

**العلاقة بين السلوك الجماعي ورضا العاملين  
( دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة البطاريات الجافة )**

أقبال غني محمد / مدرس مساعد / المعهد التقني بابل

المستخلص:

ان المنظمة هي تلك المؤسسة التي ينتمي اليها الفرد وتهدف إلى تقديم نفع أو قيمة جديدة ، وبما ان الفرد له اهمية كبيرة في المنظمة فان الاهتمام به واعطاءه مزيدا من الدعم وخلق الشعور بالرضا الوظيفي .. وسيلة لتحقيق اهداف المنظمة .

يهدف البحث إلى تسلیط الضوء على العلاقة بين السلوك الجماعي ورضا العاملين وانعكاساته على الاداء المنظمي لما لها من اهمية في العمل المنظمي ومساهمتها في استمرار ونجاح منظمات الاعمال ، كما ويهدف البحث إلى التعرف على السلوك الجماعي ودراسته للافراد وادارة المنظمة ، اضافة إلى تشخيص المعوقات التي تواجه المنظمة والتي تؤدي إلى عدم رضا العاملين .

ولتحقيق هدف البحث تم الاعتماد على الاستبانة لجمع المعلومات ، وقد ركز البحث على دراسة عينة مؤلفة من (٤٠) عامل وقد تم استخدام المنهج الوصفي الميداني باستخدام برنامج SPSS .

لقد تم التوصل إلى عدة نتائج اهمها تأكيد وجود العلاقة بين السلوك الجماعي ورضا العاملين من خلال اثبات فرضية البحث التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين متغير السلوك الجماعي ورضا العاملين .

وقد اوصت الباحثة بعدة توصيات اهمها ضرورة الاهتمام بالسلوك الجماعي لانه يؤثر في الرضا الوظيفي وهذا بدوره يؤثر في اداء العاملين ، كما اوصت الباحثة بان تخصص الادارة مكافآت تشجيعية وتحسين الاجور للموظفين لانه من اهم عوامل الرضا هو الرضاء المادي .

**اولاً : منهجية البحث**

**١- مشكلة البحث:**

من خلال الدراسة الاستطلاعية الواقع الشركة العامه لصناعة البطاريات الجافة، تم تشخيص واقع السلوك الجماعي وعلاقته بالرضا الوظيفي كما ، ونوعاً ، وعلى المدى الطويل وتم في هذا السياق صياغة مشكلة البحث ضمن مجموعه التساؤلات التالية::

- ١- هل هناك علاقة بين سلوك الجماعة و شعور العاملين بالرضا.
- ٢- هل هناك العديد من العوامل والجوانب التي تزيد رضا العاملين.
- ٣- هل الادارة قادرة على تدعيم السلوك الإيجابي ووقف السلوك السلبي.

**٢- أهداف البحث:**

بهدف البحث إلى تحقيق الجوانب الرئيسية الآتية :

١- التعرف على السلوك الجماعي ومحاولة دراسته بالنسبة لإدارة الأفراد بشكل خاص وإدارة المنظمة بشكل عام .

٢- التعرف ميدانياً على مدى اهتمام المنظمات بالسلوك الجماعي .

٣- التعرف على مدى انعكاس الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين .

٤- تشخيص المعوقات التي تواجه المنظمه والتي تكون سبباً في عدم رضا العاملين .

٥- الخروج بتوصيات تفيد المنظمه في معالجة حاله عدم رضا العاملين أو استمرار دعم رضا العاملين .

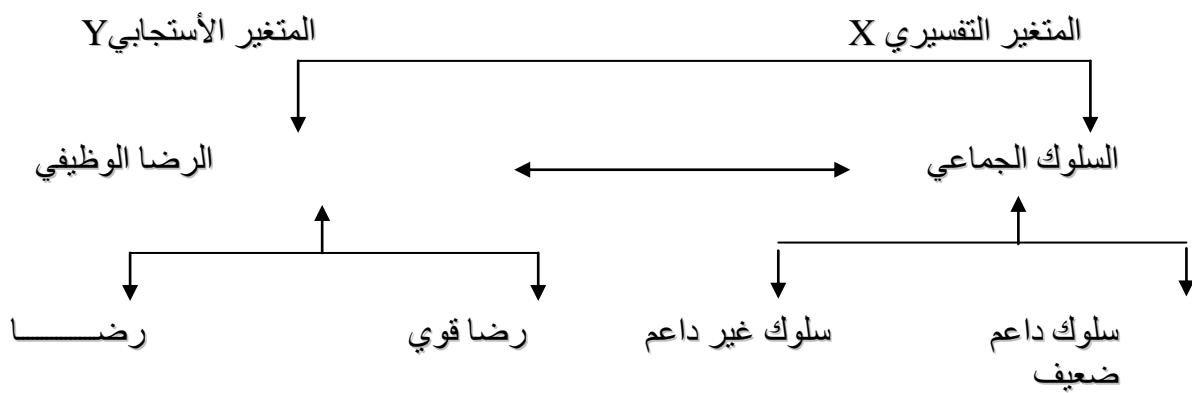
**٣- أهمية البحث :**

تبعد أهمية البحث من خلال أهمية السلوك الجماعي في المنظمة كونه يساهم في شعور العاملين بالرضا اتجاه عملهم ، وكذلك يعزز المشاركة في اتخاذ القرار الجماعي ، كما يضيف البحث إسهاماً إضافياً إلى ما تم إنجازه من الباحثين الآخرين في نفس الميدان . أما على الصعيد الميداني فتكمن أهمية البحث في محاولته تقديم الأسس العملية التي يمكن أن تستند إليها المنظمة وخاصة النتائج التي سنخرج بها ، والتي تساعد إدارة المنظمة موضوع البحث في التركيز على السلوك الجماعي ووضعه ضمن الأولويات الأولى لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين على المدى البعيد.

#### . ٤ - فرضية البحث:

يت生于 فرضية البحث من محاولة معرفة علاقة السلوك الجماعي بتعزيز رضا العاملين وعلى وفق متغيرات نموذج البحث الموضح بالشكل (١) الذي يسعى إلى اختبار الفرضية التالية:

(توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متغير السلوك الجماعي ورضا العاملين)



شكل رقم (١)

يوضح علاقة السلوك الجماعي بالرضا الوظيفي

٥ - حدود البحث:

#### ١ - الحدود الزمانية:

يسهدف البحث كشف مواقف عينة البحث ضمن حدود وظرف البحث في الشركة العامة لصناعة البطاريات من ٢٠١٠/٤/١ ، إلى ٢٠٠٩/٣/١

#### ٢ - الحدود المكانية :

تحدد الإطار المكاني للبحث في الشركة العامة لصناعة البطاريات الجافة في محافظة بغداد ممثلة بالمدراء ومسؤولي الإدارة الإشرافية والموظفين ورؤساء الأقسام :

- أدوات جمع المعلومات :

بغية الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لدعم أهداف البحث حتى تسهم في اختبار فرضية البحث فقد تم الاعتماد في الجانب النظري على العديد من المصادر والتي تمثلت في المصادر العلمية عن كتب ذات الصلة بالموضوع قيد البحث والمتوفرة بغية الوصول إلى إطار عملي واضح لمعالجة مشكلة البحث.

أما الجانب العملي فقد استخدام الوسائل الآتية في جمع البيانات المطلوبة للبحث :

- ١- المقابلات الشخصية مع أفراد العينة وخاصة المدراء بهدف توضيح فقرات الاستبانة.
- ٢- الاستبانة عدت المصدر الرئيسي في جمع البيانات إذ روعي في صياغتها وقدرتها على تشخيص المتغيرات الخاصة بالبحث حيث لم يتم الاعتماد على مقياس جاهز ، بل تم تحديدها في ضوء الدراسات النظرية ومدى أقسامها مع طبيعة واقع عمل الشركة عينة البحث

وقد اشتملت استماراة الاستبانة على جزئيين رئيسيين تضمن الجزء الأول منها معلومات عامة وتعريفية خاصة بالأفراد المبحوثين فقد تضمن ( الجنس ، العمر ، الحالة الاجتماعية عدد سنوات الخدمة ، الراتب ، عدد الدورات التدريبية ، المؤهل الدراسي ) ، ويركز الجزء الثاني من الاستبيانة على قياس فقرات السلوك الجماعي والفردي ورضا العاملين وفق المعيار الخمسى وعلى نحو ( لا أتفق تماماً ، ( لا أتفق ) ، ( غير متأكد ) ، ( أتفق ) ، ( أتفق تماماً ) ، كما تم إعطاء درجات من ( ٥-١ ) لإجابات المبحوثين.

