

1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم: علم النفس

1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

الرقم التسلسلي: ..... / 2018

رقم التسجيل: .....

العقد النفسي وعلاقته بالدافعية للعمل لدى عمال

شركة سونلغاز

- دراسة ميدانية بشركة سونلغاز بالمسيلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

شعبة: علم النفس

إشراف الدكتور:

عبد الوهاب مغار

إعداد الطالبة:

عاتكة حمو

السنة الجامعية : 2018/2017



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر وعرفان

الحمد والشكر أولا و أخيرا لله عز وجل الذي أمدني بالقوة والإيمان والصبر والتوفيق،  
فالحمد لله كثيرا يوافي نعمه ويكافئ مزيده.

لا يسعني أنا في هذا المقام إلا أن أتقدم بشكري وامتناني إلى الأستاذ المشرف الدكتور  
عبد الوهاب مغار"، الذي كان بمثابة الأب النصوح في توجيهاته السديدة والتي كان لها  
بليغ الأثر في إنجاز هذا العمل، وكذا صبره وسعة صدره وحرصه الدائم لإتمام عملي في  
أحسن الظروف، كما احبي فيه روح التواضع والمعاملة الجيدة ، فجزاه الله عني كل خير

وكذلك أتقدم بالشكر الجزيل لكل من أثرائني بعلمه وفكره واهص بالذكر الأساتذة  
الكرام" عاشور علوطي، قويدر دوباخ، ضياف زين الدين، براخلية عبد الغني، ولا أنسى  
أستاذتي الرائعة ومحبوبة الجميع "عفاف بليل"

وفي الأخير الشكر إلى كل من دعمني وساندني

وجزيل الشكر إلى مكتبة باب الجامعة

\*عاتكة\*

# إهداء

إلى من خلقتني من عدم فاحسن خلقي ووفقني لبلوغ هذه الدرجة من العلم  
إلى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصدقها قلبه إلى كل من صلى على خير البرية  
محمد عليه افضل الصلاة وازكى السلام  
إلى قرة عيني إلى من كلت أنامله ليقدم لي لحظة سعادة إلى من حصد الأشواك عن دربي  
ليمهد لي طريق العلم ، إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والذي علمني أن ارتقي سلم  
الحياة بحكمة وصبر أبي الغالي أطال الله في عمره  
إلى ريحانة دنيائي إلى معنى الحب والحنان إلى بسملة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها  
سر نجاحي أمي الغالية حفظها الله  
إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم فؤادي وإخواني وأخواتي " مارية، هالة، علي،  
ندى الريحان، إبراهيم " وأميرة البيت ابنة أختي "نور الهدى " رعاهم الله وسدد خطاهم  
إلى مصدر الحنان والطيبة عائلتي الثاني زوجة خالي الكريمة وخالي وابنه رابع الذي كان  
بمثابة الأخ والسند والى زوجته الفاضلة وأولاده " محمد أنيس، إبراهيم الخليل، اروى ، فاطمة  
البتول " حفظهم الله ورعاهم  
إلى رفيقات الدرب وصديقات العمر " حليلة، سناء، نصيرة، مجدة ، انتصار، نفيسة،  
مروة " وفقهن الله الى ما يحب ويرضى  
إلى إخوتي التي لم تلدهم أمي " خالد، عبد الحلیم، علي".

حمو عاتكة

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	شكر وعرقان .....
-	إهداء .....
-	فهرس المحتويات .....
-	فهرس الجداول .....
-	فهرس الأشكال .....
أ-ب	مقدمة .....
	<b>الفصل التمهيدي</b>
4	1 - الإشكالية .....
6	2 - فرضيات .....
6	3 - أهمية الدراسة .....
7	4 - أهداف الدراسة .....
7	5 - تحديد المصطلحات .....
9	6 - الدراسات السابقة .....
	<b>الفصل الثاني: العقد النفسي</b>
19	تمهيد .....
19	1 - الجذور التاريخية للعقد النفسي .....
20	2 - تعريف العقد النفسي .....
21	3 - أبعاد العقد النفسي .....
23	4 - النظريات المفسرة للعقد النفسي .....
32	5 - مضمون العقد النفسي .....
33	6 - أنواع العقود النفسية .....
34	7 - انقطاع العقد النفسي .....
37	خلاصة الفصل .....

## الفصل الثالث: الدافعية للعمل

39	تمهيد .....
39	1 - تعريف الدافعية .....
39	2 - تعريف العمل .....
40	3 - تعريف دافعية العمل .....
40	4 - أبعاد دافعية العمل .....
41	5 - النظريات المفسرة لدافعية العمل .....
51	6 - أساليب دافعية العمل .....
53	7 - عوامل دافعية العمل .....
56	خلاصة الفصل .....

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

58	تمهيد .....
58	1 - الدراسة الاستطلاعية .....
58	2 - منهج الدراسة .....
59	3 - أدوات الدراسة .....
60	4 - الخصائص السيكومترية .....
61	5 - مجتمع وعينة الدراسة .....
63	6 - الأساليب الإحصائية .....
64	خلاصة الفصل .....

## الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

66	تمهيد .....
67	1- عرض نتائج الفرضيات .....
74	2 - تحليل وتفسير نتائج الفرضيات .....
83	3 - خلاصة نتائج الدراسة .....
84	4 - اقتراحات .....
86	خاتمة .....
88	قائمة المراجع والمصادر .....

## قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
31	يوضح التزامات صاحب العمل والموظف	01
35	يوضح أنواع انقطاع العقد النفسي صناعي المعوقات (القيود)	02
45	يوضح مجموعتي الدوافع الداخلية والخارجية لدى هرزبرغ	03
61	يوضح قياس ثبات الاستبيان	04
62	يوضح توزيع العينة حسب الجنس	05
62	يوضح توزيع العينة حسب السن	06
62	يوضح توزيع العينة حسب الخيرة	07
67	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة لعبارات بعد الالتزام	08
68	يوضح نتائج إجابات أفراد العينة لعبارات بعد الولاء	09
69	يوضح نتائج إجابات أفراد العينة لعبارات بعد الأداء	10
70	يوضح نتائج إجابات أفراد العينة لعبارات بعد دافعية النفسية	11
71	يوضح تحليل نتائج إجابات أفراد العينة لعبارات بعد الدافعية الاقتصادية	12
72	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة لعبارات بعد الدافعية الاجتماعية	13
73	يوضح ترتيب أهمية متغيرات الدراسة حسب وجهة نظر أفراد العينة	14
74	يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الالتزام والدافعية للعمل	15
75	بين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الولاء و الدافعية للعمل	16
76	يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الأداء والدافعية للعمل	17
78	يوضح فروق اتجاهات العينة تبعا لمتغير الجنس	18
79	يوضح فروق اتجاهات العينة تبعا لمتغير السن	19

81	يوضح فروق اتجاهات العينة تبعا لمتغيرالخبرة	20
82	يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين العقد النفسي والدافعية للعمل	21

### قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
26	يوضح تلخيص نظرية التبادل الاجتماعي	01
27	نموذج للتوقع	02
42	يمثل هرم ماسلو الحاجات الانسانية	03
50	نظرية خصائص المهنة	04

# مقدمة

مقدمة:

تشكل الدافعية ملئقى اهتمام جميع العاملين في المؤسسات الاقتصادية، حيث تعد من المؤثرات الهامة التي تلعب دورا أساسيا وحيويا في سلوك الأفراد يمكن من خلالها خلق رغبة للفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية. وتبرز أهمية الدافعية أكثر عندما يستلزم الأمر معرفة سلوك الأفراد اثناء مواقف معينة وخاصة، حيث تمكن المؤسسة من تقليل اثر تلك العقبات على ظهور بعض السلوكات الغير مرغوب فيها.

وقد تناول هذا البحث دراسة موضوع دافعية العمل في المؤسسة الاقتصادية في الحالات التي يكون الأفراد العاملين بها يشتغلون بنظام العقود المتداول عليها الا انه يوجد نوع من العقد يعرف بالعقد النفسي الذي يشكل اتفاق بين المنظمة وبين العامل فيها، فهناك علاقة تكاملية تبادلية بينهم .

جاءت الدراسة الحالية لي تسلط الضوء على العلاقة التي تتجسد بينهما حيث هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين العقد النفسي والدافعية للعمل لدى عمال شركة سونغاز بولاية المسيلة

وللاجابة على هذا التساؤل قسمت الدراسة الحالية إلى جانبين الجانب النظري والجانب الميداني ، كل جانب يحتوي على فصول

• يشمل الجانب النظري للدراسة على :

1-الفصل الأول: وهو الإطار المفاهيمي للدراسة، حيث تم فيه طرح الإشكالية ، صياغة الفرضيات، تحديد المصطلحات الواردة في الدراسة وتوضيح أهمية وأهداف موضوع الدراسة ، واخيرا عرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها .

2- الفصل الثاني: خصص للعقد النفسي، حيث تضمن مفهوم العقد النفسي، الجذور

التاريخية للعقد النفسي، ابعاد العقد النفسي، مضمون العقد النفسي، النظريات المفسرة

للعقد النفسي، انواع العقود النفسية ، انقطاع العقد النفسي، الخلاصة

3- الفصل الثالث: خصص لدافعية للعمل، قمنا بالتعريف الدافعية، والعمل، تعريف

دافعية العمل، ابعاد دافعية العمل، نظريات المفسرة ، واخيرا عوامل الدافعية للعمل،

الخلاصة

• الجانب الميداني:

4- الفصل الرابع: تم تناول الدراسة الاستطلاعية والاجراءات المنهجية ، والدراسة

الاساسية، والادوات المستعملة.

5- الفصل الخامس: تتضمن عرض النتائج على ضوء فرضيات الدراسة وتفسيرها

واخيرا التوصيات.

# الفصل التمهيدي

## الإشكالية :

إن أساس نجاح المنظمات يعتمد اعتمادا رئيسيا على صحة وجود العلاقات بين العاملين ورب العمل، وما يميز هذه العلاقات هو طابعها النفسي الذي يركز على التوقعات والالتزامات المدركة التي توجه سلوك وتصرفات العاملين أو تقوده، ومن ثم رغبة العمال في أداء أعمالهم داخل المنظمة.

من هنا برزت أهمية العقد النفسي حيث يهتم بدراسة تلك العلاقات من جانبها الضمني محاولا بذلك إبراز طبيعة الوعود والانتصارات التي يشكلها العامل ولا يصرح بها وأثرها على المعاش النفسي للعامل في مساره المهني. ويشير معظم المهتمين بموضوع العقد النفسي انه يتشكل منذ عملية الاستقطاب والاختيار بما في ذلك الإعلان عن الوظائف، والإشهارات، والمقابلات الوظيفية وأن هذه الأجواء تساهم بتوجه المتقدمين للعمل وهم يحملون ويحلمون بإظهارها على واقع العمل مما يؤكد أهمية العناية باستيعاب موضوع العقد النفسي وتفعيله في منظماتنا، ومن أهم النظريات التي اهتمت بهذا الموضوع نجد نظرية التبادل الاجتماعي التي تؤمن بان الحياة الاجتماعية ماهي إلا عملية تفاعلية تبادلية بمعنى أنأطراف التفاعل أو طرفي التفاعل تأخذ وتعطي لبعضها البعض.

فالعقد إذن يعبر عن وجود علاقة بين طرفين العامل من جهة والمنظمة أو رب العمل من جهة أخرى فهو يمثل الاعتقادات المبنية على الوعود اللفظية فيما يتعلق باتفاقية تبادل مبرمة بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، كما يتضمن تحديد مدى الالتزام المتبادل لكل منها نحو الآخر بشكل ديناميكي حيث يشكل إطار التعامل بينهما وتساهم سمعة المنظمة وشخصيتها الاعتبارية والهوية التي تحملها والقيم التي تتبعها في توجيه المتقدمين لها، وهي عوامل رئيسية في الوصول إلى عقد نفسي ايجابي ومحفز للعطاء والابتكار والتميز في الأداء هذا الأخير يحتل مكانة خاصة داخل المنظمة، كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع

الأنشطة بها، وكلما زادت درجة شعور الفرد بالانتماء إلى هذه المنظمة زادت شدة هذا العقد ومثاقته ومن ثم دوامه، وبالتالي شعور الفرد بالانتماء يؤدي إلى ولائه للمنظمة وتمسكه بالعمل فيها وبذل الجهد لتقديم الخدمات إليها .

ومن الأمور المهمة التي تناولتها الأبحاث والدراسات ونظرا لأهميتها في الإنتاجية نجد دافعية العمل التي تؤثر على أداء الأفراد ومن ثم في أداء المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها، حيث تعتبر دافعية العمل احد الموضوعات التقليدية والهامة في مجال السلوك التنظيمي، وتتمثل الدافعية عاملا هاما يتفاعل مع قدرات الفرد يؤثر على سلوك الأفراد وهي القوة التي تحرك وتثير الفرد لكي يؤدي العمل أي الرغبة للقيام بمهام حيث تختلف من عاملا لآخر من حيث قوتها وتتدخل في تحديدها عوامل شتى كالبيئة، وظرف العمل، مدى تحقيق الفرد لأهدافه وتطلعاته إلى جانب العوامل النفسية التي تلعب دورا بارزا. ومن بين نظريات التي اهتمت بدافعية نجد نظرية العاملين لفردريك هرزبرغ التي تؤكد على ضرورة الاهتمام بالعمل والدافعية إليه، تتمثل دافعية في عدة أبعاد منها: الدوافع النفسية والتي تشير إلى نتائج العمليات النفسية الداخلية لدى الفرد والتي تثير حماسه وإصراره واندفاعه للقيام بعمل وكذلك الدوافع الاقتصادية: وتشير إلى الميول الفردية من اجل إشباع حاجاته الاقتصادية والمتعلقة بفرض الترقية والأجور، والدوافع الاجتماعية تمثل الرغبات الفرد التي تدفعه وتثير حماسه للعمل من اجل بلوغ الانتماء والصداقة والعاطفة والميول الاجتماعي من قبل الآخرين.

ومن هنا تبدو اهمية دراسة العلاقة بين العقد النفسي والدافعية للعمل ، وعلى ضوء ذلك يمكن طرح التساؤل التالي:

- هل توجد علاقة بين العقد النفسي والدافعية للعمل لدى عمال مؤسسة سونلغاز؟  
وتحت هذا السؤال تدرج مجموعة من الأسئلة الجزئية كما يلي:
  - هل توجد علاقة بين الالتزام والدافعية للعمل لدى عمال شركة سونلغاز بولاية المسيلة؟
  - هل توجد علاقة بين الولاء والدافعية للعمل لدى عمال شركة سونلغاز بولاية المسيلة؟
  - هل توجد علاقة بين الأداء والدافعية للعمل لدى عمال شركة سونلغاز بولاية المسيلة؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو العقد النفسي تعزى للمتغيرات الديمغرافية ( السن، الخبرة، الجنس)؟
- 2- الفرضيات:

### 1.2. الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة بين العقد النفسي والدافعية للعمل لدى عمال شركة سونلغاز بولاية المسيلة؟

### 1.2. الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة بين الالتزام والدافعية للعمل لدى عمال شركة سونلغاز بولاية المسيلة
- توجد علاقة بين الولاء والدافعية للعمل لدى عمال شركة سونلغاز بولاية المسيلة
- توجد علاقة بين الأداء والدافعية للعمل لدى عمال شركة سونلغاز بولاية المسيلة
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو العقد النفسي تعزى للمتغيرات الديمغرافية ( السن، الخبرة، الجنس)

### 3- تحديد المصطلحات:

• **العقد لغة:** العقد في اللغة مصدر فعل يقال يعقد، عقداً، فهو عاقد، والمفعول معقود (للمتعدي)، وعقداً لزهر: تضامت أجزاءه فصار ثمرًا، وعقد الحبل ونحوه جعل فيه عقدة، جعل منه عروة وادخل احد طرفيه فيها وشده، عكس حله، وعقد الزواج أو البيع ونحوهما. أجراه وأتمه وعاقد فلان: عاهده أكد ووثق العهد معه. وعقد اليمين: أكده، قصد توثيقها وعزم على البر بتا. (احسان دهاش جلاب، 2015، ص171)

#### العقد النفسي مفهومًا:

يرى روسو أن العقد النفسي يشير إلى اعتقادات الفرد ضمن اطار المنظمة والخاص بشروط الموافقة على عمليات التبادل بينه وبين المنظمة. (نبيل محمد الجعيدي، 2017، ص99)

**تعريف العقد النفسي إجرائيًا:** نقصد به تلك العلاقة بين العامل وصاحب العمل المبنية على مجموعة من الوعود التي تحدد سلوكيات كلا الطرفين داخل المؤسسة، في شكل عقد ضمني مصرح به ويعبر عنه بمجموع الدرجات التي يحصل عليها العامل من خلال استجاباته حول فقرات الاستبيان .

#### محددات العقد النفسي:

✓ **الالتزام:** يعبر الالتزام عن استعداد الفرد لبذل اقصى جهد ممكن لصالح

المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

✓ **الأداء:** يعرف بأنه درجة تحقيق واطمام المهام المكونة للوظيفة. وهو يعكس

الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة. (اسماء محمودي،

2016، ص47)

• **الولاء:** يعرف بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل

اكبر عطاء اوجهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في

الاستمرار في عضوية هذه المنظمة. (موسى مطالطة، 2016، ص78)

- **تعريف الدافعية لغة:** تعود كلمة دافع في أصلها كلمة لاتينية *Movre*، واللغة الانجليزية لكلمة *Motive* يعني يحرك أو يدفع، وفي اللغة العربية مأخوذة من الفعل الثلاثي دفع أي حرك الشئ من مكانه إلى مكان آخر وفي اتجاه معين.
- **تعريف الدافعية اصطلاحاً:** عبارة عن القوى المحركة للسلوك وتوجيهه نحو تحقيق غايات معينة، يشعر الفرد بالحاجة إليها وبأهميتها المادية والمعنوية له حيث يتم استثارة هذه القوى المحركة بعوامل متعددة ، قد تنشأ من داخل الفرد ذاته أو تنشأ من المحيط الفيزيائي. (محمد محمود بني يونس، 2009، ص125)
- **تعريف الدافعية للعمل إجرائياً:** هي استعداد داخلي يحرك سلوك العمال لبذل أقصى جهد وتوجيهه لتحقيق أهداف وحاجات معينة في مؤسسة سونلغاز بالمسيلة.

#### 4- أهمية الدراسة:

تعود أهمية الدراسة إلى إلقاء الضوء على موضوع العقد النفسي ومعرفة فعالية العقد النفسي لدى عمال المؤسسة سونلغاز بمسيلة وهذا نظراً لما يكتسبه العقد النفسي من تأثير على مختلف جوانب العمل

- ❖ التعرف بالعقد النفسي كمصطلح لأنه يعد من الموضوعات الجديدة في السلوك التنظيمي وفي تخصص علم النفس العمل والتنظيم
- ❖ أهمية المتغيرات التي تناولتها الدراسة وهي العقد النفسي ودافعية العمل والعلاقة بين هذه المتغيرات لما لها من انعكاسات على العاملين في المؤسسات
- ❖ معرفة العلاقة بين العقد النفسي والدافعية للعمل لدى عمال شركة سونلغاز
- ❖ معرفة العلاقة بين الالتزام والدافعية للعمل لدى عمال شركة سونلغاز
- ❖ معرفة العلاقة بين الولاء والدافعية للعمل لدى عمال شركة سونلغاز
- ❖ معرفة العلاقة بين الأداء والدافعية للعمل لدى عمال شركة سونلغاز

الكشف عن الفروق نحو العقد النفسي للمتغيرات الديمغرافية (السن، الخبرة، الجنس)

#### 5- أهداف الدراسة:

تعالج الدراسة ظاهرتين من أهم الظواهر السلوك التنظيمي وهما العقد النفسي والدافعية للعمل حيث تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ❖ التعرف على اتجاهات العاملين وأولوياتهم ودوافعهم التي تؤثر على مستوى أدائهم
- ❖ معرفة العلاقة بين العقد النفسي ودافعية العمل لدى عمال مؤسسة سونلغاز
- ❖ لفت أنظار المسؤولين إلى أهمية العقد النفسي في العمل السائد في المؤسسة والدور الكبير الذي يلعبه في العملية التنظيمية وتقوية الروابط لدى العمال اتجاه مؤسساتهم.

#### 6- الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة من أهم مراحل البحث العلمي والتي تساعد على إيضاح مختلف جوانب الدراسة

وفي حدود اطلاعنا على الدراسات السابقة لم نتناول كلا المتغيرين مع العقد النفسي ودافعية العمل بل وجدت مرتبطة بمتغيرات أخرى ولهذا حاولنا اختيار جملة من هذه الدراسات المشابهة والتي تساعدنا على اتمام هذه الدراسة .

