وفعالية المؤسسة مبنية على أساس الثقة المتبادلة بين العمال والإدارة مما يؤدي للاستفادة المشتركة لكليهما.

إن التعارف الرئيس مع المرؤوسين العاملين على كافة المستويات مع زملائهم يدل على العلاقات العمل تميل الى الجو الغير رسمي مما يساعد على المحافظة على جو من الشعور القوي بالمساواة .

أما إذا كانت العلاقات بينهم قائمة على أساس واجبات ومسؤوليات الوظائف فقط أي من خلال ما يمثلونه من أدوار ويعرف العاملون واجباتهم بصفاتهم مرؤوسين فان هذه العلاقات تتقلب بسهولة الى مشاعر من التسلط والقسوة وظهور مشاعر التعالي لدى الرؤساء وما يقابلها من الشعور بالنقص لدى المرؤوسين والتعرف على احتياجاتهم وتظهر بذلك مشاعر عدم اللياقة وعدم العدالة وعدم الإنتاجية والشعور بالالتزام مما يجعل المرؤوسين يتحدون وينافسون رؤسائهم ويتعاملون معهم على قدرة من المساواة (منير،نوري. 2010. ص ص 90-91).

ويعتمد جوهر العلاقات الانسانية على اعتراف الادارة بالجانب المعنوي والنفسي للفرد والاهتمام بتحقيق رفاهيته وسعادته من خلال إيجاد مناخ من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون الفعال بين الأفراد والادارة بتحقيق حاجات الأفراد العاملين الاقتصادية والاجتماعية في اطار بيئة عملهم (فرج، عصام الدين. 2008. ص14).

تلك العمليات التي تساعد الأفراد في موقف معين ولما تخلفه من تأثير ايجابي على دافعيتهم لتحقيق التوازن بين حاجاتهم والأهداف التي تسعى إليها المؤسسة بحيث تساعد على تحقيق الرضا بين العاملين وتحقيق أهداف المنظمة مما يؤدي الى زيادة كفاءة العاملين وتنمية أدائهم وتطويره وفي الوقت نفسه تحقيق الشعور بالانتماء والألفة لدى العاملين.

وهي أيضا أحد مجالات الادارة التي تعنى باندماج الأفراد في مواقف العمل معا بطريقة تحفزهم للعمل أكبر انتاجية وتحقيق التعاون لاشباع حاجات العاملين (الحميدي الحربي، خالد بن حمدي. 2003. ص7).

حيث عرفها ديفر أن العلاقات الانسانية هي مجموعة من الاتجاهات التي تهدف الى تطوير العمل الجماعي داخل المؤسسات وتجميع الجهود والمواهب البشرية وخلق نوع من التكامل في جو يحفزهم على العمل التعاوني والذي يشعر فيه العاملون بالراحة والرضا الوظيفي والاقتصادي والاجتماعي (مرسي، عبد الحميد. 1986. ص64).

أن العلاقات الإنسانية في المنظمات هي كل علاقة بين إنسان وآخر أو إنسان أو أكثر يتفاعلون ويتعاملون سويا من أجل تحقيق هدف مشترك على أن تسود هذه العلاقة بوضوح الأهداف والاتصال الجيد والاحترام المتبادل من أجل تطوير العمل بالمنظمة في أن واحد العلاقات الانسانية هي الميدان الذي يتناول دراسة الروح المعنوية للعمال والموظفين في المنظمة وطرق الاتصال والتفاهم التبادل بينهم وبين ادارة العمل .كما يدرس سيكولوجية ادارة الأعمال وقيادة الجماعات وتخطيط العلاقات الاجتماعية لفرق العمال الذين يعملون معا

(ص)، ج/2، الحديث (3534) ص182، ومسلم في كتاب: الفضائل، باب: خاتم النبيين محمد(ص) ج/15 الحديث(5922)، ص52. وقد تم الله هذه الشرائع السماوية بالشرعية

الإسلامية التي رضيها لعباده، كما جاء في قوله تعالى ﴿...﴾ سورة المائدة.

فلاحظ بوضوح أن الدين الإسلامي يحوي الأسس الأخلاقية السليمة التي تقوم على

العلاقات الإنسانية السوية، كما جاء في قوله تعالى وهو يخاطب رسوله (ص) سورة آل عمران 158

ففي هذه الآية مبادئ سلوكية تقوم على الأخلاق الطيبة والمعاملة الحسنة وكسب المؤيدين للدعوة الإسلامية بالتعامل الحسن والعلاقات الإنسانية الطيبة. وبهذا نستطيع القول أن الإسلام قد وضع منهجا وأساسا علمية سليمة للعلاقات بين الأفراد يصلح تطبيقها في كل زمان ومكان وقد سبق الإسلام كل العلوم الحديثة وسار على هذا النهج لخلفاء الراشدين والسلف الصالح ودعا إلى ذلك فلاسفة المسلمين مثل: الفارابي، وابن خلدون (المشاورية الدوسري، محمد بن عايد. 2005. ص38).

3- العلاقات الإنسانية في العصر الحديث:

تمثل العلاقات الإنسانية الاتجاه الرئيس الثاني في الفكر الإداري، وجانب العلوم السلوكية والتي انبثق منها عن مجموعة الدراسات عرفت هاوثرن خلال العشرينات

والثلاثينات من القرن 20م، فلقد نشأت مدرسة العلاقات الانسانية كرد فعل للادارة العلمية لتايلور Taylor التي تميل للأسلوب الديكتاتوري في معاملة العمال .

فأصحاب النظريات الكلاسيكية في الادارة " اهتمو بالفرد العامل ولكن بهدف تحقيق الانتاج وبشكل استغلالي فمثلا هنري فايول H Fayol حيث نجد من أهم مبادئه التعاون وأكد على أهمية وجود عنصر التعاون والتنسيق بين الأفراد والعمل بروح الجماعة وزيادة عناصر الاتصال.

أما ماكس فيبر M Waber ذكر التعاون من أجل تحقيق الانتاجية، فكلاهما اهتم بالانتاج وأهمل حق الفرد كعامل وانسان له حاجات ورغبات معنوية الى جانب الحاجات المادية، فأصحاب النظريات الكلاسيكية اهتمو معظمهم بتطبيق القواعد التنظيمية بصرامة.

ومن رواد مدرسة العلاقات الانسانية:

3-1-رنسيس ليكرت:

دراسات "رنسيس ليكرت R.likert" وزملاءه العاملين في معهد البحوث التابعة لجامعة ميتشجن حاول التركيز في هذه الدراسة على القيادة والإشراف ودورها في تنظيمات العمل وتطور الإنتاج وتحسين أحوال العلاقة بين العمال والادارة. ولقد توصلت هذه الدراسة الى وجود نمطين من الإشراف والقيادة داخل المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة الميدانية بقيادة ليكرت وفريق بحثه وهما:

-نمط الاشراف الأول، والذي يدور حول العمال، حيث يحاول المشرف أن يحيط مرؤوسيه من العمال بأنواع متعددة من الرعاية الانسانية، وتحليل مشكلاتهم الاجتماعية ومصالحهم الخاصة عموما، خاصة لأنه يفترض بأن عملية الاشراف في العمل يجب أن تكون وظيفة اجتماعية ونفسية، أكثر منها وظيفة ادارية رسمية.

-نمط الإشراف الثاني، وهو يدور حول الإنتاج، حيث يسعى المشرفين في العمل الى توجيه اهتماماتهم لتحقيق أعلى معدلات من الإنتاج، وأراء العمل المطلوب من العمال والأقسام الاجتماعية للعاملين بالمؤسسات والتنظيمات الصناعية.

عموما لقد لخصت دراسة ليكرت وزملاءه الى نتيجة عامة مؤاها أن المشرف الذي يوجه تركيز اهتماماته نحو العمال قد حقق انتاجية عالية، بغض النظر عن الظروف النفسية والاجتماعية للعمال ككل. وهذا بالفعل ما أيدته نتائج هذه الدراسة حول جماعات العمل الصناعي والاهتمام بتفسير العلاقة بين العمال والمشرفين والإداريين، وذلك في إطار تحليلهم لأنماط الإشراف والقيادة، والتي أخذت بعد ذلك أبعادا هامة في التأثير على نسق العلاقات الإنسانية وزيادة الإنتاجية (عبد الله، محمد عبد الرحمن البدوي، ومحمد على. 2002. ص 231-232).

2-3 أوليفر شيلدون Oliver Shildon:

قدم في عام 1923 كتاب بعنوان "فلسفة الإدارة" وقال فيه: ان المشكلة الرئيسية للصناعة هي تحديد التوازن الصحيح بين مخرجات المادية الانتاجية وانسانية الانتاج واعتبر الصناعة مجموعة واحدة من الرجال وليست مجموعة من الماكينات والعمليات الفنية.

واقترح شيلدون اتباع القواعد التالية بالنسبة لجميع العمال:

- أ- لابد من مساعدتهم على تصميم بيئة العمل الخاصة بهم.
- ب- لابد أن يتلقوا وسائل تحقق مستوى مرتفع من المعيشة .
- ت- لابد أن يكون لديهم وقت كاف للتنمية الذاتية.
- ث- لابد من تأمينهم ضد البطالة الغير ارادية.
- ج- لابد أن يشتركوا في الأرباح طبقا لاسهاماتهم.
- ح- ولابد من وجود روح المساواة في العلاقات النسانية بين الادارة والعمال .

حيث نجد من خلال هذه القواعد تتضح وجهة نظر شيلدون بالاهتمام بالعامل كفرد وكانسان لديه رغبات تتحقق من خلال توفير البيئة الجيدة للعمل والتكوين والتأمين والأجر وكذا العلاقات الطيبة بينه وبين العاملين.

3-3 ماري باركر فوليت Mary Parker Follet (1868-1933):

وفي سياق شيلدون تقول الأمريكية ماري باركر فوليت: " ان الرجل في عمله يعمل بنفس الدوافع والاحتياجات والرغبات التي تدفعه في المجالات الأخرى " فماري رأّت أن الفرد لا يجد نفسه الا من خلال المجموعة التي يعمل معها .

ومن أفكارها أن دعت الى:

أ- حل الصراعات عن طريق الحوار والمشاركة في ايجاد الحلول .

ب- اطاعة القوانين التي يفرضها الموقف وليس المدير .

ث-تبنى نظرة في المنظمة تشجع العمل الجماعي لمواجهة المشكلات.(بن رحمون،سهام.2006.ص33).

ت- القيادة لابد أن تكون مبنية على التأثير المتبادل بين القائد ومن يتبعه

فماري تؤكد على وجود الحوار والمشاركة والعمل الجماعي في التنظيم وخاصة التأثير المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين والذي بعكس وجود علاقات تبادلية بين كلا الطرفين.

3-4 جورج التون مايو G E Mayo (1880-1949) :

جورج التون مايو ، هذا الاسم الذي ارتبط بمدرسة العلاقات الانسانية ،كانت دراساته دعما ومساندة لأفكار باركر فوليت التي أكدت على مفهوم الثقة بين الأفراد والتنظيم وكان هدف التون مايو "اعادة النظر في الفرضيات الكلاسيكية في التنظيم خاصة المتعلقة بشروط العمل والمؤثرة في زيادة الانتاجية" (ومن خلال التجارب الميدانية التي قام بها التون مايو وزملاءه الباحثين منها:

- أ- أن العمل الذي ينجزه العامل لا يمكن تحديده وفقا لقدرته الفيزيكية فقط ولكن لابد من الأخذ بعين الاعتبار الأوضاع الاجتماعية التي تحيط بمجال العمل .
- ب- كما للمكافآت الغير اقتصادية تأثيراتها الهامة في تحديد الدافعية بتحقيق مزيدا من الاشباع النفسي للعامل.
- ت- كذلك لا يتحقق التخصص المميز عن طريق الكفاءة في تقسيم العمل فقط فللعامل نصيب في تحديد هذا التخصص من خلال وجهة نظرهم.
- ث- وهذا لا يصبح الحافز الاقتصادي هو العامل الوحيد الذي يستجيب له العمال وبذلك تفقد فكرة الانسان الاقتصادي التي تنهض عليها بحوث الادارة التقليدية في هذا السياق الجديد الذي تتبناه دراسات العلاقات الإنسانية التي ترى أن العامل لا يستجيب للمواقف المختلفة كفرد منعزل. لأن تواجد العمال في المصنع بصفة دائمة باعتبارهم أعضاء في جماعة تنظيمية تربطهم علاقات متواصلة تؤدي الى نشوء تنظيمات اجتماعية غير رسمية تمارس تأثيرا بارزا في السلوك التنظيمي .ويؤكد التنظيم الغير رسمى على العلاقات الاجتماعية الأولية التي تنشأ على التفاعل التلقائي بين الأفراد (رجيو،رونالد. 1999.ص 24-25).

3-5- ليفين Lewin:

أجرى ليفين وآخرون تجاربهم على أنماط القيادة التسلطية والفوضوية،والديمقراطية في الجماعات الصغيرة حيث أوضحت تجاربهم أن أكثر الجماعات رضى هي تلك التي كانت تتمتع بقيادة ديمقراطية.

3-6- لويد وارنر L.warner:

فقد درسوا لويد وارنر وزملاءه العلاقات الإنسانية في تحليلهم لمجتمع اليانكي سيتي وحلوا موقع التنظيم الصناعي في المجتمع المحلي،والوسائل التي بواسطتها يتأثر هذا التنظيم بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.ومن ثم كان تفسيرهم للاضطراب في

ضوء كل من العوامل الداخلية والخارجية. فهناك تغيرات في البناء المهني، وفي التسلسل الرئاسي للمهارات داخل المصنع، وتطور في الأسواق الكبرى، وتغير في المكانة التي تشغلها إدارة المصنع في المجتمع المحلي (رشوان، حسين عبد الحميد. 1997. ص 45).

الى جانب وجود العديد من العلماء الذين ساهموا في مجال العلاقات الانسانية أمثال : كرس أريجيس Chris Argyris، مايكل كوبي M Mcoby .

فمن خلال هذه النظريات والدراسات "فان العلاقات الانسانية ليست شعارا بل هي نظرية يقصد بها اعادة النظر في العمل والادارة على نحو يجعلها أكثر فعالية وأكثر انسانية" إذ نجد أن الغرب وضعوا دستوراً ينطوي تحت عبارة اللمسة الانسانية human touch وتفسيره أن لكل حرف من حروف هذه الكلمة يرشد الى طريق خاص في معاملة واشباع الحاجات لدى الفرد وهي كالتالي:

-استمع إليه hear him.

-احترم شعوره understand his feeling.

-حرك رغبته motive his desir.

-قدر جهوده appreciate his efforts.

-دربه new him.

-أرشده open his eyes .

-تفهم تفردَه understand his uniqueness.

-اتصل به contact him . (عاشور، خديجة. 2008. ص 22).

وما نلاحظه من هذا التعريف أنه جاء ليوضح ما تعنيه العلاقات الانسانية داخل أي تنظيم، وهي الاهتمام بالفرد العامل من خلال تلبية جميع حاجاته ومعاملته معاملة انسانية.

أما العلاقات الانسانية، فهي تستند الى الموضوعية بحيث يمارس الانسان نشاطه مع المحافظة على مقومات السعادة، والاشباع، والتوافق (رشوان، أحمد وحسين، عبد

الحميد. 1997. ص 5).

4- مبادئ العلاقات الإنسانية:

هناك مجموعة من مبادئ العلاقات الإنسانية يجب استخدامها وفقا لكل موقف وتتمثل

هذه المبادئ في العناصر الأساسية التالية:

- يجب أن يعامل أعضاء أي جماعة عمل باعتبارهم أفراد لكل واحد منهم مشاعره ورغباته وخلفياته واحترام الكرامة الشخصية لكل واحد منهم وتركهم يتصرفون بحرية وجعل العاملين يستمتعوا بعملهم في هذه المؤسسة للعمل على تحقيق الأهداف المرسومة .

- يجب اشتراك العاملين في القرارات الادارية والتسييرية التي تعنيهم أي تأثر عليهم عندما يتجسد ذلك فهذا يعني ايمان الادارة العليا بقدر الموارد البشرية ومقدرتهم على المشاركة في صنع القرارات يؤدي ذلك الى قبول العاملين لما قد يحدث من تغيير في السياسات أو نظم المؤسسة وبالتالي تتلقى الادارة مقاومة العمال لعمليات التغيير والى رفع روحهم المعنوية، تجسيد روح التعاون ، وخلق القيادات والشخصيات والى تحسين العلاقات الإنسانية فاتخاذ القرارات بالاجماع يؤدي الى اتخاذ قرارات أكثر ابداعا وتكون أكثر فعالية عند التنفيذ من القرارات الانفرادية أما عدم مشاركة الأفراد تكون لها نتائج سلبية منها عدم الاهتمام أو الحماس لأهداف المؤسسة والقلق أو الخوف مما يؤثر على دوران العمل ويؤدي الى انخفاض الانتاجية.

- كما يجب اعطاء التقدير والاعترافات بما يحققه من انجازات مما يدفع بهم الى بذل المزيد من المجهودات في المستقبل ومحاولة تنمية قدراتهم وطاقاتهم لتحسين أدائهم.

- يجب تشجيع العمل الجماعي والعمل كفريق فالحياة الصناعية تستدعي وجود العلاقة المتشابكة والمتكاملة بين العاملين فالشخص الذي يعمل وحيدا لا يتحسن بأتم معنى الكلمة يمكن أن يزيد معلوماته ويحل أفضل ولكن لا يحقق تنمية شخصيته الا في اطار فريق .

- يجب خلق مناخ ايجابي وبيئة عمل محفزة وذلك بالتحول من أسلوب التعنت واعطاء الأوامر الى أسلوب التشاور الذي يقوم على مبدأ احترام العامل وليس على أساس اخبار الرئيس لمرؤوسيه عن الأخطاء التي ارتكبها وتوجيه اللوم اليه واصدار الأوامر اليه للعمل فيجب أن يشاور الرئيس مع مرؤوسيه ليناقدش معهم موضوع ما يتعلق بالانتاج أو مشكلة ما شكوى أو تظلم من عامل معين أو خطأ من أحد العاملين .

- ان العلاقات الانسانية قد تتحسن أو تسوء بفعل الاتصالات في المؤسسة خاصة الشخصية بين الرئيس والمرؤوس لذلك يجب تشجيع تدفق المعلومات في المؤسسة في كل الاتجاهات(منير،نوري.2010.ص94).

5-أهداف وأهمية العلاقات الانسانية

5-1- أهداف العلاقات الانسانية:

دراسة العلاقات الانسانية تهدف الى:

أ- التعرف على أساليب السلوك الانساني في التنظيم ، وأنماط العلاقات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم.

ب- الوصول بالعاملين عن طريق خلق جو من التفاعل بينهم واشباع حاجاتهم الى أعلى مستوى من الأداء في ظل جو من التكيف والرضا الاجتماعي أو النفسي أو المادي مع التسليم بكل ما يمكن ان يؤثر على الفرد من عوامل غير رشيدة وجوانب غير منطقية باعتباره كائنا معقد التركيب عقليا ونفسيا واجتماعيا .

وفي ضوء مما سبق يمكننا أن نستخلص ثلاثة أهداف رئيسية للعلاقات الانسانية:

- أن تحفز الأفراد على العمل والانتاج بكفاءة.
- أن تحفز على تنمية روح التعاون بين الأفراد والمجموعات والمشاركة في تحقيق أهداف مشتركة.

- أن تساعد الأفراد على تحقيق أو اشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية من خلال تلك العلاقات التعاونية (ياغي، محمد عبد الفتاح. 2011. ص74).

5-2- أهمية العلاقات الانسانية:

- ان العلاقات الانسانية تدفع العاملين نحو الأداء الفعال والعمل المثمر.
- تبعد الاضطرابات النفسية والحقد والتشاحن عن محيط العمل.
- تخلق جوا من المودة والألفة والتسامح بين العاملين.
- تضمن للعاملين الرضا الوظيفي عن أعمالهم .
- يبتعد بها العاملون عن الآلية والروتينية في العمل.
- تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين.
- تخلق نوعا من الانتماء .
- تعزز روح الديمقراطية والمساواة داخل المؤسسة.
- تبقي العلاقات الانسانية ذلك العنصر المحرك والدافع الفعال في الادارة الناجحة فيما لو استخدمت باعتدال وبدون النظر اليها بهدف قائم بذاته بل وسيلة معتدلة تدفع الى تحقيق الأهداف المطلوبة.
- فالقيادة الحكيمة والواعية هي التي تخلق جوا من الألفة والتعاون وتؤمن الراحة النفسية والاطمئنان للعاملين وتدعو الى تحقيق درجة كبيرة من التناغم بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي والميل الشديد نحو الديمقراطية التي تعترف بوجود الشخص مهما صغر دوره أو كبر في المؤسسة على أنه انسان له مشاعر وأمال ومشاكل وطموحات ودافع وليس آلة صماء انه بحاجة الى الانتماء وتكوين جماعة في العمل وهو بحاجة الى وجود تفاهم مع رؤسائه يدعوه الى الرضا ويؤمن له وجود الاحترام المتبادل. اضافة الى أن ذلك يدفع الى العطاء المثمر والعمل الجاد والشعور بالاعتماد وطرح الأفكار الجديدة والأخذ بمبدأ المبادرة.

-العلاقات الانسانية في الادارة تنظر الى المؤسسة نظرة مجتمع أنساني له رغباته وأماله وإحساساته وتهدف الى الوصول الى أعلى مستوى ممكن من الفعالية عن طريق تحقيق الحاجات الانسانية بشكل معتدل (عبد المعز الجمال, رانيا. 2011. ص128).