وقد تم استخدام الاوساط الحسابية الموزونة والوزن المئوي في وصف متغيرات البحث وتشخيصها وعرض النتائج الأولية ومناقشتها بالإضافة الى الاعتماد على الوسائل الاحصائية الممثلة بمعاملات الارتباط لتشخيص العلاقات المحتملة بين متغيرات البحث.

٧- عينة البحث : إن العينة التي تم التركيز عليها في هذا البحث هي ٤٠ من العاملين في مختلف الأدارات يمثلون نسبة مئوية مقدارها ( ٥٨% ) من مجموع عدد العاملين في الشركة البالغ ( ٦٩ ) موظف ، والتي تفاوتت سنوات خبرتهم ، وأعمارهم ، وكذلك تفاوتت مراكزهم الوظيفية من موظف إلى رئيس قسم إلى مدير إدارة إلى مدير عام.

وقد تم دراسة خصائص عينة البحث وفق الجدول ( ١ ) .

#### جدول رقم ( ١ )

#### يوضح تحليل الخصائص الشخصية للعينة

المؤهل الدراسي	عدد الدورات التدريبية	سنوات الخدمة	الحالة الاجتماعية	العمر	الجنس	الجنس
----------------	-----------------------	--------------	-------------------	-------	-------	-------

الجنس	العدد	المجموع	النسبة %
ذكور	٢٩	٧٢,٥	٤٠%
إناث	١١	٢٧,٥	٤٠%
الجمعية	١٦	٤٠	٤٠%
ثانوية	١٢	٣٠	٣٠%
دبلوم	٧	١٧,٥	١٧,٥
ابتدائية	٤	١٠	١٠
فناجين	٨	٢٠	٢٠
متوسط	١٠	٢٥	٢٥
لا يوجد	٢	٥	٥
فناجين	٩	٢٢,٥	٢٢,٥
متوسط	٤	١٠	١٠
فناجين	٢	٥	٥
متوسط	٣	٧	٧
متوسط	١	٢٥	٢٥
متوسط	١	٢٥	٢٥
مطلق	-	٥	٥
ارمل	-	٥	٥
لا يوجد	-	٣٢,٥	٣٢,٥
اعزب	١٣	٣٢,٥	٣٢,٥
متزوج	٢٦	٦٥	٦٥
فناجين	٤	١٢,٥	١٢,٥
متوسط	١٠	٢٥	٢٥
فناجين	٤	٣٢,٥	٣٢,٥
متوسط	١٢	٣٠	٣٠
لا يوجد	-	-	-
إناث	١١	٢٧,٥	٤٠%
ذكور	٢٩	٧٢,٥	٤٠%

الاطار النظري للبحث

## **اولاً: السلوك الجماعي المفهوم والمعايير والنظريات ١- مفهوم الجماعة :- ( Group concept )**

عرفت الجماعة بأنها ( مجموعة ذات عدد محدد من الأفراد في حالة تفاعل مع بعض ، لتحقيق هدف مشترك Common goal ) متافق على أهميته ، وغالباً ما يقوم أعضاء الجماعة بمهام وأدوار مختلفة ( Adifferentiation of role ) من أجل تحقيق أهدافها المشتركة ، ، ، الطجم والسواط - ١٩٩٧ ، ١٦٠ ) ، في حين عرفت بانها مجموعة من الأفراد يتفاعل أعضائها معاً لتحقيق أهداف محددة ويقيدون بأنماط سلوكية محددة وتتميز علاقاتهم بالاستقرار النسبي ، ( ، الفريوتى ، ٢٠٠٠ ، ١٢٣ ) وكذلك عرفت بانها ( تجميع لعدد معقول من الأفراد يتراوح عددهم بين اثنين وخمسة وعشرين ويجب أن يتوافر نوع من التلاحم والتناسق بين أوجه النشاط الذي يمارسه الأعضاء فسلوك هؤلاء الأعضاء يجب أن يشير إلى نوع من الانتظام يدل على أن كل منهم يتصرف في إطار ووفق من المبادئ أو الأهداف المشتركة ) ، ( العديلي - ١٩٩٣ ، ٣٠٤ ) ، كذلك هي عبارة عن ( أي صورة من صور التشكيل الجماعي المؤسس على اتباع دافع الشعور بالإلتقاء إلى جماعة معينة وكذا دافع القبول الاجتماعي ويحمل نوع من الارتباط المادي والمعنوي بين أعضاء الجماعة ووحدة أهدافها واتجاهاتها ) ، ( العديلي ، ١٩٩٣ ، ٣٠٤ ) وكذلك فالجماعة هي ( الوحدة الاجتماعية التي تحتوي على أفراد لديهم قيم وأنماط تتصرف وتحكم في سلوكهم ) ، ( العديلي ، ١٩٩٣ ، ٣٠٤ ) ، وكذلك هي عبارة عن ( تجميع عدد من الأفراد لتلبية حاجات فردية لكل منهم من خلال هذا التجمع ) ، ( العديلي ، ١٩٩٣ ، ٣٠٥ ) . و إستنتاجاً لما تقدم

فأن الجماعة هي عبارة عن مجموعة من الأفراد تدفع كل منهم رغبة في الانتماء يصدر من هؤلاء الأفراد سلوك معين ينضره بمجمله تحت مسمى السلوك الجماعي ويتم توجيه هذا السلوك بالاتجاه الصحيح أو الإيجابي ويجب المحافظة على هذا السلوك ويكون الهدف من تشكيل هذه الجماعة هو تحقيق أهداف المنظمة والمجتمع ككل .

- أسباب نشوء الجماعات / النظريات التي تفسر نشوء الجماعات :

لماذا يميل الأفراد إلى تكوين جماعات ، وما الذي يجعل الجماعات تمثل عوامل جذب لهؤلاء الأفراد ، فالإنسان اجتماعي بطبيعة ورغبة لإشباع هذه الحاجة دفعته للانضمام إلى غيره . ومن الأسباب أيضاً التي تؤدي إلى تكوين الجماعات :

١- الانضمام إلى الآخرين يحقق رغبة الأفراد في التفاعل الاجتماعي social interaction.

٢- تعتبر الجماعات مصدراً رئيسياً لتزيد أعضاؤها بالمعلومات عن أنفسهم وعن الآخرين.

٣- ينضم الفرد إلى الآخرين بدافع إيجاد نوع من المقارنة بين إنجازه وبين ما يقدمه الآخرين للتنظيم.

٤- الحصول على المساعدة فيما يتعلق بأداء العمل خاصة من الأعضاء ذوي الخبرة.

٥- حاجة الحب ، العاطفة والصدقة وهي تعني التودد للآخرين أو التقارب الوجداني مع الأفراد الآخرين في الجماعة ، بينما يفضل البعض الآخر بعد عن الأفراد الآخرين وجاذبياً وعدم الاكتئاث والاعتماد على العلاقات الرسمية فقط دون الشخصية فتكاد تفسر بحاجتي الحب والكراهية في حديها.

٦- توفر فرصة للابتكار والإبداع فالجماعة لا تقف عند حد إشباع الحاجات الاجتماعية عند أفرادها ببفهي أيضاً تسعى إلى تغيير طاقتهم الإبداعية وتساعدهم على الإبداع والابتكار في مجالات العمل التي يرغبونها.

٧- الحاجة للتنفيذ بما يشعر به الفرد بسبب مشاكل نفسية واجتماعية يعني منها وتؤدي الجماعة في مثل هذه الأحوال دور علاجي Therapeutic لفرد لا يتتوفر له في التنظيم الرسمي ذلك لأنه لا يستطيع أن يتوقع تجاوباً من أنس لا يعرفون طبيعة عمله ولا نوعية المشاكل التي يتحدث عنها وهو أمر ممكن من أولئك الذين يعرفون البيئة التي تعمل فيها.

٨- الحاجة إلى التعاون المتبادل في العمل والتغلب على الملل بحيث يمكن للفرد أن يعتمد على شلة من الأصدقاء تقوم بهمأه إذا ما اضطر للتغيير عن العمل بحيث لا يترك غيابه أثر سبي ومشكوف يسيء له ويؤثر على استمراره في العمل .