#### 1.6 . الدراسات التي تناولت موضوع العقد النفسي:

• دراسة عبد الباسط عبد الصمد محسن (2017) بعنوان العقد النفسي

وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عينة من أساتذة قطاع التربية بورقلة

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن علاقة العقد النفسي والالتزام التنظيمي لدى عينة من أساتذة قطاع التربية لدائرة ورقلة، وهل هناك فروق بالنسبة للمتغيرات

الوسطية المتمثلة في الجنس، مؤسسة التخرج والاقدمية في التدريس والطور التعليمي، كل هذه التساؤلات سعت الدراسة الحالية للوصول إلى تفسيرات لها والكشف عنها وتكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (100) أستاذ في حين تكونت عينة الدراسة الأساسية من (282) أستاذ وأستاذة من مختلف الأطوار التعليمية الثلاث في مدينة ورقلة، وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية لان المجتمع الأصلي غير متجانس بحيث بلغ عدده (2769) أستاذا على اختلاف الأطوار التعليمية (الابتدائي، المتوسط، الثانوي)

### • دراسة عصام حيدر و فداء ناصر (2014)

بعنوان اثر انتهاك العقد النفسي في نية ترك العمل

هدفت إلى تعرف اثر الانتهاك العقد النفسي في نية ترك العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية العاملين بالجامعات الخاصة السورية، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة تكونت من 13 فقرة، وذلك لجمع البيانات كما اختيرت عينة عشوائية من أعضاء الهيئة التدريسية لعاملين بالجامعات الخاصة بلغت 127 مفردة ووزعت عليها استمارة اسبانية وفي ضوء ذلك جرى تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة وتوصلت الدراسة إلى النتائج من أهمها : وجود تأثير واضح لانتهاك العقد النفسي في نية ترك العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الخاصة في سورية .

### • دراسة حميدي وعبد الرحمان (2010)

هدفت الدراسة إلى دراسة العقد النفسي كمدخل وأداة لفهم علاقة التوظيف للمديرين العاملين في مجال الضيافة والفنادق كما عملت على دراسة العلاقة بين العقد النفسي والولاء العاطفي والرغبة بالمغادرة لدى مديري الفنادق وطبقت الدراسة على 22 فندقا من الفنادق الموجودة في ماليزية ، وبلغ عدد الأفراد (n=41) مديرا .

أظهرت الدراسة أن العقد النفسي يؤدي دورا مهما في التأثير في الولاء العاطفي والرغبة في المغادرة بالنسبة لمديري الفنادق، كما أظهرت النتائج انه يمكن استخدام العقد النفسي كأداة مهمة وقاعدة أساسية لتنفيذ سياسات إدارة الموارد البشرية في مجال صناعة الضيافة.

• الدراسات الأجنبية

1- ألف كاترينلي وآخرون (2010)

في دراستهم العلاقة بين انقطاع العقد النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لعينة مكونة من 148 ممرضة بمستشفى عمومي بتركيا أثبتت النتائج عكسية بين المتغيرين وكذلك أثبتت النتائج أن الممرضات يدركن انقطاع في العقد النفسي

2-دراسة بياتريك افاكي (2008)

بعنوان اثر أسباب العقد النفسي على سلوك الأفراد في العمل وتأثير الجنس على هذه العلاقة تهدف إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق بين سلوك الجنسين في أسباب انقطاع العقد النفسي أجريت الدراسة على 791 موظف حكومي بكندا (محافظة كيك) أوضحت نتائج الدراسة انه توجد فروق بين الرجال والنساء في سلوكهم استجابة لأسباب معينة لانقطاع العقد النفسي، فالنساء تتفاعل أكثر في مواجهة الأسباب التي تتعلق بالمحيط الاجتماعي مضمون العمل، التوازن الخارجي، التوازن بين الحياة المهنية، الشخصية، أما الرجال فهم أكثر استجابة لتدهور الأوضاع التي تتعلق بمضمون العمل التوازن بين الحياة المهنية ، الشخصية، كما أثبتت النتائج أن أسباب انقطاع العقد النفسي لها تأثير على الجانب النفسي للذين ينوون المغادرة العمل ومستوى الالتزام العاطفي، الدور الاجتماعي الايجابي للمرأة والسلوك الإهمال لدى الرجل.

• دراسة ماري (Marie-Eve dufour2008):

بعنوان العقد النفسي وأثاره على التشاؤم، الرأي، الصمت، الأثر الوسيط للثقافة التنظيمية وللتوافق بين الفرد والمنظمة تهدف هذه الدراسة إلى ظروف العمل التي فيها انقطاع العقد النفسي بسبب نتائج ثابتة بما في ذلك التشاؤم، ادراء الرأي، السكوت، وكيف يمكن للثقافة التنظيمية والموافقة بين الفرد والمنظمة إذ تتشكل فرقا

في التخفيف من أثار انقطاع العقد النفسي تكونت عينة الدراسة من 791 عامل في الحكومة الاتحادية الفدرالية تم اعتماد مقاييس في الدراسة المتغيرات تابعة: (التشاؤم المعرفي بنود، الرأي 6 بنود، الصمت 6 بنود)، المتغيرات المستقلة : (انقطاع العقد النفسي 28 بند مقسمة حسب 9 أبعاد)، المتغيرات الوسيطة: (الثقافة التنظيمية 53 بند مقسمة حسب 11 بعد التوافق بين الفرد والمنظمة 3 بنود) من بين النتائج توصلت لها الدراسة الى عدم احترام العقد النفسي يرتبط بالجو الاجتماعي والأداء الديناميكي تؤدي الى سلوك التشاؤم عند المنظمة خاصة التشاؤم المدرك ، الرأي المقبول ، الرأي الدفاعي، الصمت الدفاعي احترام العقد النفسي واحترام الشروط المتعلقة بمضمون العمل تؤدي إلى نوع من السلوكات الايجابية المفيدة للمنظمة اي الرأي الاجتماعي ، الثقافة التنظيمية والتوافق بين الفرد والمنظمة وأثارها على بعض السلوكات المدروسة ذات علاقة بين احترام العقد النفسي والسلوكات ثابتة

#### • دراسة لويز وتانيا صابا (Louise Lemire , Tania Saba 2005):

حول العقد النفسي والالتزام التنظيمي تهدف هذه الدراسة لتفسير انقطاع العقد النفسي على الالتزام التنظيمي للأفراد في المنظمة العمومية فيدرالية كندية ومؤسسة خاصة ، أخرى البحث منذ سنة 2001 على 375 موظف في منظمة عمومية فيدرالية كندية و 450 عامل في منظمات خاصة في كيبك يحتوي الاستبيان على 204 بند على العقد النفسي الجديد مكون من مقياسين ، مقياس انقطاع العقد النفسي ، كون من عدة مقاييس " روبنسون وروسو " (1994) وروبينسون واخرون (1994)، "صافان ووثونو" (1999)، "وتورنيلي وفلدمان" (2000) ومقياس الالتزام التنظيمي لي ألن ومايو (1990) أثبتت الدراسة مايلي:

- انقطاع العقد النفسي مرتفع لموظفي القطاع الخاص على موظفي القطاع العمومي
- مستوى الالتزام التنظيمي لعمال القطاع العمومي اعلى من عمال القطاع الخاص
- الارتباط الإداري مرتفع في القطاع الخاص، أما الارتباط الأمني، الخدمة، الإنتاج، ارتباطات مرتفعة في التنظيم العمومي
- الالتزام التنظيمي الظاهري والالتزام الاستمرارية اكثر في كلا القطاعين .

• دراسة غيريرو (Sylvei Guerrero 2005):

قياس العقد النفسي في مجال العمل الفرنسي PCI تهدف هذه الدراسة إلى اقتراح أداة لقياس العقد النفسي عند الفرنسيين بتكيف أداة روسو (1990) التي حدثتها سنة 2000 جاءت هذه الدراسة لتكييف أداة روسو في فرنسا تم اعتمادها في الدراسة اعتمادا على نظرية التبادل الاجتماعي قامت الباحثة غيريرو بدراسة طرفي علاقة العقد النفسي كلا من توقعات الموظف والوعود المحققة من رب العمل من جهة الموظف نفسه، اقترحت الباحثة 14 بعد ، 7 لوعود المؤسسة و7 واجبات الموظف

كما أثبتت النتائج درجة صدق عالية للأداة كما وجد ان الموظفين يدركون انقطاع العقد النفسي وكذا أكدت النتائج أن عناصر العقد النفسي تؤدي إلى تعزيز علاقة العمل والتبادل الاجتماعي مع صاحب العمل بوجهين التبادل الاجتماعي لمعاملتي والتبادل الاجتماعي العائلي كما وجدت الباحثة علاقة كبيرة بين الثقة في صاحب العمل والالتزام العائلي

6-2- الدراسات التي تناولت الدافعية للعمل

• **دراسة ابو شيخة 2007:** في دراسته الى التعرف على دوافع العاملين في شركات الادوية الاردنية والى الوقوف على ترتيب الحاجات الانسانية وفق اهميتها لدى افراد عينة الدراسة والى معرفة ان كانت هناك فروق جوهرية بين اتجاهات افراد العينة نحو دوافعهم في بيئة العمل تعزى لاي من المتغيرات الشخصية او الوظيفية اجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها 120 موظفا وموظفة . أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين دوافع العاملين وكل من المؤهل العلمي والحالة اجتماعية والجنس والوظيفة والفئة العمرية ومدة الخدمة في الشركة واجمالي الراتب ، وطرحت الدراسة مجموعة من التوصيات من شأنها ان تساعد الادارة العليا في شركات الادوية في سعيها لتحسين انتاجية العاملين.

• **دراسة بدر العمر 2000:** قام بدراسته عن العلاقة الدافعية عن العمل ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية مستخدما عينة مكونة من (1237) ذكرا و (803) انثى من العاملين بمختلف الوزارات والهيئات الحكومية والقطاع الخاص بالكويت وقد

كشفت الدراسة ان مستوى الدافعية بشكل عام متوسط في القطاعات الثلاث وان كانت تزيد لدى الذكور عنها لدى الاناث وعزا الباحث ذلك الالهية العمل بالنسبة نتيجة ادوارهم الاجتماعية وتبين ايضا ان العاملين بالدراجات الاعلى اكثر دافعية من الاعاملين بالدرجات الادنى

### ➤ الدراسات الاجنبية:

- **دراسة (rleemcenn and matuchek2002)** في دراسته الدافعية و التوجهات نحو المهنة عند العاملين الألمان في مركز الاتصال ذات النوعية العالية في المانيا وثبتت النتائج ان موظف البنك بشكل خاص ونتيجة لعمله الدائم على اجهزة الحاسوب فانه يفقد جزء من دافعيته واتجاهه نحو المهنة مما يؤثر على كفاءته العلمية. وبينت الدراسة ان من العوامل التي تجذب العاملين للتوجه نحو المهنة هي العمل ضمن فريق تسوده الروح الجيدة والعلاقات الاجتماعية وإتاحة فرص التدريب والتعليم لتحسين المركز الوظيفي الداخلي ضمن البنك الذي يعملون به وان الراتب يعتبر دافعا هاما من دوافع العمل
- **دراسة لي:** دراسة على (164) معلما من الجنسين تبينت أن من الاله تأثيرا في الدافعية هو ممارسة عمل مهم ومشوق وان العوامل العمل المهني والخدمة أكثر أهمية من الأجر وغيرها من الاناث. ولقد ايدت الدراسة نتائج البحوث السابقة حيث ان ظروف العمل عنصر مهم لرضا المعلم ودافعية في العمل(كامل محمد محمد عويضة،1996،ص69)

### 7- تعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من الدراسات التي تم تناولها على اهمية موضوع العقد النفسي والدافعية للعمل الذان نال اهتمام العديد من الباحثين

- ❖ تنوع الدراسات من حيث مجتمع الدراسة ومكان اجراء الدراسة
- ❖ تختلف الدراسة الحالية من حيث الهدف الذي تسعى اليه عن باقي الدراسات، فمعظمها تحاول الكشف عن العلاقة بين العقد النفسي والالتزام التنظيمي وكذلك

انقطاع العقد النفسي ، الا أن دراستنا تسعى للكشف عن علاقة العقد النفسي

والدافعية للعمل لدى عمال شركة سونلغاز بالمسيلة

❖ تختلف الدراسات من حيث البيئة التي طبقت فيها الدراسة

❖ معظم الدراسات تشابهت في المنهج الوصفي المتبع في دراستنا الحالية

❖ تشابهت الدراسات في تناولهما المتغيرات الديمغرافية (العمر، الجنس، سنوات

الخبرة )

❖ معظم الدراسات استخدمت نفس الاداة المتمثلة في الاستبيان

# الفصل الثاني:

## العقد النفسي

تمهيد

- 1- الجذور التاريخية للعقد النفسي
- 2- تعريف العقد النفسي
- 3- ابعاد العقد النفسي
- 4- النظريات المفسرة للعقد النفسي
- 5- مضمون العقد النفسي
- 6- انواع العقود النفسية
- 7- انقطاع العقد النفسي

خلاصة الفصل.

## تمهيد

إن العقد النفسي يمثل إحدى المفاهيم القوية لفهم العلاقات بين الأفراد والمنظمات ويسمح لنا التعرف على طبيعة هذه العلاقات وهذا ما يمكننا من تشخيص الحالة المؤسسات. ففي هذا الفصل نتعرف بالتفصيل على العقد النفسي منذ نشأته إلى تراثه.

## 1- الجذور التاريخية للعقد النفسي:

العقد النفسي ليس مصطلح جديد فهو موضوع تناول منذ 60 عاما، يستخدم في كثير من الأحيان لمحاولة شرح الديناميكية التي تبني بين العمال وأرباب عملهم، حول تفسير الشروط الرسمية وغير الرسمية لعلاقة العمل التي تخضع للتغيرات السريعة في البيئة المهنية يرى "سفيان بن عمور" أن مفهوم العقد النفسي تعود جذوره إلى التراث الفلسفي للعقد الاجتماعي والتي توجت مع المنظرين مثل: "توماس هوبز" و "لوك"، "جون جاك روسو" في القرن 17 و18

أما "محمد مزيان" يرجع مضمون العقد النفسي إلى أفكار "فريدريك تايلور" من خلال مبادئ الإدارة العلمية (1911) كهدف أساسي لإحداث الثورة تشمل تغيير ذهنيات العمال والمسيرين، بمعنى كيفية قيام العمال بواجباتهم أمام أعضاء الإدارة من جهة ومن جهة أخرى كيفية قيام المسيرين بواجباتهم أمام العمال، هذا التغيير يشمل الآراء والاتجاهات لكلا الطرفين الذي يشكل الإدارة العلمية كما يراها تايلور، كما يمكن تغيير هذه الفلسفة بعقد نفسي متجدد، وبيّن هنا أن الأمر يتعلق بتغيير العلاقات بين الطرفين العمال وأصحاب العمل بمعنى أن هذا التفسير يتضمن اتجاه العمال نحو صاحب العمل، واتجاه أصحاب العمل نحو العامل. إذن حتى لو لم يذكر تايلور ذلك لفظيا فإن فكرته تدور أساسا حول إيجاد عقد فكري جديد يحفظ مصالح العمال وأرباب العمل على سواء.

كما يمكننا ملاحظة امتداد جذور العقد النفسي من خلال الأبحاث الأعمال "أرجريس" و "ليفنسون" و "شين" وكان هذا المفهوم موضوع بحث في العلوم الاجتماعية لعدة سنوات، ومؤخرا فقط دخل مجال السلوك التنظيمي إدارة الموارد البشرية، وعلم النفس التنظيمي، وأصبح موضوع بحث بكل الممارسين والاكاديمين.

وترى "روسو" (2011) أن جذور العقد النفسي تمتد لعلم النفس المعرفي لأنه يوصف بنموذج عقلي ومخطط من الوعود والالتزامات الناتجة من العلاقة وتصفها على أنها اعتقاد الفرد بالالتزامات المتبادلة بين ذلك الفرد وطرف آخر.

نلاحظ أن جذور العقد النفسي امتدت في شتى المجالات سواء الفلسفية أو الإدارية وحتى الأكاديمية، وحاليا مانلاحظه من امتداد في مجال العلوم الطبيعية (كالطب، الصيدلية، الزراعة، الهندسة...) من خلال الأبحاث المتزايدة عبر الزمن فقد اهتم العديد من الكتاب بهذا الموضوع مثل: مارش وسيمون (1958)، أرجلايس (1960)، قولدن (1960)، ليفنسون (1962)، شين (1965)، كوتر (1973)، نيشلون وجون (1985) والباحثة روسو (1989)، جير يرو (2003)، لويزلير (2005)

(موسى مطاطلة، 2015، ص311-312)

## 2- تعريف العقد النفسي:

يعتبر العقد النفسي من المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي، ومجال الفكر الإداري، وعلى الرغم من وجود بعض المحاولات الجادة لإعطائه مفهوماً دقيقاً من طرف بعض الباحثين، فإنها تبقى محاولات شحيحة مقارنة بباقي المواضيع النفسية والمفاهيم التي لها علاقة بالسلوك التنظيمي، وسنحاول هنا تقديم جملة من التعاريف التي قدمها باحثون وأكاديميون لمفهوم العقد النفسي. وكيف ينظر كل واحد منهم إلى ذلك.

- **تعريف كدان (2002):** يعرف العقد النفسي على أنه مجموعة من المعتقدات أو الاقتاعات التي اكتسبها الأفراد فيما يخص الوعود التي أبرمت، وقبلت بين أنفسهم والآخرين، وهي تتضمن: تبادل الأموال، الولاء، الأداء، الشعور بالانتماء.  
(Rousson et Turansky, 2003, p1)

- **تعريف روسو (2000):** العقد النفسي وعد متبادل فيما بين أصحاب المصلحة لتنفيذ التصور على أساس الالتزامات المتبادلة.

(Muhammad waseem Bari ,2016,p456)

- **يعرف (2007):** العقد النفسي هو التزام مع إدراك لهذا الالتزام من قبل طرفين يمثل الطرف الأول المنظمة والطرف الآخر الأفراد وما يتضمنه ذلك من وعود وشروط متبادلة تجسد العلاقة بين الطرفين. (ميثاق هاتف الفتلاوي، 2014، ص8)
- **تعريف ليون:** يعرف العقد النفسي على أنه سلسلة التوقعات المتبادلة التي قد لا تكون أطراف العلاقة نفسها على دراية بها ولكنها تحكم علاقتها مع بعضها

(Retno widowati, 2017 , p82)

• تعريف شين (schein1980): يعرفه على انه مجموعة من المعتقدات غير المكتوبة والتي يعقدها الموظف مع أفراد معينين، مايسمح بتوضيح مايتلقاه وما يلتزم به، وماهي التزامات منها في مجال علاقة العمل

(Roya anvari and oth ;2011 ;p47)

من خلال هذه التعاريف يمكن القول إن العقد النفسي نعني به مختلف العهود والالتزامات التي تم الاتفاق عليها سواء كان مصرح به أولاً

### 3- أبعاد العقد النفسي:

**3-1- الالتزام:** يعرف الالتزام بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وان الالتزام يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة. أي أن هذا المفهوم يشتمل على الفناعة التامة بأهداف وقيم التنظيم والقوة للعمل وبذل الجهد والوقت من أجل تحقيق هذه الأهداف وأيضاً الارتباط العاطفي الذي يربط الفرد بالبقاء بالمنظمة. هناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وتتمثل في :

إن الالتزام يمثل احد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.

أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه، أن السلوك التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، ص182)

**3-2- الولاء:** يقصد بالولاء الإخلاص، الالتزام وهو شعور ينمو داخل الفرد بالمسؤولية وهو حاجة من الحاجات الاجتماعية.

ويعرف بأنه اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود اقل، وكذلك هو حالة يمتثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه. (نور الدين حاروش، 2011، ص 238)

إن الولاء من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة تمكنها من استمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض زيادة درجات ولائه لها وتبنيه أهدافها وقيمها ، كما يمثل عنصراً مهماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

(انس هباز، 2015، ص 30)

**3-3- الأداء:** يعتبر الأداء من بين المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام في البحوث والدراسات الإدارية باعتباره مفهوماً جوهرياً للمنظمة. يعرف الأداء على انه تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف مصنعة إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة في هذا التعريف تم حصر الأداء في شكل سلع وخدمات تقدمها المنظمة بمواصفات ومعدلات فنية محددة، كذلك تم تعريفه على انه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة لأهداف المخططة بكفاءة وفعالية. من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن الأداء يعبر عن قدرة المنظمة على استغلال مواردها نحو تحقيق أهدافها المنشودة وذلك يسعى كافة الأطراف في المنظمة إلى تعزيز الأداء الأمثل فالأداء يحدد الاتجاهات سير المنظمة سلباً أو ايجابياً، باعتباره مؤشر هاماً تبني عليه العديد من القرارات الهامة ويحدد مدى الاقتراب والابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة ، لذلك تسعى المنظمات إلى النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار وهذا بتحقيق معدلات نمو أعلى في مستويات الإنتاجية والعائد وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية لديها، لكي تبني مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي يعمل فيها لذلك فهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها.

(زياني إيمان، 2014، ص 4-7)

#### 4- النظريات المفسرة للعقد النفسي

1-4- نظرية التبادل الاجتماعي: تعد نظرية التبادل الاجتماعي جزء من النظرية التفاعلية طالما أنها تنظر إلى طبيعة التفاعل المتبادل بين الأفراد والجماعات والمؤسسات والمجتمعات، تؤمن النظرية بان الحياة الاجتماعية ماهي إلا عملية تفاعلية تبادلية، بمعنى أن أطراف التفاعل أو طرفي التفاعل تأخذ تعطي لبعضها البعض، وهذا الأخذ والعطاء يسبب ديمومة العلاقة التفاعلية وتعميمها، بينما إذا استتدا الفرد علاقته التفاعلية على مبدأ الأخذ دون العطاء أو العطاء دون الأخذ فان العلاقة تفتت وتتقطع وتتلاشى عن الأنظار

• **كيلي وثيبوت (1959):** يشير الباحثان أن مفاهيم التبادل الاجتماعي تستطيع التفسير جميع أنواع العلاقات الاجتماعية والسلوك الاجتماعي عند الأفراد والجماعات، فالعلاقات تعتمد على نسب التكاليف والأرباح التي تنطوي عليها علاقات الأفراد الاجتماعية إذ لكل علاقة اجتماعية تكاليف وأرباح وأن التفاعل بين الجماعات والمجتمعات يعد استمراره أو قطعه على توازن أو عدم توازن التكاليف والأرباح، التي تتمخض عنها عملية التفاعل بين جماعتين أو مجتمعين أو أكثر.