6- مظاهر الاهتمام بالعلاقات الانسانية في المؤسسة :

هناك مظاهر عديدة أسهمت في زيادة الاهتمام بالعلاقات الانسانية ودعمها في المؤسسات المختلفة ونعرض أهم هذه المظاهر :

- البرامج التدريبية التي تعقد للعاملين متضمنة قدرا من المهارات الانسانية والسلوكية وهذه البرامج قد تعقد للعاملين العاديين وقد تعقد للمشرفين أو القادة الاداريين ومن الملاحظ أن البرامج التدريبية التي تعقد للمشرفين والقادة الاداريين تتضمن قدرا أكبر من المهارات والخبرات والمهارات السلوكية والانسانية على اعتبارات أن القائد الاداري هو صانع الانتاجية والروح المعنوية والعلاقات الانسانية الجديدة.

- ظهور مواد دراسية في الجامعات تحمل مسميات مختلفة مثل: العلوم السلوكية أو السلوك الاداري أو السلوك التنظيمي أو العلاقات الانسانية أو العلاقات الصناعية أو علاقات العمل. حيث أن صدق هذه المواد تزود الفرد بقدر من المهارات السلوكية والانسانية تمكنهم من استخدامها في مجال العمل ويفيدهم في مختلف خطواتهم الوظيفية.

- انشاء بعض الادارات داخل المؤسسة الكبرى وحول نشاطها لدعم العلاقات الانسانية داخل هذه المؤسسات فمثلا : ادارة العلاقات العامة وترجمة مسماتها الانجليزي باللغة العربية وقادتها والجمهور الخارجي الذي يتمثل في العملاء والموردين والوكلاء وغيرهم من العلاقات العامة في النهاية دعم العلاقات الانسانية.

- بداية ظهور بعض المتخصصين داخل المؤسسة بهدف مواجهة المشكلات السلوكية والانسانية التي تظهر في هذه المؤسسة تعتبر مظهرا من مظاهر الاهتمام.

- بالعلاقات الانسانية داخل المؤسسات (ومن بين هذه الفئات الأخصائيين الاجتماعيين والأخصائيين النفسيين ومسؤولي العلاقات الانسانية).
- تنشيط الاتصال داخل المؤسسات تعتبر أحد المظاهر لاهتمام بالعلاقات الانسانية فالقيادة في المؤسسات وخاصة الكبرى يهتما الآن التعرف على اتجاهات قواعد طريق المؤتمرات والاجتماعات المتعددة التي تشارك فيها القادة والعاملون وظهور الوسائل التي تستخدم الآن في تحقيق اتصال جيد بين القادة والادارة العليا وبين العاملين العاديين دعما للروابط والعلاقات الانسانية داخل المؤسسات وتخفيفا للتوتر الناتج عن سوء الفهم بين مختلف فئات العاملين وشرحا لمواقف مختلفة الطوائف والفئات حتى يبني التفاهم بين هذه الطوائف والفئات فهناك شعار عالمي يقول "بالاتصال يبني التفاهم".
- الاهتمام بتحسين الظروف المحيطة بالعاملين في العمل من اضاءة وتهوية... الخ والاهتمام بوسائل تحقيق الأمان للعاملين وهم يعملون ومحاولة التخفيف من بعض المشكلات التي يعانون منها والتخفيف عن كامل العاملين ومعاملتهم معاملة انسانية تزيد من ارتباطهم بالعمل وبالمؤسسة (عكاشة، محمود فتحي. 2002. ص44).

7- الآثار الايجابية للعلاقات الانسانية في مجال العمل:

- 7-1- زيادة الانتاجية: فالعلاقات الانسانية الجيدة والفعالة تعنى دائما انتاجية مرتفعة من جانب العاملين في أي منشأة أو هيئة أو مؤسسة .
- 7-2- جودة الانتاج: فالعامل أو الموظف لايمكن أن يركز في عمله ولايمكن أن يتقن هذا العمل الا اذا كانت حاجاته الأساسية مشبعة فالحاجات الأساسية تبدأ بالحاجات الفسيولوجية كالحاجة للطعام والهواء والراحة والاضاءة وغيرها والحاجات المرتبطة بالنواحي الفسيولوجية والجهاز العصبي كما تتعلق بحاجات الفرد للأمن والطمأنينة وحاجات الفرد للتقبل والانتماء والحب وهكذا تؤدي اشباعات الأفراد لحاجاتهم الأساسية الى سعيهم لمستوى أفضل في الأداء سعيا لتحقيق ذاته. وعلى النقيض من ذلك نجد أن علاقات العمل اذا سادها التوتر والاضطراب انعكس ذلك على انتاجه كما وكيفا.

3-7- انخفاض عدد المنازعات: حيث يساعد جو العمل المتصف "بالعلاقات الانسانية" الجيدة غالبا ما تقل فيه شكاوى الزملاء من بعضهم البعض وكذلك شكاوهم من مشرفيهم ورؤسائهم فالتفاهم السائد بين الأفراد الجماعة وتوفر قدر من المعلومات والمعارف وامكانية الاتصال بشكل مباشر كل ذلك يوجد التوجهات ويقلل من الاختلاف في الادراكات وتكوين الأراء مما يقلل من المنازعات والمشاحنات.

4-7- انخفاض شكوى العاملين ومطالبهم: يرتبط بالنقطة السابقة زيادة وعي القادة والرؤساء المشرفين بحاجات مرؤوسيههم ومطالبهم مما يجعلهم قادرين على تفهمها والسعي لتوفيرها أو تحقيق الممكن منها الأمر الذي يقلل بشكل واضح من شكوى العاملين من تردي أحوالهم أو نقص اشباعات حاجاتهم.

5-7- اختفاء الشائعات: علاقات العمل الجيدة بين العاملين بعضهم ببعض أو بينهم وبين حاجاتهم توفر قدر من الاتصال والاشترك في الفهم نحو الصرف أو اتخاذ القرار أو بمقدار المعلومات المتاح الذي يقلل من الغموض وتوالد الشائعات وانتشارها.

6-7- اختفاء صور السلوك المرضي: ففي مناخ "العلاقات الانسانية" الجيدة تقل سلوك المرضي عن العاملين مثيرة بذالك الى توفر مناسب من التوافق النفسي والمهني للعاملين.

7-7- نقص الميل لمقاومة التغيير: مناخ العمل الذي تتوفر فيه "العلاقات الانسانية" جيدة يقلل بشكل واضح من مقاومة الأفراد ورفضهم للتغيير وجعلهم أكثر وعيا وفهما واندماجا مع مواقف التغيير بدلا من وقوفهم ضده.

8-7- الروح المعنوية: حيث يمكننا الحكم على درجة الروح المعنوية في الادارة من خلال جو "العلاقات الانسانية" السائدة في تلك المؤسسة فهي نتيجة لهذه العلاقات أكثر من أن تكون سببا لها فسوء العلاقات الانسانية يكون مسؤولا عن تدهور الروح المعنوية.

وتعتبر الروح المعنوية في الحقيقة الصورة الكلية لنوع العلاقات الانسانية السائدة وهذه الروح لا يمكن بنءها عن طريق الأوامر أو التعليمات أو العقوبات أو رغما عن ارادة العاملين

فليس من المعقول أن نأمر شخصا ليحب شخصا (مرجع سابق. عكاشة، محمود فتحي. 2002. ص44).

8- آثار القيود على سلوك العاملين بانعدام العلاقات الانسانية:

- النزاعات العدوانية التي قد تسود بين العاملين.
- انعزال بعض العاملين وانطوائهم وعدم اهتماماتهم بما يجري حولهم من أمور في العمل.
- التراخي والكسل في العمل والاهمال في أداء مختلف الأعمال.
- كثرة الشائعات والقبل والقال.
- محاولة العاملين ايجاد عمل بديل أو اضافي يشعرون فيه بقدر أكبر من حرية التصرف واتخاذ القرار وتحقيق رغباتهم وحاجاتهم.
- تسلط بعض العاملين على أفراد الجمهور المتعاملين مع المؤسسة وذلك لاثبات الوجود الذي لم يستطيع العاملون تحقيقه عن طريق العمل وكثير القيود والحدود على أفعالهم وتصرفاتهم.
- الصراعات النفسية التي يعاني منها العاملون، فالموظف أو العامل عندما يحس بالقيود المفروضة على سلوكه وتصرفاته وقراراته في العمل يجد نفسه في صراع بين ما يراه حقا وخيرا، وبين ما تفرضه اللوائح والقوانين التي عليه أن تخضع نفسه لها.

8-1- بعض المفاهيم الخاطئة حول العلاقات الانسانية:

- ✓ ينظر البعض الى العلاقات الانسانية على أنها مجرد احساس عام يعتمد على الذوق والتميز.

- ✓ أساء البعض الى مفهوم "العلاقات الانسانية" حيث خلط بعض الأفراد بين الصفة الانسانية والصفة الشخصية.
- ✓ يقال أنها تضعف من سلطة الادارة، تعطل الانتاج، وتعطي للموظفين والعمال الحق في التدخل في سير العمل ونظامه بالمؤسسة.
- ✓ يظن البعض أن العلاقات الانسانية معناها غض البصر عن كل أخطاء الغير والمدارات عليها الى حد التواطئ أحيانا، وتغليب عنصر الشفقة، والرحمة حفاظا على لقمة العيش، حتى ولو كان ذلك حراما، أو كانت على حساب العمل.
- ✓ يظن البعض أن العلاقات الانسانية معناها القيام بأعمال ترويجية ومجاملات شكلية بجانب العمل الرسمي أو من خلاله.

8-2- الانتقادات الموجهة الى حركة العلاقات الانسانية:

- ✓ أغفلت وجود تناقض بين مصالح أعضاء الفئة الواحدة.
- ✓ أهملت امكانية وجود صراع بين الادارة والعاملين تنجم عن طبيعة عمل كل مهمة.
- ✓ أغفلت العلاقات الانسانية على كل ما هو مبني في النفس البشرية من وجود صراعات ومنافسات بين الأفراد كما أغفلت الميل لدى الفرد نحو السلطة والتسلط (مرجع سبق ذكره، الحميدي الحربي، خالد بن حمدي. 2003. ص44).
- ✓ وأن حركة العلاقات الانسانية ركزت اهتمامها الشديد بل بالغت في تأكيدها على العنصر البشري وعلى أهمية الحاجات الاجتماعية.
- ✓ ان حركة العلاقات الانسانية أعطت أهمية زائدة للتنظيم الغير رسمي وأغفلت أهمية التنظيم الرسمي.
- ✓ ان حركة العلاقات الانسانية تركز اهتماماتها على جانب واحد من جوانب الحوافز وهي الحوافز المعنوية وتجاهلها للحوافز المادية قد فقدت عنصرا هاما من عناصر تفسير السلوك الانساني في العمل.

✓ ان حركة العلاقات الانسانية تقدم نظرية كاملة ولا شاملة تفسر ظاهرة السلوك الاداري حيث اهتمت بدراسة مكون واحد من مكونات المنظمة المتعددة وهو العنصر البشري وقد اعتقد رجال الفكر وادارة الأعمال أن النتائج لم تقدم حلا ايجابيا يمكن للادارة أن تتبعه للوصول الى علاقات أفضل مع موظفيها وعمالها(ياغي،عبد الفتاح محمد.2010.ص75).

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل الى لمحة عامة عن العلاقات الانسانية من تعريف ومبادئ وأهمية وأهداف والآثار الايجابية التي تخلفها يتضح جليا أن دور العلاقات الانسانية في توجيه المنظمة بارز للعيان لا يمكن بأي حال من الأحوال اهمال دورها أو تجاهلها فهي تعتبر الوسيلة الفعالة لوصول المنظمة الى أهدافها .

الفصل الرابع: الاطار المنهجي

للدراصة الميدانية

تمهيد

1-مجالات الدراصة.

2-منهج الدراصة.

3-الدراصة الاستطلاعية.

4-مجتمع وعينة الدراصة.

5-خصائص عينة الدراصة.

6-أدوات جمع البيانات.

7-التقنيات الاحصائية المستخدمة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

لقد حظي موضوع الدافعية باهتمام بالغ من قبل الباحثين وحاولت الديانات والفلسفات القديمة التعرف الى القيم والحاجات والبواعث التي تدفع الانسان الى سلوك معين .

ولكي ينجح المديرون في العمل فان ما يحتاجونه هو فهم كامل لهذا المفهوم حيث أن الانسان يتصف بالحركية بمعنى أنه يمكن تنشيطه واثارته من قبل قوة خارجية وان الجانب الحركي للسلوك الانساني يعتمد على الدافعية فالدافع يتضمن السببية ويتصف بالتعاقب والاستمرارية فهؤلاء المديرون يسعون باستمرار لتحقيق انتاجية أعلى وتحسين مستوى الأداء، وهكذا فان الإدارة تحاول بثتى الوسائل الممكنة حث الأفراد على بذل أقصى جهد لتحقيق أعلى مستويات الانتاجية ومع ذلك فان الادارة لا تحقق في جميع الأحوال والظروف ما تصبو اليه من أداء وانجاز وإنتاجية عالية من قبل الأفراد ويعود السبب في ذلك الى تعقد نظام الدافعية لدى الإنسان.

1- مفهوم الدافعية :

تعريف الدافع motive: هو حالة داخلية تشحن (تولد شحنه)تنشط أو تحرك وتقود وتوجه السلوك نحو أهداف، هذه القوة الداخلية المحركة هي دافع فالدوافع هي القوة الداخلية التي تحرك الطفل الوليد ليبيكي طلبا للطعام والطالب ليدرس ويحصل على درجة نجاح والموظف ليبذل الجهد لينجز عملا ما (نائف برنوطي،سعاد.2001.ص345)

ويشير مفهوم الدوافع الى القوة التي تدفع الفرد لسلوك هادف يؤدي الى علاج التوتر الناشيء عن وجود نقص في اشباع حاجة انسانية أو أكثر (نصر الدين،جابر.2006.ص29).

ويعرفها **عدس وتوق** بأنها: مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل اعادة التوازن الذي اختل أي يشر التعريف الى نزعة الوصول الى هدف معين وهذا الهدف قد يكون ارضاء لحاجات أو رغبات داخلية (جبر سعيد ،سعاد.2005.ص47).

الدافعية:وهي عملية نفسية تتناول تلك القوة التي تحرك الكائن الحي وتوجه سلوكه ،أي أنها العملية النفسية التي تدرس الدوافع.

والفارق بين الانسان الحي والانسان الميت هو الانسان الحي يقوم بشكل تلقائي غريزي بنشاطات وفعاليات ضرورية للبقاء ،متى توقفت هذه النشاطات نعتبره ميت لذلك فان مصدر مصطلحي "الدوافع" motives هما من الدافع والتحرك فكلمة motives هي من move بمعنى حركه أو يحرك وهذه العملية تحصل كما يلي :

1-تنشأ لدى الكائن الحي "حاجه" هي نقص أو حرمان فيتولد لديه توتر وعدم ارتياح بحركاته كما يحصل عندما يحتاج الفرد غذاء بسبب نقص في الطاقة التي يحتاجها فيشعر بتوتر وعدم ارتياح نلاحظ هذا النشاط يصدر عن الفرد .

2-يؤدي هذا التوتر الى اندفاع وسلوك هادف لأنه ليس عشوائي بل موجه لاشباع الحاجة .

اذا توصل الكائن الى هذا الهدف يزول التوتر ويشعر الكائن بتنوع من الارتياح لغاية ما تبدأ الدورة من جديد (نائف برنوطي،سعاد.2001.ص ص345).

الدافعية هي حالة فيزيولوجية داخل الفرد تجعله يقوم بأنواع معينة من النشاط وتهدف الدوافع الى خفض حالة التوازن لدى الكائن الحي وتخليصة من حالة عدم التوازن .

ويشير مصطلح الدافعية الى مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل اعادة التوازن الذي اختل فالدوافع هنا يشير الى نزعة الوصول الى هدف معين وهذا الهدف قد يكون الارضاء حاجات داخلية أو رغبات خارجية.

ويرى اتكنسون 1976>>أن الدافعية تعني استخدامالكائن الحي لبذل أقصى جهد لديه من أجل تحقيق هدف معين<< (أحمد غباري،ثائر.2008.ص ص15-16).

الدافعيةهي الحالات الداخلية أو الخارجية للعضوية التي تحرك السلوك وتوجهه نحو تحقيق هدف أو غرض معين وتحافظ على استمراريته حتى يتحقق ذلك الهدف(الفرح،وجيه و دبابنة،ميشيل.2005.ص298).

2-بعض المفاهيم وثيقة الصلة بمفهوم الدافعية:

قد تتداخل بعض المفاهيم بمفهوم الدافعية وذلك لأنها تعبر عن السلوك الانساني بأشكال مختلفة نوعا ما وهي :

-الحاجة: حالة من النقص والافتقار أو الاضطراب الجسمي والنفسي وعدم اشباعها يثير لدى الفرد نوعا من التوتر والضيق حتى يتم اشباع الحاجة وتتوقف كثير من خصائص الشخصية على حاجات الفرد ومدى اشباعها .

-الحافز: الدافع استعداد ذو وجهين وجه خارجي هو الهدف واخر داخلي هو الحافز وهو حالة من التوتر تولد استعداد الى النشاط العام وهو لا يوجه السلوك الى هدف معين لأنه مجرد طاقة من الداخل .

-الباعث: موقف خارجي مادي واجتماعي يستجيب له الدافع فالطعام مثلا باعثا يستجيب له دافع الجوع ولا قيمة للباعث دون وجود دافع.

-الرغبة: الميل نحو شخص أو شيء معين كـرغبة الطالب في مواد دراسية معينة والرغبة لا تنشأ من حالة نقص أو افتقار كما هو الشأن في الحاجه بل تنشأ من تفكير أو ادراك الأشياء المرغوبة فالحاجه تستهدف تجنب الألم والتوتر في حيث أن الرغبة تستهدف التماس اللذة.

-الغريزة: يعرف "ماكدوجال" الغريزة على أنها استعداد فطري نفسي يحمل الكائن الحي على الانتباه الى مثير معين يدركه ادراكا حسيا ويشعر بانفعال خاص عند ادراكه وقد صنف ماكدوجال الغرائز الى غرائز فردية، كغريزة البحث عن الطعام وانفعالها بالجوع وغريزة التملك وانفعالها لذة التملك... الخ وأخرى اجتماعية كغريزة الجنسية وانفعالها الشهوة والغريزة الوالدية وانفعالها... الخ وفي معناها الأصلي هي دافع حيواني مشتق من كلمة اللاتينية *instinctus* وهي محرك فطري بيولوجي (نصر الدين، جابر. 2006. ص ص 29-30).

3-تصنيف الدوافع:

هناك العديد من التصنيفات التي قدمها الباحثون عند تقسيمهم لأنواع الدوافع المختلفة، ومن هذه التقسيمات ما يأتي:

أ-التصنيف الذي يميز بين الدوافع الوسيلية: **Instrumental** والدوافع الاستهلاكية: **consumatory** والدافع الوسيلي هو الذي يؤدي اشباعه الى الوصول الى دافع آخر، أما الدافع الاستهلاكي فوظيفته هي الاشباع الفعلي للدافع ذاته.

ب- تصنيف الدوافع طبقا لمصدرها الى ثلاث فئات:

- الفئة الأولى :دوافع الجسم، وترتبط بالتكوين البيولوجي للفرد وتساهم في تنظيم الوظائف الفيزيولوجية ويعرف هذا النوع من التنظيم بالتوازن الذاتي Homeostasis ومن الدوافع الجوع والعطش والجنس .
- الفئة الثانية:دوافع ادراك الذات ، selfperception من مختلف العمليات العقلية وهي التي تؤدي الى مستوى تقدير الذات وتعمل على المحافظة على صورة مفهوم الذات ومنها دافع الانجاز.
- الفئة الثالثة:الدوافع الاجتماعية،والتي تختص بالعلاقات بين الأشخاص ومنها دافع السيطرة.

ج-تصنيف الدوافع طبقا لنظرية ماسلو MASLOW في الدافعية الانسانية: قدم ماسلو

تنظيما هرميا للدوافع في عدت مستويات وهي على النحو التالي:

حاجات فيزيولوجية physiological needs.

- حاجات الأمن :safety needs.

- حاجات الانتماء والحب :Belonging ness and love needs.

- حاجات تقدير الذات:E steem needs.

- حاجات تحقيق الذات: self- actualization needs .

-حاجات الفهم والمعرفة: knowledge-needs.

د-تصنيف الدوافع من حيث المنشأ:

وهو من أكثر التصنيفات شيوعا واستخداما حيث ينقسم الدوافع الى فئتين:

- الفئة الأولى : وتشتمل على الدوافع فسيولوجية المنشأ.ويطلق عليها الدوافع الفسيولوجية أو الأولية ومن هذه الدوافع دافع الجوع ودافع العطش ودافع الجنس ودافع الأمومة.

- الفئة الثانية: وتتضمن الدوافع الاجتماعية والتي يكتسبها الفرد من البيئة والاطار الحضاري الذي يعيش فيه، وتتأثر بالسياق النفسي والاجتماعي للفرد ويطلق عليها البعض أحيانا الدوافع السيكلوجية ومن أمثلة هذه الدوافع "دافع الانجاز"، "دافع الاستقلال"، "دافع السيطرة"، "دافع التملك"، "دافع حب الاستطلاع".
- وفي ضوء هذا التقسيم يتضح أن "الدافع للانجاز" هو أحد الدوافع النفسية الاجتماعية التي تتأثر بالعديد من العوامل الثقافية والاجتماعية وبالسياق النفسي والاجتماعي الذي يعيش فيه الفرد بوجه عام حيث تعكس دافعية الفرد للانجاز طبيعة التوجهات الاجتماعية التي تحكمه في الحياة كما تعكس في الوقت نفسه مدى احساسه بالرضا من عدمه في ضوء قدرته على توظيف هذه الدافعية (محمد خليفة، عبد اللطيف.ص ص 11-87).