أما على مستوى المنظمات الإدارية فوجود الشلة Cligue بالمعنى الحيادي أو جماعات العمل غير الرسمية هي الأخرى ذات وظيفة مهمة لمنتسيبيها . إذ أنها تشكل ضمانات ومصادر استقرار نفسي وأمن إجتماعي لأفرادها ، إذ تساعد الجماعة أفرادها وتحرص على تلبية متطلباتهم ، وتعتبر أحد وسائل التنفيذ عن المشاكل وبالتالي فهي أحد وسائل إزالة التوتر الموجود لديهم .

٩- الحاجة إلى السيطرة أو التأثير وهي حاجة الإنسان إلى الهيمنة على الظروف البيئية المحيطة بما فيها الأفراد الذين يتعاملون معهم بينما البعض لا يريدون السيطرة أو الهيمنة على الآخرين لأن يفضلون الاستقلالية ، الاعتماد على الذات .

( ويتحقق كل من العيلي ١٩٩٣ ، والطجم والسواط ١٩٩٧ - القريري ٢٠٠٠ - الشماع ١٩٩٩ ) في أسباب نشوء الجماعات .

### - النظريات المختلفة في تفسير نشوء الجماعات

#### ١- نظرية التقارب المكاني: (Propinquity) :

تفسر هذه النظرية انضمام الأفراد للعضوية في الجماعات تقسيراً آليةً أساسه تقارب الأفراد في المكان . فالفرد من وجهة النظر هذه ينظم للجماعات القرية منه مكاناً .

#### ٢- نظرية جورج هو مانز: (George Homans )

ترى هذه النظرية أن الانضمام إلى الجماعات هو محصلة النشاطات Activities والعلاقات Interactions والمشاعر Sentiments . وذلك أن النشاطات هي تؤدي إلى ظهور علاقات وإلى ظهور مشاعر تقود إلى نشاطات جديدة وهكذا ...

#### ٣- نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory لبيترو بلاو Peter Blau

تؤكد هذه النظرية على عنصر تبادل المنافع كأساس لعضوية الفرد في جماعات إذ يسعى الفرد عن طريق العضوية إلى تحقيق المنفعة القصوى وتجنب الخسار.

٤- نظرية التوازن لنيوكوم Theodors New Comb's Balance Theory ترى هذه النظرية إلى أن أسباب عضوية الفرد على الجماعات هي النظريات السابقة حيث يرى نيوكومب أن أساس الانتماء إلى الجماعات هو إيجاد التوازن بين اتجاهات الأفراد وتأيي حالات التوازن من الآتي :

أ)= وجود اتجاهات إيجابية بين الأشخاص ونحو أنفسهم ونحو موضوع معين.

ب)= توافق اتجاهاتهم السلبية بين موضوع معين.

ج)= وجود اتجاهات إيجابية نحو شخص آخر وموضوع معين.

أما حالات عدم التوازن فهي:

أ= توافق اتجاهات الأفراد نحو بعضهم رغم تغييرها حول موضوع معين.

ب= تباين اتجاهاتهم حول موضوع معين رغم توافق اتجاهاتهم الشخصية.

ج= وأسوأ حالات عدم التوازن هي عدم التوافق في الاتجاهات الشخصية على أساس شخصية وكذلك حول مواقف معينة . (القريوتى - ٢٠٠٠ ، ١٢٩) .

- السلوك الجماعي:-

١- ديناميكية سلوك الجماعة :

يرى ( العديلي , ١٩٩٣ ، ٣١٣-٣١٦ ) (( إن دراسة سلوك الجماعة وفعالياتها ينبغي أن يكون دراسة شاملة ومن خلال خصائص الجماعة المتعددة وذلك على ضوء المواقف التي تمر بها هذه الجماعة فوجود الفرد في عضوية الجماعة يجعله ينقل إلى الجماعة صفاته الفردية والتي يكون لها الأثر الكبير والأكيد على سلوكيات الجماعة ككل )) . فأنمط سلوك الفرد المتتوعة من حيث كيفية ردود فعله وتفاعلاته مع الآخرين وكذلك مهاراته وقدراته كلها تلعب دوراً بارزاً في سلوك الجماعة ككل لأن الجماعة ما هي إلا مجموعة من الأفراد ، كما أن دراسة أثر سلوك الفرد على سلوك الجماعة مهم جداً .

## ٢- العوامل المؤثرة في السلوك الجماعي:

وأشار الطجم والسواط - ١٩٩٧ - ، ص ١٦٤-١٦٥ : أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر في سلوك وتصرفات واستجابة أعضاء الجماعة من هذه العوامل ما هو متعلق بالفرد نفسه أو بالجماعة ومنها ما هو متعلق بالمنظمة وأخرى بالبيئة الخارجية :-

١- السياسات والأنظمة والقوانين التي تتبعها المنظمة فيما يتعلق بالعمل تلزم الجماعات بالعمل بموجبها.

٢- فلسفة الإدارة التي تنتهجها فيما يتعلق بالجماعات وكيفية التعامل معها .

٣- البيئة الداخلية للتنظيم ( كالتقنية المتاحة Technology ) تصميم العمل Job Design ، ظروف العمل المادية Physical Condition ( ) ، تلعب دوراً جوهرياً في تشجيع الأعضاء من التفاعل المستمر من عدمه .

٤- البيئة الخارجية ( External Environment ) :- فكل عضو مكن أعضاء الجماعة ررريعتبر امتداد لبيئته الخارجية داخل التنظيم تتأثر تصرفاته بما تمليه عليه من مبادئ ، رررو عرف ، و تقاليد ، و معتقدات دينية ، و وضع اقتصادي سائد ، و ظروف روسياية ..... إلخ.

٥- سلوك الجماعة أيضاً محكم بمستوى أفرادها الاجتماعي والثقافي والتعليمي .

٦- النمط القيادي المتباع Leaders hip Style ( ) فالقيادة الديكتاتورية المتسلطة غالباً ترفض وجود تكتلات وتجمعات الأفراد مما يضفي على هذه الجماعات طابع السرية ومحاراة الأنظمة والقوانين ظاهرياً فقط .

٧- اختلاف مستوى الإدراك والفهم وطرق الاستبطاط لدى الأعضاء يجعل استجاباتهم للأحداث والموافق متباعدة وبالتالي تؤثر بطرق مختلفة في ردود أفعالهم وتصرفاتهم.

- ٨- مقدرة الفرد على إيجاد نوع من التوازن بين مقتضيات العمل من أنظمه وقوانين وأخلاقيات العمل ... (Work Ethics) إلخ وما تفرضه الجماعة غير الرسمية من أنماط سلوكية تمثل الإطار العام لسلوكه .
- ٩- بمرور الوقت تستطيع الجماعات تربية بناء اجتماعي ثابت هنا تصل إلى مرحلة من الثبات النسبي في تصرفات وسلوك أفرادها.
- ١٠- إدخال أي تغيير من جانب المنظمة مثل تقنية جديدة أو أسلوب إشرافي أكثر فعالية أو تحسين ظروف العمل .... إلخ قد يؤدي إلى نوع من الخلخلة في البناء الاجتماعي للجماعات غير الرسمية ويحدث نوع من التحول أو التحديث في سلوك أعضائها .
- ١١- التفكير الاجتماعي (Groupthink) أي وجود مجموعة من الأفراد تحت سقف واحد يعلمون على تحقيق هدف معين نجاحهم يتمثل في تحقيقه وبالعكس .
- ٣- خصائص الجماعة:

- يتفق كل من ( الشمام ، ١٩٩٩، ٣١٠ ) و( العد ، ١٩٩٣، ٣٠٦ ) ( حريم ، ١٦٤ ، ٢٠٠٢ ، ١٦٥ ) في عرض هذه الخصائص : ( إن المنظمات المعاصرة تعتمد أساساً على جماعات العمل في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها وبالنظر للنتائج التي يمكن أن تتحققها الجماعات سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة فقد حاول بعض الكتاب التعرف على ما يميز الجماعات الفاعلة عن غير الفاعلة ، الصحيفة وغير الصحيفة والناجحة وغير الناجحة ومن بين هؤلاء الكتاب هو لو جلاس حيث أشار إلى ما يميز الجماعة الناجحة المبدعة ).
- ١- يميل مناخ الجماعة لأن يكون غير رسمي ومرح وهادي ويوصف أحياناً بأنه ( جو دافي ) أو ( صدقة محبة ) أو ( مرح ) أو ( غير رسمي ) بحيث يعتبر المناخ هو الدليل أو المقياس لانسجام الجماعة حيث يحدد المناخ ديناميكية الجماعة وشعور الفرد نحوها .
- ٢- المناقشة المكففة فالكل يشارك ولكن المشاركة تتعلق بعمل الجماعة لأن تكون المشاركة من جانب واحد أو من جانبيين أو أكثر بين الفرد والقائد أو العكس.
- ٣- الجميع يتقبل ويتفهم عمل الجماعة وهدفها.
- ٤- كل فرد يصغي للأخر .
- ٥- يوجد وجهات نظر مختلفة يعني عدم اتفاق ولا يتم كبت الخلافات بعمل متسرع من قبل الجماعة .
- ٦- معظم القرارات تتخذ بالإجماع وكل فرد على استعداد للمضي قدماً مع الجماعة .
- ٧- النقد متكرر وصريح وغالباً هادئ ، وشعور الأفراد بالحرية في التعبير عن مشاعرهم وأفكارهم ، والجماعة ذاتها تعي عملها .
- ٨- حينما يتخذ إجراء ما توضح المهام وتوزع ويقبل الأفراد بذلك .
- ٩- رئيس الجماعة لا يهيمن عليها وكذلك الجماعة لا تهيمن على الرئيس . وفي الغالب تنتقل القيادة من حين لآخر حسب الظروف وهناك دلائل قليلة على وجود صراع على السلطة والقوة في عمل الجماعة .

استنتاجاً لما تقدم فإن خصائص السلوك الجماعي تتضمن الآتي :

- ١- المصداقية حيث يجب أن يكون كل شخص من أفراد والجماعة قادر على أن يوصل المعلومات للجماعة بكل صدق وبدون أي تزوير .
- ٢- يجب أن يتم اختيار قائد الجماعة بعناية تامة .
- ٣- عدم الشعور بأي حرج عند تقييم وجهة نظر معينة فيجب أن يتمتع أعضاء الجماعة ، قائدتهم بالجرأة .
- ٤- إتاحة الفرصة لأي مقترحات يطرحها الأعضاء وعدم تقييدهم بأشياء محددة مما يتتيح الفرصة للإبداع والابتكار .
- ٥- وجود التعاون بكل فرد في الجماعة مستعد لتعليم عضو آخر ومساعدته .

**٥- إتخاذ القرار الجماعي ( Group Decision - making )**  
**الأساليب الفنية في إتخاذ القرارات الجماعية:**  
**١- العصف الذهني: ( Brain Storming )**

وتمثل في معالجة سريعة لمشكلة معينة ، حيث يطرح المشاركون أراءهم وأفكارهم واقتراحاتهم وتم مناقشتها حتى يتم الوصول إلى فكرة أو رأي يكون هو الحل للمشكلة . ويعتمد هذا الأسلوب على عرض المشكلة بصورة مفاجئة على المشاركون لإثارة وتنشيط تفكيرهم وأفكارهم وتطوير حلول بديلة عديدة ، ومناقشة هذه البديلات بسرعة لكي يمكن الوصول إلى أحسن حل بأسرع ما يمكن .

**٢- أسلوب دلفي: ( Delphi )**

يستند هذا الأسلوب على اسم معبد في اليونان كان يؤمه الناس قديماً للحصول على معلومات عن المستقبل ، ويعتمد هذا الأسلوب على تحديد أسماء عدد من ذوي الخبرة والاختصاص في موضوع معين ، وإرسال استبانة لكل واحد حول المشكلة ليبدوا رأيه ويقترح الحلول البديلة ، ويتم تحليل الإجابات وإعداد تقرير أو تصور بشأن القرار أو الحل المناسب ، ويرسل هذا للقراء والمشاركون ليبدوا رأيهم فيه وقد يرسل إليهم مرة ثانية وثالثة وهذه الطريقة تستغرق وقتاً طويلاً ، والمفتاح الرئيسي في نجاحها هو أن الأعضاء غير معروفين ، لا يلتقطون ( يتم الاتصال بهم غيابياً ) وتبقى إجاباتهم سرية غير معلنة . ويستخدم مثل هذا الأسلوب كثيراً في التنبؤات والتوقعات للمدى الطويل .

**٣- الجماعة الصورية( Nominal group )**

يشابه هذا الأسلوب أسلوب العصف الذهني . ويعتمد على دعوة أعضاء للجتماع والبقاء صامتين . وهذا هو سبب تسميته صورية لأن الأفراد لا يتفاعلون ولا يتم فيها أي مناقشة . ويقوم الأعضاء بتسجيل اقتراحاتهم وأرائهم ، ومن ثم يتم إعداد قائمة موحدة بالبدائل والمقترحات وتسجل على لوحة وفي هذه المرحلة لا يكون هناك أي نقاش للبدائل ، ولكن لأغراض معلومات إيضاحية . وحالما يتم وضع قائمة موحدة تبدأ الجماعة بمناقشة البدائل ، بترتيبها حسب الأولوية ، وبعدها يتم اجراء مناقشة مستفيضة للبدائل التي تتتصدر قائمة الأولويات إلى أن يتم التوصل للحل الأنسب ، يختلف هذا الأسلوب عن أسلوب دلفي بأن أعضاء الجماعة الصورية يعرفون بعضهم البعض ويلتقون وجهاً لوجه ويتصلون ببعضهم البعض مباشرة . ( حريم - ٢٠٠٢ ، ٢١٩ ) . ومن الحالات التي تستخدم فيها الجماعة إتخاذ القرار الجماعي :

- ١- إذا كانت أي معلومات إضافية يتم الحصول عليها ستزيد من مستوى نوعية القرار ، وبذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد الذين لديهم هذه المعلومات .
- ٢- إذا كان تقبل القرار مهمًا فيجب إشراك الأفراد الذين يعتبر قبولهم للقرار والتزامهم به هاماً .
- ٣- إذا كان من الممكن تطوير وتنمية الناس من خلال المشاركة .  
( حريم - ٢٠٠٢ ، ٢٢١ ) .

**إيجابيات وسلبيات إتخاذ القرار الجماعي :**

**أ)- الإيجابيات :-**

- ١- المعلومات الأوسع والأعمق ، والمعارف التي توضع تحت تصرف الجماعة بسبب عضويتها المتنوعة .
- ٢- احتمال بلورة بدائل جديدة أو متعددة لحل المشكلة المطروحة .
- ٣- قبول أكبر للحل ( البديل الأفضل ) من قبل أعضاء الجماعة بسبب إسهامهم فيه .
- ٤- عرض وجهات نظر مختلفة .
- ٥- الاتصال الأفضل الذي تتحققه لقاءات الجماعة بحيث يمكن تفهم القرار المتخذ .

- ٦- احتمال زيادة دقة القرار المتخذ بسبب دراسة المشكلة بوجهات نظر متعددة.  
٧- يعتبر هذا الأسلوب أساس للتدريب.
- ويتفق في عرض السلبيات والإيجابيات كل من : (الشمام، ١٩٩٩، ٣١٠-٣١١ - حريم، ٢٠٠٢ ، ٢٢).
- ب)- السلبيات :-**
- ١- الوقت الأطول الذي تستغرقه عملية إتخاذ القرار. وبالتالي الكلفة الأعلى التي تتحملها المنظمة .
- ٢- خطر التوصل إلى الحلول الوسط بدلاً من القرارات الحاسمة لحل المشكلة.
- ٣- هيمنة الأقلية فاحتمال تسلط أحد الأعضاء على عمل الجماعة.
- ٤- الضغط الاجتماعي على الفرد للامتثال.
- ٥- اللعبة السياسية تؤدي إلى تحريف وتغيير اتجاه التفكير .
- ٦- إستبدال الأهداف.
- ٧- أنواع الجماعات ووظائفها

يوجد تقسيم رئيس للجماعات وأيضاً تقسيمات فرعية للتقسيمات الرئيسية فمعظم الكتاب يرون أن الجماعات تنقسم إلى نوعين رسمية وغير رسمية هذه الجماعات تحضر معها قيم ( Values ، واتجاهات (Attitudes) ، واحتياجات ( Needs ) وأعمال وتعلمات ورغبات ومشاكل .... إلى محيط العمل.