كما أن مفاهيم التبادل الاجتماعي التي جاء به كل من "كيلي وثيبوت" تعتمد على التوازن الكمي والنوعي بين الواجبات والحقوق فإذا كانت واجبات الفرد كثيرة وصعبة يحتاج أدائها إلى خبرة واسعة ودراية عميقة ودراسة طويلة فان حقوقه المادية والاعتبارية يجب أن تكون كثيرة، أما إذا كانت واجبات الفرد قليلة ومحدودة وروتينية لاتحتاج إلى مهارة وخبرة نادرة ، فان حقوق ذلك الفرد المادية والمعنوية لا بدا أن تكون قليلة أو محدودة ، علما عندما تكون الحقوق كثيرة فان العلاقة تستمر وتقوى وتتعمق بينما إذا كانت الحقوق قليلة ولا تنطبق مع الواجبات التي قام بتا الفرد فان العلاقة تضعف وربما تقطع كليا.

• **جورج هومنز (1961):** يبدأ التبادل الاجتماعي عند "هومنز" عن تفاعل الأفراد التقابلي وجها لوجه، عاكسا الأوجه النفسية والاقتصادية والاجتماعية لتكون قاعدة لعملية التبادل فيما بعد بين المتفاعلين وأن الفرد داخل جماعته يشترك في عدة عمليات تبادلية مستمرة، تستهدف القبول الاجتماعي من قبل أعضاء جماعته واحترامهم له الذي يزيد من اعتباره الاجتماعي ومكانته الاجتماعية، ويكتف من تماثله الاجتماعي لقواعد الجماعة. يضيف "هومنز" أن محفزات السلوك الإنساني هي درجة وقيمة وكمية والمكافأة والعقوبة التي سوف يحصل عليها الفرد لقاء قيامه به أو عدم ذلك، إذ كلما زادت قيمة المكافأة في تقييم الفرد زاد من نشاطه من أجل أن يحصل على المكافأة والعكس صحيح، لكن إذا كرر الفرد نفس السلوك في الفترة زمنية أخرى فإن قيمة المكافأة لا تكون عالية في تقييمه لأنه سبق وأن حصل عليها، حتى قوة جاذبيتها تقل في نظره، إضافة إلى ذلك فإن قيمتها لأتبقى محافظة على درجتها وكميتها على مر الزمن إذ قد تزداد أو تقل وهذا بدوره يؤثر على جذب الفرد للممارسة سلوك معين.

• **بيتر بلاو (1964):** يؤكد "بلاو" على أن التبادل يعتمد على رد فعل مكافئ يصدر عن الآخر بسبب الجاذب الذي يحصل بينهما، هذا التجاذب له عدة أسباب يدفعهم لتأسيس رباط اجتماعي تعززه المكافأة التي يحصل عليها فتخدم مصالحهما، يعد "بلاو" بداية السلوك التبادلي منطلقا طوعيا اختياريا لا التزام فيه تجاه أي شيء لأنه ينجذب نحو الآخر بدافع الحصول على مكافأة منه أو بدافع شعور خفي، يأمل الحصول على ما يمتلك الآخر من شيء مفقود عند الطرف الأول أو الشيء الذي يبحث عنه ومتوفر عند الآخر، أنذاك ينجذب نحوه بهذا الدافع الاختياري ومن ثم يتحول السلوك إلى نوع التزامي يتوجب على الفرد إرجاعه بشكل آخر وفي مناسبة معينة أكثر مما استلم على أمل إن يحصل

على منفعة أو فائدة أكثر آتية منه في موقف أو نشاط قادم، بعد تقديمه المكافأة يكون الطرف الثاني قد تحرر من التزامه الدوري الأول لأنه أعاد الدين الذي كان بذمته. يتفق "بلاو" مع "ثيبوت" و "كيللي" حول أسس العلاقات الاجتماعية والسلوك الاجتماعي ويختلف معهم في نقطة أساسية وهي أن الإخلال في التوازن بين النفقات والأرباح بين الأفراد والجماعات ليسبب قطع العلاقات بل يقود على تقويتها بين أطرافها فالطرف الذي يعطي أكثر مما يأخذ من الطرف الآخر يجعل الطرف الأخير يشعر بأنه تحت مسؤولية تقديم التنازلات أو المكافآت إلى الطرف الآخر وعندما يقوم الطرف الثاني بتقديم التنازلات للطرف الأول فإن السبب تقوية العلاقات بين الطرفين المتفاعلين كما يرى "بيتر بلاو".

مما سبق نستطيع الخروج بفكرة تتفق مع ماتراه "جيريرو" في دراستها نظرية التبادل الاجتماعي، الإطار التفسيري لولاء المديرين بكندا (2005) أن نظرية التبادل الاجتماعي تجسد علاقة العمل كعملية تبادل بين العامل وصاحب العمل، ويظهر التبادل في المؤسسات بأشكال عديدة

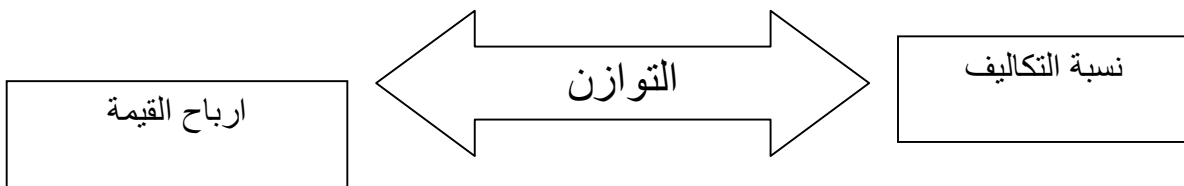
✓ بين مجموعتين من الأفراد: ممثلي الوظيفة والمديرين

✓ بين شخصين: الموظف ومديره

✓ بين الفرد ومجموعته: الموظف ومؤسسته

يمكننا تلخيص نظرية التبادل الاجتماعي كالتالي:

■ كيللي وثيبوت:

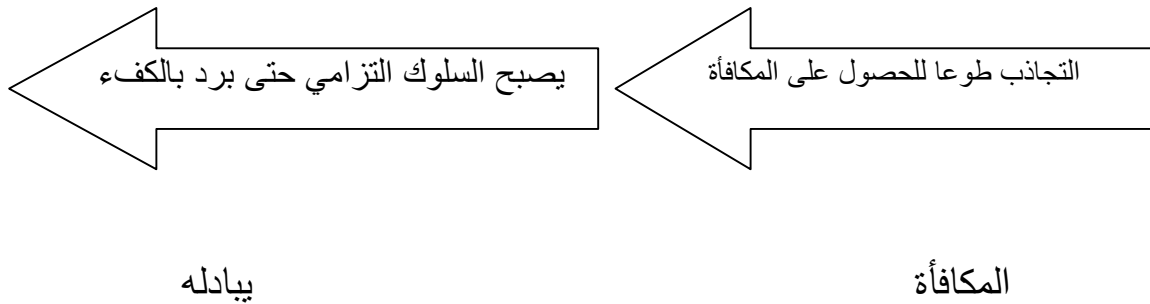


■ هومنز:

قيمة المكافأة والعقوبة



■ بلاو:



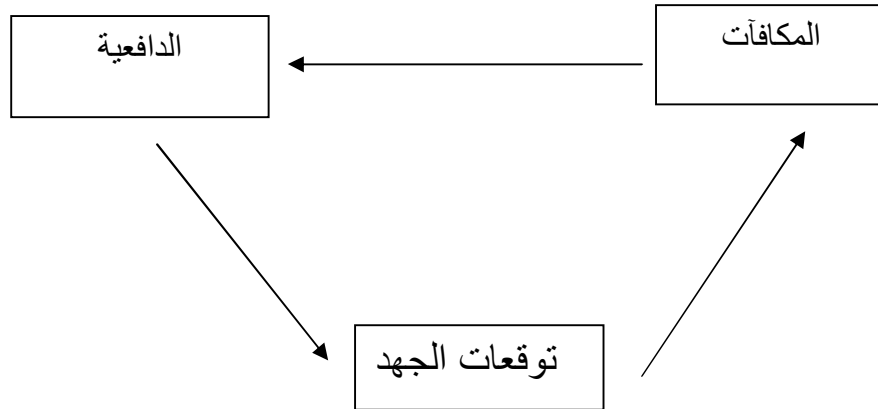
الشكل (1) يمثل تلخيص نظرية التبادل الاجتماعي

#### 4-2- نظرية التوقعات لفكتور فروم:

تعتبر نظرية التوقع "فروم" من أحدث نظريات الدافعية وأكثرها قبولا من ناحية العلمية بين الباحثين وهي أكثر النظريات وضوحا ودقة في تفسير سلوك الفرد ودوافعه. يركز "فروم" على أن الدافعية تبدأ برغبة الفرد للحصول على شيء ما. سواء مادي أو معنوي، لذلك الفرد يتوقع أن يحصل على مردود يشبع به حاجاته مقابل ما تتطلبه منه المنظمة في بذل قصارى جهده لانجاز عمله حسب النظرية فالدافعية للعمل تتحدد من خلال رؤية الفرد للعلاقات بين الجهد والأداء بين النتائج المتنوعة التي تربط بكل من مستويات الأداء، أي العلاقة بين المجهود الذي يبذله الفرد والعائد أو العوائد التي تتوقع أن يحصل عليها وهي تقوم على منطق "أن الافرد سوف يؤدون ما يستطيعون عندما يرغبون

لقد طور الباحث هذه النظرية وأصبحت من النظريات المهمة في تفسير ظاهرة التحفيز عند الأفراد إذ ترى هذه النظرية أن العمل بطريقة معينة يعتمد على قوة

التوقع بان ذلك العمل أو السلوك الذي سيتعبه النتائج المعينة ويعتمد كذلك على رغبة الفرد في الوصول إلى هذه النتائج ويمكن توضيح نموذج هذه النظرية في الشكل التالي:



الشكل 2: يمثل نموذج للتوقع

إذ يشير فروم إلى أن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لانجاز عمل مايعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الانجاز ، أما التوقع الثاني الذي يبنى عليه هذا التصور فيرى "فروم" أن الفرد إذا حقق انجازه ونجح في ذلك فيذهب إلى التساؤل عن إمكانية مكافأته ومدى تحقق المكافئة.

إن نظرية التوقع تعتبر نموذج موقفي فهي تعترف بأنه لا توجد طريقة واحدة أو عامة لتحفيز الأفراد

أن فهم أو معرفة الحاجات التي يحاول العامل إشباعها لاتعني أن العامل نفسه يدرك أن مستوى الأداء الحالي سيؤدي به بالضرورة إلى إشباع هذه الحاجات، أن نظرية التوقع تفترض ضمن انه يجب العمل على اضهار الثقة في قدرة العاملين على الأداء الجيد وتشير نتائج

الدراسات أن مستوى الأداء يتحدد بدرجة ما غالبا مايتجه لأداء عمل معين يتوقع انه يؤدي به للحصول على عائد أفضل من غيره من الأعمال الأخرى ويمكن القول بان نظرية فروم أشارت وبشكل واضح إلى متغيرات السلوك ودوافع الفرد نحوه، كما أكدت على وجود الاختلافات الفردية في تحديد دوافع العمل، لذلك يلاحظ بان لكل فرد قوى جذب وتوقع معينة تدفعه للقيام بأداء معين تجعله يفضل على سواه.

#### 4-3- نظرية المساواة آدمز (1965):

عرف آدمز العدالة التنظيمية على أنها المساواة التي تتضمن قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الزملاء الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم. أي أن العامل يقدم المجهودات والتدريب والمهارة وما إلى ذلك (مدخلات) في عمل معين لكي يحصل على مخرجات أو قيم صافية قد تتضمن الأجور والتقدير واحترام النفس أو أي نفع آخر ذي قيمة من وجهة نظر الشخص وفي نفس الوقت فان الآخرين يعطون أيضا مدخلاتهم ويحصلون على مخرجات مناسبة في نفس محيط العمل وربما في نفس العمل ويقول "آدمز" الذي وضع النظرية في شكلها المتكامل أننا نقارن بين معدل المخرجات إلى المدخلات التي تحقق بذلك مايقفقه الآخرون فإذا كانت المعدلات متساوية فإننا نكون قد عولمنا بعدالة ومساواة، أما إذا لم تكن متساوية فان حالة عدم المساواة تنشأ ويدفع الفرد إلى أن يغيرها كما، كما تنظر إلى أن العدالة والمساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي هي الفكرة الأساسية في قيامه بالعمل، فالأفراد يرغبون في الحصول على معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، تلك المعاملة العادلة تعد المحدد الرئيسي لجهود الفرد وأدائه ورضاه الوظيفي وبناء عليه إذا أدرك العامل بالمقارنة أن العائد الذي يتحصل عليه يساوي الجهد الذي يبذله يكون راضيا أما إذا أدرك بالمقارنة فانه يحدث لديه الشعور بضياح قيمة جهده ويؤدي ذلك إلى عدم الرضا.

وتتضح العدالة عندما يشعر الأفراد أن المكافآت المقدمة من طرف المؤسسة كالراتب، الاعتراف والتقدير، موزعة توزيعا متساويا بينهم وفقا لما يستحقه كل واحد وتعتمد النظرية على:

✓ المدخلات: التي تعني جدارة الفرد مثل العمر، مستوى التعليم، المهارة، مقدار الجهد المبذول في العمل

✓ العوائد: تمثل الجزاءات المكافآت التي يحصل عليها الفرد نظير جهده المبذول، نذكر منها على سبيل المثال : الدخل، الاعتراف، الترقية.....

ويتم تحديد عدالة المكافآت التي تقدمها المؤسسة من عدمه بواسطة مقارنة ما يحصل عليه الفرد من مكافآت بما يحصل عليه زميله .

نستنتج انه تتم المقارنة على أساس العوائد منسوبة إلى المدخلات التي قدمها الفرد والآخرين إلى المنظمة، ولذلك فان الفرد بعقد مقارنة في ذهنه كالآتي:

- إذا كان تقديره أن نتيجة المقارنة تساوي النسبتين، سيشعر الفرد بالعدالة ولن تتوافر له دافعية لتغيير سلوكه وإرضاعه بالمنظمة.

- أما إذا كان تقديره نتيجة المقارنة عدم تساوي النسبتين، سيشعر الفرد بتوتر نتيجة غياب العدالة، من الملاحظ أن الفرد يبني المقارنة على تقديراته الخاصة ولذلك هذه الأمور لا تتوفر عنها مقاييس موضوعية دقيقة كما تبين هذه النظرية أن درجة الجهد الذي يستثمره الفرد في عمله تتوقف على إحساسه الشخصي بمعاملة المؤسسة له على أساس المساواة والعدالة ضمن الإطار الاجتماعي الذي يتواجد فيه (زملاء العمل) حيث تزداد حساسية الفرد اتجاه معاملة التي يتلقاها عند مقارنة نفسه مع الآخرين الذين هم بنفس المؤهلات والكفاءات الوظيفية وفي ضوء هذه المقارنة تحدد درجة الرضا والأداء الوظيفي وبسبب ذلك فان هذه النظرية غالباً ماتعرف بنظرية المقاربة الاجتماعية.

(موسى مطاطلة، 2016، ص44-54)

##### 5- مضمون العقد النفسي :

يرى الكثير من الباحثين أن العقد النفسي يتكون من التزامات صاحب العمل والتزامات الموظف

5-1- التزمات صاحب العمل:

يعلق الموظف أمالا معينة وتوقعات على ماكان يتصوره من الوعود التي تقدمها المنظمة تجاهه، والتزمات صاحب العمل تحدد هذه التوقعات، تذكر "بياتريس" أهم الالتزمات لصاحب العمل التي يتوقعها الموظف منه في إطار العقد النفسي وهي:

- الأجر: الأجر حسب الأداء، الأجر التنافسي، الأجر المؤسس على المسؤوليات المفترضة.
  - الفوائد الاجتماعية: استحقاقات التقاعد، الخدمات الصحية، العطل....
  - مستوى التطور الوظيفي: التكوين، فرص الترقية والتطور، التوجيه، التغذية الراجعة.
  - الأمن الوظيفي: الأمن الوظيفي طويل الأجل
  - مضمون العمل: مستوى العمل والمسؤوليات، مستوى مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات
  - مناخ العمل: سواء بيئة العمل، أو العلاقات الشخصية بين الزملاء العمل تعاون صاحب العمل والموظف.
  - التوازن بين العمل والعائلة: منح الموظفين مواعيد عمل مرنة، المعاملة العادلة بين الموظفين (الثقة، الاحترام، المعاملة العادلة)
- ويقسم "ماتيجريال" وآخرون التزمات صاحب العمل إلى ثلاث فئات يجب أن تقدمها المنظمة لموظفيها: الموارد الاقتصادية (المال، السلع، اجر، الفوائد). التفاعلات الاجتماعية العاطفة تشير إلى مدى نجاح التنظيم أن يرقى إلى تحقيق التزمات الخاصة بالدعم، الاهتمام الاجتماعي العاطفي بناء علاقات اجتماعية (عاطفة بين الطرفين). تحقيق التطور (الوضع، المعلومات، الموارد التي تهدف إلى تطوير الموظفين من اجل تحقيق مزيد من الأداء)

5-2- التزمات الموظف:

كثير من الباحثين لايركزون على التزمات الموظف، إلا أن البعض الآخر يرى أن جزء من العقد النفسي يجب التطرق لها لأنها تؤثر على طريقة تفسير العاملين لتصرفات صاحب العمل.

من بين التزامات الموظف في إطار العقد النفسي تتعلق بقبول العمل الإضافي ، إجراء المزيد من المهام، المبادرة، جودة الأداء، تحمل المسؤوليات، التنقل الجغرافي أو عبر الوظائف إذا كان ضرورياً.

الولاء: تقديم تضحيات للمؤسسة، اخذ مصالح المؤسسة بعناية، الحفاظ على صورة المؤسسة ، استخدام الوقت والجهد لفائدة المؤسسة، الحضور الايجابي، موقف ايجابي اتجاه الآخرين، تقديم اقتراحات مبتكرة وجيدة اتجاه الآخرين.

وتلخص "جيريرو"التزامات كلا الطرفين في جدول التالي

التزامات صاحب العمل	التزامات الموظف
التكوين، الاستقلالية، التامين القصير ومتوسط المدى، الأجر، إمكانية بناء المسار المهني، ظروف عمل جيدة، مناخ اجتماعي ممتع.	الولاء، سرية المعلومات، ساعات العمل، جودة الأداء، الالتزام المستدام، عدم العمل مع المنافسين

الجدول (1) يمثل التزامات صاحب العمل والموظف (عصام حيدر، 2014، ص271)

### 6- أنواع العقود النفسية

يتكون العقد النفسي من أربع حالات حسب روسو (Rousseau)

#### 6-1- العقد النفسي العلائقي (Relational):

في هذا العقد ترتيبات العمل تكون طويلة المدى ومفتوحة على المستقبل ويكون مبني على الثقة والإخلاص وتكون العائدات مشروطة بالأداء بل تقوم على العضوية والمشاركة في المنظمة ويمكن قياسها ببعدين أساسيين:

- الاستقرار: يكون العامل مطالب بالأداء والتزاماته بالحفاظ على استقرار منصبه بالمقابل يوفر صاحب العمل هذا الاستقرار الوظيفي على المدى الطويل.

- الولاء: صاحب العمل يكون مدفوع لدفع راتب مقبول يساعد العامل على البقاء والاستمرار على المدى البعيد، فالعامل يلتزم بتدعيم مؤسسته وبالتعبير عن إخلاصه وعن ولائه لمتطلبات واهتمامات المنظمة. أما صاحب العمل يلتزم بتدعيم العمال من حيث تحسين معيشتهم والاهتمام بهم وبعائلاتهم.

### 6-2- العقد النفسي المتوازن:

يجمع العقد المتوازن بين حاجات الفرد وحاجات المنظمة ووفق روسو فان ترتيبات التوظيف لهذا النوع من العقود تكون ديناميكية ومفتوحة وهي مشروطة بالنجاح الاقتصادي للمنظمة، إذ يسهم كل من الأفراد والمنظمة في تطوير بعضهم بعضا وتعليمهم. وينطوي هذا النوع من العقود على ثلاثة شروط هي:

- فرص العمل الخارجية: أن يلتزم الفرد بتطوير قابليته الوظيفية خارج المنظمة وداخلها وان تلتزم المنظمة بتقديم مايعزز هذا التطوير
- التقدم الداخلي: أي التطوير بالمهنة ضمن سوق العمل الداخلي إذ أن الفرد ملزم بتطوير المهارات التي تقدمها منظمة وان المنظمة ملزمة بخلق فرص تطوير العمل له
- الأداء الديناميكي: وفيه يكون الفرد ملزم بانجاز أهداف المنظمة الحالية بنجاح ومساعدة المنظمة للبقاء في سوق المنافسة.