4- تعريف دافعية الانجاز:

- عرف ماكليلاند دافع الانجاز بأنه الأداء في ضوء مستوى محدد للامتياز والتفوق ويقدم ماكليلاند مفهوما آخر أورده في كتابه الذي صدر له سنة 1961 بأن الدافع للانجاز هو حاجة الفرد بالقيام بمهامه على وجه أفضل مما أنجزه من قبل بكفاءة وسرعة وبأقل جهد ممكن وبأفضل نتيجة (محمد خليفة، عبد اللطيف.2002.ص89).
- وتعرف أيضا أنها استعداد الفرد لتحمل المسؤولية والسعي نحو التفوق لتحقيق أهداف معينة والمثابرة والتغلب على العقبات والمشكلات التي تواجهه والشعور بأهمية الزمن والتخطيط للمستقبل .
- ويعرفها آخرون بأنها الرغبة المستمرة للسعي الى النجاح وانجاز الأعمال الصعبة والتغلب على العقبات بكفاءة، ووبأقل قدر ممكن من الوقت والجهد وبأفضل مستوى من الأداء (غباري، أحمد ثائر.2008.ص49).

- وعرفها أيضا **موراي** الحاجة للانجاز بأنها تشير الى الرغبة وميل الفرد للتغلب على العقبات وممارسة القوى والكفاح أو المجاهدة لأداء المهام الصعبة بشكل جيد وبسرعة كل
- ما أمكن ذلك .
- ويرى **اتكنسون** أن الدافع للانجاز هو المحصلة النهائية لصراع الأقدام والاحجام بين الأمل في النجاح والخوف من الفشل ويمثل **اتكنسون** هذه العلاقة بالمعادلة الآتية:
دافع الانجاز = دوافع النجاح - دوافع تجنب الفشل .
- وعرف **عبد الخالق (1991)**: الدافع للانجاز بأنه الأداء على ضوء مستوى الامتياز والتفوق أو الأداء الذي تحدثه الرغبة في النجاح .
- وأشار **هيلجارد وأخرون "Hilgard Etal 1978"** الى أن الدافع للانجاز يعني تحديد الفرد لأهدافه في ضوء معايير التفوق والامتياز (مرجع سابق. **بن يونس ،محمد محمود .2007.ص82-80**).
- يرى **عبد القادر طه** بأنها >تشير الى رغبة الفرد وميله لانجاز ما يعهد اليه من أعمال ومهام وواجبات بأحسن مستوى وأعلى ناحية ممكنة حتى يحوز رضا رؤسائه ومخدوميه فتتفتح أمامه سبل الترقية والتقدم نحو ما يوجد لدى بعض العاملين والموظفين .
- وهو أيضا ما يحققه الفرد من نجاح وتقدم وذلك بالاعتماد على قدراته ومواهبه الشخصية والذي يكون له أكبر أثر في تحديد مستقبله واتجاهاته الحياتيه (**عثمان ،مريم.2009.ص74**).
- وحسب تعريف **قاموس اكسفورد** في علم النفس : وهي صورة اجتماعية من الدافعية تتضمن نزعة تنافسية لتحقيق التميز .

<<A social form of motivation involving a competitive drive to meet standards of excellence>> (السلمي، علي، 2003، ص532).

وقد عرفت أيضا: بأنها نظام شبكي من العلاقات المعرفية والانفعالية الموجهة أو المرتبطة بالسعي من أجل بلوغ مستوى الامتياز والتفوق (عياصرة، علي أحمد عبد الرحمان، 2006، ص105).

5- مدخل تاريخي لاهتمام بدافعية الانجاز:

يرجع استخدام مصطلح الدافع للانجاز في علم النفس من الناحية التاريخية الى "أدلر" الذي أشار الى الحاجة للانجاز وهي دافع تعويضي مستمد من خبرات الطفولة و"كورت ليفين" الذي عرض المصطلح في ضوء تناوله لمفهوم الطموح بعدها استخدم العالم الأمريكي "هنري موراي" مصطلح الحاجة للانجاز بشكل دقيق بوصفه مكون مهما من مكونات الشخصية وذلك في دراسة "استكشافات في الشخصية" والتي تعرض فيها موراي لعدت حاجات نفسية من بينها حاجة الانجاز متأثر "بلفين" ويعود الفضل الى موراي في البدء في تحديد مفهوم الدافع وارساء القواعد التي يمكن أن تستخدم في قياسها .

وقد أشار موراي الى الحاجة في كثير من الأحيان أعطيت اسم ادارة القوى وافترض أنها تتدرج تحت حاجة كبرى وأشمل وهي الحاجة الى التفوق .

كما مرت دراسة الدافعية للانجاز بعدد من الأطر ومن أمثلها المحاولات التي قام بها "ماكلياند"، "اتكنسون"، "كلارك"، "لوويل" (1953) لقياس الفروق الفردية في قوة الدافعية

لانجاز وذلك باستخدام فنيات مقياس تات : **Temotie-Apperception-Test**

TAT الذي استخدمه موراي وفي نفس الوقت كانت هناك محاولات لتحديد بدايات الدافعية لانجاز في أساليب تربية الطفل وما يرتبط بنمو الدافعية من عوامل اجتماعية وبعدها تركزت جهود الباحثين حول صياغة نظرية الدافعية لانجاز حيث اتجه العديد منهم الى تأصيل التنظير في هذا الميدان أما في الفترة الأخيرة ركزت على العمال باجراء بعض

التغيير في النظرية الأولية للدافعية وعلى البحث في تأثير الاهتمامات الانجازية وعلى تغيير مستوى الحاجات الانجازية لدى الفرد (بن يونس, محمد محمود. 2007. ص80).

6- نظريات دافعية الانجاز:

منذ خمسينات القرن ظهرت بعض النظريات التي أعطت تفسيرات مختلفة لدافعية الأفراد في مواقف الانجاز تتعلق سواء بحياتهم العامة الأكاديمية منها والتعليمية أو المهنية ومن بين هذه النظريات مايلي:

6-1- نظرية هيكله الحاجات لماسلو maslow's hierarchy of needs

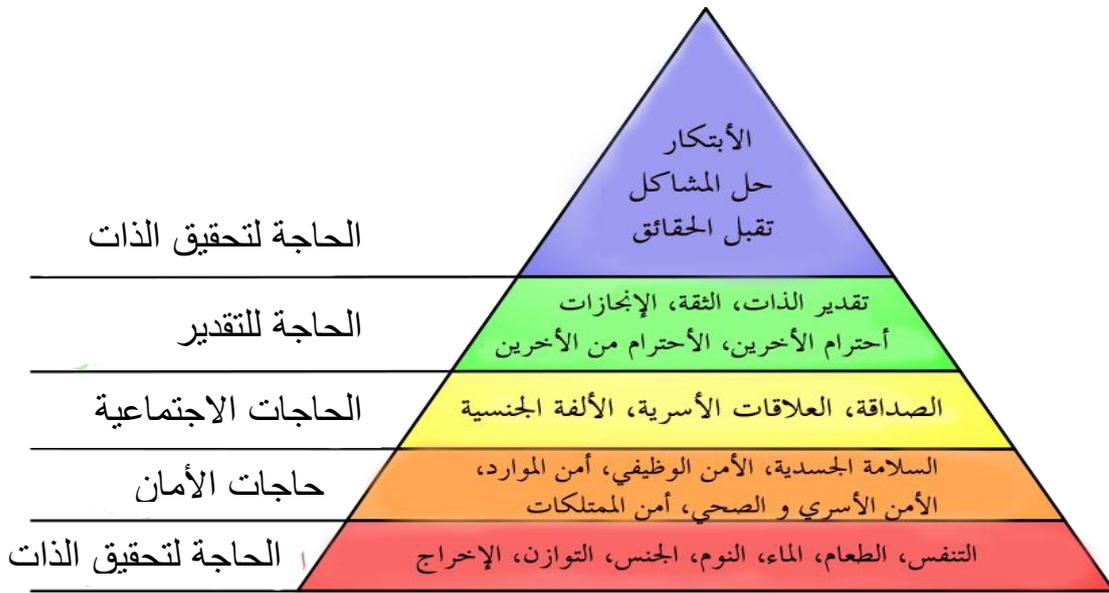
نتيجة الدراسات المستفيضة للانسان تعرف علماء النفس على أن الاحتياجات تنظم نفسها حسب أولويات (priorities) فاذا ما أشبع الانسان رغبته واحتياجاته الدنيا فانه يرتقي الى اشباع احتياجاته الكامنة على المستويات الوسطى والعليا ويعود الفضل في وضع نظام الأولويات للعالم النفسي ماسلو الذي يبين أن الاحتياجات الانسانية تتدرج بالتوالي في خمس مستويات:

أ- - الاحتياجات الفسيولوجية الأساسية: تتمثل في احتياجات الفرد المحددة كالمأكل والمشرب والملبس.

ب- - احتياجات الأمان: يعمل الانسان على حماية نفسه من أخطار البيئة والطبيعية فاذا ما أشبع احتياجاته الفسيولوجية فانه يأخذ الاجراءات التي تضمن له السلامة من الأخطار الخارجية (كامل مغربي، محمد. 2004، ص125).

ج- - الحاجة للانتماء والحب(الحاجات الاجتماعية): تعتبر الحاجة للنشاط الاجتماعي وجذب الانتباه أهم حاجات هذه الفئة حيث يرغب الفرد في اجراء مزيد من العلاقات مع الأفراد بصفة عامة مع رغبته في احتلال مركز مرموق داخل الفئة التي ينتمي اليها.

- د- - الحاجة الى التقدير والاحترام: تتضمن هذه المجموعة الرغبة في احترام الذات من الناحية المقدره والانجاز،الدقة،الاخلاص،الثقة في كل من حوله والاستقلالية وحرية التصرف وأيضا الرغبة في السمعة واحتلال مركز مرموق والاحترام والتقدير من الآخرين .
- ه- - الحاجة الى تحقيق الذات: بمعنى أن يكون له اسم معروف وأن يكون ذات معنى وأن يفعل شيء يقدر عليه ويحقق له ما كان يأمل فيه(حنفي،عبد الغفار.2007.ص250).



الشكل (01) : التدرج الهرمي للحاجات طبقا "لنظرية ماسلو"

الانتقادات الموجهة لنظرية ماسلو

- عدم اختبار نظرية ماسلو اختبارا تجريبيا للتأكيد من امكانية تطبيقها.
- عدم وجود دليل مادي يؤكد ما ذكره ماسلو عن وجود خمس مستويات من الحاجات مرتبة ترتيبا هرميا.
- فالحاجات متداخلة مع بعضها البعض ومترابطة ومن الصعوبة فصل حاجة عن حاجة أخرى بعوامل كما حددها ماسلو فمن الممكن أن تظهر حاجتان أو أكثر في أن واحد.

- كذلك وجود فروق فردية بين الأفراد لم يأخذها ماسلو بعين الاعتبار عندما عرض نظريته فقد تكون هناك حالات يهتم فيها الأفراد بالشعور بالذات بدرجة أكثر من حاجاتهم الاجتماعية تفوق في درجة الأهمية من شعورهم بالأمان نظرا لاختلاف فلسفة وتفكير ونشأة الأفراد والبيئة الخارجية التي ينتمون اليها(الطائي،يوسف حجيم .2006.ص382).

6-2- نظرية مستوى الطموح A spiration Level theory

تقوم هذه النظرية على أساس مستوى الطموح أو الأهداف التي ينبغي على الفرد تحقيقها من خلال الانجاز اذ أن السلوك الانساني يسعى لتحقيق هدف يستطيع من خلاله تحقيق مستوى الطموح الذي يسعى اليه(خضير،كاظم وفريجات،حمود واللوزي،موسى سلامة آخرون.2008.ص102).

6-3- نظرية العزو:

يعتبر هايدر هو المؤسس لنظرية العزو ومن الأوائل المهتمين بدراسة دوافع الفرد الكامنة وراء تفسيراتهم السببية حيث تقوم على تفسير سلوك العلاقات بين الأفراد وما يستعمله هذا السلوك من ادراك الفرد الآخر وتحليل الفعل وتأثير المتغيرات البيئية في عملية العزو.

ويعتبر هايدر أن هناك دافعين رئيسين وراء التفسير السببية التي يقدمها للأفراد:

- الدافع الأول: حاجة الفرد للتحكم والسيطرة على البيئة وذلك من خلال التنبؤ بسلوكيات الآخرين والسيطرة عليها.

- الدافع الثاني: حاجة الفرد لتكوين فهم مترابط على العالم المحيط(خليفة،عبد اللطيف محمد.2000.ص17).

6-4- نظرية اتجاه الهدف:

تشير هذه النظرية على أن الأفراد يبذلون جهودا كبيرة في انجاز الأهداف العظيمة بدلا من الأهداف سهلة التحقيق ولاسيما اذا كان الانجاز المتحقق يستند الى نتائج كبيرة وطموحه يرغب الأفراد في تحقيقها ولذا فان التحديات التي يواجهها الأفراد في تحقيق الطموحات

العظيمة تعد بسيطة اذا كانت الأهداف المراد انجازها محددة وواضحة وتعتبر عن طموحات عالية يسعى الأفراد لانجازها أو بلوغها أي حينما يحدد الأفراد أهدافا بالغة الأهمية تتسجم مع تطلعاتهم وطموحاتهم ومهما كانت التحديات التي يواجهونها في سبيل ذلك فإنها تعتبر ليست ذات أهمية حينما يواصلون السعي بصورة ذاتية من أجل انجاز تلك الأهداف وتحقيقها (خضير وآخرون. 2008. ص 108).

5-6- نظرية العاملين لهيرزبرغ: Hersborg's tivo Factirtheory

يقسم هرزبرغ العوامل المؤثرة على العامل في المؤسسة الى مجموعتين وهي عوامل وقائية وعوامل دافعة.

- **العوامل الوقائية:** ترتبط بطبيعة العمل ومحتواه وبيئته وتعمل على وقاية العامل من عدم الرضا عن عمله وتشتمل هذه العوامل السياسات الادارية والنظام الداخلي وعلاقات الاتصال مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسيين والشعور بالأمان وأسباب الاستقرار في العمل والعدالة في المعاملات والأجره.... الخ

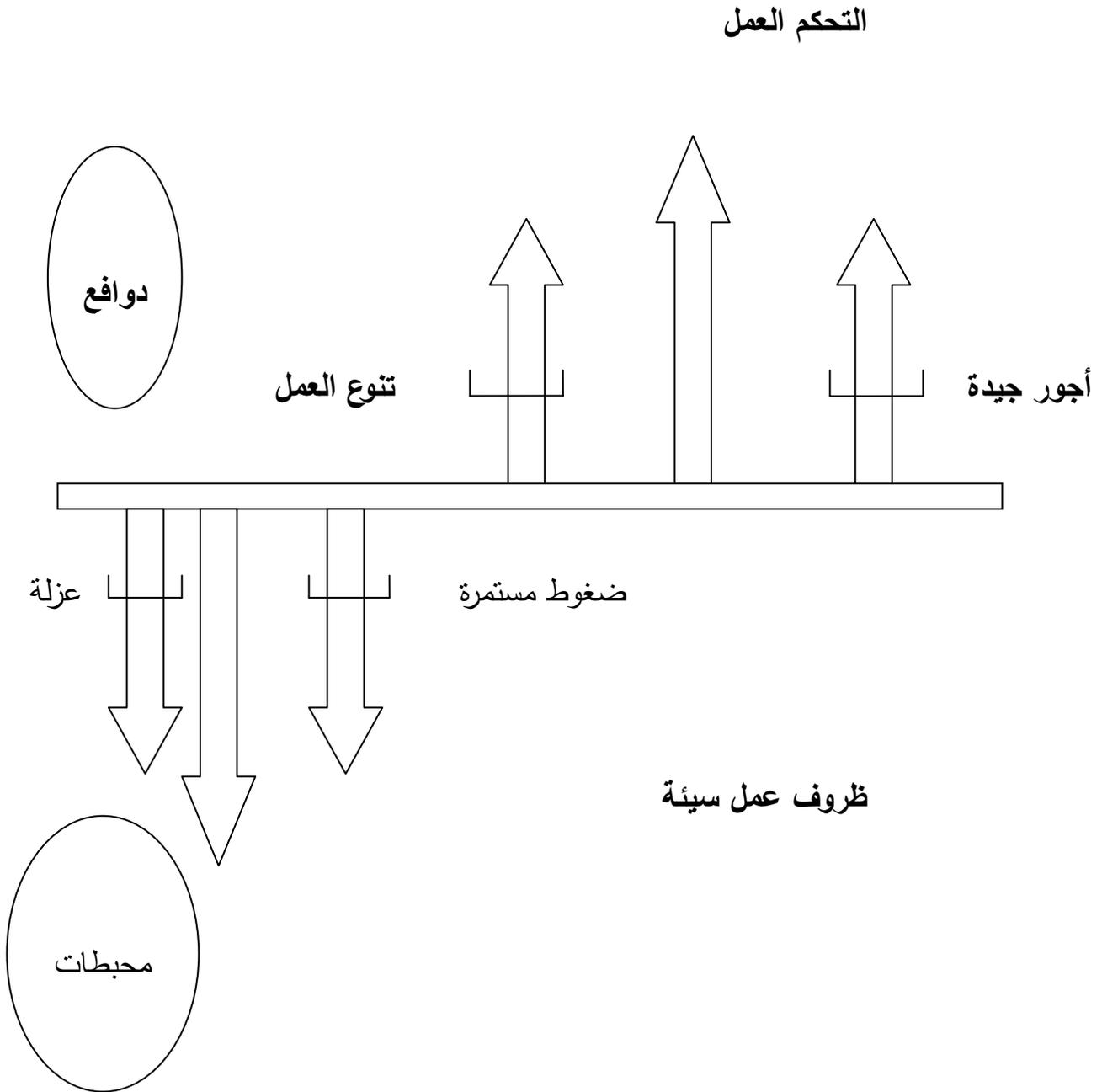
- ويزيد رضا العامل في المؤسسة بارتياحه الى هذه الجوانب وشعوره بقبول أحسن أو متوازن مقارنة الى مافي مؤسسات أخرى تساهم في ذلك أيضا العلاقات الحسنة التي يمكن أن يستفيد منها مع الغير في محيط العمل.

أما **العوامل الدافعة أو المحفزة:** فتتمثل في حب الانجاز والاحترام والمسؤولية واستمرارها ومدى الاهتمام بمستقبل العامل ودوره في المؤسسة .

ويرى هرزبرغ أن اذا استطاعت المؤسسة توفير هذه العوامل من المسؤولية وفرص الترقية والانجاز وغيرها فان العامل سيؤدي نشاطه بشكل أفضل وبالتالي أكثر مردودية (عدون، ناصر دادي. 2003. ص 81).

❖ حيث يشير هيرزبرغ (Herzberg 1966) الى ضرورة الحذر من المحبطات التي تعمل على تخفيض دافعية الفرد مثلما تعمل الدوافع على تحسين أداء الفرد وتكيفه ومن

الأمثلة على هذه المحبطات العزلة والضغوط النفسية المستمرة كما موضح في الشكل أدناه:



نموذج هيرزبرغ في الدافعية الصحية

(العتوم، عدنان يوسف وعلاونة، شفيق فلاح و الجراح، عبد الناصر ذياب ومعاوية، محمود أبوغزال. 2005. ص 174-175).

- تقييم مساهمة Herzberg:

بالرغم من الاسهام في فهم الواقعية لدى الفرد من زاوية تنظيمية البديل لاستراتيجية التخصص والمتمثل في اثراء الوظائف الأنها واجهت بعض الانتقادات منها:
-اقتصار الدراسة على عينة ضيقة شملت فئة المهندسين والباحثين وبالتالي لاتمثل كل الشرائح الوظيفية داخل المنظمات.
-لم تأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الفردية،وهذا ينعكس في التمييز بين مسببات الرضا ومسببات عدم الرضا.فقد يعتبر فرد ما أن الأجر كمسبب للرضا،وفرد آخر يعتبره مسبب لعدم الرضا.
-لم تحدد مساهمة Herzberg طبيعة العلاقة بين الدافعية والرضا هل هي طردية أم عكسية أم غير ذلك(سويسي،عبد الوهاب.2009.ص ص46-47).

6-6- نظرية ماكلياند: Mcclelland theory

تشير نظريته ببساطه الى أنه في ظل ظروف ملائمة سوف يقوم الأفراد بعمل المهام والسلوكيات التي تدعمت من قبل فاذا كان موقف المنافسة مثلاً هادياً لتدعيم الكفاح والانجاز فان الفرد سوف يعمل بأقصى طاقة ويتفانى في هذا الموقف. وعلى الرغم من تأثر ماكلياند بأعمال موراي الا أنه استخدم مفهوم الدافعية للانجاز هو وزملاءه بينما يستخدم موراي مفهوم الحاجة للانجاز.

ويشير ماكلياند الى أن الأفراد المنجزين يميلون بدرجة أسرع الى العمل على نحو أفضل، والى تبني مستويات مرتفعة من الطموح وهذا يكون راجحاً الى التدريب على الاستقلال حيث أن البنية الأسرية لدى الأفراد المنجزين تدعم استقلالهم واعتمادهم على ذواتهم. حيث يسعى ماكلياند الى الربط بين تأثير الدافعية على مستوى الفرد وتأثيرها على مستوى الجميع،وحيث انه ذهب الى القول بأن الأشخاص ذوي الحاجة المرتفعة للانجاز

لديهم الحافز اللازم للثراء الاقتصادي سواء بالنسبة لأنفسهم أو المجتمع (عبد اللطيف، أحمد وحيد. 2001. ص45).