### أنواع الجماعات

#### **أ- الجماعات الرسمية : Formal Group**

عرفت الجماعات الرسمية بأنها ( هي الجماعة التي يحدد القانون وأنظمة الجهاز الإداري أنشطتها وعلاقتها مع بعض وغالباً ما تكون في شكل وحدات وأقسام كما تحدد أنظمتها أيضاً النمط القيادي المتبعة ، مستوى السلطة والمسؤولية والإجراءات وطرق العمل ) ( الطجم والسواط ١٩٩٧-١٦٣ ) ، في حين أن الجماعة الرسمية هي ( الجماعة التي يتم إنشائها بمقتضى قرار من سلطة رسمية أو قانونية لغرض تحقيق هدف معين أو لتولي بعض الأعمال التي توفر إليها وعادة ما يكون أفراد هذه الجماعة لديهم الرغبة في الاتصال مع بعضهم البعض ويكون لديهم الرغبة في العمل معاً تجاه هدف مشترك ) ، ( العديلي ١٩٩٣ - ٣١٢ ).  
واستنرجا لما تقدم أن :

الجماعات الرسمية أو جماعة العمل هي جماعة مكونة من أعضاء هدفهم الأساسي هو الاشتراك في معلومات واتحاد قرارات من شأنها مساعدة الأعضاء في تأدية أعمالهم وهذه الجماعة تتشكل بقرار إداري رسمي في إطار العمل الرسمي .

#### أنواع الجماعات الرسمية:

##### **- الجماعة الآمرة: ( Command Group )**

أو ما تسمى بالجماعات الوظيفية ( Functional Group ) ، أو جماعة العمل ( Work Group ) ، التي تتتألف من المدير ، ومرؤسيه المباشرين . والهدف من تكوينها هو إنجاز المهام بكفاءة من خلال تجميع وتنسيق الموارد ومن بينها الجماعات.

##### **- جماعة حل المشكلة: ( Problem Solving Group )**

أو ما تسمى جماعة المهمة ( Task Group ) وهي الجماعات التي يتم تشكيلها لإنجاز مهمة معينة التي توحد الموارد ويزداد عدد من الأفراد لحل مشكلة معينة أو استغلال فرصة جديدة من أهم أشكال هذه الجماعات اللجنة ( Committee ) دائمة أو مؤقتة لدراسة موضوع معين وهي تمثل تجمع أكثر ديمومة من الأفراد ، المسؤولين عن إنجاز فعاليات أو مهام محددة . أما الشكل الثاني من هذه الجماعة هي قوة مهمة ( Task Force ) التي تؤلف لمعالجة مشكلة غير رتيبة ،

تعبر عن حدود التقسيمات وخطوط الامرة في المنظمة . ( ويتفق العديد من الكتاب على أنواع هذه الجماعات مثل (الشمام، ١٩٩٩، ٢٩٧ - القربيوي، ٢٠٠، ١٣٣ )

#### - الجماعات غير الرسمية: ( InFormal Groups)

تعرف الجماعات غير الرسمية بأنها ( الجماعة التي عضويتها لا تتشكل ولا تتعدد فيها وفقاً لمقتضيات التنظيم بل استجابة لحاجات خاصة بالأعضاء والتي قد لا تكون بالضرورة منسجمة أو متقدمة مع الأهداف المنتظمة ) ( القربيوي، ٢٠٠، ١٣٣ ) ، وكذلك تعرف بأنها ( الجماعة التي يسعى أفرادها إلى تكوين مجموعة من العلاقات خارج إطار العلاقات المحددة الرسمية وذلك لأن العلاقات الرسمية ونشاطاتها لا تشبع في الأفراد جميع احتياجاتهم ومن هنا يسعى هؤلاء الأفراد إلى تكوين هذه العلاقات غير الرسمية ) ( العديلي - ١٩٩٣ - ٣١٣ ) ، وكذلك هي عبارة عن ( التفاعلات Interactions ) ( والأنشطة Activities ) التي يقوم بها الأفراد خارج نطاق الأنظمة والقوانين واللوائح الرسمية هذه التجمعات تنشأ من احتياجات الأفراد ورغباتهم وتمثل العامل المشترك الذي يربطهم مع بعض ، وليس أهداف المنظمة . وتتوقف فعالية وعضووية الفرد على مدى نجاح الجماعة في إشباع ولو بعض الحاجات التي من أجلها قرر الانضمام ) ، ( الطجم والسواط - ١٩٩٧ - ١٦٣ ) ، وكذلك هي عبارة عن ( جماعات تنشأ آنئذ ذاتياً في جميع المستويات الإدارية في المنظمة ، إذ أنه كلما تفاعل الأفراد مع بعضهم بشكل متواصل أو مستمر كلما كان هناك ميلاً لنشوء الجماعات التي قد تتفاوت فعالياتها عن تلك التي تكونها المنظمة فهي إذاً تكون لأن أعضائها يستمدون نوع من الرضا الناتج عن اجتماعاتهم أو لقاءاتهم مع الآخرين أو لأنهم يتبعون تحقيق مصلحة مشتركة أو هواية مشتركة ) ، ( الشمام ١٩٩٩ - ٢٩٨ ) .

#### أنواع الجماعات غير الرسمية:

يرى البعض أن أنواعها تتحصر في الآتي:-

الجماعات الأفقيّة ، الجماعات الرأسية ، الجماعات العشوائية .

( العديلي - ١٩٩٣ - ٣١٣ ) .

في حين يرى البعض الآخر بأن أنواع الجماعات غير الرسمية هي :  
جماعات المصالح ( Interst Groups ) التي تتشكل لتنظيم مساعدة الأعضاء الذين يتعرضون لأزمات أو تهتم بتنظيم رحلات ، أو نشاطات اجتماعية خاصة بها وكذلك هناك جماعات الصداقة ( Friendship Groups ) التي تتشكل ليس بالضرورة لتحقيق أهداف محددة ، وإنما للتتوافق في القيم والمشاعر بين أفرادها ، وهو أمر مهم لكافة الناس .  
إذ يشعر أعضاء الجماعة بالأمن وبالاعتراف بذاتهم ، وبالاحترام ، والانتماء وبالقوة ، وبالقدرة على إنجاز الأهداف من خلال العضوية في الجماعة . ( ويتفق في هذا القربيوي - ٢٠٠٠ - ١٣٣ ، الشمام ١٩٩٩ - ٢٩٨ ) .

#### فوائد التجمعات غير الرسمية:

حاول المهتمين بدراسة المنظمات الإدارية معرفة ما إذا كان أداء الجماعة أكثر فعالية من عمل الشخص المنفرد ومن النتائج التي تم التوصل إليها فالجماعة تعتبر باعت لتصرفات وسلوكيات عمل جديدة ، عمل الفرد مع مجموعة من الأشخاص يختلف عن أداءه بمعزل عن الآخرين . هذه الظاهرة تعرف بالتسهيلات الاجتماعية Social Facilitation كذلك الرغبات والنزوات الفردية ، التي قد تؤثر سلباً على العمل ، في هذه الحالة تأخذ في الاختفاء ، ويحل مكانها السلوك الجماعي . وكذلك هناك فائدة أخرى للعمل الجماعي وهي إثراء الآراء المطروحة فكرة من شخص قد تبعث أخرى جديدة من عضو آخر وهذا .

وكذلك يزيد العمل الجماعي من ثقة الأفراد (Confidence) ويولد عندهم الرغبة والشجاعة لاتخاذ قرارات قد تكون نسبة المخاطرة بها عالية وهذا قد يدفع إلى التجديد والتغيير وغيرها من الأمور المرغوب فيها من قبل التنظيم.

فوجود الجماعات غير الرسمية أمر ضروري هذه الحقيقة قد جعلت مسؤولي التنظيم أمام خيار واحد فقط وهو فهم سلوك وتفاعلات هذه الجماعات ومحاولة احتواها ودمجها ضمن إطار المنظمة الرسمية الدمج بين هذين الجانبين الرسمي وغير الرسمي ، يعتبر من أفضل الأساليب القيادية لتحقيق هدف المنظمة والعاملين من خلال استثمار الطاقات الكامنة في التجمعات البشرية غير الرسمية . لذلك فلتجمعات غير الرسمية فوائد منها :

١- تساعد الجماعات غير الرسمية على تسهيل سير العمل (Work Flow ) إذا ما رغب أعضاؤها في ذلك.

٢- التجانس بين الجماعات غير الرسمية يقلل من احتمال التصادم و النزاع بين قطاعات التنظيم .