### 6-3- العقد النفسي التبادلي(التعاملي) (Taansactional):

يتميز بفترة قصيرة المدى ومحددة مبدئيا مركزة على التبادل أو التعامل الاقتصادي والمهام الضيقة الخاصة، كما تكون على أساس مساهمة محددة للعامل في المنظمة ويقاس بالأبعاد التالية:

- الضيق (Narrow): المطلوب من العامل أن يؤدي فقط مجموعة المهام المحددة والثابتة ويقوم فقط بما هو مطلوب منه ، أما بالنسبة لصاحب العمل فهو مستعد لتوفير نوع من الانتماء المحدود للمنظمة وقليل من التكوين أو تطورات أخرى بالنسبة للعامل.

- **قصير المدى (Schot Term):** أي العمال ليسوا مطالبين بان يبقوا في المؤسسة، ويكونوا مستعدين للعمل في وقت محدد، بالنسبة لصاحب العمل فقط وهو وقت محدد وخاص وهو غير مطالب بتوفير العمل في المستقبل.

#### 6-4- العقد النفسي الانتقالي (التحويلي):

هي ليست شكلا من أشكال العقد النفسي ولكنها حالة إدراكية تظهر تبعات التغيير التنظيمي والتحويلات المعتمدة على ترتيبات الوظيفة السابقة وتتمتع بثلاثة شروط هي:

- **عدم الثقة (Mistrust):** يعتقد الفرد أن المنظمة ترسل إشارات غير مستمرة ومختلطة تخص نواياها تجاهه أي أن الفرد لا يثق بالمنظمة.
- **عدم التأكد (Macertainty):** يكون الفرد غير متأكد من طبيعة التزاماته نحو المنظمة.
- **حالة التدهور المؤقتة (Erosion):** بالنسبة للعمال فهم يتوقعون عائدات قليلة في المستقبل من خلال مشاركتهم في المؤسسة مقارنة مع الماضي وكذلك يتوقعون تدهور مستمر في المستقبل. (عبد الباسط عبد الصمد، 2017، ص14-18)

كما يقسم "مزيان" أنواع العقد النفسي في كتابه العقد النفسي نحو فهم العلاقات بين الأفراد والمنظمات إلى ثلاث أنواع هي:

- ✓ **العقود الجبرية:** يكون الفرد هنا مجبر ومقهر، مثل المؤسسات الاستشفائية والعقلية.
- ✓ **العقود الحسابية:** هنا العقد يكون ادريا بحيث يحدث التبادل بين للفرد والمنظمة فيقدم هو عملا مقابل خدمات قد تكون أموال أو فرص ترقية أو فرص اجتماعية.
- ✓ **العقود التعاونية:** يميل هنا الفرد الى الولاء مع أهداف المنظمة ولا يمكن فرض أي شئ على الأفراد فذلك قد يخل بالعقد التعاوني وحرية الدخول في العقد يعتبر كشرط أساسي في هذا العقد. (موسى مطاطة، ص63)

### 7. انقطاع العقد النفسي

تعددت المصطلحات وتشابهت واقتربت من بعضها البعض ورغم أن معناها جد متقارب إلا أن مصدرها وترجمتها تختلف من خلال بحثنا تعرضنا لمصطلحات متشابهة في المعنى ولكن مختلفة في ترجمتها لهذا رأينا أن نورد هذه المصطلحات من أجل الإيضاح أكثر لمعنى الانقطاع، عن الألفاظ الأخرى المتداولة في الدراسات السابقة

#### 1.7. الفجوة (Brèche)

يعرفها الباحثين "روقاد" (Rogard)، "وبوغى" (Perez) أنها جميع العوامل المعرفية والعاطفية المدرجة في إدراك وجود فجوة بين ما قد وعد به وما وجدته فعلا.

#### 2.7. الانقطاع (Rupture):

يعرف "مروريسون" و"روينسون" (1997) على أنه معرفة أن المنظمة أخفقت في تحقيق أحد الالتزامات أو أكثر، كجزء من العقد النفسي مقارنة مع من أساهم به .

إذن هنا الانقطاع حالة معرفية تعكس وجود تباين بين ما يدركه وما وعده وما قدم له من قبل المنظمة وقد يكون الانقطاع بأنواعه المختلفة اعتمادا على درجة التعمد والقصد. وكذلك مستوى تحكم الموظفين في التوتر، كما قد يكون مقصود من قادة التنظيم وذلك بسبب الظروف الاقتصادية، المالية أو الانتهازية من القادة كما أنها تكون غير مقصودة.

#### 3.7. انتهاك (خرق) العقد النفسي:

هو تلك التجارب الوجدانية والعاطفية التي تؤدي إلى خيبة الأمل والإحباط الغضب والاستياء والتي يمكن في ظل ظروف معينة أن تنتشأ عن تفسير من قبل الموظف في حالة الانقطاع أو الظروف المرفقة به

عرفه (Lester. Turnley. bl oodgood.2002)

انتهاك العقد بأنه اعتقاد الموظفين بان المنظمة قد خلت بالالتزاماتها تجاههم وخاصة بالإجراءات التي تتعلق بشكل خاص جدا بالموظف

الانتهاك يتحقق كنتيجة طبيعية على الأرجح لكل ليسهل الانقطاع التميز بين هذين المفهومين لم يتلقى قدرا كبيرا من الاهتمام على الرغم من أنها ذات أهمية خاصة لتفسير الخلافات على ردود الفعل في المواقف أو الأحداث التي لا يتفقان معا في الوعود والالتزامات التنظيمية المدركة.

(هاجر القروي، 2015، ص64-66)

## خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تعرفنا على مفهوم العقد النفسي بالتفصيل ، ومن هنا اتضح أهمية هذا الموضوع كأحد متغيرات دراستنا، لان العقد النفسي يوضح مدى استعداد الموظف للعبء الذي يظهر في جهده وولائه للشركة وانصياعه لنظام العمل والالتزام بأهداف المؤسسة والثقة في صاحب العمل وعدم التشكيك في نواياه الحسنة، ويقدم الموظف كل هذا لقاء التقييم الذي يحصل عليه من صاحب العمل

# الفصل الثالث :

## دافعية العمل

تمهيد

1. تعريف الدافعية
2. تعريف العمل
3. تعريف دافعية العمل
4. أبعاد دافعية العمل
5. أساليب دافعية العمل
6. نظريات المفسرة لدافعية العمل
7. عوامل دافعية العمل

خلاصة الفصل

تمهيد

تعد الدافعية للعمل إحدى الموضوعات الأساسية المهمة قديماً وحديثاً ، يتوقف نجاح المنظمات على جعل أفرادها مندفعين نحو أداء الأعمال الموكلة إليهم بشكل جيد وحسن وسنتعرض في هذا الفصل إلى مفهوم الدافعية ، تعريف العمل، تعريف دافعية العمل ، أبعادها وأساليبها ، واهم النظريات المفسرة لها والعوامل دافعية في العمل

### 1-تعريف الدافعية

يعرف قطامي(1998) الدافع بأنه القوة التي تحرك أو تدفع ليقوم بسلوك من أجل تحقيق أو إشباع حاجة.

وقد عرف "نوق و عدس" (1984) الدافعية بأنها عبارة عن الحالات الداخلية للعضوية التي تحرك السلوك وتوجه نحو هدف أو غرض معين، وتحافظ على استمراريته حتى يتحقق ذلك الهدف .

فالدافعية هي تلك القوة التي تحرك وتوجه سلوك الفرد نحو تحقيق أهداف شخصية ، اجتماعية ، وتنظيمية وتحافظ على استمراريته ودوامه حتى يتحقق الدافع .(محمد حسن محمد حمادات،2008، ص، 25-252)

### 2-تعريف العمل:

يعرف "مالك مخول " العمل بأنه ذلك النشاط أو السلوك أو الطاقة في ميدان الحياة العملية، الذي يسير وفق خطة منظمة ويقتضي القيام بوظائف معينة ويستهدف تحقيق غرض إنتاجي معين

أما " ناوري "فإنها تعرف العمل بأنه مركز الأنشطة التي تشغل فكر الإنسان

( العايب رايح ،2006،ص50)

### 3-تعريف الدافعية للعمل

هي الرغبة القيام بعمل جيد والنجاح فيه وتتميز هذه الرغبة في الطموح والاستمتاع في مواقف المنافسة والرغبة الجامعة في العمل بشكل مستقل. (عثمان مريم، 2010، ص74)

ويرى عبد القادر طه بانها" تشير الى رغبة الفرد وميله لإنجاز ما يعهد اليه من اعمال ومهام وواجبات بأحسن مستوى واعلى ناحية ممكنة حتى يجوز رضا رؤسائه ومخدوميه فتفتح امامه سبل زيادة الدخل ويسهل امامه سبل الترقية والتقدم نحو ما يوجد لدى بعض العاملين والموظفين" (فرج عبد القادر طه، 2003، ص352)

### 4- أبعاد الدافعية للعمل

تتكون الدافعية للعمل من ثلاث أبعاد:

4-1-الدوافع النفسية : وتشير إلى نتائج العمليات النفسية الداخلية لدى الفرد والتي تثير حماسه ، وإصراره واندفاعه للقيام بعمل معين ، وتشمل قيادة الآخرين والإشراف عليهم وتحقيق طموحهم الشخصية

4-2-الدوافع الاقتصادية: وتشير إلى الميول الفردية التي تدفع الفرد من اجل إشباع حاجاته الاقتصادية والمتعلقة بفرض الترقية و الأجور،

وتأكيدهم على حجم العوائد التي يشعرون بضرورة الحصول عليها، نتيجة لتحقيق مستوى معين من الأداء وتتضمن المكافآت والأجور و الحوافز وغيرها

4-3-الدوافع الاجتماعية: وهي رغبات الفرد التي تدفعه وتثير حماسه للعمل من اجل بلوغ الانتماء والصدقة والعاطفة والشعور والوجدان والميول الاجتماعي من قبل الآخرين وتعميق التفاهم المشترك وتتضمن الرغبة في الشعور بالاحترام ومساعدة الآخرين وتحسين المركز الاجتماعي

(طه سالم الشواور، 2015، ص123)

## 5- النظريات المفسرة لدافعية للعمل

### 1.5. نظرية أبراهام ماسلو للحاجات الإنسانية :

يعد أبراهام ماسلو للحاجات الإنسانية نظرية نفسية وسلوكية جاء بها أبراهام ماسلو وانتشرت أول مرة في عام ( 1943 ) وبعدها طور نظريته

بشكل أعمق عام (1954)، حيث تعد هذه النظرية من النماذج الرائدة في مجال دراسة طبيعة الفرد وسلوكه وحاجاته ورغباته وتأثيرها في الأداء و الإنتاجية ، فقد رتب حاجات الفرد بحسب أهميتها في حفزه للعمل بغية إشباعها وأعطى للإشباع المستوى الأدنى الأولوية و الأهمية قبل غيرها كونها تتحكم بسلوكه أكثر من غيرها، وإذا ما أشبعت هذه الحاجات ، يتوجه الاهتمام نحو إشباع المستوى الآخر لها (سعد علي العنزي، 2016، ص122)



شكل (3) يمثل هرم ماسلو الحاجات الانساني

وعلى هذا الأساس تقوم نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية على افتراضات هي :

- تعد الحاجات الإنسانية بمثابة أهداف يسعى الفرد لتحقيقها ، وللحصول على فرصة مواتية لإشباع حاجاته تتولد الدافعية لسلوكه نحو الأداء الوظيفي
- تعد حاجات الفرد مرتبة بشكل متدرج من حيث أهميتها ، تبدأ من الأسفل إلى الأعلى ( أي من الحاجات الفسيولوجية ، الأمان ، الانتماء الاجتماعي ، التقدير ثم تحقيق الذات )
- تعد رغبات الفرد وتطلعاته مستمرة ومتجددة على الدوام إذ طالما يتفاعل مع محيطه الداخلي وبيئته الخارجية، وبالتالي فهو لا يستطيع إن يشبع حاجاته كلها تماما وبشكل متساوي .
- تعد حاجات الفرد متداخلة مع بعضها البعض، وبالتالي فلا يمكن للحاجات المشبعة أن تختفي تماما عند ظهور حاجة أخرى.

وقد تعرضت نظرية ماسلو إلى مجموعة من الانتقادات تمثلت بالاتي :

- ✓ إن الحاجات ليست ثابت
- ✓ التدرج لا يتبع بضرورة
- ✓ قد تكون الحاجات نصف مشبعة
- ✓ الحوافز والمكافآت قد تشبع أكثر من حاجة
- ✓ عد ماسلو الحاجات هي الدافع الرئيسي للسلوك (غني دحام ثنايا لزيدي ، 2015 ، ص198،)

### 5-2- نظرية الحاجات للدفير:

كبدل للمستويات الخمس التي وضعها "ماسلو" اقترح الدرفير سنة (1969-1972) نظرية جديدة

تفترض للفرد ثلاث حاجات أساسية بدلا من خمس وهذه الحاجات هي :

- حاجات الوجود: وهي حاجات مادية تشبع بواسطة الطعام والشراب والأجر والمكافآت وغير ذلك

- حاجات العلاقات: وتتمثل في إنشاء العلاقات مع الزملاء العمل والأقارب
- حاجات النمو: وتظهر في القيام الفرد بعملية الإبداع في مجالات تخصصه بالإضافة إلى العمل على تحقيق الترقية ونمو الشخصية بصفة عامة.

وتتميز هذه النظرية التي تتدرج في منظور نظرية الحاجات باختصارها لنظرية "ماسلو" وبإضافتها مفهوما مخالفا في تفسير عملية انتقال الفرد من حاجة إلى أخرى. ففي الوقت الذي يرى فيه ماسلو بأنه ينبغي للفرد إشباع المستوى الأدنى قبل الانتقال إلى المستوى الأعلى في عملية تصاعدية فإن الدفير يرى إمكانية نكوص الفرد من مستوى أعلى إلى المستوى الأدنى حيث أن عدم إشباع حاجات النمو يؤدي بالفرد إلى التركيز على إشباع حاجات القرابة وهكذا.

### 3-5- نظرية "x" و"y" "لدوغلاس ماك غريغور

يميز دوغلاس ماك غريغور بين نوعين من الافتراضات بين البشر هما افتراضات نظرية "x" وافتراضات نظرية "y" (1960) فالنظرية الأولى تحتاج إلى السلطة والعنف لدفعهم إلى الأداء المطلوب في العمل، وان الأداء المرضي لنيمكن تحقيقه إلا عن طريق الرقابة والسيطرة من جانب المسؤولين. وترى هذه النظرية بان العامل العادي كسول وغير مسئول وسيئ بالطبيعة.

ومن الجانب الآخر تنادي نظرية لابان بإمكان العامل تقديم الأداء المناسب في المهام التي توكل إليهم إذا ما اتاحت لهم الفرص، واستندت إليهم المسؤوليات وسمح لهم بالإبداع والابتكار، والافتراض هنا أن العمل عنصر طبيعي، وتفترض أيضا إن الإنسان خير بطبعته، وترى أن القوى الدافعة أو الحافز تنبثق من الداخل ولا يمكن فرضها من الخارج وتؤدي هذه النظرية وجهة نظر التي تنادي بان الناس لديهم القدرة على النمو والتطور

(حمدي ياسين، 1999، ص125)

5-4- نظرية العاملين:

قام بتطوير هذه النظرية العالم "فريدريك هرزبرغ" وزملائه، إذ أجرى دراسة لاختبار افتراض أن للإنسان مجموعتين من الحاجات ، الأولى تخص حاجة محاولة تجنب الألم. أما الثانية تخص حاجته للنمو والنضج كانسان . ضمن عينة الدراسة التي شملت (200) مهندس ومحاسب في منظمات مختلفة وقد أفصحت نتائج الدراسات بان هناك عاملين هما:

- عوامل خارجية: ( العوامل الصحية والوقائية ) وتسمى عوامل الإدامة لأنها تعمل على وقاية الفرد من عدم الرضا
- عوامل داخلية : أو الدافعة ، تتعلق بالعمل دلت نتائج البحث على فاعليتها في وضع الأفراد نحو تحسين أدائهم وجهدهم وتؤدي إلى إحداث تغييرات طويلة الأجل في العمل . كما يوضح الجدول التالي

العوامل الخارجية	العوامل الداخلية
زيادة في الراتب أو الأجر	الانجاز أو إكمال المهمة بنجاح
الإشراف الفني	التقدير والتميز
الطابع الإنساني	المسؤولية الانجاز العمل
سياسة وإدارة المنظمة	التقدم أو تغير الموقع والمكانة
ظروف العمل وبيئة المادية	طبيعة العمل ومحتواه
الأمان الوظيفي	

جدول (2) يمثل مجموعتي الدوافع الداخلية والخارجية لدى هرزبرغ

وقد وجهت لهذه النظرية عدة انتقادات أبرزها يتمثل بالاتي :

- الاعتماد بدرجة كبيرة على قياس اتجاهات العمل وإعطائها بعدا واحدا
- تجاهلت الفروق الفردية بين الناس
- اعتمدت في استنتاجاتها على سؤال عينة البحث عن حوادث حرجة وهي طريقة غير دقيقة
- لاتصلح لاستخدام والتطبيق بالنسبة للأعمال اليدوية وغير الماهرة وذات الطبيعة التكرارية

### 5-5- نظرية ماكيلاند في الدوافع إلى التحصيل ( الانجاز ) :

قام ماكيلاند وزملاؤه سنوات (1953 و 1961 و 1985) بدراسات مكثفة في مجال دافعية الانجاز ، حيث توصل من خلال أبحاثه إلى تصورات دافعية الانجاز وافترض وجود ثلاث حاجات رئيسية تختص بدافعية الإنسان إلى العمل هي: الانجاز ، السلطة، ثم الدافع إلى الانتماء

وتختلف هذه النظرية عن النظريات السابقة في أنها ليست نظرية عامة في مفهوم الدافعية وإنما تختص بطبيعة العمل ويفترض صاحب هذه النظرية أن الناس تحفزهم إلى العمل أنواع مختلفة من الدوافع وما يؤثر في دافعية العمل قد يختلف من فرد إلى آخر

الحاجات الرئيسية حسب هذه النظرية ثلاث وهي:

➤ **دافع الانجاز:** مفاده أن الأشخاص يتوقون للنجاح ويخافون من الفشل ويبحثون عن فرص لحل مشكلات التحدي والتفوق ووصف ماكيلاند هؤلاء الأفراد بأنهم قادرين على تحمل المسؤولية في حل المشكلات الصعبة .

➤ **دافع النفوذ (السلطة) :** وهو الرغبة في التحكم والسيطرة والتأثير على الآخرين ، أن مصدر دافع النفوذ هو الحاجة الفرد إلى السيطرة على ماحوله من إحداث وأشياء وأشخاص، فالفرد هنا

يرضيه أن يشعر بتأثيره في توجيه الأمور من حوله ويحبطه الشعور بقلّة الحيلة وانعدام الأثر.  
(دليلة عيد، 2010، ص99)

➤ **الدافع الاجتماعي ( الانتماء):** وهو الرغبة في الصداقة وتكوين علاقات اجتماعية، فهم يهتمون بالعلاقات الشخصية المتبادلة أثناء العمل.(ميروح عبد الوهاب، 2009، ص129)

وتهتم نظرية ماكلياند بالفروق الفردية في هذه الحاجات الرئيسية أكثر من اهتمامها بأي شئ آخر. فنحن جميعا عند ماكلياند تمتلك مقادير متفاوتة من هذه الحاجات وان لكل فرد حاجة واحدة أو أكثر طاغية على ماعداها من حاجات

#### • نقد النظرية :

رغم مقدمه ماكلياند من امن أسس نظرية لتفسير دافعية الانجاز من خلال هذا التصور أمكن قياس دافعية الانجاز والتنبؤ بدرجتها عند الأفراد ، إلا أن استعماله للاختبارات الاسقاطية كاختبار تفهم الموضوع (TAT) لتحديد الحاجات الأساسية يدع إلى الشك ، فبينما نجد لهذا النوع من الاختبارات عدة مزايا تفسير الملاحظة الذاتية فانه في حد ذاته إجراء يتضح من خلاله انحياز الباحث لا المبحوث. (نوى جمعي، ص7)

#### 5-6- نظرية التوقع لفروم:

طور هذه النظرية فكتور فروم عام 1964 وتفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره وترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بان لديه القدرة على القيام بذلك السلوك . وان القيام بهذا السلوك سيؤدي الى نتيجة معينة ، وان هذه النتيجة ذات أهمية للفرد، وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعات الفرد كما يلي :

▪ التوقع الأول : أن الجهد المبذول سيؤدي إلى الانجاز المطلوب

■ التوقع الثاني : أن الانجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجاته وبالتالي تحقق الرضا يظهر في الشكل " 3" هذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوكا يتوقع أن نتيجة ستكون منخفضة وكذلك لن يختار سلوكا يحقق مكافأة لا تشبع حاجاته لهذا فان الفرد للقيام بعمل ما يعتمد على قوة الرغبة والتوقع كما يظهر في المعادلة التالية :

$$\text{الدافعية} = \text{قوة الرغبة الفرد} \times \text{التوقع}$$

وبناء على هذه النظرية فان الأفراد يتعلمون من تجاربهم التي من خلالها يتكون لديهم احتمالات بان نوعا معين من السلوك سيؤدي إلى تحقيق نتائج معينة حيث يقوم الأفراد بإجراء مقارنة بين ما يرغبون فيه وبين احتمال تحققها وفي مثل هذه الظروف فان الفرد يلجا إلى التحليل مفهوم التكلفة والعائد . فعندما يستحق العائد المتوقع التكاليف المصروفة عليه فان هذا سيقود الفرد إلى بذل قصارى جهده من اجل تحقيقه

تعتبر نظرية التوقع ضمن وسيلة لتحقيق غاية، فقد نجد أن النتيجة التي حصل عليها الفرد ليست هدفا بحد ذاته وإنما تكون وسيلة أو وسيطا لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها. (سامر بطرس جلد، 2009، ص 115-116)

#### ● نقد النظرية :

نظرية فروم قدمت وجهة نظر مختلفة في تحديد أسباب وكيفية نشوء دافع لدى الفرد ، لذلك فهي تشارك في فهم السلوك التنظيمي ودافعية العمل لكن هذه النظرية لا تحدد لها هي العوائد والنتائج بالنسبة للفرد معين وفي الوقت المعين ، كما أن أغلبية الدراسات التي أجريت لاختبار النظرية اعتمدت على موظفين من نفس المنظمة . (مارس هناء، 2007، ص 95)

## 5-7- نظرية خصائص المهنة :

تؤكد نظرية خصائص المهنة على دور بعض الجوانب الوظيفية أو المهنة في التأثير في دافعية العمل (هاكمان، واولدهام 1976) وتؤكد هذه النظرية انه حتى يتسنى للعامل الشعور بان لعمله معنى ، فلا بد له من أن معرفة نتائج ما يبذله من مجهود، وتتجم هذه المشاعر عن خمس خصائص أساسية للوظيفة أو المهنة هي :

- ✓ تنوع المهارات: ينظر العاملون إلى الوظائف أو المهن التي يتطلب أدائها قدرات أو مهارات متباينة ومتعددة على أنها مهن ذات معنى وتثير مشاعر التحدي
- ✓ هوية الواجب ( تكامل الواجب ): ويعني بها إلى أي حد تسمح المهنة بانجاز واجب معين من بدايته إلى نهايته ، فالعامل بحاجة إلى أن يروا بأهم أعمالهم ما أنتجته جهودهم .
- ✓ أهمية الواجب: ويعني بها إلى أي مدى تؤثر الوظيفة أو الواجب في الآخرين سواء داخل المؤسسة ، مثل الزملاء أو خارجها مثل المستهلكين،
- ✓ الاستقلالية : ويعني بها إلى أي حد تعطي الوظيفة للعامل الحرية في تقرير توقيت انجاز الواجبات المرتبطة بعمله وكيفية انجازها.
- ✓ معرفة النتائج: ويعني بها أي حد توفر الوظيفة للفرد فرصة الحصول على معلومات مباشرة، ودقيقة عن مستوى أدائه.