- ورغم تركيز النظرية على الدافع للانجاز غير أنها ترى أن هناك ثلاث دوافع موجودة لدى كل الأفراد وبدرجات متفاوتة ولها تأثير كبير في تحريك سلوك العاملين في المنظمة وهي:

*دافع للانجاز: Need for Achievement

وهي دافع للتفوق وتحقيق الانجاز وفق مجموعة من المعايير وترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للانجاز يكون لديهم دافع التفوق والكفاح من أجل النجاح وذلك لمجرد تحقيق النجاح دون اعتبار الى المردود المادي ما لم ينظر الى المردود المادي على أنه مؤشر للنجاح هذه الفئة من الأفراد مهتمة نفسيا بانجاز الأعمال بصورة أفضل وتطوير العمل والرغبة في التحدي والقيام بمهام صعبة وتحمل المسؤوليات الشخصية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة والرغبة في الحصول على المعلومات عن نتائج ما يقومون من أعمال كذلك يضعون لهم أهدافا يغلب عليها الصعوبة ويعملون بجد واجتهاد لتحقيق النجاح المطلوب والرغبة في قضاء وقت طويل في العمل ومحاولة اكتشاف البيئة من حيث وجود فرص جديدة للقيام بأعمال وتحديات مثيرة وهؤلاء الأفراد يرون في الالتحاق بالمنظمة فرصة لحل مشاكل التحدي والتفوق ويميلون الى العمل الذي يشعرون بأن فيه تحديا لمهاراتهم وقدراتهم وقد وجد ماكلياند أن هذا النوع من الأفراد يتحلون بالعديد من الخصائص التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية الشخصية في البحث عن الحلول للمشاكل والرغبة في المخاطرة المحسوبة عند اتخاذ القرارات (عياصرة، علي أحمد عبد الرحمان. 2006. ص105).

فعلية فان العمل الروتيني المتكرر كالعامل الكتابي أو المحاسبي أو الميكانيكي لن يكون مثيرا لدافع الانجاز لدى الشخص، بينما العمل الاداري والفني والذي فيه شيء من

التغيير ويحتاج الى ابداع ويعطي بعضا من التحدى لقدرات العاملين، يكون مثيرا للأشخاص ذوي دافع الانجاز العالي.

خلاصة القول: يجب البحث عن دافع الانجاز والابداع والتحدى، مثل الوظائف الادارية، ثم تهيئة الفرصة بظروف وظيفة تطلق دافع الانجاز من خلال توفير فرص التحدى، وصعوبة مناسبة للعمل، ومعلومات مستمدة عن مدى التقدم في العمل، وتقدير للمجهود المتميز (ماهر، أحمد. 2003. ص171).

*الدافع الى القوة والسيطرة: Need for power

القوة والسيطرة والاشراف على الآخرين حاجة اجتماعية تجعل الفرد يسلك بطريقة توفر الفرصة لكسب القوة والتأثير على سلوك الآخرين والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة الى القوة يرون في المنظمة فرصة للوصول الى المراكز وامتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الآخرين ويعتقد بأن لدى المديرين حاجة القوة وحاجة الانجاز لأنهم مسؤولون عن عمل الآخرين والأفراد الذين يحركهم مثل هذا الدافع يكونون فعالين أو طليقين في الاتصال وهم يستمتعون بالتحرك للأعلى في المنظمة ويمكن تعزيز هذا الدافع من خلال السماح بالمراقبة الذاتية على سلامة العمل وطرقه وتوفير الفرصة للتأثير على الآخرين من خلال المشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرارات لأنها تزود الأفراد بالتأثير في عملهم وفي الآخرين .

*الدافع الى الانتماء: Need for Affiliation

وهذا الدافع يعبر عنه بالسعي للمحافظة على علاقات ايجابية مع الآخرين والرغبة في بناء صداقة وتفاعل مع زملاء العمل وهي حاجة اجتماعية والأفراد الذين يملكون حاجة عالية للانتماء يرغبون في الأعمال التي تتطلب تفاعلا جيدا مع الآخرين ويرغبون في التكيف مع الآخرين ويلاحظ ماكلياند أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للانتماء والألفة يرون في المنظمة فرصة لتكوين واشباع صداقة جديدة ومثل هؤلاء الأفراد يندفعون وراء

المهام التي تتطلب التفاعل مع زملاء العمل والأفراد الذين لديهم حب الانتماء يمكن توفير الدافعية لهم من خلال السماح لهم بالعمل مع الآخرين بحيث يعبرون عن مشاعرهم ويستمتعون بتبادل الصداقات فهم عادة هادئون وودودون ويعملون بشكل أفضل عندما يشعرون بالتقدير وعندما تسمح لهم ظروف العمل في التفاعل مع الآخرين ويمكن توفير هذا الدافع عن طريق رفق العمل الذي يحتاج الى تعاون بالعمال المطلوبين وعندما يكون هناك وقت للتفاعل فيجب تشجيع هذا التفاعل وتعزيزه (مرجع سابق عياصرة، علي أحمد عبد الرحمان. 2006. ص ص 106-107).

بالإضافة الى دافع الاستقلالية الذي يعتبر توجه حديث في ادارة المنظمات وله أهمية كبيرة في تحريك سلوك العامل وتمكينه ونقصد به:

*الدافع للاستقلالية:

حيث نجد أن الأفراد الذين لديهم مثل هذا الدافع يفضلون تأدية أعمالهم بحرية واستقلالية تامة دون الخضوع لمبدأ السيطرة والرقابة من طرف الادارة العليا بل تشجيعهم على الاستجابة للمشكلات المتعلقة بالجودة وتزويدهم بالمصادر وتفويض السلطات لذا نجدهم يفضلون أن يعينوا في وظائف ومهام تحقق لهم ذلك وتسمح لهم بالتحكم في نتائج جهودهم ، عن تلك التي لا يتوافر لهم سيطرة عليها أو يتوقف نجاحها على الآخرين لأنهم واثقين في أنفسهم وفي قدراتهم فالمنظمة التي تشجع دافع الاستقلالية لدى عمالها تؤدي الى كفاءة أكبر فهي تخلق فيهم روح الابداع والمبادرة في أعمالهم والاستقلالية في صنع القرارات دون الحاجة الى الحصول على اذن من السلطة العليا للقيام بالأعمال من أجل التحسين. فهي تفك العامل من القيود التي يمكن أن تحد من امكانياته بذلك فهي تعظم وتعزز الأداء الكلي للمنظمة وتحقيق الجودة الشاملة وتجعل من الفرد العامل يتمتع بأداء عمله (جواد عبد الحسين، صفاء. 2012. ص 84).

6-7- نظرية التعلم الاجتماعي: La théorie de l'apprentissage social

الواقع أن هناك العديد من نظريات التعلم ترى امكانية أن يساهم التعلم الاجتماعي في الدافعية إذ يعتبر من المصادر الرئيسية للدافعية إذ أن النجاح أو الفشل استجابة معينة تؤدي الى التعرف على الجوانب التي يمكن أن تؤدي الى نتائج ايجابية أو سلبية وبالتالي تنشأ الرغبة والدافع لتكرار السلوك الناتج، كما ان التعلم بملاحظة نجاح أو فشل الآخرين قد يكون كافيا لانتاج حالات الدافعية وقد أشار البرتو بانديور أن نظرية التعلم الاجتماعي تتأسس على التعلم بالنمذجة من خلال القدوة الحسنة يتعلم الآخرون ووجود شخص معين وسط مجموعة متميزة أو متفوقة تنمي دافعية الانجاز لديه وكما أن التعلم يرتبط أيضا بالتعزيز الاجتماعي فالسلوك الذي يتم تعزيزه أو تدعيمه يكون بمثابة دافع أو حافز للفرد لتكرار مثل هذا السلوك أو الأداء مرة أخرى .

6-8- نظرية الغرائز: Théorie instincts

حاول أصحاب هذه النظرية تفسير دوافع السلوك على أساس الغرائز وأن كل نشاط يقوم به الانسان مرتبط بها.

والغريزة كما يراها "سيجموند فرويد" تصدر عن حالة اثارة بدنية أو دافع ملح أو توتر داخل الجسم بهدف تحقيق هدف معين لكي يحقق الاثارة والتوتر وبالتالي حدوث اللذة والاشباع فالفرد يكون مدفوعا طول حياته بالطاقة الغريزية التي أطلق عليها مصطلح "الليبدو"

حيث واجهت نظرية الغرائز الكثير من الانتقادات الا أنه لم يتخلى عنها نهائيا حيث جاء العلماء من أتباع فرويد بأراء ترى أن فرويد أخطأ في انشقاق كل مشاعر الدفئ والمشاعر الانسانية من الدافع الجنسي فقد رأى ألفرد أدلر أن الانسان تدفعه الحوافز الاجتماعية أكثر مما تدفعه الدوافع الجنسية.

6-9- نظرية التنشيط (الاثارة): *théorie d'activation*

ان المبدأ الذي يقوم عليه هذه النظرية حسب " *witnej* " ان كل فرد لديه مستوى معين من الاثارة وان السلوك يكون موجها للاحتفاظ بهذا المستوى، فاذا كانت مثيرات البيئة عالية لدرجة كبيرة فان السلوك عندئذ يكون مدفوعا لمحاولة الارتقاء بمستوى هذا الأخير، فكلما ارتفعت مستويات الدافعية (الاستثارة، التنشيط) لدى الفرد كلما تحسن الأداء (قوراري، حنان. 2013. ص 81).

6-10- نظرية اتكنسون *Atkinsion Theory*:

اتسمت نظرية اتكنسون في الدافعية للانجاز يعدد من الملامح التي تميزها عن نظرية *ماكلياند* ومن أهم هذه الملامح أن اتكنسون أكثر توجهها معمليا وتركيزا على المعالجة التجريبية للمتغيرات، التي تختلف عن المتغيرات الاجتماعية المركبة لمواقف الحياة التي تناولها *ماكلياند*. كما تميز اتكنسون بأنه أسس نظريته في ضوء كل من نظرية الشخصية وعلم النفس التجريبي.

وتقوم هذه النظرية على أساس أن السلوك المرتبط بالانجاز يتكون من عاملين:

- الرغبة في النجاح بدرجة تجعل الفرد يتجه نحو الهدف وتتولد هذه الرغبة نتيجة المتغيرات الثلاثة التالية:
- دافع النجاح ويمثل مجرد الرغبة في القيام بعمل معين.
- ترجيح النجاح ويمثل التنبؤ مستقبلا بنتائج السلوك.
- القيمة الحافزة للنجاح وتتمثل في المنبهات التي تجذب الفرد للعمل على تحقيق هدف معين.
- الخوف من الفشل مما يجعل الفرد يبتعد عن الهدف نتيجة تجربة سابقة مرت به وهذا يكون لمتغيرات ثلاثة هي:

✓ الدافع الى تجنب الفشل.

✓ احتمال الفشل.

✓ القيمة الحافزة للفشل

✓ واهتم **اتكنسون** بسلوك المخاطرة والدافعية للانجاز التي يعتمد عليها هذا السلوك وهو يرى بأن الفرد الذي لديه استعداد عالي للانجاز لن يتمكن من تحقيق الانجاز المطلوب ما لم تكن الظروف الموقفية المحيطة به مناسبة ومشجعة على ذلك أي أن الانجاز في رأيه يرتبط بخصائص الأفراد وبالظروف الاجتماعية المحيطة بهم (بن عطاس الخيري، حسين بن حسين. 2008. ص53).

6-11- نظرية التقرير الذاتي:

تؤكد هذه النظرية للدافعية الداخلية على الاستقلال الذاتي ،ولقد اتفق علماء الدافعية للانجاز أمثال "دوشام **Decharms**"، "ديسي وريان **Ryan&Deci**" وغيرهم على أن الأفراد يدفعوا داخليا لتنمية كفايتهم ،وان مشاعر الكفاية تزيد الاهتمام الداخلي بالأنشطة.

الا أنهم أضافوا حاجة فطرية أخرى هي الحاجة لأن يتمتعوا بتقرير الذاتي، فلقد افترض علماء هذه النظرية أن الأفراد يميلون بصورة فطرية للرغبة في الاعتقاد بأنهم يشتركون في الأنشطة بناء على ارادتهم الخاصة أي بناء على أنهم يريدون الاشتراك بالفعل وليس عن طريق فرص عليهم الاشتراك في الأنشطة ويفوق علماء هذه النظرية بين المواقف التي يدرك فيها الأفراد أنفسهم على أنها السبب في سلوكياتهم ،والتي يشيرون اليها بمصدر الضبط الداخلي، وبين المواقف التي يعتقد الأفراد أنهم يشتركون في سلوكياتهم من أجل الحصول على المكافآت أو اسعاد شخص آخر ،أو نتيجة ارغام خارجي والتي يشيرون لها بمصدر الضبط الخارجي ،حيث يدعي هؤلاء العلماء بأن الأفراد أكثر حبا لأن يدفعوا داخليا

للاشتراك في نشاط عندما يكون مصدر الضبط لديهم داخليا عنه عندما يكون خارجيا
(قدوري، خليفة. 2011. ص70).

7- أنواع دافعية الانجاز :

ميز كل من فيروف وشارلز سميث بين نوعين أساسيين من الدافعية للانجاز هما :

7-1- دافعية الانجاز الذاتية: **Autonomous A ch motivation** ويقصد بها
تطبيق المعايير الداخلية أو الشخصية في مواقف الانجاز .

7-2- دافعية الانجاز الاجتماعية : **Social Ach motivation** وتتضمن تطبيق
معايير التفوق التي تعتمد على المقارنة أي مقارنة أداء الفرد بالآخرين .

كما ميز ماتزو وآخرون **Mathis etal** بين دافعية للانجاز والدافعية للكفاءة
competence for motivation على أساس أن الدافعية للكفاءة تتركز على السرور
والبهجة الوقتية التي يحققها الفرد أما الدافعية للانجاز فتتركز على الانجازات المستقبلية
والنجاح في المستقبل (خليفة، قدوري. 2012. ص71).

8- وظائف ومكونات دافعية الانجاز

8-1- وظائف دافعية الانجاز

8-1-1- **وظيفة منشطة:** تعمل على تحريك وتنشيط الطاقة الكامنة داخل الفرد كما أن
وضوح الأهداف والتركيز عليها يعمل على تحفيز الطاقة الانسانية والطاقة النفسية داخل كل
فرد.

8-1-2- **وظيفة انتقائية :** تجعل دافعية الانجاز الانسان ينتقي سلوكا محددًا يصل به
لهدف دون آخر وعندما يتحقق هذا الهدف تقوم الدافعية بوظيفة أخرى هي الوظيفة التدعيمية
بتلك الطريقة التي أوصلته بهدفه .

8-1-3- **وظيفة المثابرة:** تحقق دافعية الانجاز وظيفة المثابرة والاصرار والصبر
والاعتكاف حتى يتم انجاز العمل .

8-1-4- الوظيفة التوجيهية : تحقق دافعية الانجاز وظيفة هامة للغاية هي الوظيفة التوجيهية وبما أن الانسان يمتلك طاقة ذاتية فانه يتم توجيهها في اتجاه يحدد قوة قوة ذلك الدافع (عويضة, كامل محمد.1996.ص 63).

8-2- مكونات دافعية الانجاز:

يرى أوزيل 1969 أن هناك ثلاث مكونات على الأقل لدافعية الانجاز نلخصها كالتالي:

الحافز المعرفي: وهو محاولة الفرد اشباع حاجاته في المعرفة في أن يعرف ويفهم ذلك بأداء مهامه بكفاءة ويعبر بسعي الفرد لاشباع حاجاته من الفهم وحل المشكلات والخبرة، لأنها تعينه على تحسين الأداء بكفاءة عالية.

توجيه الذات أو تكريس الذات: وهو رغبة الفرد وشعوره بالمكانة والاحترام عن طريق أدائه المميز والملزم في أن واحد بمعنى رغبة الفرد في الوصول الى الشهرة والمكانة والمركز الاجتماعي عن طريق أدائه المميز والملزم بالتقاليد الأكاديمية المعترف بها.

دافع الانتماء: ويتمثل في سعي الفرد للحصول على الاعتراف والتقدير باستخدام نجاحه الأكاديمي ومختلف الأداء ويأتي هنا دور الوالدين كمصدر أول لاشباع حاجات دافع الانتماء، ثم دور الأطراف المختلفة التي يتعامل معها الفرد ويعتمد عليهم في تكوين شخصيته ومن بينهم المؤسسات التعليمية المختلفة .

حبيب موراي وهيرماتز: أن دافع الانجاز يتكون ممايلي:

-**مستوى الطموح:** أي الرغبة في الوصول الى الأهداف المسطرة وبذل الجهد اللازم لذلك .

-**المتابرة:** أي الجهد والاجتهاد والسرعة في الانجاز.

-**الرغبة في اعادة التفكير في العقبات:** يعني تحقيق كل ما هو صعب والتغلب على الصعاب.

-**الاتجاه نحو المستقبل:** ويتمثل في التخطيط المكثف للمستقبل.

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

- المسؤولية الفردية: أن تكون مسؤولاً على نفسك والآخرين أي أن يتحمل نتائج عملك.

- الاستقلال: أي يتحرك المرء وأن لا يكون مرتبط وأن لا يكون مرتبط وأن يتحدى الأعراف.

- السيطرة: أن تسيطر وتتحكم في بيئتك الانسانية، أن تؤثر في سلوك الآخرين وتوجهه عن طريق الاتحاد وصدار الأوامر.

- التنظيم: أي ترتيب الأشياء، أن تحقق النظام أو الاتزان أو الاتفاق والترتيب والدقة

- البحث عن التقدير: هو الحاجة في ممارسة بعض المواهب وبلوغ أكبر مستوى من النجاح.

- وقد توصل محي الدين حسين 1988 باستخدام التحليل العاملي بطريقة هولتنج أن الدافعية تتكون من 6 عوامل هي:

- المثابرة.

- الرغبة المستمرة في الانجاز.

- التفاني في العمل.

- التفوق والظهور.

- الطموح.

- الرغبة في تحقيق الذات .

- أما عبد القادر 1977 فقد قام بتحديد دافع الانجاز من خلال ثلاث مكونات وهي:

- الطموح العام .

- النجاح والمثابرة.

- التحمل من أجل الوصول الى الهدف (البار، رميساء. 2014. ص78)

أما عمران 1980 فيفترض أن دافع الانجاز يتكون من الأبعد التالية:

-البعد الشخصي: ويتمثل هذا البعد في محاولة الفرد تحقيق ذاته المثالية من خلال الانجاز وأن دافعه في ذلك دافعية ذاتية،انجاز من أجل الانجاز حيث يرى الفرد أن في الانجاز متعة في حد ذاته وهو يهدف الى الانجاز الخالص الذي تخضع المقاييس والمعايير الذاتية الشخصية،ويتميز الفرد من أصحاب هذا المستوى العالي ففي هذا البعد بارتفاع مستوى كل من الطموح والتحمل والمثابرة وهذه أهم صفاته الشخصية.

-البعد الاجتماعي: ويقصد به الاهتمام بالتفوق في المنافسة على جميع المشاركين في المجالات المختلفة كما يتضمن هذا البعد أيضا الميل الى التعاون مع الآخرين من أجل تحقيق هدف كبير بعيد المنال.

-بعد المستوى العالي في الانجاز: ويقصد بهذا البعد أن صاحب المستوى العالي في الانجاز يهدف الى مستوى الجيد والممتاز في كل ما يقوم به من عمل (مرجع سبق ذكره.قوراري،حنان.2014.ص ص 78-79).

9- خصائص الأفراد ذوي الانجاز العالي :

يتميز الأفراد ذوي الانجاز القوي بخصائص معينة سواء في تحديد واختيار أسلوب الأداء وكذلك في تقييم النتائج أو رد الفعل اتجاه النجاح والفشل ومن أهم هذه الخصائص :

- 1- الرغبة في تحديد أهداف معتدلة ومتوازنة تتطوي على بعض التحدي أي أنهم لا يفضلون المهام السهلة التي يكون احتمال النجاح في انجازها بدرجة كبيرة .
- 2- الرغبة في الاستقلال والتحكم الذاتي والسيطرة على أساليب الأداء ووسائل تحقيق الأهداف .
- 3- تفضيل العمل بصورة منفردة ومستقلة على العمل في جماعة حيث أنهم يبذلون جهدا كبيرا ويحققون انجازا أفضل من الأفراد الذين ينخفض لديهم مستوى الدافع للانجاز .

4- الرغبة في الحصول على معلومات مرتدة سريعة ومحددة حول مدى تقدمهم في العمل حيث أنهم أكثر مثابرة في مواجهة ما قد يعترضهم من تجارب فاشلة في البداية بالمقارنة بالأفراد الذين يتصفون بقوة الدافع للانجاز.

❖ يمكن أن يتم دفعهم أو حثهم اذا تم اشباع الشروط الأربعة السابقة ويمكن تفسير ذلك بأنهم يشعرون بالسعادة والرضا من مجرد تحقيق نتائج ناجحة بغض النظر عن أي عوائد خارجية (طه، طارق. 2008. صص 320-321).

10- خصائص البرامج لتنمية دافعية الانجاز لدى ماكليلاند:

أولاً: ينبغي تعليم المشاركين في البرنامج شيئاً عن مفهوم دافعية الانجاز وأهميتها في احراز النجاح .

ثانياً: ينبغي أن يخلق البرنامج توقعات ايجابية قوية لدى المشارك و بأنه سوف يصبح موجهاً أكثر نحو الانجاز عند هذا المستوى الذي ينبغي أن يكون فيه

ثالثاً: ينبغي أن يوضح البرنامج أن التغيير المنشود يكون متسقاً مع مطالب الواقع والحياة وتكوين الفرد والقيم الثقافية.

رابعاً: ينبغي أن يحفز البرنامج المشارك الى أن يسجل تقدمه نحو الأهداف التي يتكرس لها.