٣- يوجد لدى الأفراد ميل طبيعي لسد (Satisfy ) الحاجات الاجتماعية Social Needs (Needs) لذلك لابد للمنظمة أن تأخذ هذه الحاجات في الاعتبار أثناء تصميم العمل . ولكن كثيراً من الأعمال لا تهيئ الظروف الازمة لسد هذه الحاجة لدى منسوبى التنظيم ، بل تصنع عوائق في سبيل ذلك منها :

أ) تشتت الأفراد في أماكن مختلفة.

ب) عدم وجود أماكن مخصصة للاجتماعات.

ج) تصميم غير ملائم لجماعات العمل وعدم مراعاة الفوارق الاجتماعية ، الثقافية ، والتعليمية بين أعضاء الجماعة.

د) إتباع نمط قيادة ، يمنع التجمعات فالجماعات غير الرسمية تخفف من حدة تأثير هذه التصرفات من قبل التنظيم الرسمي على إنتاجية الفرد .

٤ - القائد المعين (Appointed Leader) قد لا يكون أكثر الأشخاص تأثيراً في محيط العمل . وهذا القائد قد يصدر أوامر لكنها قد لا توضع موضع التنفيذ بالموافقة وبالكيفية التي يراها القائد غير الرسمي (InFormal Leader) ( الطجم والسواط - ١٩٩٧ - ، ص ١٧٢-١٧٣).

٧- تأثير الجماعة على الفرد:

تشير الدراسات المختلفة وخاصة الدراسات الإدارية الرائدة التي قام بها فريق جامعة هارفارد المعروفة في الأدب الإداري بتجارب هوثورن أن ظهور المجموعات وخاصة غير الرسمية منها تمثل أحد الظواهر المميزة في التنظيمات ، ذلك أن هناك جماعات تنشأ تلقائياً بين الأفراد تتخطى في علاقاتها الخطوط الرسمية ، وتمارس على منتسبيها سلطات تصل في درجة تأثيرها التعليمات الصادرة عن الإدارة الرسمية إن لم تزد عليها.

إذ ظهر للقائمين على تجارب هوثورن أن هناك قواعد عامة للسلوك تصدرها هذه الجماعات ، وتلقي قبولاً والتزاماً من الأعضاء ، رغم أنها غير مكتوبة بل وجد أن هناك سقوفاً أو قيداً تضعها مثل هذه الجماعات على أعضائها فيما يتعلق بمستوى الإنتاج المطلوب منهم الوصول إليه ، بحيث تمنع بعض العاملين من تجاوز حد إنتاجي معين لذا تأخذ الإدارة هذا المستوى من الإنتاج كمعدل وتلزم كافة العاملين بتحقيقه ، أو حتى لا يظهر مثل هذا النمط الجيد من السلوك قصور أعضاء آخرين في التنظيم ، وتطبق الجماعات أيضاً هذه القيد على الأفراد الكسالي أيضاً . إذ تمارس الجماعات غير الرسمية ضغوطاً عليهم لرفع مستوى إنتاجهم لتكون في المستوى المقبول عن وجهة نظر الجماعة وحتى لا يؤدي ذلك إلى ظهور الجماعة بمظهر يزعج الإدارة إلى درجة يدعوها للنفيكير بإجراءات قد تتعكس سلبياً على كافة العاملين وأقرب الأمثلة على مثل هذه السلوك ما يلاحظ المدرس أحياناً من أن الأداء الجيد للطالب أو الطالبة في الصف الدراسي وفي النقاش وفي المحاضرة والرد على أسئلة المحاضر وتحضير الدراسات

مسيقاً ، يقع في ورطة مع باقي زملائه في الصف إذا كانوا كساً إلى أن يؤدي ذلك إلى أن يكرهه غير ، أحياناً وأن يحصل ابتعاد زملائه عنه ومقاطعتهم له أو اغتنامهم أي فرصة للاستهزاء به لا سبب إلا لأنه أظهر بشكل ملتف للنظر أنه متميز عن باقي أعضاء الجماعة (الصف) ، وقد يؤدي مثل هذا العامل النفسي الذي يتركه سلوك الجماعة عليه إلى تخفيض مستوى أداءه إلى مستوى الذي تعتبره الجماعة مقبولاً ، وإلا أضحي غريباً منبذا ولا يقصد من هذا المثال أن على مثل هؤلاء الطلبة المتميزين خفض مستوى أدائهم بل هو الهدف هنا توضيح ما للجماعات غير الرسمية من أثر قوي على الأفراد ، يؤدي بعضهم إلى أن يغيرون نمط سلوكهم ولو كان في ذلك خسارة لهم ، وذلك لهدف المحافظة على عضويتهم في الجماعة ، حيث يشير (Fulmer) إلى أن الجماعة تستطيع التأثير على الفرد إيجاباً وسلباً تجاه المنظمة بواسطة الوسائل الثلاث الآتية:

#### ١- ضغط الجماعة: (Pressure Group)

ويعتبر أقوى دافع لدى الأفراد في الجماعة ، إذ أن قبول الجماعة لفرد يعتبر الدافع وراء كل قرار يتخذه الفرد ، والكثير من أعمالنا وتصرفاتنا تتأثر كثيراً بخوفنا مما سيقوله الغير ، مع أن هؤلاء الغير قد يكونون غير مهتمين ، ولكن ضغط الجماعة يتواجد دوماً في ذهن الفرد.

#### ٢- تطبيق العقوبة- (Group - Enforcement)

وهو امتداد لضغط الجماعة ولكنه فعلي حقيقي ، إنه إزالة العقوبة بأحد الأفراد غير الملزمين بمعايير الجماعة المتყق عليها.

#### ٣- القيم الشخصية: (Personal Values)

يميل ضغط الجماعة والتطبيقالجزائي إلى التغلب على القيم الشخصية ، وبالإضافة إلى ذلك تطور الجماعات غالباً نظم قيم لأفرادها ، فتصبح أهداف الجماعة وآرائها مقبولة من قبل الفرد على أنها صحيحة أديباً وخلقياً.

وينتفاوت مدى تأثير الجماعات على أفرادها ، كما أن قوة تأثير الجماعة الواحدة يتفاوت من عضو آخر من أعضائها . وتلعب عوامل عديدة في تقرير درجة وقوة التأثير هذه ، ومن هذه العوامل ما يتعلق بالفرد وببعضها بالجماعة من أهمها :-

تماسك الجماعة ، ومدى أهمية الانتماء للجماعة بالنسبة للفرد ، ومدى حاجة الجماعة لموازنة والمعاضدة الجماعية من أجل تحقيق أهدافها ، ومدى تأكيد الفرد من إيقاع الجزاء عليه في حال مخالفته وعدم امتثاله ، ومدى ثقة الفرد بنفسه ، فالفرد إلى يشك في ذاته سرعان ما يخضع للجماعة بسهولة . ويتفق في الإشارة إلى تأثير الجماعة على الفرد كلاً من ( حريم، ٢٠٠٢، ٢١٣، القربيتي، ٢٠٠٠، ١٢٤).

### ثانياً: الرضا الوظيفي المفهوم والعوامل

#### ١- مفهوم الرضا الوظيفي:-

عرف الرضا الوظيفي بأنه ( الحالة النفسية التي تعبّر عن درجة إحساس الفرد بالمشاعر تجاه عمله ، وهذه الحالة محصلة لتفاعل العديد من العوامل المتداخلة ) كالرضاء عن الأجر - وعن الإشراف - وعن محتوى العمل - عن جماعة العمل - وعن فرص التقدم والترقية - وعن ظروف العمل - وعن ساعات العمل .. إلخ ، فإذا كانت حالة الفرد حسنة فرضاؤه مرتفع وإن كانت سيئة فرضاؤه منخفض )) ، ( شمسان - ٢٠٠١ - الإنترنـت ) ، كذلك فالرضاء ، و (( دالة أو بمثابة دالة في الرضا المالي والرضاء عن جماعة العمل ، والرضاء عن فرص الترقية . . . إلخ (شمسان، ٢٠٠١، الإنترنـت ) ، من جانب آخر عرف الرضا الوظيفي بأنه ( مفهوم متعدد الأبعاد يتضمن اتجاهات الفرد نحو أبعاد مهمة مثل المنظمة ، ، الإشراف المباشر ، والمكافآت المالية ، والزماء في العمل ، وتصميم الوظيفة ، وليس من الضروري أن تكون جميع هذه الاتجاهات وفي آن واحد إيجابية ، أو غير إيجابية . فقد يستمتع الفرد في الأداء الوظيفي . ويفخر بالانتماء إلى المنظمة ، لكنه يشكو من ضعف كفاءة