ويبدو أن العوامل الثلاثة الأولى : تنوع المهارات ، وهوية الواجب، وأهميته تؤثر في معنى العمل . أما جانب الاستقلالية فيؤثر بالشعور بالمسؤولية .

وخلاصة نموذج "هاكمان واو ورادهام" هو أن الخصائص الخمس الرئيسية للوظيفة تؤثر في الحالات النفسية الثلاث المهمة وهي : المعنى ، المسؤولية والمعرفة بالنتائج التي تقود بدورها إلى الدافعية ونتائج أخرى مثل : تحسين الأداء والنمو في مجال الوظيفة

(فارس حلمي، 1999، ص 242-245)

6- أساليب دافعية العمل:

فضلا عما جاءت به نظريات الدافعية من أساليب يمكن أن تعتمد عليها الإدارة في دفع العاملين وحثهم على أداء مهامهم بأفضل ما يقدرون عليه . هناك أساليب أخرى يمكن التعويل إليها في هذا الجانب أيضا ، من بين هذه أساليب نجد :

- **المديح والإطراء:** تشير الدراسات الميدانية إلى أن الاعتراف بجهود الأفراد العاملين وتثمينها من قبل الرؤساء له اثر كبير في دافعية هؤلاء الأفراد، إذ أن الأفراد العاملين يتوقون إلى سماع كلمات الإعجاب والمديح من رؤسائهم بعد انتهاء من العمل أو على الأقل عدم تأنيبهم إذا ما جاءت النتائج عكس ما هو متوقع لاسيما إذا كان هؤلاء الأفراد قد بذلوا كل ما في وسعهم لأداء المهام الموكلة إليهم ، كما تشير نفس الدلائل إلى أن إطراء الرؤساء على انجازات المرؤوسين من شأنه أن يسهم في إضفاء الصفة الايجابية على المفاهيم المتصلة بالذات لديهم لاسيما احترام الذات وتحقيقها
- **تدوير العمل :** يعني انتقال الأفراد من عمل إلى آخر بقصد أدائهم مهام متنوعة الأمر الذي ينعكس ايجابيا على إنتاجيتهم ودافعتهم وتدوير العمل هو عملية انتقال نظامية للفرد من عمل إلى آخر خلال فترة زمنية معينة مع ملاحظة أن عملية الانتقال تشمل جميع الميادين في المنظمة . إن الفكرة الرئيسية التي تقف خلف زيادة إنتاجية الأفراد ودافعتهم نحو العمل عند تطبيق أسلوب تدوير العمل يكمن في أن رضا هؤلاء الأفراد سوف يرتفع إذا ما جربوا أعمالا متنوعة فضلا عن شعورهم بتحقيق الذات كونهم يمتلكون صورة شاملة عن كيفية التي تعمل فيها أقسام المنظمة ووحداتها التنظيمية .
- **إعادة تصميم العمل :** يتضمن تصميم العمل تحديد الأهداف والمهام التي يتعين الاهتمام بتا من قبل الفرد شاغل الوظيفة وتصميم العمل هو ثمرة عملية تحليل العمل ، ويمكن من خلاله تطوير جوانب الإنسانية والتكنولوجية بقصد تعزيز كفاءة المنظمة ورضا الأفراد.

- **تنوع المهارة :** أي استعمال الأفراد مهارات ومواهب مختلفة في انجاز التي يتضمنها العمل الذي يقومون فيه .
- **تحديد المهام :** أي تحديد درجة انجاز العمل ككل او تحديد أجزائه المطلوب تنفيذها
- **معنوية المهام :** تشير معنوية المهام إلى الدرجة التي تؤثر فيها العمل على المنظمة أو على المجتمع أو كليهما
- **الاستقلالية :** أي الدرجة التي يعطي فيها حرية في تخطيط أعماله وتحديد الإجراءات المطلوبة لانجازه
- **التغذية العكسية عن العمل:** أي الدرجة التي يعلم بتا الفرد عن الكيفية التي نقدوا فيها العمل المناط بهم وذلك في ضوء المعلومات الواردة عن العمل نفسه
- **إغناء العمل :** يقصد باغناء العمل زيادة حرية الفرد في اختبار النشاطات والنتائج المترتبة عليها أي زيادة عمق العمل
- **برامج جودة الحياة في العمل :** تعد برامج جودة الحياة في العمل احد أكثر الأساليب المثيرة للاهتمام ذات الصلة بدافعية الأفراد العاملين ، وهي تمثل دخلا نظاميا لتصميم العمل فضلا عن كونها مدخلا مهما لاغتناء العمل ، ويركز برنامج جودة الحياة في العمل على تطوير البعد الإنساني في العمل من خلال الأتي العمل المشترك في حل المشكلات التي تواجه العمل
- إعادة هيكلة العمل
- تطوير بيئة العمل
- وبرامج جودة حياة العمل تمتلك أسلوبا دافعا لأفراد نحو العمل كونها تمثل فلسفة إدارية أو تعزيز من مكانه جميع الأفراد العاملين في المنظمة، وتكمن من إحداثه تغيير في ثقافة المنظمة، وتحسين من الرفاهية الشعورية والمادية للأفراد العاملين
- **توسيع العمل :** هي إحدى طرائق تصميم العمل وتشير إلى زيادة عدد المهام التي يؤديها الفرد أثناء العمل ، فالعمل أو الوظيفة عبارة عن مجموعة من المهام ذات صلة بموضوع أو ميدان

معين والتي يؤديها الفرد بشكل متكرر عند أداء لعمله اليومي ، إن تكرار أداء هذه المهام قد يخلق إحساس لدى الفرد بالرتابة والروتين الأمر الذي يؤثر سلبا في اندفاعه نحو أداء العمل أو سعيه لإطلاق المبادرات الهادفة لتطويره. ولذلك فقد لجأت العديد من المنظمات إلى إحداث زيادة في المهام التي يؤديها الأفراد وبدرجة معينة في محاولة منها لتلاقي الرتابة في أداء المهام أثناء القيام بالعمل . (احسان دهش جلاب، 2011، ص241-245)

#### 7- عوامل الدافعية للعمل:

توجد عوامل عديدة تؤثر على دافعية الفرد، منها ما هو راجع للفرد ذاته وأخرى راجعة للمحيط الخارجي وهذه العوامل تعمل على إشباع حاجات الفرد وذلك بمساعدته على انتهاج سلوك معين

- **المشاركة:** كلما أشرك العاملين في تخطيط ووضع أهداف المنظمة وفي اتخاذ القرارات المتعلقة بالانفعالات المستقبلية في محيط عملهم. كلما زادت دافعية العاملين لما لها آثار ايجابية على الفرد، كزيادة أداءه، رفع من مستوى الرضا الوظيفي ، ورغم هذا هناك عمال يفضلون أن يكونوا تابعين، وذلك بتلقيهم التعليمات لانجاز مهامهم. لذلك يجب معرفة اتجاه كل عامل قبل تطبيق هذا المبدأ وإلا فالنتائج ستكون عكس ما هو متوقع .
- **التحدي في العمل:** جعل العامل يتميز بنوع من التحدي لماله من تأثير على أداء العاملين، فهذا الأخير يفضل المجابهة والعمل الذي يتطلب الجهد أو التفكير كان يتطلب نوعان المثابرة، اليقظة والجهد. لهذا يجب على المشرفين خلق جو يتمتع بالمنافسة بين العاملين وذلك بجعل العمل أكثر تحدي، لأن الأعمال الروتينية تسبب غالبا كسلوا لملل العاملين بالإضافة إلى الشعور بعدم الرضا، يجب الإشارة إلى أن الأعمال التي تثير فرد ما، قد لا تثير فردا آخر والسبب راجع إلى الفروق الفردية، لذلك يجب على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار رغبات، مهارات، قدرات واتجاهات العاملين .

- **الإنجاز:** يحاول الفرد جعل عمله مهم وذو فائدة حتى يكون مدفوعا للعمل أكثر لأداء عمله بإتقان وإتمامه إلى نهايته من جهة ولتحسينه من جهة أخرى والذي بدوره يزيد من مستوى الرضا الوظيفي ، بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات والمشاركة في إيجاد الحلول للمشاكل التي قد تواجهها المنظمة .
- **المسؤولية :** يحاول معظم العاملين الوصول إلى مناصب تتمتع بنوع من المسؤولية ، لذا على المنظمة أن تستغل هذه النقطة في رسم سياستها لزيادة من دافعية العاملين للأداء الفعال .  
(طويل كريمة،2007، ص85-86)
- **الأمن:** يبحث الموظفون دائما عن الأمن، كاستقرار الوظيفي، الضمانات الوظيفية، وذلك لتجنب عدة مواقف التي يشعر فيها الموظفون بالأمان كالخوف من فقدان المنصب، وعدم الحصول على المكافأة... والترتيب في الحاجات يختلف من فرد إلى آخر . تعتبر حاجة الأمن من أصعب الحاجات التي تحاول المنظمة تلبيتها للموظفين، لذا يجب جعلها من العوامل الأولية المكونة للدافعية في العمل .
- **فرص التطور :** يرغب معظم الموظفين تطوير مهاراتهم ، قدراتهم وخبراتهم الوظيفية وهذا يندرج ضمن الأهداف الشخصية للموظفين ، لان إدراك الموظف لفرص التطور كنتيجة لأقدمية تعد من احد أنواع الدافعية القوية ، ويرتبط بهذه الحاجة الترقية أو التقدم، لكن هذه الأخيرة لا تشمل جميع الأفراد.
- **حرية التصرف :** إعطاء الموظفين نوع من الحرية في اتخاذ القرارات اللازمة عند أداء أعمالهم ، لان ذلك سيزيد من دافعيتهم في العمل من جهة وتؤدي هذه الحاجة إلى النفور من الوظائف الروتينية من جهة أخرى، وهي ناجمة عن سمات شخصية ، كحب إثبات الذات.
- **المكافأة المالية :** يعتبر العائد المالي لدى كثير من الموظفين الدافع الأكثر تأثيرا وتحديد ا لأدائهم ، حيث كلما كان الفرد بحاجة ملحة للمال كلما تأثر أكثر بالمكافأة المالية، وكلما غلبت

عليه الدافعية المالية على باقي أنواع الدافعية. مما يجعلها هامة في مجال عمله ، كتحديدها لكمية الأداء ومستوى الرضا الوظيفي

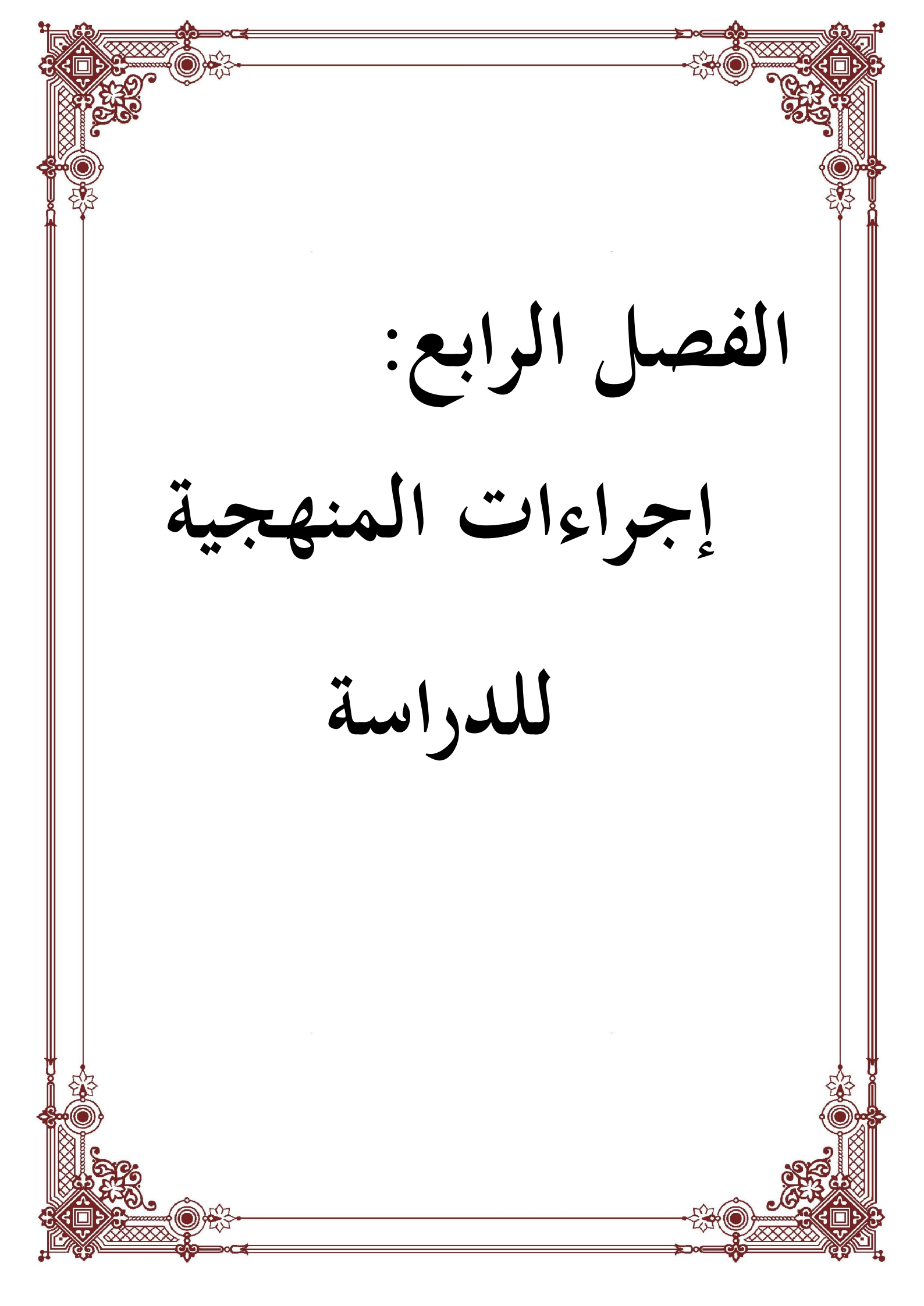
● **ظروف العمل الجيدة:** تشكل نقطة هامة في مجال العمل، فكثيرا ما ظهر تراجع أو نقص في تحقيق أهداف المنظمة لمجرد سوء ظروف العمل والمتمثلة في الظروف الفيزيائية كالضوء والحرارة، والضوضاء..... أو النفسية حرية التصرف، الاهتمام بالعاملين.

● **المنافسة :** يخلق هذا العنصر جو من المنافسة بين الموظفين حول تحقيق هدف ما ، وكثير ما يستعمل العائد المالي لذلك

رغم ذلك يجب التروي والحذر من استخدام هذا المبدأ لتجنب المنافسة السلبية التي تخلق جوا يتسم بالصراع بين الموظفين وهذا ما يؤثر سلبا على دافعتهم. (دليلة عيد،2012، ص56)

خلاصة الفصل:

وفي الأخير نستنتج أن الدافعية للعمل تعتبر القوة التي تحرك وتوجه سلوك الفرد نحو تحقيق أهداف الشخصية والاجتماعية والتنظيمية، وذلك من خلال ما يعمله وفيما يحققه من أهداف والتي تضمن نجاح العملية الإنتاجية المسطرة من طرف المنظمة.



# الفصل الرابع:

## إجراءات المنهجية

### للدراصة

## تمهيد

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري إلى جملة من الفصول والتمثلة في الإطار العام للدراسة، العقد النفسي، الدافعية للعمل، سنتقل إلى الجانب الميداني الذي يعد مكملا ومدعما للجانب النظري، حيث سنتعرف على المنهج المستخدم، الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها بهدف قياس الخصائص السيكومترية من صدق وثبات لأداء القياس للتأكد من إمكانية استعمالها وكذلك عرض الأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة البيانات.

## 1-الدراسة الاستطلاعية:

هي مرحلة مهمة في البحث الميداني، حيث تساعد الباحث في التعرف عن قرب بمجتمع الدراسة، وجمع المعطيات الأولية وكذا التعرف على كيفية اختيار العينة المناسبة وممثلة للمجتمع والتأكد من الشروط السيكومترية لأدوات الدراسة.

✓ عينة الدراسة الاستطلاعية:

تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها 15 عامل تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

## 2-مجالات الدراسة :

1-2- مجال الزماني: تم توزيع استبيان الدراسة ابتداء من 2018/03/20 الى غاية 2018/04/05

2-2- مجال المكاني: تم إجراء الدراسة بمؤسسة سونلغاز بولاية المسيلة

## 3-منهج الدراسة:

تفرض طبيعة الموضوع على الباحث إتباع منهج معين دون آخر، وفي دراستنا هذه اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى دراسة الظاهرة كما هي في الواقع دون أي تغيير معتمد ويهتم بوصفها وصفا دقيقا معبرا عنها تعبيراً كفيماً أو كميّاً فالتعبير الأول يصف الظاهرة ويحدد خصائصها أما التعبير الثاني فإنه يعيها وصفا عددياً بوضع مقدار هذه الظاهرة

وحجمها ودرجة علاقتها بالظواهر الأخرى المختلفة فهو إذن يرتبط بدراسة واقع الظاهرة والآراء وتحليلها وتفسيرها من أجل الوصول إلى نتائج واستنتاجات مفيدة قابلة للتعميم. (موريس انجرس، 2006، ص106-107)

#### 4- أدوات الدراسة:

تمثلت أداة دراستنا في الاستبيان والذي تم تصميمه بعد الاطلاع على الجانب النظري واعتمادنا على مجموعة من الاستبيانات، وذلك لمعرفة العلاقة بين العقد النفسي والدافعية للعمل ، حيث تم الاعتماد على الأدوات التالية:

##### • استبيان العقد النفسي:

يتكون استبيان العقد النفسي من 21 عبارة تتوزع هذه العبارات على ثلاث أبعاد هي:

1-الالتزام: يتكون من (6) بنود (1-2-3-4-14-21)

2-الولاء: يتكون من (9) بنود (5-6-7-8-9-10-11-15-16)

3-الاداء: يتكون من(6) بنود (12-13-18-19-20-21)

للإجابة عن الاستبيان تم الاعتماد على(5) بدائل: إلى ابعد حد(5) -متوسط(4) - بعض الشيء(3) - نادرا(2) - لا على الإطلاق(1).

##### • استبيان الدافعية للعمل

1-الدافعية الاجتماعية: يتكون من (8) بنود (7-8-11-16-17-18-19-13)

2- الدافعية الاقتصادية: يتكون من (4) بنود (3-12-15-20)

3-الدافعية النفسية : يتكون من (9) بنود (1-2-4-5-6-9-10-14-21)

للإجابة عن الاستبيان تم الاعتماد على (5) بدائل: أوافق بشدة(5) - أوافق(4) - غير متأكد(3) - لا أوافق(2) - لا أوافق بشدة(1)

### 5- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة :

من اجل التأكد من الاستبيانين، اختارت الباحثة أن تقيس الاتساق الداخلي، وذلك بتطبيقهما على عينة تتكون من 30 فردا بجميع اختلافاتهم ومتغيراتهم الشخصية.