خامساً: ينبغي أن يهيئ البرنامج جو يشعر فيه الفرد بأنه يلقى تقبلاً واحتراماً كشخص قادر على توجيهه مستقبلاً (أبورياش، حسين والصابي، عبد الحكيم وعمور، أميمة و شريف سليم. 2006. ص 199).

11- نواتج دافعية الانجاز:

بالرغم من أن الفرد ذو الحاجة العالية الى الانجاز يتميز بالنجاح الا أنه لا يصل دائماً الى مراكز ادارية عليا، وهذا بالرغم من أن انجازه ونجاحه يمكنه من شغل مثل هذه المناصب

العليا .ويرجع هذا الى حبه الشديد للعمل وتحقيق الانجاز العالي ، والذي لن يتحقق له في المراكز العليا لأن مشاغل ومسؤوليات المنصب ستحرمه من:

- أ- تحقيق الانجاز العالي.
- ب- الحصول على ردود فعل فورية عن مستوى أدائه .
- ت- أو أنها تضطره الى تفويض جزءا كبيرا من مهامه للآخرين للقيام بها .
- ث- أو أنه سيتخذ قرارات تنطوي على درجة مخاطرة مختلفة عن حالة الأفراد ذوي لانجاز العالي (رواية،حسن.2003.ص122).

12- قياس دافعية الانجاز:

تنقسم مقاييس دافعية الانجاز الى قسمين:

-الأولى: مقاييس اسقاطية.

-الثانية:مقاييس موضوعية .

12-1- المقاييس الاسقاطية

12-1-1- مقاييس الانجاز لماكلياند وزملائه 1953: تقدير الصور والتخيلات أما ماكلياند أعد اختبار لقياس الدافعية للانجاز مكون من أربعة. صور تم توليد بعضها من اختبار تفهم الموضوع (TAT) الذي أعده موراي 1938 كما صمم ماكلياند البعض الآخر خصيصا لقياس الدافع للانجاز .

ويتم عرض كل صورة أثناء الاختبار على شاشة سينمائية لمدة عشرين ثانية أمام المفحوص ثم يطلب منهم بعد ذلك كتابة قصة تغطي أربعة أسئلة بالنسبة لكل صورة من الصور الأربعة والأسئلة هي:

- ماذا حدث، ومن هم الأشخاص؟
- ما الذي أدى الى هذا الموقف بمعنى ماذا حدث من الماضي؟
- ما محور التفكير، وما المطلوب أداءه، ومن الذي يقوم بهذا الأداء؟
- ماذا سيحدث؟ وما الذي يجب عمله؟

بعد ذلك يجيب على هاته الأسئلة في مدة لا تزيد عن أربع دقائق ويستغرق الاختبار كله في حالة استخدام الصور الأربعة، عشرون دقيقة ويرتبط هذا الاختبار أصلاً بالتخيل الابتكاري من خلال تحليل نواتج تخيلات المفحوصين لنوع معين من المحتوى (عصام، على الطيب ورشوان، عبده. 2006. ص 206).

12-1-2- مقياس الاستبصار فرنش: قامت فرنش بوضع مقاييس الاستبصار على ضوء الأساسي النظري الذي وضعه ماكلياند لتقدير صور وتخييلات الانجاز، حيث وضعت جملاً مفيدة، تصنف أنماطاً متعددة من السلوك يستجيب لها المفحوص باستجابة لفظية إسقاطية عند تفسيره للمواقف السلوكية الذي يشتمل عليه البند أو عبارة .

12-1-3- مقياس التعبير عن طريق الرسم (A G E T) أرنسون: صمم هذا المقياس لقياس دافعية الانجاز عند الأطفال لأنه وجد أن اختبار ماكلياند وزملائه وكذا اختبار فرنش للاستبصار صعبة بالنسبة للأطفال الصغار، وقد تضمن نظام التقدير الذي وضعه أرونسون لتصحيح اختبار الرسم فئات أو أو خصائص معينة كالخطوط والحيز والأشكال وذلك للتمييز بين المفحوصين ذوي الدرجات المختلفة لدوافع الانجاز (رشاد، عبد العزيز موسى. 1994. ص ص 22-25).

12-2- المقاييس الموضوعية: حاول الباحثون تصميم مقاييس أكثر موضوعية لقياس دافع الانجاز ومن بينهم:

12-2-1- استخبار الدافع للانجاز لهرمانس 1970: حاول هرمانس بناء استخبار الدافع بعيدا عن نظرية اتكنسون وذلك بعد حصر جميع المظاهر المتعلقة بهذا التكوين، وقد انتقت منها الأكثر شيوعا على أساس ما أكدته البحوث السابقة وهي:

- مستوى الطموح
- السلوك المرتبك بقبول المخاطرة
- المثابرة.
- توتر العمل.
- ادراك الزمن.
- التوجه نحو المستقبل.
- اختبار الرفيق.
- سلوك التعرف.
- سلوك الانجاز.

ويتكون هذا الاختبار من 29 عبارة متعددة الاختبارات

12-2-2- مقياس التوجه نحو الانجاز ايزنكو ويلسون: ضمن استخبارات يتضمن سبعة مقاييس فرعية تقيس المزاج التجريبي المثالي ويتكون المقياس من 30 بندا يجاب عنها بنعم-غير متأكد- لا.

12-2-3- مقياس اراي لن لدافع الانجاز 1960: وضع لن هذا المقياس في 1960 وطوره اراي في السبعينات ويتكون من 14 سؤالا يجاب عنها بنعم-غير متأكد- لا وللتحكم في الاجابة تنعكس مفتاح تقدير درجات التصحيح وفي نصف عدد العبارات والدرجة القصوى هي 42 وللمقياس ثبات يزيد على 70 (مجدي ، عبد الله محمد. 2003. ص ص 187-188).

خلاصة الفصل

في ختام هذا الفصل الخاص بدافعية الانجاز لا يمكننا الا أن نأكد على أن دافعية الانجاز بصيغتها هذه تسهم في تسهيل فهمنا لبعض الحقائق المحيرة في السلوك الانساني.ويمكن القول بشكل عام أن الدافعية مهمة لتفسير عملية التعزيز وتحديد المعززات وتوجيه السلوك نحو هدف معين ،والمساعدة في التغييرات التي تطرأ على عملية ضبط المثير (تحكم المثيرات بالسلوك) والمثابرة على سلوك معين حتى يتم انجازه.

الفصل الخامس: عرض و تحليل

النتائج

تمهيد

1- عرض وتحليل بيانات الدراسة.

2- مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة.

3- الاستنتاج العام.

اقتراحات

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعدها تطرقت الباحثة الى الجانب النظري الذي شمل كل متغيرات الدراسة وما يتعلق بها هنا من الضروري المرور على مجموعة من الاجراءات المنهجية التي تراها ضرورية لموضوع بحثها .

فالبحث العلمي يسعى الى الربط بين ما سيتطرق له نظريا وما سيراه ميدانيا على اعتبار أن الميدان هو المحك الذي اختبر فيه ما تم تدوينه نظريا ففي هذا الفصل يتم استعراض الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والملاحظ العامة التي تميز مجتمع وعينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة معينة حيث يهدف هذا الفصل الى التعرف على مدى صلاحية أدوات القياس المستخدمة في هذه الدراسة وذلك من خلال بناء وتطبيق استبيان خاص بمتغير العلاقات الانسانية وآخر خاص بدافعية الانجاز .

1- مجالات الدراسة:

أ-المجال المكاني:

ينحصر المجال المكاني لمؤسسة سونلغاز لولاية بسكرة وهي المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز مكلفة بإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز عبر قنوات الجزائر.

ب-المجال الزمني:

تراوحت مدة الدراسة بالنسبة للجانب النظري من نوفمبر 2014 وفي 23 أفريل بدأت الباحثة في الدراسة الميدانية الى غاية 8 ماي 2015. ثم بدأت مرحلة تحليل وتفريغ البيانات من 9ماي الى غاية 14 ماي 2015.

2- المنهج المستخدم في الدراسة:

إذ من المؤكد أن الدراسات العلمية لن تستطيع الوصول الى هدفها بدقة وموضوعية دون استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها الباحث للوصول الى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يضمن له دقة النتائج وسلامتها وهذا المنهج "عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك " (عبيدات،محمد وآخرون.1999.ص35).

ولقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على "المنهج الوصفي" حيث يهدف المنهج الوصفي الي جمع أوصاف دقيقة علمية للظاهرة الاجتماعية في وضعها الراهن والى دراسة العلاقات التي توجد بين الظواهر الاجتماعية،وفي هذا المنهج يهتم الباحث بدراسة الوضع الحالي للظاهرة ووصف دقيق لها (المعاينة،خليل عبد الرحمان.2007.ص37).

3- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية هي البوابة التي ينطلق منها الباحث في تحديد ما يتطلب البحث نظريا وميدانيا،فهي مهمة جدا قبل الخوض في الدراسة النهائية حيث أنها تمكن الباحث من معرفة مدى صلاحية أداة الدراسة التي سيستخدمها في دراسته الأساسية وكذا التأكد من صدقها وثباتها،وبذلك يستطيع الباحث التعرف على أية مشكلة يمكن أن تظهر

قبل القيام بالدراسة الأساسية كما تمكن الباحث من التعرف على خصائص المجتمع الأصلي للدراسة (بوعلام، رجاء محمود. 2004. ص 87).

وقد كانت بداية الدراسة الاستطلاعية للباحثة بدءا بالجانب النظري بالتأكد من توفر المعلومات حول موضوع الدراسة في مختلف المكاتب المتاحة سواء في الكلية أو خارج الكلية باستخدام المراجع لجمع المادة العلمية وإجراء الباحثة بزيارات ميدانية تدعينا لدراستها وقد شملت بعض المؤسسات منها ما لم يطابق طبيعة دراستها والبعض الآخر فيه صعوبات على مستوى التنقل وفي الأخير اختارت الباحثة المكان المناسب للدراسة كان اليوم الأول للزيارة مجرد تعرف على المؤسسة والمجتمع الأصلي وطرح مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالموضوع على مجموعة من العمال حيث كان هدفها التأكد من ميدان الدراسة مناسب أم لا وتحديد العينة التي ستجرى عليها الدراسة.

4- مجتمع وعينة الدراسة:

ان هدف كل باحث هو التوصل الى استنتاجات سليمة عن المجتمع الأصلي الذي نبعث منه المشكلة ويتم ذلك عن طريق اختيار فئة ممثلة لهذا المجتمع تمثيلا صحيحا. هذا ما يسمى بالعينة فهي اذن "ذلك الجزء من المجتمع التي يجرى اختياره وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا" (المغربي، كامل محمد. 2002. ص 139).

فتعتبر العينة نسبة جزئية مأخوذة من العدد الاجمالي أو المجتمع الأصلي حيث أنه من الصعب دراسة كل فرد على حدى فعلى الباحث أخذ عينة مناسبة تغطي مجتمع الدراسة، وفي دراستنا الحالية فان المجتمع الأصلي يتكون من 200 عامل وأخذت الباحثة عينة مكونة من 57 عامل .

وعند توزيع الاستمارات على أفراد العينة فان 13 من العمال منهم من لم يتم بارجاع الاستمارات والبعض الآخر تم استبعاده نظرا لعدم الاجابة على بعض العبارات وبالتالي أصبحت العينة تتكون من 44 عامل.

4-1- طريقة اختيار العينة:

اعتمدنا في اختيار العينة على العينة العشوائية البسيطة وفي هذا النوع من العينات يعني تكافؤ الفرص لجميع عناصر المجتمع لتكون أحد مفردات العينة وبعد تحصل الباحثة على قائمة العاملين بالمؤسسة قامت باختيار العينة عن طريق استخدام القرعة باعطاء كل عامل رقم معين وتسجيل الأرقام في قصاصات لها نفس الحجم والسحب بطريقة عشوائية.

5- خصائص عينة الدراسة:

أ-جدول رقم(01): يمثل عينة الدراسة على أساس السن:

-يتضح من الجدول أدناه أن الفئة الغالبة هي فئة 40-35 سنة بنسبة 22,7%.

السن

	Effectifs التكرار	Pourcentage النسبة المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 25-30	9	20,5	20,5	20,5
30-35	8	18,2	18,2	38,6
35-40	10	22,7	22,7	61,4
-40-45	8	18,2	18,2	79,5
-50-45	9	20,5	20,5	100,0
Total	44	100,0	100,0	

ب-جدول رقم(02):يمثل عينة الدراسة على أساس الجنس.

-يتضح من الجدول أدناه أن الفئة الغالبة هي فئةالرجال التي تقدر بنسبة 79,5%.

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
	تكرار	لنسبة المئوية	valide	cumulé
Valide Homme	35	79,5	79,5	79,5
Femme	9	20,5	20,5	100,0
Total	44	100,0	100,0	

ج-جدول رقم(03): يمثل عينة الدراسة على أساس المستوى الدراسي.

-يتضح من الجدول أدناه أن المستوى الغالب هو المستوى الجامعي بنسبة تقدر ب

63,6% ثم يليها المستوى الثانوي بنسبة تقدر 31,8% وأخيرا مستوى المتوسط بنسبة

4,5%.

مستوى الدراسي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			valide	cumuli
Valid e	متوسط	2	4,5	4,5
	ثانوي	14	31,8	36,4
	جامعي	28	63,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0

د- جدول رقم (04): يمثل عينة الدراسة على أساس منصب العمل.

- بالنظر الى التصنيف الوظيفي يتضح من الجدول أدناه أن الفئة الغالبة هي فئة الاطارات بنسبة 50% ثم تليها فئة الموظفين بنسبة 40,9% وأخيرا تأتي فئة العمال بنسبة 9,1%.

منصب عمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide اطارات	22	50,0	50,0	50,0
موظفين	18	40,9	40,9	90,9
عمال	4	9,1	9,1	100,0
Total	44	100,0	100,0	

هـ- جدول رقم (05): يمثل عينة الدراسة على أساس الخبرة.

- نلاحظ من الجدول أدناه أن الفئة الغالبة تراوحت ما بين (5-10 سنوات) حيث قدرت نسبتها ب: 47,7%.

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1-5	13	29,5	29,5	29,5
5-10	21	47,7	47,7	77,3
10+	10	22,7	22,7	100,0
Total	44	100,0	100,0	

6- أدوات جمع البيانات:

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث، والوقت المسموح له والإمكانيات المتاحة وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف

البحث هي الاستثمار وهي كما تعرف "هي مجموعة من المؤشرات، يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي، أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس، وهي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث، ويحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث" (سلاطنية، بلقاسم والجيلاني، حسان. 2004. ص 282).

حيث قامت الطالبة الباحثة بتصميم استمارتين وذلك من خلال الاطلاع على الجانب النظري وعلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت كل من المتغيرين "العلاقات الانسانية و دافعية الانجاز"، تم اعداد استمارتين أوليتين للعلاقات الانسانية والدافعية للانجاز فكانت الاستثمار الأولى تتضمن 27 بنداً والاستمارة الثانية 28 بنداً وتم عرضها على المشرف لتصحيحها والتأكد من اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.

وبعد ارجاع الاستمارتين من طرف المشرف قامت الطالبة الباحثة بإجراء تعديلات المقترحة من طرفه لتظهر في شكلها الأولي وبذلك تصبح جاهزة لقياس خصائصها السيكومترية، ومن أجل قياس الصدق الظاهري تم توزيع الاستمارتين على مجموعة من الخبراء في مجال التخصص، موردة مجمل الآراء التي تم استرجاعها وأسماء المحكمين موقعة في جدول (أنظر الملحق رقم (04-05)).

وذلك للتأكد من ما اذا كانت العبارات تخدم ما وضعت لأجله حيث تم الأخذ بملاحظاتهم، بإجراء تعديلات على المستوى اللغوي والحفاظ على المعنى و وعلى مدى تأثير العبارات على المستجيب وبدون حذف أي عبارة لكن معظم ملاحظاتهم تقريبا كانت لصالح الاستبانين ولتخرج في الأخير الاستثمار بصورتها النهائية والتي تم توزيعها على جميع أفراد العينة بهدف جمع البيانات اللازمة للدراسة وقد كانت البدائل على النحو التالي:

- موافق درجتها (3).
- غير موافق درجتها (1).
- محايد درجتها (2).

الاستبيان الأول:

استبيان العلاقات الانسانية " لم تعتمد الطالبة الباحثة على وضع أبعاد في هذا الاستبيان بل اعتمدت على بعد واحد حول العلاقات الانسانية ومجموع بنود هذا الاستبيان 27 بند" حيث كانت خيارات الاستجابة كالتالي:

موافق/غير موافق/محايد.

الاستبيان الثاني:

الدافعية للإنجاز" يتكون من من أربعة أبعاد لكل بعد بنود خاصة به ومجموع هذه البنود هو 28 بند "أما الخيارات كانت كالتالي: موافق/غير موافق/محايد.

جدول رقم(6): استبيان دافعية الانجاز.

الرقم	الأبعاد	أرقام البنود	موافق	غير موافق	محايد
1	دافع الانجاز.	من الرقم 1 الى الرقم 7.			
2	دافع الانتماء.	من الرقم 8 الى الرقم 14.			
3	دافع السيطرة.	من الرقم 15 الى الرقم 21.			
4	دافع الاستقلالية.	من الرقم 22 الى الرقم 28.			

خصائص السيكمترية لأداة الدراسة:

-الصدق: هو قدرة الاختبار على قياس ما وضع لقياسه << (معمرية، بشير. 2012.ص131).

ثم حساب صدق الاستبيانين بتطبيق معادلة لوشي (أنظر الملحق رقم).

أ- معادلة لوشي لصدق البند: $\frac{ع م نعم - ع م لا}{ن}$

ن

حيث ع م نعم: هم عدد المحكمين الذين وافقوا على العبارة (تقيس).

ع م لا: هم عدد المحكمين الذين وافقوا على العبارة (لا تقيس).

ن: العدد الكلي للمحكمين.

ب- معادلة لوشي لصدق الاستبيان : $\frac{مج ص ب}{ن}$

ن

حيث $\frac{مج ص ب}{ن}$: مجموع معادلات صدق البنود .

ن: العدد الكلي للبنود.

وعليه كان: صدق استبيان العلاقات الانسانية: 0,77.

صدق استبيان الدافعية للإنجاز: 1 (أنظر الملحق رقم 05).

ويعد التأكد من صدق الاستبيانين، وبعد تعديلهما احتفظنا بكل من استبيان العلاقات

الانسانية والدافعية للإنجاز كما هو عليه في الأول مع وضع بعض التعديلات اللغوية

الطفيفة (أنظر الملحق رقم 03).

يعرف الثبات أنه >> هو درجة الاتساق أو التجانس بين نتائج المقاييس في تقدير صفة أو

أسلوب ما << (النبهان موسى. 2004. ص 243).

-طريقة التجزئة النصفية:

فردى/زوجي: حيث يتم الحصول على نصفين متكافئين للاختبار عن طريق التعامل مع

الفقرات ذات الأرقام الفردية كاختبار، والفقرات ذات الأرقام الزوجية كاختبار آخر. وعادة يتم

اللجوء الى هذا الأسلوب في تجزئة الفقرات في حالة كون الفقرات مرتبة في الاخبار ترتيبا

تصاعديا أو تنازليا من حيث معاملات صعوبتها ومحتواها، وأية خصائص سيكومترية أخرى

للفقرات (البطش، محمد وليد وآخرون. 2007. ص 137).

وفي دراستنا هذه سوف نستخدم طريقة التجزئة النصفية، وعليه تم تطبيق الاستبيانين على عينة مكونة من 10 أفراد اختيروا بطريقة عشوائية وبعد تقييم استجاباتهم، تم تقسيمها الى نصفين، النصف الأول للنبود تحمل الأرقام الفردية والنصف الثاني للنبود التي تحمل الأرقام الزوجية ثم بعد ذلك حساب معامل الارتباط بيرسون بين نصفي الاستبيان باستخدام معامل الارتباط بيرسون:

ثم بعد ذلك استخدام معادلة سييرمان براون للتصحيح: $2 \times \text{معامل الثبات النصفي} + 1$

-لقد تم تقسيم استبيان العلاقات الانسانية الى فقرات فردية وزوجية ثم استخدمت درجات النصفية بحساب معامل الارتباط بيرسون فنتج معامل الثبات هو: 0,75.
ثم استخدمت معادلة سييرمان براون للتصحيح فوجدنا: 0,85.
-وتقسيم أيضا استبيان دافعية الانجاز الى فقرات فردية وزوجية ثم استخدمت درجات النصفية بحساب معامل الارتباط بيرسون فنتج عنه معامل الثبات هو: 0.66.
واستخدمت معادلة سييرمان براون للتصحيح فوجدنا: 0.79.

و بعد جمع الاستبيانات وفحصها نهائيا، شرعت الباحثة في تفرغها في جداول تسمح بمعالجتها عن طريق الحاسوب باستخدام الحلول الاحصائية لخدمات المنتجات statistical Product and service solutiuous، ففي المرحلة الأولى تم ترميز كل من المتغيرات الشخصية وكذا مختلف الأسئلة برموز شكلت أعمدة الجدول الخاص بادخال البيانات، أما الصفوف فقد استعملت للإشارة الى أفراد العينة، وقد شرع التحليل الاحصائي الأولي على تبويب لأهم النتائج المتعلقة بمختلف المحاور، على شكل جداول توزيعات تكرارية خصت كل المتغيرات والمعلومات العامة، وكذا مختلف العبارات الواردة في الاستبيان.

7- أسلوب المعالجة الإحصائية:

تم في الدراسة استخدام مبادئ الاحصاء الوصفي لايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية نذكر منها مايلي:
-معامل الارتباط بيرسون تم استخدامه لمعرفة الثبات ونستخدمه للكشف عن طبيعة العلاقة بين العلاقات الانسانية والدافعية للإنجاز.

$$\text{معادلة سييرمان براون لحساب معامل ثبات الاستبيان } r = \frac{1.1 \text{ ن}}{\text{ن} + 1}$$

حيث: ر 1.1=معامل الثبات بعد تصحيح الأول.