مديره ) ، ( الشماع، ١٩٩٩، ٢٥٢ ) ، وكذلك فالرضاء كما عرفه لوك Locke 1999-254 الرضاء بأنه حالة عاطفية انجعالية إيجابية سارة ، ناشئة عن عمل الفرد، أو خبرته ، وينتج الرضاء الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة ) ، ( حريم - ٢٠٠٢، ١٠٥ ) . واستناداً لما تقدم:

أن الرضاء الوظيفي هو عبارة عن حالة من ارتياح تام عن أي شيء مرتبط بعمله داخل المنظمة، سواء كان عن بيئة العمل، أو التقدم ، أو الترقية ، أو المكافآت ، والحوافز ... إلخ ، مما يتولد نتيجة لذلك إيجابيات عدة سواء على مستوى القسم أو المنظمة أو المجتمع بشكل عام ) . أن السبب الرئيسي لدراسة الرضاء الوظيفي هو تزويد المديرين بالأراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل ، أو المنظمة ، أو الرواتب ، أو الإشراف ، أو التدريب ... إلخ ، وكثير من المنظمات تستخدم المسوحات والاستطلاعات للرأي لنعرف اتجاهات العاملين وفياسها نحو الأمور ذات العلاقة بالعمل أو المنظمة و سياساتها ، ( حريم - ٢٠٠٥ ) .

## ٢- أبعاد الرضا الوظيفي:

١- جانب شعوري أو عاطفي : فالرضا الوظيفي هو استجابة شعورية تجاه جانب في العمل وبهذا لا يمكن رؤيته.

٢- الرضا يقترب غالباً بمدى النتائج للتوقعات.

٣- الرضا الوظيفي يمثل اتجاهات عديدة متراقبة حيث يمر الأفراد بموافق تتضمن الانخفاض أو الارتفاع للرضا بسبب تعيين مدير جديد ، أو التغيرات في المكافآت المالية ، أو في سياسة المنظمة ، أو في تصميم الوظيفي . ومع ذلك فإن الدراسات تشير إلىبقاء اتجاهات الفرد متوافقة مع بعضها ، كما أنه على الرغم من التبدل الذي يشهده الأفراد في الانتماء لمنظمة أو أخرى فإن اتجاهاتهم المسبقة تعتبر أقوى دلالة على رضاهم الوظيفي من التغيرات في المكافآت المالية ، أو المنصب . ( حريم - ٢٠٠٥ ) .

## ٣- عوامل الرضا الوظيفي :

### ١- الرضا المالي (الأجر) :

كشuron الفرد بالرضا نتيجة زيادة الراتب ، أو توزيع الأسهم على العاملين ، أو المشاركة في الأرباح ، أو مخصصات إضافية ، للمناوبات الليلية ، والعمل الإضافي ، وكذلك منح مكافآت خاصة بالمناسبات الوطنية والقومية والدينية.

### ٢- الرضا عن العمل نفسه (محظى الوظيفة) :

الرضا من محظى الوظيفة مثل الإنجازات ، ، الاعتراف بالتقدير ، والعمل نفسه ، ومسؤوليات الوظيفة ، ، التقدم ، والترقية ، وفرص نمو الوظيفي ، والأداء ، كالتجديد ، والابتكار ، والمشاركة في القرارات ، ، حرية الرأي المتاح بالوظيفة.

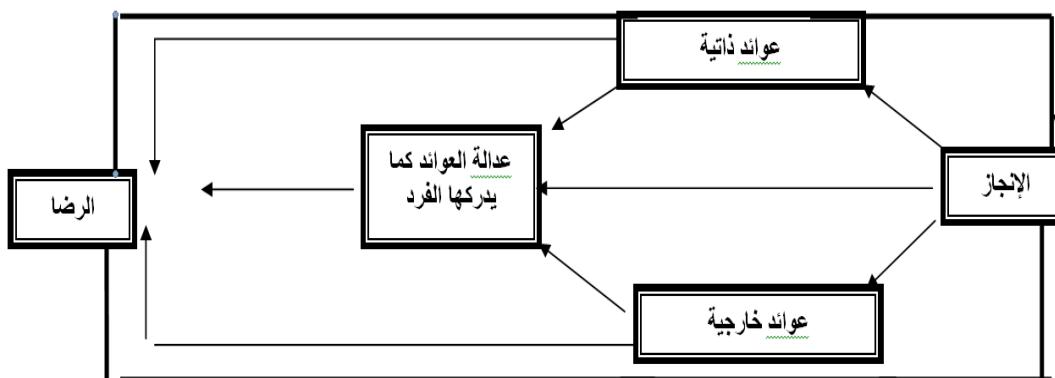
### أ)- الرضا من الابتكار والإبداع في العمل :

كالعمل نفسه ، وإنجازات العمل ، ومسؤوليات الوظيفة ، والاعتراف ، والتقدير ، وفرص النمو الوظيفي ، وكذلك الرضا عما تتيحه الوظيفة من فرص التجديد ، والابتكار.

### ب)- الرضا عن إنجاز العمل :

الرضا من عوامل إنجازات العمل مثل ( إتاحة الفرصة لمعرفة العمل ، الإحساس بالتقدير الذاتي من خلال إنجازات العمل وغيرها ) وقد ربط بورترولور بكل من الإنجاز والرضا فهم يضعون حلقة وسليمة بين الإنجاز والرضا ، وهي العوائد كما يظهر في الشكل رقم (٢) .

شكل رقم (٢) نموذج بورتولولر ، عوامل الانجاز والرضا الوظيفي



المصدر السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال / ، محمود سلمان العميان - الطبعة الأولى  
دار وائل للنشر - الأردن ٢٠٠٢ .

وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ، ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول ، فإذا كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فإن الرضاء المتحقق سيدفع الفرد في تكرار الجهد ، أما إذا قلت هذه العوائد بما يعتقد الفرد أنه يستحقه ، فستحدث حالة عدم رضاء ويوفر الدافعية للإستمرار في الجهد ، لذلك فإن من أبرز ما أضافه هذا النموذج هو أن المفهوم الذي يشتمل عليه بأن استمرارية الأداء يعتمد على قناعة العامل ورضاه . وإن القناعة والرضا تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقد الفرد ، وهناك نوعين من العوائد :

#### ١ - عوائد ذاتية: (Intrinsic Rewards)

وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع وهذا يشبع الحاجات العليا عند الفرد.

#### ٢ - عوائد خارجية: (Extrinsic Rewards)

وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية ، والأجر ، والأمن الوظيفي.

ج)- الرضا عن مسؤوليات الوظيفة:

ونعني بمسؤوليات الوظيفة ( مسؤوليات التخطيط ، واتخاذ القرارات ، ومسؤولية الإشراف على أعمال الآخرين ، وحرية الرأي ... إلخ ) .

د)- الرضا عن الاعتراف والتقدير:

ونعني بالاعتراف والتقدير الطريقة التي يعمل بها الموظف عند أجادته للعمل في التقدير الذي يحصل عليه من الرؤساء ( المديرين ) ، واعتراف الزملاء بالجهد الذي يبذله وكذلك المكافآت التي يتلقاها الموظف مقابل الأداء الجيد وإرجاع الجهد المبذول في العمل ونتائجها إلى الموظف .

ه)- الرضا عن فرص النمو الوظيفي :-

وتتمثل فرص النمو الوظيفي في فرصة تنمية المهارات في العمل ، فرص التنمية ، والتطوير من خلال التدريب ، فرص تقدير الذات من خلال العمل وفرص تجريب الأداء الذاتي وتجريب وسائل جديدة في العمل.

٣- الرضا الوظيفي عن عوامل بيئة العمل:

ونعني ببيئة العمل ، العوامل ذات العلاقة ببيئة العمل مثل :  
أنظمة وإجراءات المنظمة – والإشراف والطرق المتتبعة – ظروف العمل وبيئته المادية (الأثاث ، الإضاءة ، التكيف ) – الراتب – الحياة الاجتماعية – الحياة الشخصية – ضمانات العمل – علاقات العمل مع الرئيس والزملاء ، المرؤوسين . وقد بينة الدراسات والبحوث ترتيب أهمية الدوافع والحوافز المادية التي تؤدي إلى الرضا بالشكل الآتي :

١. الراتب.
٢. الترقية
٣. الضمانات.
٤. اعترافات الزملاء للجهد.
٥. العلاقة مع المدراء.
٦. العلاقة مع الزملاء.
٧. مسؤوليات الوظيفة.
٨. فرص الإنجاز الجيد الذي يرفع من تقدير الذات.
٩. ظروف العمل والبيئة المادية.
١٠. أنظمة وإجراءات العمل وتطبيقها .
١١. اعتراف الرؤساء بالجهود والإنجازات .
١٢. نوع العمل الذي يقوم به الفرد .