### 5-1- صدق الاستبيان: يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت

لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق الاتساق الداخلي لفقرات

الاستبيان والصدق البنائي أبعاد الاستبيان

وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا باستخدام صدق المحكمين، حيث تم عرض استمارة على مجموعة من أساتذة المحكمين ليحكموا مدى وضوح فقرات الاستبيان وقد سجلت بعض الملاحظات والاحترازات على جملة من البنود، واعتماد على هذه الملاحظات، حذفت بعض العبارات وأضيفت أخرى مع اعتماد التغييرات في الأسلوب وتوضيح العبارات الأخرى.

### 5-2- الثبات :

يقصد بثبات هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس الأفراد وفي نفس الظروف ، بمعنى آخر إعطاء الثبات للنتائج التي تحصل عليها الباحث إذ ما أعيدت التجربة على نفس المجموعة المتشابهة.

ويعتبر أسلوب ثبات عن طريق الاختبار - إعادة الاختبار (Test Retest) من أكثر طرق إيجاد معامل الثبات صلاحية وقياس ثبات استبيان(العقد النفسي، والدافعية للعمل)تم إيجاد معامل الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (TestReTest)على عينة استطلاعية وكان عددهم 15 فرد حيث تم تطبيق الاختبار الأول على العينة ثم بعد 15 يوم تم إعادة التطبيق الاختبار العينة نفسها وتحت نفس الظروف تقريبا ثم قامنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات الاختبارين (Test ، ReTest) وكانت قيم معامل الارتباط عالي حيث بلغت قيمته في استبيان العقد النفسي قيمته 0.584 واستبيان الدافعية للعمل قيمته 0.633 وهو

دال عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني أن جميع عبارات الاستبيان (العقد النفسي، الدافعية للعمل) ثابت وجاهز للتطبيق على عينة الدراسة .

جدول رقم (4): يوضح قياس ثبات الاستبيان استبيان (العقد النفسي، دافعية العمل) باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين الاختبار الأول والاختبار الثاني.

Correlations				
دلالة الاحصائية	الاختبار الثاني			
دال عند 0.05	0.584*	العقد النفسي	Pearson Correlation	الاختبار الاول
	0.022		Sig. (2-tailed)	
	0.633*	الدافعية للعمل	Pearson Correlation	
	0,011		Sig. (2-tailed)	
	15		N	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V25

#### 6- عينة الدراسة:

**6-1-مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة من عمال في شركة سونلغاز بولاية المسيلة، هذا وقد تم اختيار عينة الدراسة باستخدام طريقة العينة العشوائية، وقد تم اختيار عينة عشوائية حجمها 15 لاختبار الاتساق الداخلي والثبات وبعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان تم توزيع 120 استبيان تم ارجاع 90 وبعد مراجعة جودة الاستمارات تم الحصول على 79 استمارة صالحة للدراسة ، من مجتمع الكلي المقدر ب 256 عامل .

#### 6-2- خصائص العينة الأساسية:

• جدول رقم (5): يوضح توزيع العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار		
57,0%	45	ذكور	الجنس
43,0%	34	إناث	
100,0	79	المجموع	

يتضح من الجدول أن عدد الإناث بلغ 34 بنسبة مئوية 43% أما الذكور بلغ عددهم 45 بنسبة مئوية 57%

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أغلبية العمال ذكور

• جدول رقم (6) : يوضح توزيع العينة حسب السن

النسبة	التكرار		
38,0	30	من 23 إلى 30 سنة	السن
32,9	26	من 31 إلى 40 سنة	
29,1	23	أكثر من 40 سنة	
100,0	79	المجموع	

من خلال النتائج المسجلة على الجدول نلاحظ أننا أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية من 23 إلى 30 سنة بنسبة 38%، ثم بعدها الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة بنسبة 32.9%، وأخير الفئة العمرية أكثر من 40 سنة بنسبة 29.1%

ومنه نلاحظ أننا أغلبية أفراد العينة من عمال الشركة سونلغاز من فئة الشباب.

• جدول رقم (7) : يوضح توزيع العينة حسب الخبرة

النسبة	التكرار		
32,9	26	من 01 إلى 05 سنوات	الخبرة
30,4	24	من 06 إلى 10 سنوات	
30,4	24	من 11 إلى 15 سنة	

6,3	5	اكثر من 15 سنة	
100,0	79	المجموع	

من خلال النتائج المسجلة في الجدول فإننا نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة حديثي العهد في الشركة تتراوح ما بين 1 إلى 5 سنوات ، ثم تليها نسبة متوسطة 30.4% تمثل العمال الذين لهم من الاقدمية من 6 إلى 10 سنة، و من 11 إلى 15 سنة، وفي الأخير نجد العمال الذين لهم اكثر من 15 سنة عمل بالمؤسسة.

فمن خلال هذه النتائج فإننا نلاحظ انه كلما تقدمنا في عدد سنوات العمل كلما قلت نسبة العمال.

#### 7- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد الحصول على البيانات اللازمة من ميدان الدراسة تم إخضاعها إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية spss/v25 باستثمار الأساليب الإحصائية الموجودة فيه وهي كالتالي:

1- **المتوسط الحسابي:** وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين

2- **الانحراف المعياري:** وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.

3- **معامل الارتباط بيرسون** لقياس الارتباط للعلاقة بين المتغيرين.

4- **اختبار (T-TEST)** لـ عينتين مستقلتين ( Test T pour échantillons indépendants )

5- **اختبار (ANOVA)** لـ أكثر من عينتين مستقلتين (تحليل التباين الأحادي) ...

## خلاصة الفصل:

وبهذا نكون قد تطرقنا إلى الخطوات التي تمت وفقها الدراسة والمتمثلة في المنهج المستخدم وكذلك عينة الدراسة ، أداة جمع البيانات، الأساليب الإحصائية المستخدمة. وسنتطرق في الفصل الموالي إلى عرض وتحليل النتائج التي أسفرت عليها الدراسة.

# الفصل الخامس:

## عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً - عرض النتائج

ثانياً - تحليل وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات.

خلاصة نتائج الدراسة

اقتراحات الدراسة

## تمهيد:

بعدها تم التطرق في الفصل الرابع إلى الاجراءت الميدانية للدراسة الحالية، وبعد تطبيق الأدوات على عينة الدراسة الأساسية والحصول على النتائج خصص هذا الفصل لعرض النتائج حسب الفرضيات الواردة في الدراسة وفيما يلي عرض وتفسير كل فرضية على حدا .

اولا: عرض النتائج

1- عرض وتحليل نتائج استبيان العقد النفسي

1-1- عرض وتحليل نتائج البعد الالتزام

جدول رقم(8): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة لعبارات بعد الالتزام

الترتيب ب	الاتجاه العام	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الترتيب
1	درجة متوسطة	1,421	2,86	4-لست ملزما بالبقاء في هذه الشركة	4
2	درجة عالية	1,29	3,52	21-اعمل فقط لأوقات قصيرة	2
3	درجة متوسطة	1,328	3,08	14لايقدم لي أي عهود أو التزامات 4 للاحتفاظ بي مستقبلا	1
4	درجة منخفضة	1,491	2,67	2-ليس عليا أي التزامات مستقبلية تجاه هذا المستخدم	2
5	درجة منخفضة جدا	1,034	1,67	3-أخرج وقت ماشئت	3
6	درجة منخفضة جدا	0,922	1,63	1- انسحب وقت ماشئت	1
	درجة منخفضة	0,61711	2,5717	بعد الالتزام	

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي إجاباتأفراد العينة ، على عبارات البعد / والمتعلق ب: بعد الالتزام: بلغ  $(\bar{x}=2,5717)$  وبالانحراف معياري بلغ  $(\delta=0,61711)$  وهو اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمجال وهو ضمن مجال الموافقة (من 1.80 إلى 2.60

درجة) أي أن أفراد العينة موافقون على أن درجة الالتزام هي بدرجة منخفضة حسب وجهة نظرهم

1-2- عرض وتحليل نتائج بعد الولاء

جدول رقم (9) : يوضح نتائج اجابات افراد العينة لعبارات بعد الولاء

الترتيب ب	الاتجاه العام	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الدرجة
1	درجة عالية	0,959	4,53	7-أحافظ على صورة هذه الشركة	7
2	درجة عالية	0,97	4,27	8-اسخر ذاتي لخدمة هذاالشركة	8
3	درجة عالية	1,336	3,9	11-يتخذ قرارات تتماشى مع قراراتي	1 1
4	درجة عالية	1,546	3,63	9-أنجز فقط ما هو لازم من المهام	9
5	درجة عالية	1,481	3,59	5-أقدم تضحيات شخصية لهذه الشركة	5
6	درجة متوسطة	1,523	3,39	10-أؤدي المهام التي أسندت إلي حين إمضاء العقد	1 0
7	درجة متوسطة	1,625	3,35	6-أخذ انشغال المنظمة على نحو الشخصي	6
8	درجة متوسطة	1,384	3,22	16-يدرني على العمل الحالي فقط	1 6
9	درجة متوسطة	1,367	3,05	15مهتم برفاهيتي على المدى الطويل	1 5
	درجة عالية	0,73839	3,6596	بعد الولاء	

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي إجابات أفراد العينة على عبارات البعد / والمتعلق ب: بعد الولاء: بلغ ( $\bar{x}=3,6596$ ) وبالانحراف معياري بلغ ( $\delta=0,73839$ ) وهو اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمجال وهو ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة) أي أن أفراد العينة موافقون على أن درجة الولاء هي بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم

### 1-3- عرض وتحليل نتائج بعد الأداء

جدول رقم(10): يوضح نتائج اجابات افراد العينة لعبارات بعد الأداء

الترتيب	الاتجاه العام	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الترتيب
ب					
	درجة عالية	1,112	3,91	12- اعمل فقط ما انتقاضي عليه من اجر	1 2
	درجة عالية	1,085	3,95	13- اقبل بمعايير الاداء التي تتميز بالتحدي المتزايد	1 3
	درجة متوسطة	1,293	3,37	18- التزم بمتطلبات الاداء المتغيرة وفق ما يقتضيه العمل	1 8
	درجة عالية	1,337	3,57	19- يطلب مني عدد محدد من المهام	1 9
	درجة عالية	1,411	3,42	20- يدعمني من اجل تحقيق أعلى مستويات ممكنة في الأداء	2 0
	درجة عالية	0,83492	3,6430	بعد الأداء	

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي إجابات أخصائيي علم النفس العمل والتنظيم على عبارات البعد / والمتعلق ب: بعد الأداء: بلغ ( $\bar{x}=4,2110$ )

وبالانحراف معياري بلغ  $(\delta=0,39488)$  وهو اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمجال وهو ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة) أي أن أفراد العينة موافقون على أن درجة الأداء هي بدرجة عالية جدا حسب وجهة نظرهم

## 2- عرض وتحليل نتائج استبيان دافعية العمل

### 2-1. عرض وتحليل بعد الدافعية النفسية

جدول رقم(11): نتائج إجابات أفراد العينة لعبارات بعد الدافعية النفسية

الترتيب ب	الاتجاه العام	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الترتيب
1	درجة عالية جدا	0,479	4,72	1-من واجبي انجاز الأعمال الموكلة اليا بكل جد	1
2	درجة عالية جدا	0,658	4,51	5-ابذل كل مافي وسعي لأنجح في انجاز عملي	5
3	درجة عالية جدا	0,81	4,42	9-اشعر باعتزاز عند انجاز مهامي	9
4	درجة عالية جدا	0,61	4,41	6-تمكني من استعمال مهاراتي يزيد من دافعي في العمل	6
5	درجة عالية جدا	0,668	4,39	4-التقويم العادل من المشرف يزيد من دافعتي في العمل	4
6	درجة عالية جدا	0,887	4,22	2-الملاحظات التقديرية التي اتلقاها من المشرف تدفعني للعمل أكثر	2
7	درجة عالية جدا	0,911	4,2	10-يتيح لي عملي من استعمال قدراتي	1

				ومهاراتي	
8	درجة عالية	1,14	3,73	21-وظيفتي تسمح لي لاستعمال مؤهلاتي	2 1
9	درجة متوسطة	1,244	3,3	14-أجد نفسي غير مدفوع في العمل	1 4
	درجة عالية جدا	0,39488	4,2110	بعد الدافعية النفسية	

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي إجابات أفراد العينة على عبارات البعد / والمتعلق ب: دافعية النفسية: بلغ  $(\bar{x}=4,2110)$  وبالانحراف المعياري بلغ  $(\delta=0,39488)$  وهو اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب اجابات الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمجال وهو ضمن مجال الموافقة (من 4.20 إلى 5 درجة) أي أن أفراد العينة موافقون على أن درجة دافعية النفسية هي بدرجة عالية جدا حسب وجهة نظرهم

2-2- عرض وتحليل نتائج بعد دافعية الاقتصادية

جدول رقم(12): يوضح تحليل نتائج إجابات أفراد العينة لعبارات بعد الدافعية الاقتصادية

الترتيب	الاتجاه العام	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الترتيب
1	درجة عالية جدا	0,909	4,24	يزيد مستوى أدائي كلما كانت المكافئة مناسبة	3
2	درجة عالية	1,025	3,89	اهتم أكثر بالعمل أكثر الذي يوفر فرصة تحسين مستوى المعيشي	1 2
3	درجة عالية	1,259	3,48	ارى ان نظام الاجر المؤسسة يعطي مكافاة عادلة لمن يقوم بالأداء	2 0
4	درجة عالية	1,207	3,47	ارى ان الوسائل المتوفرة ملائمة لإثارة دافيعتي حتى انجز العمل بأفضل الطرق	1 5
	درجة عالية	0,56582	3,7690	بعد الدافعية الاقتصادية	

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي إجابات أفراد العينة، على عبارات البعد / والمتعلق ب: الدافعية الاقتصادية: بلغ ( $\bar{x}=3,7690$ ) وبانحراف معياري بلغ ( $\delta=0,56582$ ) وهو اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمجال وهو ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن درجة دافعية الاقتصادية هي بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم.

3-2- عرض وتحليل نتائج اجابات العينة لعبارات البعد دافعية الاجتماعية

جدول رقم(13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة لعبارات البعد دافعية الاجتماعية

الترتيب	الاتجاه العام	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الترتيب
1	درجة عالية جدا	0,614	4,57	7-يكون شعوري بالمسؤولية عند انجاز عملي	7
2	درجة عالية	0,979	4,2	11-أحب العمل الذي يسمح لي بالتقدم المبني على انجازاتي	1 1
3	درجة عالية	0,802	4,19	8-أن رغبتني في تنمية شعوري بأهميتي كفرد هي التي دفعتني للالتحاق لا عمل في المؤسسة	8
4	درجة عالية	1,092	4,01	13-تحتفظ بي المؤسسة لحسن أدائي	1 3
5	درجة عالية	1,105	3,9	19-يساعدني المشرف للقيام بعمل جيد	1 9
6	درجة عالية	1,213	3,7	18-يكون لدي رغبة كبيرة في العمل كلما كانت علاقاتي جيدة مع زملائي	1 8
7	درجة عالية جدا	0,996	3,43	16-اعتقد ان طريقة المشرف في توجيه العمال مشجعة	1 6
8	درجة متوسطة	1,199	3,15	17-أجد نوع من المساواة في معاملة المشرفين لنا	1 7
	درجة عالية	0,49155	3,8940	بعد دافعية الاجتماعية	

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي إجابات أخصائي علم النفس العمل والتنظيم على عبارات البعد / والمتعلق ب: دافعية الاجتماعية: بلغ  $(\bar{x}=3,8940)$  وبالانحراف المعياري بلغ  $(\delta=0,49155)$  وهو اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمجال وهو ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة) ايانأفراد العينة موافقون على أن درجة دافعية الاجتماعية هي بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم

جدول رقم(14): يوضح ترتيب أهمية متغيرات الدراسة حسب وجهة نظر أفراد العينة

الترتيب	الاتجاه العام	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
01	عالي	0,39488	4,2110	بعد الدافعية النفسية
03	عالي	0,56582	3,7690	بعد دافعية الاقتصادية
02	عالي	0,49155	3,8940	بعد دافعية الاجتماعية
عالية		0,38621	4,0060	دافعية العمل
03	متوسط	0,61711	2,5717	بعد الالتزام
01	عالي	0,73839	3,6596	بعد الولاء
02	عالي	0,83492	3,6430	بعد الأداء
متوسط		0,59602	3,3249	قياس العقد النفسي

بالنسبة لمتغيرات دافعية العمل فإن الدافعية النفسية احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.21 يليه متغير الدافعية الاجتماعية بمتوسط حسابي بلغ 3.89 يليه متغير الدافعية الاقتصادية بمتوسط حسابي بلغ 3.76 إن قيمة الإجمالية للمتوسط الحسابي لدافعية العمل حسب وجهة نظرهم هي 4.006 بدرجة عالية لدى أفراد العينة المستجوبين. في حين أن القيمة الإجمالية للمتوسط الحسابي للعقد النفسي بلغت 3.32 وبدرجة متوسطة لدى أفراد العينة المستجوبين وترتيب أبعادها المتوسط الحسابي هي : أولاً بعد الولاء يليه بعد الأداء يليه بعد الالتزام .

ثانيا: عرض وتفسير نتائج الفرضيات :

2- عرض وتفسير نتائج الفرضيات الجزئية:

2-1- عرض الفرضية 1:

تنص هذه الفرضية على انه

- توجد علاقة بين الالتزام ودافعية العمل لدى عمال شركة سونلغاز بولاية المسيلة
- جدول رقم (15): بين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الالتزام ودافعية العمل لدى افراد عينة الدراسة

النتيجة	Sig.	قيمة R الجدولية	قيمة R المحسوبة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	المتغيرات
لا توجد علاقة دالة إحصائيا	0.271	0.220	0.125	0.617	2.751	79	الالتزام
				0.386	4.006		دافعية العمل

من خلال الجدول نجد أن:

قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين متغير إجابات لدى أفراد عينة الدراسة على إجمالي عبارات المتعلقة بـ الالتزام ومتغير إجاباتهم على إجمالي عبارات دافعية العمل بلغ :  $R_{cal} = 0.125$  و أقل من قيمة معامل الارتباط الجدولة  $R_{tab} = 0.220$ . عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 78 وانه أيضا قيمة مستوى المعنوية sig يساوي 0.271 اكبر من مستوى الدلالة 0.05 .

ومنه القيمة المحسوبة للمعامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين ( $R_{cal} = 0.125$ ) غير دالة إحصائيا عند 0.05 مما سبق توصلنا إلى انه لا توجد علاقة معنوية بين الالتزام ودافعية العمل لدعمال شركة سونلغاز بولاية المسيلة. وبالتالي فان الفرضية لم تتحقق.

- تفسير نتائج الفرضية 1:

يتضح من عرض نتائج الفرضية الأولى كما موضح في الجدول انه لا توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي ودافعية العمل لدى عمال شركة سونلغاز بولاية المسيلة ونفسر هذا على أن الالتزام التنظيمي لدى عينة دراستنا الحالية لا يعود لدافعية العمل بقدر ما يعود لنظام الشركة في حد ذاته المتعلق بنظام خاص، وهذا يرجع إلى العمل المكثف الذي تقوم به، والتزامها الصارم بمواعيد الوقت التي تفرضه على العمال، كما انها لا تقدم أي عهود او التزامات خارج العقد المتفق عليه. إلا أن هذا الأمر ينفيه (عبد الباقي 2004) حيث يرى أن الالتزام يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبته في بذل اكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة وذلك من اجل تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها. ومنه نقول أن الفرضية لم تتحقق

## 2-2- عرض الفرضية 02:

تنص الفرضية الثانية على انه :

✓ توجد علاقة بين الولاء ودافعية العمل لدى عمال شركة سونلغاز بولاية المسيلة.

جدول رقم (16): بين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الولاء و دافعية العمل لدى أفراد

### عينة الدراسة

النتيجة	Sig.	قيمة R الجدولية	قيمة R المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	المتغيرات
توجد علاقة دالة إحصائياً	0.043	0.220	0,228*	0.738	3.659	79	الولاء
				0.386	4.006		دافعية العمل

من خلال الجدول نجد أن:

قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين متغير إجابات لدى أفراد عينة الدراسة على إجمالي عبارات المتعلقة ب الولاء ومتغير إجاباتهم على إجمالي عبارات دافعية العمل بلغ :  $R_{cal}= 0.228$  اكبر من قيمة معامل الارتباط المجدولة  $R_{tab}=0.220$ . عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 78 وانه أيضا قيمة مستوى المعنوية sig يساوي 0.043 اقل من مستوى الدلالة 0.05 .

ومنه القيمة المحسوبة للمعامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين ( $R_{cal}= 0.228$ ) دالة إحصائيا عند 0.05 مما سبق توصلنا إلى انه توجد علاقة معنوية بين الولاء ودافعية العمل لدى عمال شركة سونلغاز بولاية المسيلة.