ن: عدد أجزاء الإختبار .

-التكرارات والنسب المئوية:وهو تعداد كل لإجابات المتكررة لأسئلة الاستمارة وتلخيصا بالجداول وذلك عند عرض النتائج لأفراد العينة على استبيان الدراسة هدفها التعرف على الصفات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة،وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها.

-الانحراف المعياري:للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة،ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي"اذا كان الانحراف المعياري أقل من 1صحيح فيعني تركز الاستجابات وعدم تشتتها" أما اذا كان الانحراف المعياري 1صحيح أو أعلى فيعني عدم تركز الاستجابات وتشتتها " .

المتوسط الحسابي:وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات الأفراد عن المحاور الرئيسية،مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل كل المعطيات المتعلقة بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية حيث تم التعريف بمنهج الدراسة، وهو المنهج الوصفي (الارتباطي) إذ يعتبر الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات ثم تمت الإشارة إلى حدود المكانية والحدود الزمانية والتعريف بعينة الدراسة وخصائصها ثم التعريف بأدوات جمع البيانات والمتمثلة في استبيان العلاقات الانسانية واستبيان دافعية الانجاز ثم التحقق من صدق وثبات الأدوات .

تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصل الرابع الى تحديد معالم الاطار المنهجي وبعد التحقق من صدق وثبات أدوات جمع البيانات يمهد لمواصلة ما ينبغي الوصول اليه كغاية لأي دراسة أو بحث علمي وعليه في هذا الفصل سنتطرق الى عرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها وكل ذلك يتم الاعتماد على ما تم تقديمه من فرضيات وهنا تظهر أهمية الجانب الميداني كونه يدعم ويكمل الجانب النظري الذي تم الاعتماد عليه في بداية الدراسة.

1- عرض و تحليل نتائج الدراسة:

-جدول رقم(7):يمثل نتائج المتوسط العام والانحراف المعياري والأهمية النسبية لاستبيان العلاقات الانسانية .

العلاقات الانسانية	المتوسط العام	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
	2,08	0,70	%69	محايد

وبالنظر الى الجدول أعلاه نجد أن استبيان العلاقات الانسانية لم يقسم الى محاور فان المتوسط العام له قدر ب(2.08) والذي كان في فئة (محايد).

-جدول رقم(8):يمثل نتائج المتوسط العام والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل محور من محاور دافعية الانجاز.

المحاور	المتوسط العام	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
محور دافع الاستقلالية	2,32	0,80	%77	1	محايد
محور دافع الانجاز	2,07	0,85	%69	2	محايد
محور دافع الانتماء	2,03	0,64	%68	3	محايد
محور دافع السيطرة	1,95	0,76	%65	4	محايد
متوسط العام	2,09	0,76	%70	2,09	محايد

-وبالنظر الى المتوسطات العامة لكل محور من محاور استبيان دافعية الانجاز في الجدول أعلاه نجد:

-أن أعلى متوسط كان لمحور دافع الاستقلالية الذي قدر ب:(2.32) .

- وأن أقل متوسط كان لمحور دافع السيطرة الذي قدر ب: (1.95).

- أما المتوسط العام لكل المحاور قدر ب (2.09) والذي يصنف ضمن فئة (محايد).

جدول رقم (9): يمثل استجابات أفراد العينة لمحور العلاقات الانسانية.

رقم الفقرة	عبارات محور العلاقات الانسانية	موافق	غير موافق	محايد	متوسط الحسابي	انحراف معياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
22	أشعر بالمسؤولية اتجاه عملي	33	4	7	2,95	0.302	%98	1	موافق
27	يجمعني بزملائي في العمل علاقات طيبة	10	30	4	2,89	0,44	%96	2	موافق
8	أجد أن العلاقات الانسانية تعمل على زيادة حيوية العامل	3	37	4	2,84	0,48	%95	3	موافق
6	أحرص على تحسيس الزملاء بأهمية العلاقات الانسانية	5	32	7	2,8	0,55	%93	4	موافق
13	أشعر بالرضا اتجاه مهنتي	10	26	8	2,77	0,61	%92	5	موافق
16	أشعر بالتفاهم والتعاون مع زملائي في العمل	13	25	6	2,7	0,63	%90	6	موافق
23	أفضل أن أعمل في وسط جماعات	31	6	7	2,66	0,65	%89	7	موافق

موافق	8	%86	0,76	2,57	4	30	10	يتم استشارتي فيما يخص العمل	24
موافق	9	%82	0,82	2,45	6	32	6	أشعر بالانتماء للعمل بسبب ما تكونه العلاقات الانسانية	19
موافق	10	%81	0,28	2,43	5	34	5	أحرص دائما على المشاركة في المناسبات الاجتماعية التي تحتفل بها المؤسسة	4
موافق	11	%81	0,76	2,43	5	38	1	أعمل على حل مشكلات الزملاء بصورة غير رسمية	11
موافق	12	%80	0,82	2,41	1	2	41	تحرص الادارة على توفير ظروف ملائمة للعمل	26
محايد	13	%77	0,86	2,32	11	7	26	أحتاج الى دورة تدريبية في العلاقات الانسانية	10
محايد	14	%73	0,87	2,18	0	1	43	لدي شعور بالملل والروتين جراء ثقل أليات العمل	21

محايد	15	%70	0,88	2,09	2	25	17	المؤسسة التي أعمل بها تهتم بالعلاقات الانسانية	2
محايد	16	%61	0,97	1,83	13	6	25	لا أشجع العلاقات الغير رسمية في العمل	3
محايد	17	%58	0,92	1,73	5	4	35	يرادوني شعور بتغيير مهنتي	15
محايد	18	%58	0,90	1,73	5	37	2	أعمل في بيئة عمل محفزة	17
غير موافق	19	%55	0,84	1,64	4	26	14	لا يتم الأخذ برأيي فيما يخص العمل	14
غير موافق	20	%52	0,85	1,55	8	9	27	أفتقد الدافعية للعمل بسبب سوء العلاقات في مكان العمل	25
غير موافق	21	%48	0,82	1,43	10	15	19	مفهوم العلاقات الانسانية غير واضح لدي	1
غير موافق	22	%47	0,73	1,41	10	13	21	يرادوني شعور بالاغتراب الوظيفي	20
غير موافق	24	%45	0,68	1,34	3	3	38	لا أرى ضرورة للتعامل بالعلاقات الانسانية	5

غير موافق	25	%41	0,57	1,23	8	11	25	أرى أن التعامل بالعلاقات الانسانية لا تحقق لي فائدة	9
غير موافق	26	%40	0,51	1,2	6	9	29	تزيد حدة منازعاتي مع زملائي بشكل يومي	18
غير موافق	27	%39	0,43	1,16	2	4	38	لا أراعي الظروف الخاصة للزملاء في العمل	12
موافق		%69	0,70	2,08	نتيجة المحور الأول / المتوسط العام				

تحليل الجدول:

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن استجابات العينة للعبارة رقم(22)>> أشعر بالمسؤولية اتجاه عملي>> كانت عالية حيث يقدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب(2,95) والتي صنفت ضمن فئة(موافق) ذات المرتبة الأولى، وتليها في المرتبة الثانية عبارة(27)>> يجمعني بزملائي في العمل علاقات طيبة>> حيث قدر متوسط حسابها ب(2,89) والتي صنفت ضمن فئة (موافق).

ثم جاءت العبارة رقم(8)>> أجد أن العلاقات الانسانية تعمل على زيادة حيوية العامل>> في المرتبة الثالثة ذات متوسط حسابي يقدر ب(2,84) ضمن فئة (موافق)، ثم جاءت العبارة رقم(6)>>أحرص على تحسيس الزملاء بأهمية العلاقات الانسانية>> في المرتبة الرابعة ذات المتوسط الحسابي(2,88) التي صنفت ضمن فئة(موافق).

ثم جاءت العبارة رقم(13)>> أشعر بالرضا اتجاه مهنتي>> التي كانت في المرتبة الخامسة حيث قدر متوسط حسابها ب(2,77) والتي صنفت حسب الفئات بدرجة (موافق)، أما

العبارة رقم(16) >> أشعر بالتفاهم والتعاون مع زملائي في العمل<< في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر ب(2,70) والتي صنفت ضمن فئة (موافق).

ثم جاءت عبارة رقم (23) >>أفضل أن أعمل في وسط جماعات<< في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي(2,66) ضمن فئة (موافق)، أما العبارة رقم(24) >> يتم استشارتي فيما يخص العمل<< في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يقدر ب(2,57) حيث صنف ضمن فئة(موافق).

ثم جاءت العبارة رقم(19) >>أشعر بالانتماء للعمل بسبب ماتكونه العلاقات الانسانية<< بمتوسط حسابي(2,45) ذات المرتبة التاسعة بدرجة(موافق)، أما العبارتين رقم(4-11) >>أحرص دائما على المشاركة في المناسبات الاجتماعية التي تحتفل بها المؤسسة<< و >> أعمل على حل مشكلات الزملاء بصورة غير رسمية << قدرت متوسطات حسابها ب(2,43) ضمن فئة موافق.

أما العبارة رقم(26) >>تحرص الادارة على توفير ظروف ملائمة للعمل<< بمتوسط حسابي قدر ب(2,41) بدرجة(موافق).

ثم جاءت كل من العبارات رقم(10-21-2-3-15-17) بدرجة(محايد) بمتوسطات حسابية مدرجة كالتالي(2,32-2,18-2,09-1,83-1,73-1,73).

أما العبارات ذات الأرقام(14-25-1-20-7-5-9-18-12) جاءت بدرجة(غير موافق) وبتوسطات حسابية قدرت كالتالي(1,64-1,55-1,43-1,41-1,39-1,34-1,23-1,16-1,2).

جدول رقم(10):يمثل استجابات أفراد العينة لمحور دافعية الانجاز

رقم الفقرة	عبارات الانجاز	محور	غير موافق	موافق	محايد	متوسط الحسابي	انحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
33	أجد متعة في حل المشكلات التي يعتبرها بعض الناس مستعصية.		3	38	3	2,8	0,55	%93	0,93	موافق
30	أحب أن أعمل عملي بسرعة		5	37	2	2,73	0,66	%91	0,91	موافق
34	أفضل انجاز الأعمال الصعبة بدل السهلة		9	23	12	2,32	0,857	%77	0,77	محايد
29	نادرا ما أأجل عملي الى الغد		5	37	2	2,14	0,96	71%	0,71	محايد
28	أحس أن عملي ينقصه التنظيم		17	23	4	1,55	0,85	%52	0,52	غير موافق
32	قلما أنجح في انجازاتي اليومية		30	8	6	1,5	0,79	%50	0,50	غير موافق
31	غالبا ما أترجع عن انجاز ما قمت به من عمل		31	8	5	1,48	0,79	%49	0,49	غير موافق
		نتيجة المحور الأول / المتوسط العام				2,07	0,85	%69		محايد

تحليل الجدول:

لقد أظهرت المعالجة الاحصائية للبيانات المتعلقة بمحور دافعية الانجاز بأن العبارة رقم(33) جاءت في المرتبة الأولى >> أجد متعة في حل مشكلات التي يعتبرها بعض الناس مستعصية << تحت فئة موافق بمتوسط حسابي يقدر ب(2,80)، أما العبارة (30) >> أحب أن أعمل عملي بسرعة << بمتوسط حسابي يقدر ب(2,73) وهذا صنف ضمن فئة موافق ذات المرتبة الثانية .

بينما كل من العبارتين رقم (29-34) قدر متوسط حسابهما ب(2,14-2,32)، أما في المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم(28) >> أحس أن عملي ينقصه التنظيم << حيث قدر متوسط حسابها ب(1,55) وعند مقارنته بالفئات المصنفة في الدراسة نجدها تصنف ضمن فئة(غير موافق)، أما العبارة رقم32 >> قلما أنجح في انجازاتي اليومية << جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر ب(1,50) والتي صنفت حسب الفئات بدرجة(غير موافق)، أما العبارة (31) >> غالبا ما أتراجع عن انجاز ما قمت به من عمل << حيث قدر متوسط حسابها ب(1,48) ضمن فئة(غير موافق).

-جدول رقم (11):يمثل استجابات أفراد العينة لمحور دافع الانتماء.

رقم الفقرة	عبارات محور دافع الانتماء	موافق	غير موافق	محايد	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
40	أسعى دائما نحو تكوين علاقات ايجابية مع الآخرين	40	2	2	2,86	0,46	%95	1	موافق
35	أفضل الأعمال التي تتطلب تفاعلا جيدا مع الآخرين .	31	7	6	2,55	0,76	%85	2	موافق
37	أرى في المنظمة على أنها فرصة لتكوين صداقات جيدة.	31	7	6	2,55	0,76	%85	3	موافق
41	لا أعاني من مشاكل داخل المنظمة .	29	9	6	2,45	0,82	%82	4	موافق
36	لا أشعر أنني جزء من المنظمة	3	31	10	1,36	0,61	%45	5	غير موافق
38	أشعر بأنني شخص غريب في مؤسستي	3	37	4	1,23	0,57	%41	6	غير موافق
39	أجد صعوبة في التكيف مع الآخرين داخل المنظمة	3	37	4	1,18	0,50	%39	7	غير موافق
نتيجة المحور الأول / المتوسط العام									
					2,03	0,64	%68	8	محايد

تحليل الجدول:

جاءت العبارة رقم(40) في المرتبة الأولى >>أسعى دائما نحو تكوين علاقات ايجابية مع الآخرين>> بمتوسط حسابي قدر ب(2,86) بدرجة (موافق)،ثم تليها مباشرة العبارة رقم(35-37)>>أفضل الأعمال التي تتطلب تفاعلا جيدا مع الآخرين <<و>> أرى في المنظمة على أنها فرصة لتكوين صداقات جديدة>> بمتوسط حسابي(2,55)ضمن فئة(موافق)،أما العبارة رقم(41)>>لا أعاني من مشاكل داخل المنظمة>> جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب(2,45) ضمن فئة (موافق).

وفي الأخير جاءت كل من العبارات (36-38-39)الموضحة في الجدول بمتوسط حسابي قدر ب(1,36-1,23-1,18) المندرجة ضمن فئة (غير موافق).

-وفي الجدول رقم (12): يمثل استجابات أفراد العينة لمحور دافع السيطرة.

رقم فقرة	عبارات السيطرة	محور دافع	غير موافق	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
42	أشعر أنني قادر على التأثير في سلوك الآخرين.	موافق	31	2,59	0,69	%86	1	موافق
44	غالبا ما يستشيرونني زملائي فيما يخص أداء العمل	موافق	32	2,57	0,76	%86	2	موافق
46	أسعى دائما للوصول الى المراكز العليا	موافق	28	2,43	0,82	%81	3	موافق
47	غالبا ما أتردد في اتخاذ القرارات الحاسمة	محايد	14	1,8	0,90	%60	4	محايد
45	أحيانا أشعر أنني غير قادر على تحمل المسؤولية	غير موافق	10	1,64	0,84	%55	5	غير موافق
48	أفضل غالبا في اقناع الآخرين فيما يخص العمل.	غير موافق	5	1,39	0,69	%46	6	غير موافق
43	أجد صعوبة في الاتصال مع الآخرين .	غير موافق	5	1,23	0,64	%41	7	غير موافق
نتيجة المحور الأول / المتوسط العام								
				1,95	0,76	%65	8	محايد

تحليل الجدول :

تظهر المعالجة الاحصائية للبيانات المتعلقة بمحور دافع السيطرة لكل من العبارات التالية(42-44-46)الموضحة في الجدول أعلاه بمتوسطات حسابية قدرت ب(2,59-2,43-2,57) ضمن فئة (موافق) ،ثم جاءت العبارة رقم(47) في المرتبة الرابعة >>غالبا ما أتردد في ايجاد القرارات الحاسمة<< بمتوسط حسابي قدر ب(1,80)بدرجة(محايد)،ثم تليها كل من العبارات التالية(43-48-45) بمتوسطات حسابية قدرت ب(1,64-1,39-1,23)ضمن فئات(غير موافق).

-وفي الجدول رقم (13):يمثل استجابات أفراد العينة لمحور دافع الاستقلالية.

رقم الفقرة	عبارات محور دافع الاستقلالية	موافق	غير موافق	محايد	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
52	أشعر بدرجة عالية من المسؤولية عن عملي دون تدخل الآخرين	30	10	4	2,8	0,55	%93	1	موافق
54	أشعر بالحرية الكافية في كيفية التعامل مع زملائي في العمل	22	10	12	2,66	0,71	%89	2	موافق
51	أشعر بالحرية الكافية أثناء تأديتي لمهامي الوظيفية	20	12	12	2,45	0,85	%82	3	موافق
53	يتيح المدير لي الفرصة الكافية لاختيار طرق أداء عملي	38	3	3	2,27	0,82	%76	4	محايد
50	تقوم الإدارة بتشجيعي على تحمل المسؤولية الشخصية	20	12	12	2,18	0,84	%73	5	محايد
49	تعطي المنظمة التي أعمل بها سلطة واسعة لاستخدام قدراتي في اتخاذ القرارات	14	15	15	1,98	0,82	%66	6	محايد
55	أقوم بتأدية الأعمال الموكلة الي دون الاعتماد على رؤسائي	35	6	3	1,93	0,97	%65	7	محايد
نتيجة المحور الرابع/المتوسط العام									
					2,32	0,80	%77	8	محايد

تحليل الجدول:

يتضح من الجدول أعلاه استجابات الأفراد على دافع الاستقلالية حيث تحمل العبارة

رقم(52)>>«أشعر بدرجة عالية من المسؤولية عن عملي دون تدخل الآخرين << بمرتبة

الأولى بمتوسط حسابي قدره (2,80) ضمن فئة(موافق).

أما كل من العبارات (51-54) الموضحة في الجدول أعلاه بمتوسط حسابي قدر ب:(2,66-2,45) بدرجة (موافق).

وفي الأخير نجد أن العبارات (53-50-49-55) المدرجة في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي قدر ب(2,27-2,18-1,98-1,93) على التوالي بدرجة (محايد)

2 - عرض ومناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة:

بعد تعرضنا لجداول استجابات أفراد العينة سنتطرق الى تفسير ومناقشة الفرضيات وهذا من خلال ما توصلت اليه الباحثة من نتائج في الدراسة الحالية،ويمكن الاستناد الى قراءة معاملات الارتباط،انطلاقا مما هو متداول عادقوحيث لا يخرج عن ما يلي:

أقل من 30 علاقة ضعيفة جدا،وليست ذات أهمية تذكر.

20-40 يمكن أن يكون للارتباط دلالة،لكنه لا يعبر عن علاقة ضعيفة.

40-65 الارتباط معتدل (متوسط القيمة) ويعبر عن علاقة هامة.

70-90 ارتباط مرتفع وعلاقة قوية (الكيلاني،عبد الله زيد و الشريفين، نضال كمال.2005 ص22).

-عرض و مناقشة الفرضية الأولى-

"هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين العلاقات الانسانية والدافع للانجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز بسكرة".

-الجدول رقم (15):يمثل نتائج معامل بيرسون لدرجة الارتباط بين العلاقات الانسانية والدافع للانجاز.

ن	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة 0.05	طبيعة العلاقة
44	0.52	دال احصائيا	ارتباط موجب متوسط

مناقشة النتائج:

من خلال النتائج الموضحة يتضح أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة موجبة بين العلاقات الانسانية والدافع للانجاز وذلك راجع للجانب الانساني المتعامل به في المنظمة كخلق مناخ ايجابي وبيئة عمل محفزة تجعل العامل يخرج من إطار الخمول والكسل والعمل

الروتيني الى عالم الانجاز والابداع والابتكار و بالتحول من أسلوب التعنت واعطاء الأوامر الى أسلوب التشاور الذي يقوم على مبدأ احترام العامل وليس على أساس اخبار الرئيس لمؤوسيه عن الأخطاء التي ارتكبها وتوجيه اللوم عليه فهذا يساعد الفرد العامل على انجاز أعماله على أكمل وجه وتوجيه سلوكه نحو تحقيق ما هو مطلوب منه والمحافظة على استمرارية ذلك السلوك فهي تحقق رضا العامل عن عمله مما يدفعه للانجاز أكثر فيسهل عليها الوصول الى أهدافها بواسطة بشري كله دافعية وانجاز .

-عرض و مناقشة الفرضية الثانية-

- "هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين العلاقات الانسانية ودافع السيطرة لدى عمال مؤسسة سونلغاز بسكرة".

الجدول رقم(16):يمثل نتائج معامل بيرسون لدرجة الارتباط بين العلاقات الانسانية ودافع السيطرة.

ن	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة 0.05	طبيعة العلاقة
44	0,56	دال احصائيا	ارتباط موجب متوسط

مناقشة النتائج:

من خلال النتائج الموضحة يتضح وجود علاقة هامة ومتوسطة بين العلاقات الانسانية ودافع السيطرة باعتبار أن السلطة والاشراف على الآخرين حاجة اجتماعية تكسبها المنظمة بطريقة غير مباشرة للعامل باتباع سياسة العلاقات الانسانية وذلك بتقدير مجهوداتهم والاعتراف بما يحققه العامل من انجازات وتكليفهم بالمسؤوليات التي تزيد من دافع القوة لديهم بأشعارهم أنهم هم القادة وأي شيء في المنظمة يخصمهم، مما يدفع العامل بذل المزيد من المجهودات في المستقبل وتجعل الفرد العامل يرى في المنظمة فرصة للوصول الى المراكز وامتلاك السلطة وممارسة الرقابة الذاتية فعندما تشبع المنظمة حاجات ورغبات عمالها تكسبه بذلك دافع القوة فيشعر بأنه مسؤول عن عمله وعمل الآخرين

فيصبح بذلك عضو فعال في المنظمة يسعى لحل مشاكل الآخرين واتخاذ القرارات، فنفهم بذلك في الأخير "أن القوة ليست على الآخرين بل بالآخرين" فممارسة القوة على العامل لا تحقق فائدة للمنظمة وان حققت لا تحقق الهدف الذي ترمي اليه ,واذ تناولناها من الجانب الانساني فنجدها تحقق أهدافا سامية تعود بالنفع للفرد بصفة خاصة وللمنظمة بصفة عامة فهي تبني له شخصية قوية ومؤثرة مما تنمي فيه دافع القوة والسيطرة لدى العامل لنخرج في الأخير الى أن العلاقات الانسانية تربطها علاقة هامة بدافع القوة والسيطرة والاشراف لدى العامل في المؤسسة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية القائلة: "هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين العلاقات الانسانية ودافع السيطرة"

-عرض و مناقشة الفرضية الثالثة-

- "هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين العلاقات الانسانية ودافع الانتماء لدى عمال مؤسسة سونلغاز بسكرة".

جدول رقم(17): يمثل نتائج معامل بيرسون لدرجة الارتباط بين العلاقات الانسانية ودافع الانتماء لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

ن	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة 0,05	طبيعة العلاقة
44	0,61	دال احصائيا	ارتباط متوسط موجب

مناقشة النتائج:

من خلال النتائج الموضحة يتضح وجود علاقة هامة بين العلاقات الانسانية ودافع الانتماء لدى العمال في المؤسسة باعتبار أن دافع الانتماء من أحد الأهداف الانسانية التي تسعى المنظمة لبلوغها لما لها من أثر فعال في استمرارية العمالة واستقرار العمل فهي و تشير بشكل عام الى حاجة الفرد العامل للاندماج والانتساب الى الآخرين أي أن يشعر بأنه جزء من جماعة وهو دافع قوي للكثيرين يحتاج الى دعم من طرف المؤسسة وذلك

باتاحة الفرصة للعاملين باقامة علاقات وثيقة مع الآخرين، لأن العمال يميلون باستمرار الى تشكيل جماعات متماسكة تضم أولئك الذين يقومون بنفس العمل أو الذين يعملون في مكان واحد كما أكد هومانز "أن الانسجام الصناعي يستطيع أن يمنح جماعات العمل أكبر حرية حينما يسمح بالمشاركة فيصنع القرارات" والاعتراف والتقدير من طرف المنظمة التابع لها وفسح المجال للتعبير عن مشاعرهم بحرية والاستمتاع بتبادل الصداقات والمحافظة عليها والحد من النزاعات التي تؤدي للنفور من المنظمة واشباع الحاجات الانسانية لعمالها وذلك عند كل فرد لأن كل شخص نجد له حاجات متداخلة يسعى الى اشباعها عن طريق المنظمة فاذا أشبعت تلك الحاجات يتولد لدى الفرد الشعور بالرضا والاطمئنان ومن ثم يؤدي بطبيعة الحال الى دافع الانتماء حيث أوضحت بعض الدراسات أنه "كلما كانت الأهداف التي تسعى اليها المنظمة واضحة يستطيع الفرد فهمها وكذلك كلما كانت أدوار العاملين واضحة ومحددة وذلك لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض أدوار العاملين" وهذا كله توفره المنظمة باتباعها سياسة العلاقات الانسانية بحيث يصبح الفرد يحس أكثر بانتمائه وولائه لمنظمتهم ويشعر بأنه جزء لا يتجزء منها ويصبح بذلك راض عن عمله مما ينعكس على مستوى أداءه. أي كلما استخدمت العلاقات الانسانية باعتدال وبدون النظر اليها كهدف قائم بذاته بل وسيلة معتدلة تدفع الى تحقيق الأهداف المطلوبة كلما زادت الدافعية للانتماء لدى العامل وهذا ما تسعى الى تحقيقه المنظمات الناجحة.

_ عرض و مناقشة الفرضية الرابعة -

- "هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين العلاقات الانسانية ودافع الاستقلالية

لدى عمال مؤسسة سونلغاز بسكرة"

جدول رقم(18): يمثل نتائج معامل ارتباط بيرسون لدرجة ارتباط بين العلاقات الانسانية ودافع الاستقلالية لدى عمال سونلغاز.

ن	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة 0,05	طبيعة العلاقة
44	0,84	دال احصائيا	ارتباط موجب ذات علاقة قوية.

مناقشة النتائج:

يتضح من خلال النتائج الموضحة وجود علاقة قوية بين العلاقات الانسانية ودافع الاستقلالية أي كلما طبقت العلاقات الانسانية بشكل جيد في المنظمة كلما عملت على زيادة دافع الاستقلالية لدى الفرد العامل، وذلك باعتبار كل فرد له مشاعره ورغباته وخلفياته واحترام كرامته الشخصية وتركهم يتصرفون بحرية تامة مما يزيد في استمتاعهم بعملهم والقضاء على الروتين والآلية في العمل وزيادة درجة الاستقلالية في عملهم فعندما تعطى المنظمة الفرصة لعمالها بالمشاركة في اتخاذ القرارات الادارية فهي بذلك تجسد فيهم الثقة في أنفسهم وتقضي على الاعتمادية والسيطرة والرقابة في التعامل وتحمل المسؤولية وتخلق فيهم روح الابداع والابتكار عكس السيطرة والرقابة التي تحد من امكانياتهم، فهي تعزز الأداء الكلي لها وتحقق الجودة الشاملة وتجعل من الفرد العامل يتمتع بعمله ومن هنا نجد أن العلاقات الانسانية لها علاقة وطيدة بدافع الاستقلالية لدى الفرد العامل في المنظمة وهذا ما يدفنا الى التأكد من صحة الفرضية القائلة: توجد علاقة احصائية ذات دلالة ارتباطية بين العلاقات الانسانية و الدافعية للإنجاز لدى عمال مؤسسة سونالغاز بسكرة.

-عرض ومناقشة الفرضية العامة:

"هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين العلاقات الانسانية ودافعية الانجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز بسكرة".

الجدول رقم (14): يمثل نتائج معامل ارتباط بيرسون لدرجة الارتباط بين العلاقات الانسانية ودافعية الانجاز لدى عمال "سونلغاز".

ن	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة 0,05	طبيعة العلاقة
44	0,81	دال احصائيا	ارتباط موجب وعلاقة قوية

مناقشة النتائج:

من خلال النتائج الموضحة يتضح وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية موجبة بين العلاقات الانسانية ودافعية الانجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز باعتبار أن الدافعية هي طاقة كامنة في الكائن الحي تعمل على استثارته ليسلك سلوك معيناً في العالم الخارجي حيث نجد من العوامل التي تسثير الدافعية لتصبح من دافعية فقط الى دافعية الانجاز والتطبيق هي العلاقات الانسانية السائدة في المنظمة ،حيث نجد أن العلاقات الانسانية لها تأثير كبير على تحفيز الطاقة الانسانية وتشكيل وتعديل المخرجات السلوكية من حيث فعالية الأداء ومستوى الرضا لدى العامل فنجد أن العلاقات الانسانية في بيئة العمل الداخلية لها تأثير كبير على المورد البشري في كونها تزيد من مستوى طموحه ودرجة مثابرتة وتقانيه في العمل وتخطيطه للمستقبل ورغبته في اعطاء الأفضل ،حيث يتضح أنه كلما كانت العلاقات الانسانية في المنظمة كلما ارتفعت دافعية الانجاز لدى العمال بطريقة تلقائية فنجد أحيانا أشياء بسيطة لكن لها معنى وتأثير كبير في نفسية العامل سواء بالسلب أم الايجاب لا يمكن تجاهلها وأخذها في عين الاعتبار، فمثلا علاقة رب العمل بالعامل، يجب أن تكون جيدة يسودها الاحترام والتقدير المتبادل فلا يعنى أن الرئيس بمجرد لديه الحكم والسيطرة والنفوذ لا يخضع لمبدأ التواضع، فالتواضع عليه تبنى العلاقات الانسانية وهو صفة لا بد من تواجدها في المدراء وأصحاب النفوذ وذوي المسؤولية بغض النظر عن التدرج الهرمي فمثلا في مسألة "القاء السلام". عن أبي هريرة رضي الله عنه قال رسول الله صلى الله عليه (لاتدخلون الجنة حتى تؤمنوا، ولا تؤمنوا حتى تحابوا، أولا أدلكم على شيء إذا فعلتموه تحاببتم، أفشوا السلام بينكم).

إن المسلم حتى يلقي السلام على أخيه كأنه يقول له بلسان حاله: عس آمناً مطمئناً، ولا تخشى مني على نفسك وعرضك ومالك، وهذا بدوره يحقق الأمن والأمان بين العمال . فكيف نتجاهل قيمة لقاء السلام وديننا يحثنا عليها .

ومن هنا "تؤكد صحة الفرضية التي تم تبنيها في هذه الدراسة، مما يدل على أنه كلما توافرت العوامل والظروف المناسبة للعاملين وكانت العلاقات الانسانية السائدة في المنظمة جيدة كلما ارتفعت مستوى دافعية الانجاز لدى العمال ،وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة"ناصر محمد عقيل 2006" تحت عنوان "العلاقات الانسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة" و التي أظهرت نتائجها وجود ارتباط قوي بين الأداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة وجميع محاور الدراسة التي تمثل واقع العلاقات الانسانية وأن معظم أفراد عينة الدراسة على علم تام بمفهوم العلاقات الانسانية، كما تسود بينهم الألفة والمودة، ويشعرون بالرضا الوظيفي في العمل، كما أن ذلك نتج عنه حبهم للعمل والتفاني فيه، وأنهم يبذلون قصارى جهدهم في انجاز المهام المسندة اليهم .

-الاستنتاج العام:

نستنتج من خلال عرض ومناقشة الفرضيات أن:

نستنتج أن العلاقات الانسانية الجيدة التي تمارسها المنظمة في عملها لها أهمية كبيرة،فهي تعبر عن الجو العام داخلها وأن سلوك العمال ودافعيتهم للعمل يعتمد بنسبة كبيرة على درجة الدعم التي توفرها نوع العلاقات السائدة في المنظمة فمن خلال دراستي لهذا الموضوع "العلاقات الانسانية وعلاقتها بدافعية الانجاز" توصلت الى أن الأفراد الذين لديهم دافعية انجاز مرتفعة نجدهم يعملون في منظمة تراعي الجانب الانساني لعمالها وتؤمن بكرامتهم وتعترف بانجازاتهم وتحترمهم وتقدرهم مما يبيث فيهم روح المثابرة والاجتهاد والسرعة في الانجاز وزيادة مستوى الطموح لديهم وتعمل أيضا على زيادة دافع الانتماء لديهم بحيث يشعر العامل بأنه جزء لا يتجزء من المنظمة وتزيد من دافعية السيطرة والقوة لديه فيشعر بأنه مسؤول على كل شخص موجود فيها ومن ناحية أخرى نجدها لها علاقة أيضا بدافع الاستقلالية بالزيادة والنقصان فكلما كانت العلاقات الانسانية جيدة كلما زادت من دافع الاستقلالية لدى العامل فتتيح له الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات مما تولد لديه القدرة والرغبة في الابداع والابتكار كل ما هو جديد فهي بذلك تلبي وتشبع حاجات عمالها من ناحية فتضمن بذلك أداء جيد ومن ناحية أخرى تحقق أهدافها بطريقة ذكية فالادارات الناجحة هي التي تتصف بالمرونة دون افراط وبالتحديد دون إغراق وبالجدية دون تزمت وبالالتقدمية دون غرور .

الإقتراحات:

- 1- منح الثقة للعاملين في توسيع سلطة اتخاذ القرارات وذلك باتباع الأسلوب التشاوري الذي يشعرهم بثقة الإدارة في قدراتهم وزيادة الثقة أكثر في أنفسهم مما يدفعهم لزيادة الجهد في العمل.
- 2- العمل على استثارت دافعية العمال بالتحفيزات المادية والمعنوية ومراعات الفروق الفردية في قضية الحوافز لأن ما يحفز شخص لا يحفز آخر.
- 3- تهيئة بيئة عمل محفزة للعامل تتضمن ظروف فيزيقية مناسبة
- 4- الاعتماد على الفرق والجماعات في العمل لزيادة روح الفريق لديهم .
- 5- اقامة دورات وتدريبات وتوعية حول موضوع العلاقات الانسانية للعمال في المؤسسة لأن نجد الكثير لا يعرف معنى مصطلح العلاقات الانسانية لكن نجدهم يسيرون على نهجها .
- 6- محاولة نشر ثقافة العلاقات الانسانية في المنظمة لضمان تطبيقها ومراعاتها في العمل.
- 7- أهمية التقدير والاعتراف بالجهد المبذول من العاملين,وتعدي المشافهة الى التحفيز المادي مما يساهم في زيادة الدافعية لدى العامل.

خاتمة:

تقديم هذا البحث نكون قد حاولنا ضمن تخصص علم النفس عمل وتنظيم بالتعرف على العلاقات الإنسانية ولما لها من علاقة بدافعية الانجاز لدى العاملين وذلك من خلال الأفكار التي طرحتها مجموعة من النظريات التي تناولت موضوعات العلاقات الإنسانية من حيث التحفيز وإشباع حاجات الأفراد في المنظمة حيث تمت من جهة أخرى دراسة متغير الدافعية لدى العمال بمديرية سونلغاز بسكرة، من حيث العديد من النقاط والمؤشرات التي اعتمدنا عليها في قياس الدافعية لديهم في الجانب التطبيقي ومن هذه الوجهة تم التماس دافعية الانجاز لديهم ونوع العلاقة بينها وبين متغير العلاقات الإنسانية وعلى هذا الأساس توصلنا إلى نتائج واقتراحات يمكن الاستفادة منها في التخصص وهذا لا يعني أنه يخلو من النقائص والملاحظات يمكن مراعاتها و تعديلها في المستقبل .

وفي الأخير أسئله الله أن أكون قد وفقت في الإحاطة بموضوع الدراسة والذي كان اختياره رغبة مني وأرجو أن أكون قد حققت ولو جزء بسيط من نجاحاتي لكن بجهد كبير .

قائمة المراجع

المراجع:

- 1-أبورياش، حسين الصافي و عبد الحكيم وآخرون.(2006).الدافعية والانفعال العاطفي.عمان الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- 2-اسماعيل،محمد بلال.(2008).السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق.الأزاريطة الاسكندرية:دار الجامعية الجديدة.
- 3-البار، رميساء.(2014).المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الانجاز.مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم النفس عمل وتنظيم ،جامعة محمد خيضر،بسكرة.
- 4-البطش،محمد وليدو بوزينة،فريد كامل.(2007).مناهج البحث العلمي تصميم البحث والتحليل الاحصائي، عمان الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 5- الحربي، حمدي الحميدي خالد.(2003).أثر العلاقات الانسانية على الأداء العاملين في الأجهزة.رسالة ماجستير منشورة،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.رياض.
- 6-السلمي ،علي.(1973).السلوك الانساني في الادارة. (ط2).القاهرة:دار المعارف.
- 7-الطائي،يوسف حليم ومؤيد وعبد الحسين، الفضل وآخرون.(2006).ادارة الموارد البشرية"مدخل استراتيجي كامل. عمان الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 8-الطيب،عصام على و رشوان،ربيع عبده.(2006).علم النفس المعرفي الذاكرة وتشفير المعلومات. القاهرة مصر:عالم الكتب نشر وتوزيع وطباعة.

- 9- العبيدي، محمد جاسم. (2004). سيكولوجية الادارة التعليمية والمدرسة "آفاق التطوير العام. (ط1). عمان الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- 10- العتوم ،عدنان يوسف وفلاح علاونة، شفيق وآخرون. (2005). علم النفس التربوي النظرية والتطبيق. عمان الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 11- الغربي، كامل محمد. (2004). السلوك التنظيمي "مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. (ط1). عمان الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- 12- الكيلاني، زيد عبد الله والشريفين، نضال كمال. (2005). مدخل الى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية. عمان الاردن: دار المسيرة.
- 13- النبهان، موسى. (2004). أساليب القياس في العلوم السلوكية. عمان الأردن: دار الشروق للنشر.
- 14- برنوطي، نائف سعاد. (2001). ادارة الموارد البشرية "ادارة الأفراد". (ط3). عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 15- بن رحمون، سهام. (2007). العلاقات الانسانية وفعالية الادارة المدرسية. مذكرة مكملة لشهادة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 16- بن عطاس الخيري، حسن بن حسين. (2008). الرضا الوظيفي ودافعية الانجاز. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
- 17- بن عقيل، ناصر محمد. (2006). العلاقات الانسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. مذكرة مكملة لدرجة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية، رياض.
- 18- بوعلام، محمود رجاء. (2004). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية. (ط4). القاهرة مصر: دار النشر للجامعات.

- 19- بن يونس، محمود محمد. (1999). سيكولوجية الدافعية والانفعالات. (ط2). الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 20- بونوة، علي. (2009). العلاقات الانسانية وأثرها على الرضا الوظيفي. مذكرة ماجستير في علم الاجتماع عمل وتنظيم، جامعة زيان عاشور، الجلفة.
- 21- ثائر، أحمد غباري. (2008). الدافعية النظرية والتطبيقية. (ط1). عمان الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 22- جابر، نصرالدين ولوكيا، الهاشمي. (2006). مفاهيم في علم النفس الاجتماعي. (ط2). قسنطينة: المكتبة الوطنية ردمك.
- 23- جبر، سعيد سعاد. (2001). الذكاء الانفعالي وسيكولوجية الطاقة الالمحدودة. عمان الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- 24- جواد، عبد الحسين صفاء. (2012). أثر التمكين الاداري على الرضا الوظيفي شهادة ماجستير، المعهد الطبي التقني، العراق.
- 25- الحربي، حمدي الحميدي خالد. (2003). أثر العلاقات الانسانية على الأداء العاملين في الأجهزة. رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. رياض.
- 26- حنفي، عبد الغفار. (2007). السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية. اسكندرية مصر: دار الجامعية.
- 27- خليفة، قدوري. (2012). الرضا عن التوجيه الدراسي وعلاقته بالدافعية للانجاز. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس المدرسي، جامعة مولود معمري، تيزي وزو.
- 28- خيضر، كاظم وحمود الفريجات وآخرون. (2008). مفاهيم معاصرة. عمان الأردن: اثرء للنشر والتوزيع.

- 29- دادي عدون، ناصر. (1998). اقتصاد المؤسسة. الجزائر: دار المحمدية.
- 30- دوسري، محمد بن عابد مشاوية. (2003). العلاقات الانسانية في الفكر الاداري الاسلامي والمعاصر رياض: مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
- 31- رجيور، (1999). مدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي. (فراس حلمي، مترجم). بيروت لبنان: دار الشروق.
- 32- رشوان، حسين وعبد الحميد. (1997). العلاقات الانسانية في مجالات علم النفس. الأزاريطة الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- 33- رواية، حسن. (2003). السلوك التنظيمي المعاصر. الاسكندرية مصر: الدار الجامعية 84 شارع زكريا غنيم الابراهيمية.
- 34- سلاطنية، بلقاسم والجيلاني، حسان. (2004). منهجية العلوم الاجتماعية. (بدون طبعة). الجزائر: دار الهدى عين مليلة.
- 35- سوسي، عبد الوهاب. (2009). المنظمة المتغيرات-الأبعاد-التصميم. الجزائر: دار النجاح للكتاب.
- 36- طه، طارق. (2008). السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنترنت. الاسكندرية مصر: دار الفكر الجامعي.
- 37- عاشور، خديجة. (2009). ضغوط العمل وأثرها على العلاقات الانسانية داخل المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 38- عبد اللطيف، محمد خليفة. (2000). الدافعية للانجاز. القاهرة. مصر: دار غريب .

- 39- عبد المعز، جمال ورائيا.(2011).الادارة والعلاقات الانسانية في الألفية الثالثة الاسكندرية لأزاريطة:دار الجامعة الجديدة..
- 40- عبيدات،محمد وأخرون.(1999).منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل والتطبيقات.(ط2). عمان الأردن: دار وائل للطباعة.
- 41- عثمان،مريم.(2010).الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدنية.مذكرة ماجستير،جامعة الاخوة منتوري،قسنطينة.
- 42- عكاشة، محمود فتحي.(1999).علم النفس الصناعي. مصر:مطبعة الاسكندرية الجمهورية.
- 43- عياصرة،أحمد عبد الرحمن.(2006).القيادة والدافعية في الادارة التربوية. عمان الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 44- عويضة،كامل محمد.(1996).علم النفس الصناعي.(ط1).بيروت لبنان:دارالكتب العلمية للنشر.
- 45- فتحي، محمد موسى.(2009).العلاقات الانسانية في المؤسسات الصناعية.عمان الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- 46- فرج ،عصام الدين.(2008).أسس العلاقات العامة. القاهرة مصر: دار النهضة العربية.
- 47- قوراري، حنان.(2014).الضغط المهني وعلاقته بدافعية الانجاز,مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي,جامعة محمد خيضر,بسكرة.
- 48- ماهر، أحمد.(2004).ادارة الموارد البشرية. .اسكندرية مصر: د.ن.

49- مجدي، أحمد عبدالله. (2003). السلوك الاجتماعي وديناميته محاولة تفسيرية. الاسكندرية مصر: دار المعرفة الجامعية.

50- محمود، ماهر عمر. (2006). سيكولوجية العلاقات الاجتماعية. الأزاريطة: دار المعرفة الجامعية.