• تفسير نتائج الفرضية 2:

يتضح من عرض نتائج الفرضية الثانية كما موضح في الجدول انه توجد علاقة ارتباطية بين الولاء التنظيمي ودافعية العمل لدى عمال شركة سونلغاز بولاية المسيلة نفسر ذلك أن شعور العامل بانتمائه لمنظمة التي يعمل فيها وإخلاصه لها يدفعه لإتقان عمله فيها مما يولد له شعور بالاطمئنان والولاء التنظيمي هذا الأخير يعتبر درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل اكبر عطاء او جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في استمراره لعضوية هذه المنظمة، وهذا ما يتفق مع ما يقوله ( نور الدين 2011) ان الولاء حالة يمتثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل وتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

فالشخص الذي يمتلك انتماء لمنظمته يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع زملائه، من خلال تقديم تضحيات شخصية لهذه الشركة ، مما يساعده على تحقيق افضل عائد وظيفي ليس لمهنته فقط بل لنفسه كما يساعد على رفع روح المعنوية وزيادة ثقته بنفسه وهذا ما يزيد من دافعيته للعمل اكثر

2-3- عرض وتفسير نتائج الفرضية 03:

تنص الفرضية على انه :

✓ توجد علاقة بين الأداء ودافعية العمل لدى عمال شركة سونلغاز بولاية المسيلة

جدول رقم (17): بين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الأداء ودافعية العمل  
لداأفراد عينة الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	R الجدولية	Sig.	النتيجة
الأداء الوظيفي دافعية العمل	3.643	0.834	0,358**	0.220	0.001	توجد علاقة دالة إحصائيا
	4.006	0.386				

من خلال الجدول نجد أن:

قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين متغير إجابات لدى أفراد عينة الدراسة على إجمالي عبارات المتعلقة ب الأداء و متغير إجاباتهم على إجمالي عبارات دافعية العمل بلغ :  $R_{cal} = 0.358$  و أكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولة  $R_{tab} = 0.220$ . عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 78 وانه أيضا قيمة مستوى المعنوية sig يساوي 0.001 اقل من مستوى الدلالة 0.05 .

ومنه القيمة المحسوبة للمعامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين ( $R_{cal} = 0.358$ ) دالة إحصائيا عند 0.05 مما سبق توصلنا إلى انه توجد علاقة معنوية بين الأداء والدافعية للعمل لدى عمال شركة سونلغاز بولاية المسيلة ومنه نقول ان الفرضية تحققت

• تفسير نتائج الفرضية 3:

يتضح من عرض نتائج الفرضية الثالثة كما موضح في الجدول وجود علاقة بين الأداء ودافعية العمل لدى عمال شركة سونلغاز بولاية المسيلة

نفسر ذلك أن العاملين إذا لم تتحقق رغباتهم وأهدافهم فهذا يدل على انه لا يمكن دفع وتحفيز العاملين لزيادة الإنتاجية وتحسين أدائه مالم يتم إشباع حاجاتهم التي يعملون من اجلها ويعيشون في سبيلها كالحاجات الإنسانية التي تعتبر القاعدة الذهبية لتحفيز العاملين لأنها

تؤثر على الأهداف الأساسية للفرد كالترقية والأجور وزيادة الأداء، وهذا ما تؤكدته نظرية ابراهام ماسلو للحاجات، حيث ترى أن الحاجات الإنسانية بمثابة أهداف يسعى الفرد لتحقيقها وللحصول على فرصة مواتية لإشباع حاجاته تتولد الدافعية لسلوكه نحو أداء الوظيفي ، هذا الأخير يعتبر نتاج جهد ما قام به الفرد لانجاز عمل معين .

وان الإنصاف بين العاملين من قبل مرؤوسيهم يؤثر حتما على ادائهم من جهة ومردودية المنظمة ككل من جهة اخرى، كما ان العلاقات الجيدة بين الموظفين يسودها جو من التفاهم، وهذا ما اثبتته نظرية المساواة حيث يرى " ادمز " ان العدالة والمساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي هي الفكرة الاساسية في قيامه بالعمل، فالافراد يرغبون في الحصول على معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين تلك المعاملة تعد المحدد الرئيسي لجهود الفرد وأدائه ورضاه الوظيفي.

من هنا نقول انه كلما كانت رغبة الفرد للعمل قوية يكون الإنتاج أوفر مما يحقق أهدافه وأهداف المنظمة، وعليه نقول أن الفرضية قد تحققت.

#### 2-4- عرض وتفسير نتائج الفرضية 4:

تتص الفرضية على انه:

✓ توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة نحو العقد النفسي تبعا لاختلاف

المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الخبرة )

ولمعرفة تأثير المتغيرات الديمغرافية على اتجاهات و آراء أفراد فإننا ندرس كل متغير ديمغرافي على حدا وللكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الفئات المتغيرات الديمغرافية نستخدم اختبار (T-TEST) في حالة دراسة الفروق بين المتوسطين، واختبار التباين الأحادي one – way ANOVA في حالة دراسة الفروق بين أكثر من متوسطين ،

➤ عرض نتائج الفرضية بالنسبة للمتغير الجنس:

الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية : للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار 'ت' (T-TEST) للدلالة على الفروق بين المتوسطات لفئتين فقط وهما لمتغير الجنس ( ذكور والإناث) ويستخدم اختبار (T-TEST) لتقدير الفرق بين متوسطيهما .

والجدول التالي هو ملخص للجداول ( ملخص لنتائج اختبار (T-TEST) لـ عينتين مستقلتين  
(Test T pour échantillons indépendants)

الجدول رقم (18): يوضح فروقات اتجاهات العينة تبعاً لمتغير الجنس

القرار	Sig	درجة الحرية	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الجنس	آراء و اتجاهات أفراد العينة العقد النفسي
لا توجد فروق	0,972	77	0,036	0,56922	3,3270	45	ذكر	
				0,63845	3,3221	34	أنثى	
قيمة T الجدولية: $T_{tab} = 1.994$ عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية $DF = 77 = 2 - 60 = 77$								

ز

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن:

قيمة (T) المحسوبة بلغت ( $T_{cal} = 1.305$ ) وهي اقل من القيمة (T) الجدولية ( $T_{tab} = 1.994$ ) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 77، وأيضاً قيمة ( $Sig = 0.197$ ) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية لدى أفراد العينة المستجوبين بين الجنسين (ذكور وإناث) نحو العقد النفسي لدى عمال شركة سونلغاز اتخاذ القرار :

مما سبق توصلنا إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) نحو العقد النفسي تبعاً لاختلاف متغير (الجنس).

• تفسير نتائج الفرضية بنسبة للمتغير الجنس:

يتضح من عرض نتائج الفرضية كما موضح في الجدول أنه لا توجد فروق لدى أفراد العينة المستجوبين بين الجنسين (ذكور وإناث) نحو العقد النفسي لدى عمال شركة سونلغاز بولاية المسيلة

ما يمكن قوله هو أن مبرر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العقد النفسي باختلاف الجنس يعود إلى وجود فرص متساوية بين الجنسين في التوظيف، وما يثبت ذلك هو أن

أغلبية العمال ذكور وهذا ما ينعكس على سلوكياتهم واتجاهاتهم نحو المؤسسة التي يعملون فيها ، وهذه النتائج لا تتوافق مع ما توصلت اليه دراسة بياتر يكافاكي(2008) في دراسة اثر أسباب العقد النفسي على سلوك الأفراد في العمل وتأثير الجنس على هذه العلاقة تهدف إلى معرفة ما اذا كانت هناك فروق بين سلوك الجنسين في أسباب انقطاع العقد النفسي حيث أوضحت نتائج الدراسة انه توجد فروق بين الرجال والنساء في سلوكهم استجابة لأسباب معينة لانقطاع العقد النفسي .

➤ عرض نتائج الفرضية بالنسبة لمتغير السن

الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية : للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار ' تحليل التباين الأحادي للدلالة على الفروق بين أكثر من متوسطين للفئات متغير السن لتقدير الفرق بين متوسطي هما والجدول التالي هو ملخص للجدول ( ملخص لنتائج اختبار (ANOVA) لـ أكثر من عينتين مستقلتين (فئات السن)

الجدول رقم (19): يوضح فروقاتجاهات العينة تبعا لمتغيرالسن

النتيجة	Sig	قيمة F	متوسط المربعات Mean Square	درجة الحرية df	مجموع المربعات Mean Square	مصدر التباين Sum of Squares
دالة	0,253	1,398	0,492	2	0,983	Between Groups بين المجموعات
			0,352	76	26,726	Within Groups داخل المجموعات
				78	27,709	المجموع
<p>عدد المجموعات (السن) = 1 - 3 = 2، عدد الأفراد - عدد المجموعات (السن) = 79 - 3 = 76 =</p> <p><math>F_{tab}=3.1286</math></p>						

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن قيمة (F) المحسوبة بلغت ( $F_{cal}=1.398$ ) وهي اقل من القيمة (F) الجدولية ( $F_{tab}3.1286$ ) عند مستوى الدلالة 0.05 وأيضا قيمة ( $=0.253$ ) Sig) اكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية لدى أفراد العينة نحو العقد النفسي تعزى لمتغير (السن) اتخاذ القرار: مما سبق توصلنا إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لدى أفراد العينة نحو العقد النفسي تعزى لمتغير (السن).

• تفسير الفرضية بالنسبة لمتغير السن :

يتضح من عرض نتائج الفرضية الثانية كما موضح في الجدول انه لا توجد فروق لدى أفراد العينة نحو العقد النفسي تعزى لمتغير السن نفسر ذلك بان مهما كان عمر العامل فانه مثله مثل باقي زملائه يقوم بوظائفه ويعمل وفق شروط ومتطلبات منصبه الوظيفي وكل العمال لهم واجبات محددة مطالبين بتأديتها والسهر على تحقيق الأهداف المطلوبة منهم ، ومنه نقول أن المرحلة العمرية لا تؤثر على أداء العامل.

➤ عرض النتائج الفرضية بالنسبة لمتغير الخبرة :

الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية : للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار ' تحليل التباين الأحادي للدلالة على الفروق بين أكثر من متوسطين للفئات متغير الخبرة لتقدير الفرق بين متوسطيهما والجدول التالي هو ملخص للجدول ( ملخص لنتائج اختبار (ANOVA) ل أكثر من عينتين مستقلتين (فئات الخبرة) (تحليل التباين الأحادي)...انظر ملحق مخرجات برنامج spss

الجدول رقم (20): يوضح فروقات اتجاهات العينة تبعالمتغيرالخبرة

مصدر التباين Sum of Squares	مجموع المربعات Mean Square	درجة الحرية df	متوسط المربعات Mean	قيمة F	Sig	النتيجة
-----------------------------	----------------------------	----------------	---------------------	--------	-----	---------

		Square				
غيردالة	0,946	0,124	0,046	3	0,137	Between Groups بين المجموعات
			0,368	75	27,572	Within Groups داخل المجموعات
				78	27,709	المجموع
<p>عدد المجموعات (الخبرة) = 1 - 4 = 3، عدد الأفراد - عدد المجموعات (الخبرة) = 79 - 4 = 75 =</p> <p><math>F_{tab}=2.739</math>.</p>						

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن قيمة (F) المحسوبة بلغت ( $F_{cal}=0.124$ ) وهي اقل من القيمة (F) الجدولية ( $F_{tab}=2.739$ ) عند مستوى الدلالة 0.05 وأيضا قيمة ( $Sig = 0.946$ ) اكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية لدى أفراد العينة نحو العقد النفسي تعزى لمتغير (الخبرة) .

اتخاذ القرار: مما سبق نقول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) أفراد العينة نحو العقد النفسي تعزى لمتغير (الخبرة).

• تفسير الفرضية بالنسبة لمتغير الخبرة :

يتضح من عرض نتائج الفرضية الثالثة كما موضح في الجدول انه لا توجد فروق لدى أفراد العينة نحو العقد النفسي تعزى لمتغير الخبرة

وهذا يدل إلى انتماء الفرد إلى المنظمة التي يعمل فيها مما يتولد لديه عقد ايجابيا فالعقد يعبر عن درجة شعور الفرد بالانتماء إلى هذه الشركة وكلما زادت هذه الدرجة كلما زادت شدة العقد ومتانته ومن ثم دوامه، كما يدل هذا على رغبة العامل واستعداده وصولا إلى

شعوره بالثقة والمسؤولية تجاه منظمته ومن هنا ندرك ان العقد النفسي يدل على التزام تبادلي بين الطرفين

كما يعود وجود مستوى العقد النفسي مرتفع عند العمال اقل اقدمية الى تحمسهم في بداية الأمر للمهنة الجديدة التي شقوا في سبيل الحصول عليها ، وبالتالي فان سعيهم للحفاظ عليها يتجسد في ظهور مستوى العقد مرتفع، هذا بالإضافة إلى نشاطهم وحيويتهم الناتجة عن صغر سنهم في الغالب والتي تؤهلهم للقيام بمهامهم اليومية بصورة فعالة تجعل المسيرين يثقون فيهم اكثر فاكثر

## 2-2- عرض نتائج الفرضية الرئيسة:

توجد علاقة بين العقد النفسي ودافعية العمل لدى عمال شركة سونلغاز بولاية المسيلة. للتحقق من هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون.

جدول رقم (21): يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين العقد النفسي

ودافعية العمل لدى أفراد عينة الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	قيمة R الجدولية	Sig.	النتيجة
العقد النفسي	3.324	0.596	0,292**	0.220	0,009	توجد علاقة دالة إحصائياً
	4.006	0.386				
العينة	79					
دافعية العمل						

من خلال الجدول نجد أن:

قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين متغير إجابات لدى أفراد عينة الدراسة على إجمالي عبارات المتعلقة بـ العقد النفسي ومتغير إجاباتهم على إجمالي عبارات الدافعية للعمل بلغ :  $R_{cal} = 0.292$  و اكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولية  $R_{tab} = 0.220$ . عند

مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 78 وانه أيضا قيمة مستوى المعنوية sig يساوي 0.009 اقل من مستوى الدلالة 0.05 .

ومنه القيمة المحسوبة للمعامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين ( $R_{cal} = 0.292$ ) دالة إحصائيا عند 0.05 مما سبق توصلنا إلى انه توجد علاقة معنوية بين العقد النفسي ودافعية العمل لدى عمال شركة سونلغاز بولاية المسيلة. فإن الفرضية تحققت

- تحليل نتائج الفرضية الرئيسية:

يتضح من عرض نتائج الفرضية الرئيسية كما موضح في الجدول ومن خلال المعالجة الإحصائية وجود علاقة ارتباطيه بين العقد النفسي ودافعية العمل لدى عمال شركة سونلغاز بولاية المسيلة ، وكانت هذه العلاقة ايجابية، أي كلما زادت درجة العقد النفسي زادت الدافعية للعمل

ويعود الأمر إلى أن سلوك الفرد ودافعيته تقوم على العقد النفسي الذي يعتبر سلسلة من التوقعات المتبادلة ، والعمليات تفاعلية تبادلية التي تحكم العلاقة بين الطرفين ويؤدي إلى خلق رغبة أو دافع للعمل أكثر، وهذا ما اشارت إليه نظرية التوقع لفكتور فروم حيث ترى أن الفرد يتوقع أن يحصل على مردود ويشبع به حاجاته مقابل ماتتطلبه منه المنظمة في بذل قصارى جهده لانجاز عمله، وحسب النظرية أيضا فالدافعية للعمل تتحدد من خلال رؤية الفرد للعلاقة بين الجهد والأداء وبين النتائج المتنوعة التي تربط بكل من مستويات الأداء، أي العلاقة بين المجهود الذي يبذله الفرد والعائد أو العوائد التي يتوقع أن يحصل عليها، فإذا توفرت هذه العوائد كالأجور، الفوائد الاجتماعية ومناخ العمل.

أما نظرية التبادل الاجتماعي تنظر إلى العقد النفسي على انه عملية تفاعلية تبادلية، بمعنى أن أطراف التفاعل وطرفي التفاعل تأخذ وتعطي لبعضها البعض، وهذا الأخذ والعطاء يسبب ديمومة العلاقة التفاعلية وتعميمها، فإذا كانت العلاقة المبنية بينهما جيدة حتما سوف يؤدي إلى زيادة الدافعية في العمل أكثر

نتائج الدراسة:

بعد استعراض نتائج الدراسة الحالية وتحليلها وتفسيرها كان مجمل ماتوصلنا إليه كالتالي:

- 1- لا توجد علاقة ارتباطيه بين الالتزام والدافعية للعمل لدى عمال شركة سونلغاز
- 2- توجد علاقة ارتباطيه بين الولاء والدافعية للعمل لدى عمال شركة سونلغاز
- 3- توجد علاقة ارتباطيه بين الأداء والدافعية للعمل لدى عمال شركة سونلغاز
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو العقد النفسي تعزى للمتغير الجنس لدى عمال شركة سونلغاز
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو العقد النفسي تعزى للمتغير السن لدى عمال شركة سونلغاز
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو العقد النفسي تعزى للمتغير الخبرة لدى عمال شركة سونلغاز
- 7- توجد علاقة ارتباطية بين العقد النفسي والدافعية للعمل لدى عمال شركة سونلغاز.

: الاقتراحات

بعد انتهاء من الفصول النظرية والتطبيقية وما خلصت له الدراسة من نتائج فإننا سجلنا العديد من الملاحظات ، لذا سنحاول تقديم بعض التوصيات التي لها علاقة بالموضوع العقد النفسي ودافعية العمل نذكر منها مايلي

- 1- لم يحظى موضوع العقد النفسي وعلاقته بدافعية العمل من قبل الباحثين الجزائريين بالدراسة الكافية رغم أهميته النفسية والتنظيمية، لصالح الأفراد والمنظمات، لذلك فهو بحاجة إلى التوسيع والتعمق فيه أكثر، وفي مختلف القطاعات والمؤسسات
- 2- هناك العديد من المفاهيم التي لها علاقة بالعقد النفسي وهي بحاجة الى الدراسة في البيئة الجزائرية، كالفعالية التنظيمية، التمثال التنظيمي، الولاء التنظيمي، وهي كلها تهدف الى تطوير المنظمات، وتحقيق الاستقرار العام
- 3- الحرص من طرف المؤسسة على تنمية الشعور بالولاء والالتزام لدى العاملين، وذلك من خلال خلق آليات تساهم في تنمية هذا الشعور
- 4- الاهتمام بالعاملين من الناحية المادية والاجتماعية والإستراتيجية
- 5- ضرورة إثارة الدافعية لدى العمال وذلك من خلال دعم بعض الجوانب النفسية لديهم .بالإضافة إلى تهيئة الظروف العمل المناسبة
- 6- العمل على توفير مرافق ضرورية للعمال مثل المطعم

# خاتمة

## الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة وما جاء في أدبياتها ندرك أن للعقد النفسي أهمية كبيرة وذلك لما يتضمنه من وعود وواجبات وتوقعات حول أداء الموظف لوظيفته في منظمة ما، فهو عقد مستمر التطور والتغير حسب التفاعل بين الطرفين ذلك أنه يحتوي على أبعاد عديدة ومتنوعة تتمثل في الولاء، الالتزام، والأداء هذا الأخير الذي يحتل مكانة خاصة داخل المنظمة حيث يعتبر محصلة لجميع الأنشطة بها، كما يقوم على ضرورة الالتزام المتبادل بين الفرد والمنظمة بشكل ديناميكي ضمن إطار التعامل بينهما. وهذا في ظل الانتماء للمنظمة ما يزيد من شدة العقد ومتانته.

وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك بعد من أبعاد العقد النفسي لا يرتبط بدافعية للعمل والذي يتمثل في الالتزام وهذا راجع إلى النظام الخاص الذي تقوم عليه الشركة ، ومن اجل رفع مستوى الالتزام يجب مراعاة اهتمام بالعمال وتطويرهم وتكوينهم حتى نحافظ على الالتزام أما بالنسبة للبعدين الولاء والأداء فهما يرتبطان بدافعية العمل، فالولاء يعود إلى الانتماء العمال للشركة واندفاعهم للعمل ، أما الأداء يرجع إلى مايقوم به الفرد من أعمال وأنشطة التي تحدد الكفاءة والفعالية للعامل

ويتوازن الأبعاد مع بعض يتكون عقد نفسي ايجابي بين الطرفين وكلما زاد العقد زاد الدافع للعمل.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### الكتب:

- 1- إحسان دهش جلاب (2011): إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 2- الهاشمي لوكيا (2006): السلوك التنظيمي، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر، قسنطينة.
- 3- حميد ياسين، على عسكر (1991): علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط1، دار الكتاب الحديث.
- 4- موريس أنجرس وآخرون (2006): منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات علمية)، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر.
- 5- محمد حسن محمد حمادات (2008): السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 6- محمد محمود بني يونس (2009): سيكولوجيا الدافعية والانفعالات، ط2، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 7- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، الجزائر.
- 8- نور الدين حاروش (2011): إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة للطباعة والنشر، الجزائر.
- 9- سامر بطرس جلدة (2009): السلوك التنظيمي والنظريات الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- 10- سعد علي العنزي (2016): نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، ط1، دار الناشر للنشر والتوزيع، بغداد.

- 11- عبد القادر طه (2003): موسوعة علم النفس والتحليل النفسي، ط2، دار الغريب للطباعة والنشر ، القاهرة.
- 12- صلاح الدين محمد عبد الباقي (2004): السلوك الفعال في المنظمات، جامعة القاهرة، مصر.
- 13- رابع العايب (2006): ميادين علم النفس العمل والتنظيم، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، جامعة منتوري قسنطينة.
- 14- رونالد ريجيو، ترجمة فارس حلمي (1991): مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- 15- غني دحام ثنائي الزبيري (2015): إدارة السلوك التنظيمي، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع.

#### • الرسائل الجامعية:

- 1- أسماء محمودي (2016): المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، شهادة ماجستير،
- 2- انس هباز (2015): اثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي، شهادة الماستر، علوم تسييرية، جامعة ورقلة.
- 3- إيمان زباني (2014): تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة، شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة بسكرة.
- 4- دليلة عيد (2011): أنماط التفكير وعلاقتها بالدافعية للإنجاز ، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.
- 5- هاجر القروي (2013): انقطاع العقد النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

- 6- هناء مارس(2008): اثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الانجاز ، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة،
- 7- حدة لونس(2013): علاقة التحصيل الدراسي بدافعية العمل، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر، جامعة اكلي محند أو الحاج البويرة.
- 8- مريم عثمان(2010): الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الانجاز، رسالة مقدمة لنيل أطروحة الدكتوراء، جامعة الاخوة منتوي قسنطينة.
- 9- ميثاف هاتف الفتلاوي(2014): تعزيز روابط العقد النفسي من خلال العدالة التنظيمية المدركة، بحث تطبيقي في جامعة القادسية.
- 10- موسى مطاطلة(2017): العقد النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة دكتوراء، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة.
- 11- نوي الجمعي: الضغط المهني وعلاقته بدافعية للانجاز، جامعة فرحات عباس، سطيف.
- 12- عبد الباسط عبد الصمد محسن(2017): علاقة العقد النفسي بالالتزام التنظيمي، شهادة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

#### • المقالات والمجالات:

- 1- إحسان دهاش جلاب وآخرون(2015): دور العقد النفسي في بناء الهوية الاجتماعية للعاملين دراسة تحليلية لأراء عينة من تدريسي الأهلية في محافظات الفرات الأوسط، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة11، المجلد 13، العدد36،
- 2- طه سالم الشواورة : اثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية .
- 3- نبيل محمد الجعيدي واميمة سليم وجهيني(2017): العقد النفسي النظرية واليات القياس، مجلة دراسات الاقتصادية والأعمال، مجلد5 عدد خاص.

4-موسى مطالطة(2015): إدراك العقد النفسي، مجلة العلوم الإنسانية، عدد43 ،  
مجلد(أ).

5- عبد الوهاب صوفي(2013): طبيعة العقد النفسي في المؤسسة العمومية والمؤسسة  
الخاصة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تلمسان ، العدد 13.

6-عصام حيدر وفداء ناصر(2014): اثر انتهاك العقد النفسي في نية ترك العمل،  
مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد30.

• المراجع با لغة الأجنبية:

1-Royaanvari , the relationship between strategic compensation practices and affective organiztional commitment , faculty of management and human resource development university technology interdisciplinary journal of research in business vol 1,issu2,2011.

2- Muhammd waseem bari ,Meng fanchen: TQM soft practices and job satisfaction, mediating roln of relational contract,12<sup>th</sup> international strategic management conference, ISMC 2016,28-30 october2016, antaya, turkey, procedia- social and behavioral scienes235,2016.

3- Shu-hsien liao, Retno widowati, The mediating effect of psychological contract in the relationships between paternalistic leadership and turnover intention for foreign workers in Taiwan, Asia pacific Management Review22, 2017,

# الملاحق

ملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الأساتذة المحكمين	
	1-مغار عبد الوهاب
	2-عاشور علوطي
	3-ضياف زين الدين
	4-دوباخ قويدر
	5-نقبيل بوجمعة

## ملحق رقم (02): استبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

### استمارة بحث

عزيزي الموظف.... عزيزتي الموظفة

تحية طيبة

أضع بين أيديكم استمارة خاصة بدراسة العقد النفسي وعلاقته بدافعية العمل، ارجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات لنيل درجة الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم. نرجو منكم التكرم بقراءة كل عبارة بدقة ووضع علامة (x) في الخانة التي ترونها تتفق معكم من حيث تعبيرها عن شعوركم نحو عملكم.

ملاحظة: إجاباتكم ستحفظ بسرية تامة ولا تخدم سوى الهدف العلمي.

تقبلو تحياتي وشكري لكم على حسن تعاونكم

البيانات الشخصية:

1- الجنس:.....

2- السن:.....

3- الأقدمية:.....

السنة الجامعية: 2018/2017

## استبيان العقد النفسي :

لا على الإطلاق	نادرا	بعض الشيء	متوسط	إلى أبعد حد	العبارات
					1-انسحب وقت ماشئت
					2- ليس عليا أي التزامات مستقبلية تجاه هذا المستخدم
					3- اخرج وقت ما شئت
					4- لست ملزما بالبقاء في هذه الشركة
					5- اقدم تضحيات شخصية لهذه الشركة
					6- اخذ انشغالات الشركة على نحو شخصي
					7- احافظ على صورة هذه الشركة
					8- اسخر ذاتي لخدمة هذه الشركة
					9- انجز فقط ما هو لازم من المهام
					10- اعمل فقط ما اتقاضى عليه من اجر
					11- أؤدي المهام التي استندت اليها حين إمضاء العقد
					12- اقبل بمعايير الأداء التي تتميز بالتحدي المتزايد .
					13- التزم بمتطلبات الأداء المتغيرة وفق مايفترضه العمل
					14- لا يقدم لي اي عهود أو التزامات للاحتفاظ بي مستقبلا
					15- يتخذ قرارات تتماشى مع اهتماماتي
					16- مهتم برفاهيتي على المدى الطويل
					17- يدريني على العمل الحالي فقط
					18- يطلب مني عدد محدد من المهام
					19- يدعمني من اجل تحقيق اعلى مستويات ممكنة في الاداء
					20- يؤهلني للتأقلم مع متطلبات الأداء الجديدة والتميزة بالتحدي
					21- اعمل فقط لأوقات قصيرة .

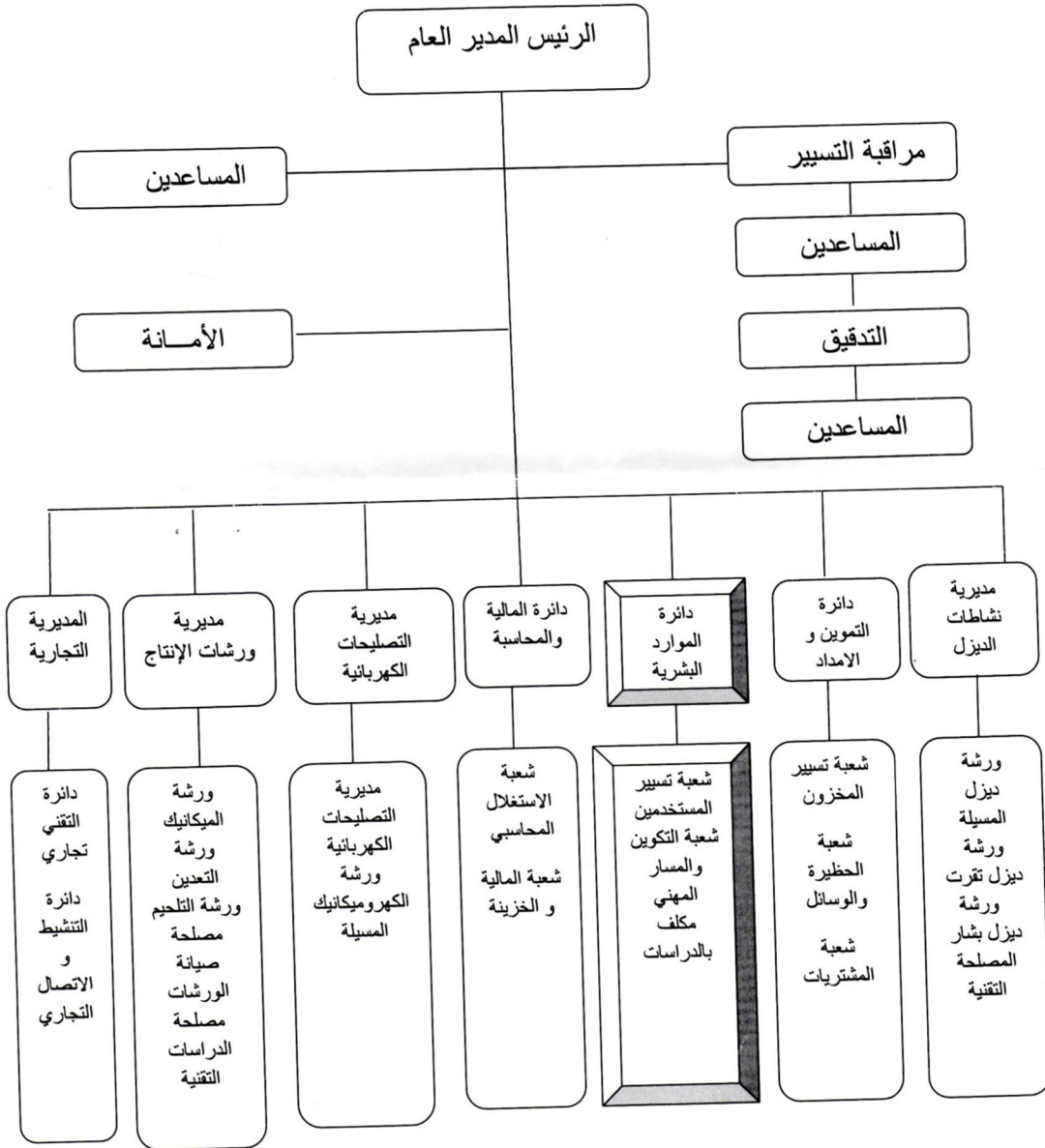
## استبيان الدافعية للعمل :

لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات
					1-من واجبي إنجاز الأعمال الموكلة اليا بكل جد
					2-الملاحظات التقديرية التي اتلقاها من المشرف تدفعني للعمل اكثر
					3-يزيد مستوى ادائي كلما كانت المكافاة مناسبة
					4-التقويم العادل للمشرف يزيد من دافعتي في العمل
					5-ابدل كل مافي وسعي لانجح في انجاز عملي
					6- تمكني من استعمال مهاراتي تزيد من دافعتي للعمل
					7- يكون شعوري بالمسؤولية عند انجاز عملي
					8- ان رغبتني في تنمية شعوري باهميتي كفرد هي التي دفعتني للالتحاق لأعمل في المؤسسة
					9- اشعر بالاعتزاز عند انجاز مهامي
					10- يتيحلي عملي استعمال قدراتي ومهاراتي
					11- احب العمل الذي يسمح لي بالتقدم المبني على انجازاتي
					12- يكون لدي رغبة كبيرة في العمل كلما كانت علاقاتي جيدة مع زملائي
					13- اهتم اكثر بالعمل الذي يوفر فرصة تحسين مستوى المعيشي
					14- اجد نفسي غير مدفوع في العمل
					15- ارى ان الوسائل المتوفرة ملائمة لإثارة دافعتي حتى انجز العمل بافضل الطرق
					16- اعتقد ان طريقة المشرف في توجيه العمال مشجعة
					17- اجد نوعا من المساواة في معاملة المشرفين لنا
					18- يساعدني المشرف للقيام بعملي جيدا
					19- تحتفظ بي المؤسسة لحسن ادائي
					20- ارى ان نظام الاجر المؤسسة يعطي مكافاة عادلة لمن يقوم بالاداء
					21- وظيفتي تسمح لي لاستعمال مؤهلاتي

### (03): الهيكل التنظيمي لشركة صيانة التجهيزات الصناعية

ثالثاً: الهيكل التنظيمي لشركة صيانة التجهيزات الصناعية :

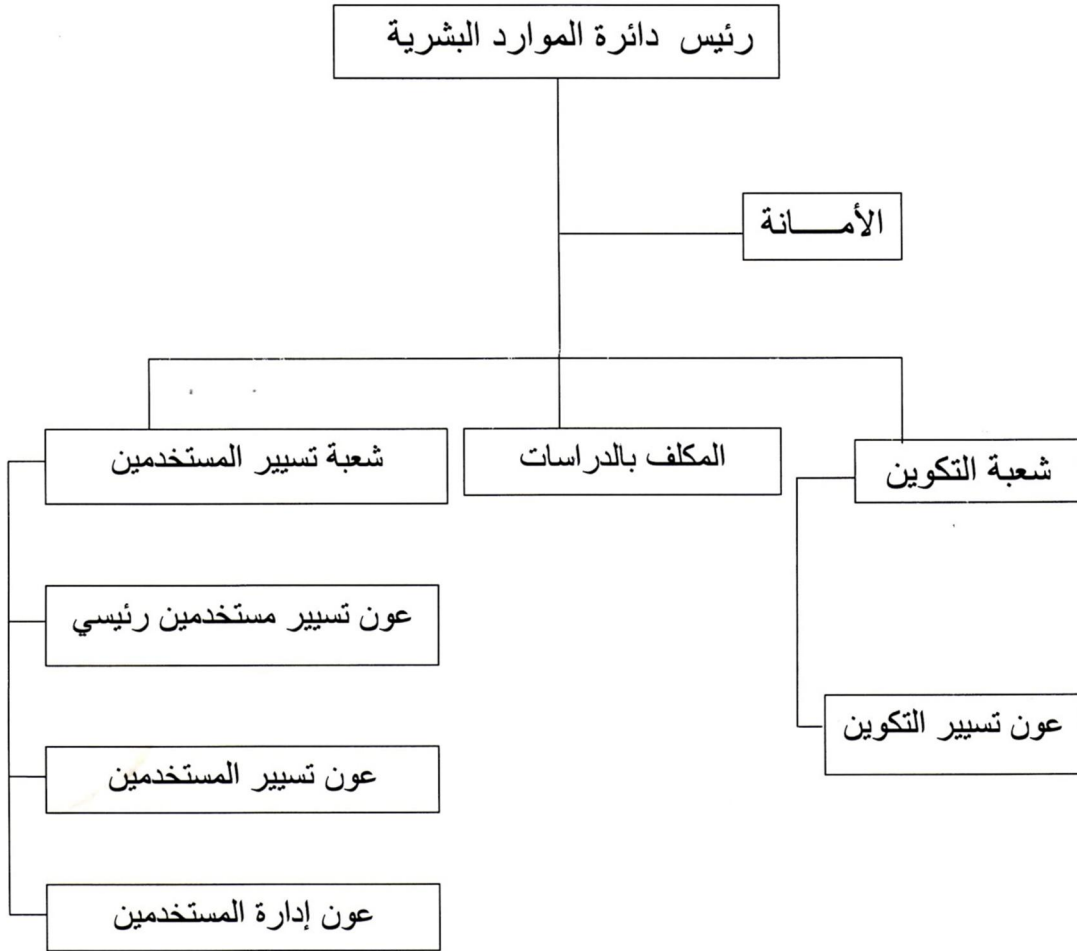
الشكل رقم ( 03 - 03 ) : يمثل الهيكل التنظيمي لشركة صيانة التجهيزات الصناعية



## ملحق رقم (04): الهيكل التنظيمي بدائرة الموارد البشرية

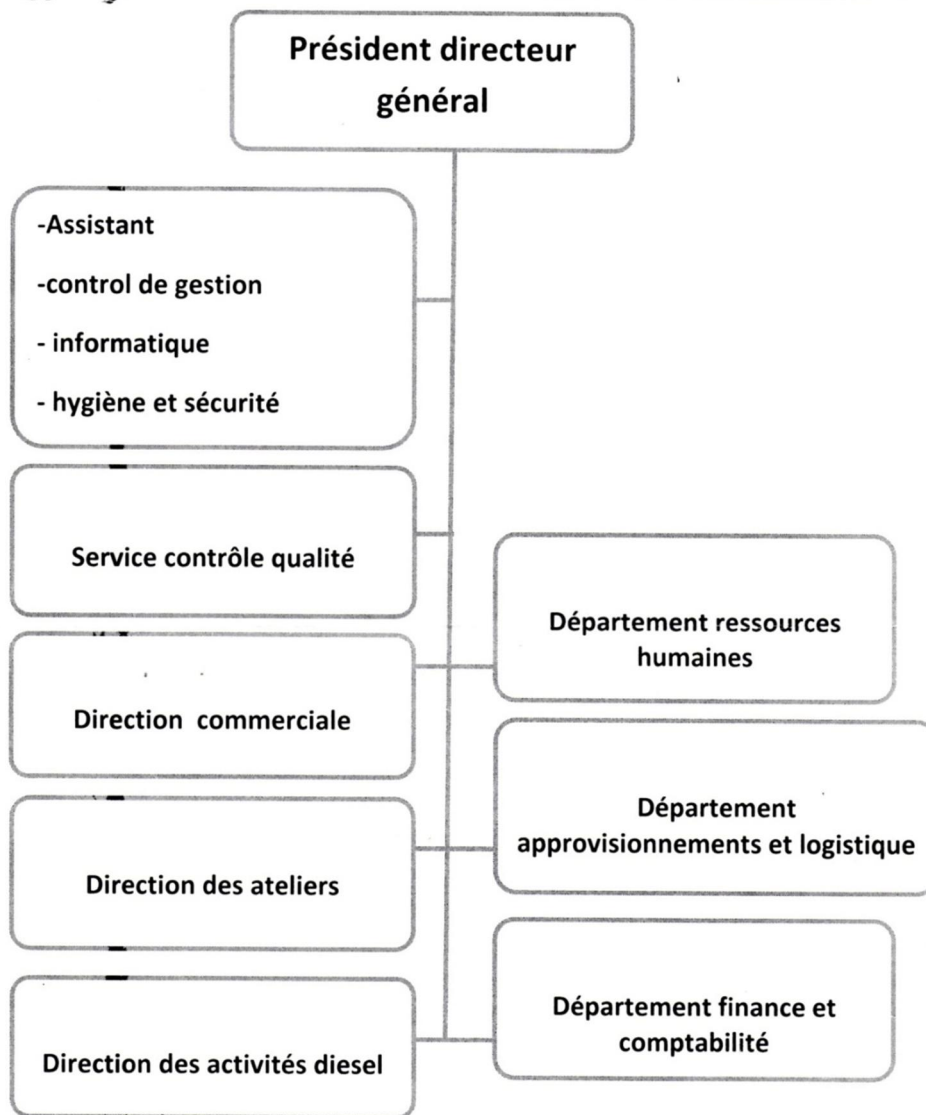
دائرة الموارد البشرية ومهامها بشركة صيانة التجهيزات الصناعية :  
أولا : الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية :

الشكل رقم ( 03 - 04 ) : يمثل الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية



المصدر : شعبة تسيير المستخدمين لشركة صيانة التجهيزات الصناعية بالمسيلة .

## ملحق رقم (05) : Organigramme générale de société MEI



1\*5\* Organigramme générale de société maintenance des équipements industriels.

## ❖ الملخص باللغة العربية:

### • دراسة بعنوان: العقد النفسي وعلاقته بالدافعية للعمل لدى عمال شركة سونلغاز بالمسيلة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعية العلاقة بين العقد النفسي والدافعية للعمل لدى عمال شركة سونلغاز، وهل هناك فروق بالنسبة للمتغيرات الديمغرافية (السن، الجنس و الخبرة)؟ ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة تكونت من (21) فقرة، وذلك لجمع البيانات، كما اختيرت عينة عشوائية من عمال شركة سونلغاز بلغت (79)، وفي ضوء ذلك جرى تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة وتوصلت إلى النتائج التالية :

- توجد علاقة ارتباطية بين العقد النفسي والدافعية للعمل لدى عينة من عمال شركة سونلغاز بولاية المسيلة.
- لا توجد علاقة ارتباطية بين الالتزام والدافعية للعمل لدى عينة من عمال شركة سونلغاز بولاية المسيلة.
- توجد علاقة ارتباطية بين الولاء والدافعية للعمل لدى عينة من عمال شركة سونلغاز بولاية المسيلة.
- توجد علاقة ارتباطية بين الأداء والدافعية للعمل لدى عينة من عمال شركة سونلغاز بولاية المسيلة
- لا توجد فروق نحو العقد النفسي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (السن، الجنس، الخبرة).

### • Le résumé :

**Une étude intitulée: Le contrat psychologique et sa relation avec la motivation du travail avec un échantillon des travailleurs de la société Sonelgaz à M'sila.**

Cette étude vise à identifier la nature de la relation entre le contrat psychologique et la motivation du travail chez les travailleurs de Sonelgaz, et s'il ya des différences par rapport aux variables démographiques (âge, sexe et expérience). Et pour atteindre les objectifs de l'étude, le chercheur a conçu un questionnaire composé de (21) questions, pour collecter les données. Un échantillon aléatoire de 79 travailleurs de Sonelgaz a été sélectionné.

À la lumière de ce qui précède, on a analysé les données et on a testé les hypothèses à l'aide des tests statistiques appropriés. On a atteint les résultats suivants:

- 1- Il y a une corrélation entre le contrat psychologique et la motivation du travail d'un échantillon des travailleurs de la société Sonelgaz à M'sila.
- 2- Il n'y a pas de corrélation entre l'engagement et la motivation du travail d'un échantillon des travailleurs de la société Sonelgaz à M'sila.
- 3- Il existe une corrélation entre la loyauté et la motivation du travail dans un échantillon de travailleurs de la société Sonelgaz à M'sila.
- 4- Il existe une corrélation entre la performance et la motivation du travail d'un échantillon des travailleurs de la société Sonelgaz à M'sila.

Il n'y a pas de différences dans le contrat psychologique en raison des variables