51- مرسي، عبد الحميد. (1986). العلاقات الانسانية سلسلة الدراسات النفسية الاسلامية. (ط1). مصر: دار التوفيق النموذجية للطباعة.

52- معمريّة، بشير. (2012). سيكولوجية الدافع للإنجاز. الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع.

53- منير، نوري. (2010). تسيير الموارد البشرية. بن عكنون الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

54- وجيه، ف وميشيل د. (2005). أساسيات التنمية المهنية للمعلمين، (سعيد التل، مترجم). عمان الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.

55- ياغي، محمد عبد الفتاح. (2011). مبادئ الإدارة العامة. عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

الملاحق

-ملحق رقم(1):تقديم مجمع سونلغاز : SONELGAZ

سونلغاز: هي المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز La Société Nationale del'Electricité et du Gaz

أنشئت في 1969/07/28 كمؤسسة عمومية مكلّفة بإنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي عبر قنوات بالجزائر.

منذ نشأتها عرفت المؤسسة عدة تطورات بهيكلها التنظيمي تحسينا لطريقة التسيير لتكون في مستوى التطور والتقدم الاقتصادي على المستوى الوطني والعالمي.

إذ في سنة 1991 غيرت سونلغاز طبيعتها القانونية بتحولها إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPTC)، لتصبح مؤسسة ذات أسهم (SPA) برأس مال: 15 مليار دج سنة 2002 وفي سنة 2005 حسب القرار رقم DG 2005 تم هيكلة مؤسسة سونلغاز كمجمع يحتوي على العديد من الفروع حسب طبيعة النشاط الذي يقوم به كل فرع مثل :

SPE: سونلغاز لإنتاج الكهرباء

GRTE: فرع تسيير شبكة نقل الكهرباء

GRTG: فرع تسيير شبكة نقل الغاز

SD: سونلغاز لتوزيع الغاز والكهرباء

***سونلغاز للتوزيع**: إحدى فروع المجمع تقوم بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية للزبائن، فزيادة فعاليتها ترسيخا لحضورها أنشأت سونلغاز أربع مديريات عامة للتوزيع على مستوى الوطن تتمثل في :

SDA: توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، الجزائر العاصمة

SDE : توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي ، لمناطق الشرق

SDO : توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، لمناطق الغرب

SDC : توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي ،للسوسط

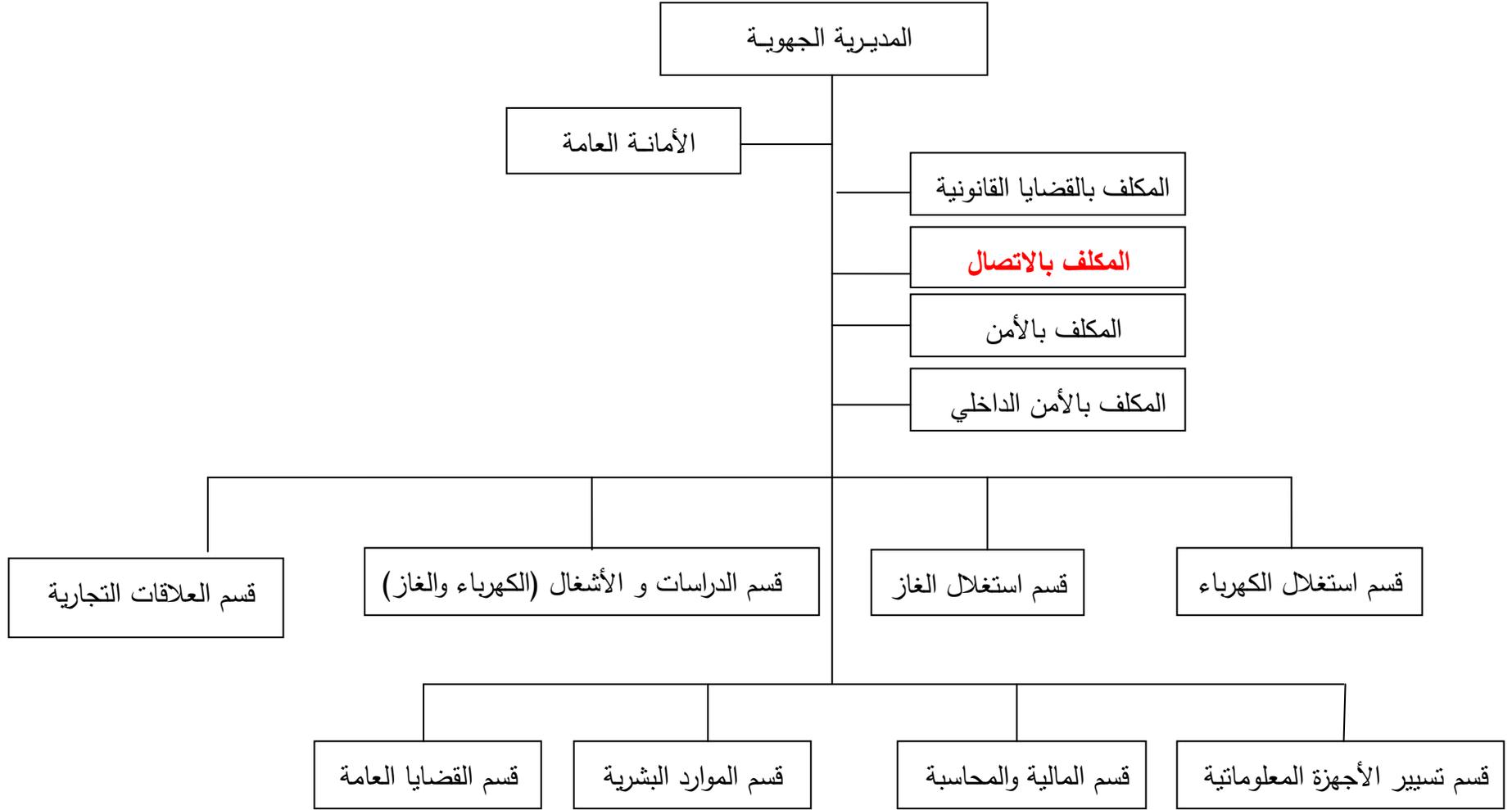
كل فرع من هاته الفروع تحتوي على مجموعة من المديريات الجهوية التي تمثله على كل ولاية.

- حيث نجد المديرية الجهوية للتوزيع بسكرة تابعة لمديرية التوزيع للسوسط ،إضافة إلى المديريات الجهوية الاثني عشر:تمنراست، اليزي، غرداية، ورقلة 1،ورقلة2، وادي سوف ، الاغواط، الجلفة، البويرة ، المدية ،تيزي وزو ،البليدة

كل هاته المديريات تنتهج السياسة التجارية للمجمع سونلغاز (رفع رقم الأعمال) وخدمة المصلحة العمومية (النوعية والاستمرارية في تقديم الخدمات) .

تقوم مؤسسة سونلغاز بالعديد من المهام التي تتجلى أكثر في مهام ونشاطات أقسامها ومصالحها .مما يتوجب علينا عرض كل أقسام المؤسسة ومختلف مصالحها من خلال الهيكل التنظيمي للمديرية .

الشكل رقم (03) : يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونالغاز.



الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع الوسط - سونلغاز ،بسكرة

ملحق رقم (2): الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع -بسكرة:

1)المدير الجهوي:

يمثل قمة الهرم بالمؤسسة ،مكلف في حدود معينة بضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية ،وإيصالها إلى زبائن المؤسسة في أحسن الظروف ذات النوعية الجدية ،الاستمرارية في التقديم ،والسعر المناسب.

2)الأمانة العامة

3)المكلف بالاتصال:يقوم بالعديد من المهام نذكر منها مايلي،ويكون التفصيل أكثر

لاحقا:

- تحضير وتنظيم المعلومات الموجهة إلى الجمهور والزبائن باستعمال كل الوسائل المتاحة .

- المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية .

- اقتراح مواضيع الإشهار وإعلام الزبائن حسب الطبيعة المحلية .

- ربط علاقات وثيقة مع كل أنواع وسائل الاتصال.

4) المكلف بالقضايا القانونية:

- يعد الممثل القانوني للشركة في المحكمة ،المجلس القضائي..الخ

- يتابع تنفيذ القرارات القانونية

- يتكفل بكل القضايا القانونية :كرفع دعوى حول التعدي على ممتلكات سونلغاز أو

الشكاوي ورفع الدعوى ضد المديرية من طرف الزبائن.

- يساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني (رفع دعوى قضائية) .

- تنظيم المعلومات القانونية وتقديمها وقت الضرورة

5) المكلف بالأمن والوقاية: يقوم بالمهام التالية:

- إعداد مخطط للزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية .
- تحضير اجتماعات لجنة النظافة والأمن على مستوى المديرية CHS
- السهر على تطبيق كل الإجراءات الوقائية في مجال النظافة والأمن.
- إعداد الإحصائيات حول حوادث الغاز والكهرباء مع المصالح التقنية .

6) المكلف بالأمن الداخلي : يقوم بـ:

- المتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية (الحراس ،الجران..).
- تقرير دوري إلى المسؤولين حول الوضعية الأمنية للمديرية ومختلف وكالاتها.
- إعداد تقرير فوري بعد حدوث أي طارئ مباشر .
- إعداد مخطط الأمن الداخلي (سري جدا) بالتعاون مع المصالح الأمنية للولاية.

*أقسام المديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع :

1/ قسم استغلال الشبكات الكهربائية والغازية : Exploitation Elec et GAZ

يهتم بمراقبة واستغلال الشبكات الكهربائية والغازية ،الصيانة ،تطوير الشبكتين السابقتين، القيام بالأشغال تحن التوتر TST (الكهرباء)

2/ قسم الدراسات والأشغال (الكهرباء والغاز) Etude d'Exécution et

TravauxElec et GAZ

اغلب مهامه بالميدان ، له 3 مصالح:

1- مصلحة الدراسات والأشغال :تقوم بكل ما يتعلق بالدراسة (الموقع ،المخططات..)

2- مصلحة السوق والبرمجة: انشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر ،البناء ،استقبال مخطط التشغيل الخاص بمقدار الأشغال المرسل من مصلحة الدراسات ،وغيرها من مهام تخص السوق والبرمجة.

3- مصلحة تسيير الاستثمار:

- تسيير القروض الخاصة بأمر الدفع ،متابعة تنفيذها
- استقبال وإجراء الأمر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع .
- انشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع (الفيزيائية و المالية)
- فتح وإغلاق رخص البرامج.

3/قسم العلاقات التجارية: Division Relation Commerciales

له خمس وكالات تجارية : Biskra 1, Biskra 2 ، طولقة ،سيدي عقبة ، أولاد جلال ،به مصلحتين :

1 - مصلحة التقني التجاري : وهي مصلحة مسؤولة على متابعة طلبات الزبون MT/MP (ذوي التوتر المتوسط ذو الضغط المتوسط) ومختلف الوثائق الخاصة بإيصالات جديدة لزبون جديد أو إحداث تغييرات على مستوى الشبكة ،إضافة إلى فوترة كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون الجديد أو زبون مشترك.

2- مصلحة الزبائن :تهتم بكل أمور الزبائن وملفاتهم (فوترة ،تحصيل الديون ...)

4/قسم تسيير الأجهزة المعلوماتية: Gestion des Systèmes

Informatiques

يقوم بـ:

- تسيير وصيانة العتاد المعلوماتي على مستوى المديرية والمصالح التقنية لها .
- تطوير تطبيقات المعلوماتية ،طبع الفواتير الكهربائية.
- تحليل إحصائيات المشتريات والمبيعات .

5/ قسم المالية والمحاسبة : يقوم بعدة مهام أهمها :

- تحضير الميزانية
- إعداد الجداول البيانية لحصيلة الأنشطة للمديرية
- ضمان مراقبة ومحاسبة كل العمليات المالية
- تسيير الحسابات البنكية والبريدية للمديرية .. الخ

6/ قسم الموارد البشرية : Ressources Humaines

يهتم بـ:

- توزيع الإطارات بالمؤسسة
- تسيير الموارد البشرية (دخول موظفين جدد، الحضور، الغياب، التكوين، التريصات
داخلية أو خارجية، العطل، الأجر...)

7/ قسم القضايا العامة : Affaire Générales

- تسيير الوسائل المادية
- مراقبة وتسيير النظافة وصيانة المقرات
- تسيير بريد المديرية
- السهر على تسيير الممتلكات المتقلة
- تمويل مختلف المصالح
- الاهتمام بالمشتريات
- تنظيم حضيرة السيارات (تأمين، المتابعة، الوقود)

ملحق رقم (03) :يبين الاستمارة في صورتها النهائية.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر -بسكرة-

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

سيدي/سيدتي

بعد التحية الطيبة والسلام....

في اطار التحضير لانجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر علم النفس العمل والتنظيم

بعنوان "العلاقات الانسانية وعلاقتها بالدافعية للانجاز" دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز

بسكرة،ننقدم الى سيادتكم الموقرة بهذا الاستبيان،الذي يتكون من عدد من العبارات والمطلوب

أن تقرأ كل عبارة بدقة تامة وأن تجيب عنها،ولكل عبارة ثلاث اجابات

(موافق)،(محايد)،(غير موافق) وعليك وضع علامة (x) أمام الاجابة التبتعبر عن رأيك.

➤ المطلوب أن تكون اجابائك معبرة عما تشعر به،أو تقوم به من استجابات.

➤ توجد اجابة صحيحة أو اجابة خاطئة،فالاجابة الصحيحة هي التي تنطبق عليك.

➤ أجب عن كل العبارات،ولا تترك عبارة بدون اجابة عليها.

➤ مع التأكيد أن كل العبارات التي ستدلون بها لن تستخدم في غير أغراض البحث العلمي.

البيانات الشخصية:

-السن:.....

-الجنس:.....

-المستوى الدراسي:.....

-الخبرة:.....

محور: العلاقات الانسانية

الأبعاد	الرقم	العبارات	موافق	غير موافق	محايد
	1	مفهوم العلاقات الانسانية غير واضح لدي.			
	2	المؤسسة التي أعمل بها تهتم بالعلاقات الانسانية.			
	3	لا أشجع العلاقات الغير رسمية في العمل			
	4	أحرص دائما على المشاركة في المناسبات الاجتماعية التي تحتفل بها المؤسسة.			
	5	لا أرى ضرورة للتعامل بالعلاقات الانسانية.			
	6	أحرص على تحسيس الزملاء بأهمية العلاقات الانسانية.			
	7	أرى أن التعامل بالعلاقات الانسانية تؤدي الى تخفيض مستوى الأداء.			
	8	أجد أن العلاقات الانسانية تعمل على زيادة حيوية العمل.			
	9	أرى أن التعامل بالعلاقات الانسانية لا تحقق لي فائدة.			

			أحتاج الى دورة تدريبية في العلاقات الانسانية.	10
			أعمل على حل مشكلات الزملاء بصورة غير رسمية.	11
			لا أراعي الظروف الخاصة للزملاء في العمل	12
			أشعر بالرضا اتجاه مهنتي.	13
			لا يتم الأخذ برأيي فيما يخص العمل.	14
			يراودني شعور بضرورة تغيير مهنتي.	15
			أشعر بالتفاهم والتعاون مع زملائي في العمل.	16
			لا أعمل في بيئة عمل محفزة.	17
			تزيد حدة منازعاتي مع زملائي بشكل يومي.	18
			أشعر بالانتماء للعمل بسبب ما تكونه العلاقات الانسانية.	19
			يراودني شعور بالاغتراب الوظيفي.	20
			لدي شعور بالملل والروتين جراء ثقل أليات العمل.	21
			أشعر بالمسؤولية اتجاه عملي.	22
			أفضل أن أعمل في وسط جماعات.	23
			يتم استشارتي فيما يخص العمل.	24
			أفتقد الدافعية للعمل بسبب سوء العلاقات في مكان العمل.	25
			تحرص الادارة على توفير ظروف ملائمة للعمل.	26
			يجمعني بزملائي في العمل علاقات طيبة.	27

محور:دافعية الانجاز

الرقم	العبارات	موافق	غير موافق	محايد
دافع الإنجاز				
1	أحس أن عملي ينقصه التنظيم.			
2	نادرا ما أأجل عملي الى الغد.			
3	أحب أن أعمل عملي بسرعة.			
4	غالبا ما أترجع عن انجاز ما قمت به من عمل.			
5	قلما أنجح في انجازاتي اليومية.			
6	أجد متعة في حل المشكلات التي يعتبرها بعض الناس مستعصية.			
7	أفضل انجاز الأعمال الصعبة بدل السهلة.			
دافع الإنتماء				
8	أفضل الأعمال التي تتطلب تفاعلا جيدا مع الآخرين .			
9	لا أشعر أنني عضو فاعل في المنظمة.			
10	أرى في المنظمة على أنها فرصة لتكوين صداقات جيدة.			
11	أشعر بأنني شخص غريب في مؤسستي.			
12	أجد صعوبة في التكيف مع الآخرين داخل المنظمة.			
13	أسعى دائما نحو تكوين علاقات ايجابية مع الآخرين.			
14	لا أعاني من مشاكل داخل المنظمة .			

دافع السيطرة			
			15 أشعر أنني قادر على التأثير في سلوك الآخرين.
			16 أجد صعوبة في الاتصال مع الآخرين .
			17 زملائي في العمل غالبا ما يستشيرونني فيما يخص أداء العمل.
			18 أحيانا أشعر أنني غير قادر على تحمل المسؤولية.
			19 أسعى دائما للوصول الى المراكز العليا.
			20 غالبا ما أتردد في اتخاذ القرارات الحاسمة.
			21 أفضل غالبا في اقناع الآخرين فيما يخص العمل.
دافع الإستقلالية			
			22 تعطي المنظمة التي أعمل بها سلطة واسعة لإستخدام قدراتي في إتخاذ القرارات.
			23 تقوم الإدارة بتشجيعي على تحمل المسؤولية الفردية.
			24 أشعر بالحرية الكافية أثناء تأديتي لمهامي الوظيفية.
			25 أشعر بدرجة عالية من المسؤولية عن عملي دون تدخل الآخرين.
			26 يتيح المدير لي الفرصة الكافية لاختيار طرق أداء عملي.
			27 أشعر بالحرية الكافية في كيفية التعامل مع زملائي في العمل.

			أقوم بتأدية الأعمال الموكلة الي دون الاعتماد على رؤسائي.	28
--	--	--	--	----

ملحق (04): يمثل قائمة الأساتذة المحكمين لمقياس الدراسة

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص
1	الهام قشي	دكتوراه	علم النفس
2	اسماعيل رابحي	أستاذ محاضر -أ-	علوم التربية
3	نبيل حليلو	أستاذ محاضر -ب-	علم الاجتماع
4	عادل مرابطي	أستاذ مساعد -أ-	علم النفس

الملحق (05): يمثل صدق الاستبيانين

صدق المحكمين : حساب صدق المحكمين باستخدام معادلة لوشي.

أ/- استبيان العلاقات الانسانية :

رقم العبارة	محكم 1	محكم 2	محكم 3	محكم 4	يقيس	لا يقيس	الفرق	صدق البند
1	0	1	1	1	3	1	2	0,5
2	0	1	1	1	3	1	2	0,5
3	1	1	1	1	4	0	4	1
4	1	1	1	1	4	0	4	1
5	1	1	1	1	4	0	4	1
6	1	1	1	1	4	0	4	1

1	4	0	4	1	1	1	1	7
1	4	0	4	1	1	1	1	8
1	4	0	4	1	1	1	1	9
0,5	2	1	3	1	1	1	0	10
1	4	0	4	1	1	1	1	11
1	4	0	4	1	1	1	1	12
0	0	2	2	0	0	1	1	13
0,5	2	1	3	0	1	1	1	14
1	4	0	4	1	1	1	1	15
1	4	0	4	1	1	1	1	16
0,5	2	1	3	0	1	1	1	17
1	4	0	4	1	1	1	1	18
1	4	0	4	1	1	1	1	19
1	4	0	4	1	1	1	1	20
1	4	0	4	1	1	1	1	21
0,5	2	1	3	0	1	1	1	22
1	4	0	4	1	1	1	1	23
0,5	2	1	3	1	1	0	1	24
1	4	0	4	1	1	1	1	25
0	0	2	2	1	1	0	0	26
1	4	0	4	1	1	1	1	27

ب/استبيان دافعية الإنجاز

رقم	محكم 1	المحكم 2	المحكم 3	المحكم 4	تقيس	لا	الفرق	صدق
-----	--------	----------	----------	----------	------	----	-------	-----

البند		تقيس						العبارة
1	4	0	4	1	1	1	1	1
1	4	0	4	1	1	1	1	2
1	4	0	4	1	1	1	1	3
1	4	0	4	1	1	1	1	4
1	4	0	4	1	1	1	1	5
1	4	0	4	1	1	1	1	6
1	4	0	4	1	1	1	1	7
1	4	0	4	1	1	1	1	8
1	4	0	4	1	1	1	1	9
1	4	0	4	1	1	1	1	10
1	4	0	4	1	1	1	1	11
1	4	0	4	1	1	1	1	12
1	4	0	4	1	1	1	1	13
1	4	0	4	1	1	1	1	14
1	4	0	4	1	1	1	1	15
1	4	0	4	1	1	1	1	16
1	4	0	4	1	1	1	1	17
1	4	0	4	1	1	1	1	18
1	4	0	4	1	1	1	1	19
1	4	0	4	1	1	1	1	20
1	4	0	4	1	1	1	1	21
1	4	0	4	1	1	1	1	22
1	4	0	4	1	1	1	1	23

1	4	0	4	1	1	1	1	24
1	4	0	4	1	1	1	1	25
1	4	0	4	1	1	1	1	26
1	4	0	4	1	1	1	1	27
1	4	0	4	1	1	1	1	28