إضافة إلى عوامل الرضا عن جماعة العمل والرضا ، ن ساعات وظروف العمل ،  
ويتفق في عرض عوامل الرضا الوظيفي كل من (شمسان ٢٠٠١ ، العميان ، ٢٠٠٢- ٢٠٠١ ، الشمام ١٩٩٩- ٢٠٥٥ ، الطجم والسواط - ١٩٩٧- ١٢٢١ ، حريم ٢٠٠٢- ٢٠٠٨ ، ١٢٣- ١٢٢) .

#### ٤- مؤشرات أو آثار الرضا الوظيفي:

١. اهتمت الأبحاث والدراسات بعلاقة الرضا الوظيفي مع دوران العمل والتغيير والتأخر عن الدوام وكشفت عن وجود علاقة عكسية بين الرضا ومعدل دوران العمل فالموظف الأكثر رضا لا يميل إلى ترك عمله والموظف الأقل رضا يكون لديه نزوع وميل نحو ترك عمله ، أما بالنسبة للتغيير فقد بينت الدراسات علاقة عكسية أيضاً فالموظف الذي يتمتع بدرجة أكبر من الرضا يميل على أن يكون غيابه قليلاً وفيما يتعلق بالتأخر عن الدوام فقد ثبتت الدراسات وجود علاقة عكسية فالموظف غير الراضي في عمله يظهر عدم الرضا عن الظروف من خلال التأخير .
٢. وأشارت الدراسات إلى علاقة الرضا بالسرقة ، وبينت أن الموظف يمكن أن يقوم بالسرقة لكونه محبط وغير راضي في عمله .
٣. صحة بنية ونفسية سليمة لدى الموظفين الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي.
٤. يتعلم الموظفون الذين هم راضون في عملهم الواجبات الجديدة بسرعة .
٥. نسبة الحوادث تكون أقل وكذلك التظلمات تكون أقل عند وجود الرضا .
٦. الموظفون الذين هم راضون في عملهم يبدون روح المواطنة الاجتماعية مثل مساعدة زملائهم ، ومساعدة العملاء ، والتعاون ، وغيرها ... إلخ .
٧. ارتباط الرضا بالأداء حيث يميل الأفراد من ذوي الأداء العالي بوجه خاص نحو ارتفاع دوران العمل إذا انخفض رضاه الوظيفي . وقد كان في الماضي ربط بين الرضا والإنتاجية حيث أن الموظف الراضي تكون إنتاجيته أكبر ، ولكن في الواقع وحسب ما أظهرته الدراسات الحديثة أن كل من الرضا الوظيفي والأداء يرتبط بالكافيات فهي توفر الرضا للمرؤosis غير أنه لا يحتمل أن تؤثر المكافيات في الأداء إلا إذا أدرك المرؤوس أن جهده سيؤدي إلى الأداء أعلى ، وأن ذلك الأداء سيحظى بالمكافأة المرغوبة . ومن جهة أخرى يزيد رضا المرؤosis من ذوي الأداء العالي كلما اتسمت مكافأة أدائهم بالوضوح

والعلنية والعكس صحيح ، إذاً هنا أفراد لديهم رضاء مرتفع ولكن إنتاجيتهم منخفضة ، كذلك العكس صحيح .

٨. ارتفاع المعنوية يعتبر مؤشر إيجابي في مجال العلاقات العامة بالإضافة إلى المزايا العديدة التي تخلفها العلاقات العامة الإيجابية فإن المنظمة هنا تستطيع الحصول على المواد البشرية بشكل أفضل ، بسبب قدرتها على الاختيار ، أي أن الأفراد الجيدين سوف يتقدمون إليها للعمل ، وهي ظاهرة إيجابية في وقت حاجة المنظمة إلى أصحاب الكفاءات كذلك مهمة الإشراف على المرؤوسين تسهل إذ توافر الرضا ، مما يشجع المدير على تحقيقه للمرؤوسين.

٩. علاقة المنظمة بالنقابة المعينة سوف تتحسن أو تتدحرج تبعاً لاتجاهات الأفراد فيها فالنظم وتوقعات العمل تنشأ من الاتجاهات السلبية مما يستدعي تدخل النقابة لمعالجتها ، ( يتحقق الشماع ١٩٩٩ ، ٢٥٦-٢٥٥ ، شمسان ٢٠٠١ ، الإنترنـت - العـدلي ١٩٩٣ ) .

##### ٥- طرق قياس الرضا الوظيفي:

أولاً : طريقة تحليل ظواهر العمل : من خلال تحليل عدد من الظواهر المرتبطة بالفرد والتي تعبر عن درجة مشاعره ورضائه تجاه عمله ووظيفته مثل : معدل دوران العمل ، والتمارض ... إلخ .

ثانياً : طريقة هربزبرج (Hersbirk) وهي طريقة تعتمد على التقدير والنظر الشخصية في تحديد مظاهر الرضا الوظيفي من عدمه وأسباب كل منها بالنسبة للموظفين أثناء مقابلتهم على المسؤولين.

وفي هذا الموضوع نتطرق إلى نظرية هربزبرج أو نظرية العاملين:-

وقد قام بتطوير هذه النظرية فريديك هربزبرج وجماعته باستخدام إسلوب المقابلات مع مائتين شخص من مهندسين ومحاسبين وبموجب هذه النظرية يوجد مجموعتين من العوامل داخلية وخارجية.

١- عوامل داخلية ( Inrinsig , Centent or Motivation Factors ) وهي تتعلق بالعمل مباشرة ، وأطلق عليها عوامل دافعية أو حافزة إنسجاماً مع هرم ماسلو للحاجات الاجتماعية والاحترام والتقدير تحقيق الذات وتتضمن الآتي :

- ١- الإنجاز في العمل.
- ٢- التقدير والإحترام نتيجة الإنجاز.
- ٣- المسؤولية لإنجاز العمل.
- ٤- الترقية.
- ٥- إمكانية التطور والتقدم.
- ٦- طبيعة العمل ومحتواه.

يؤدي وجود العوامل الداخلية في موقف العمل وبشكل ملائم إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين ، ولكن غيابها لا يؤدي إلى شعور بعدم الرضا.

٢- العوامل الخارجية ( Extrinsic , Hygiene tenance or Job Context ) وهي عوامل تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل . وأطلق عليها عوامل الصحة أو الصيانة أو العوامل الوقائية إنسجاماً مع الحاجات الفسيولوجية والأمن والحماية في هرم ماسلو . وتشمل على الآتي :

١. إسلوب الإشراف.
٢. سياسات المنظمة وأسلوب إدارتها .
٣. العلاقات بين قمة الهرم والإداري .
٤. العلاقات بين المشرف والمرؤوسيـن .
٥. العلاقات بين المرؤوسيـن .
٦. العلاقات بين الزملاء في العمل.

٧. الأجر والرواتب .
٨. الأمان الوظيفي .
٩. المركز الوظيفي .

#### ١٠. ظروف العمل المادية من إضاءة ، وتهوية ، وحرارة ، وتكيف ، وأثاث ... الخ.

إن عدم وجود هذه العوامل يسبب شعور بعدم الرضا ، ولكن وجودها لا يشكل بالضرورة إحساساً أو شعوراً بالرضا وإنما يمنع حالات عدم الرضا . بمعنى آخر إذا كانت العوامل غير متوفرة فإنه ستؤدي إلى عدم رضا العاملين ولكن توفرها في نفس الوقت لا يؤدي على حفظ الأفراد وزيادة الإنتاجية لأن عملية الرضا ، والإنتاجية العالية مرتبطة بالعوامل الداخلية ، لذلك نجد تأثيراً محدداً للعوامل الخارجية على دفع الأفراد العاملين لتحسين جهودهم.

#### ثالثاً: استخدام طريقة نظرية العدالة:

تدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة وتفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضى مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته.

وتسند هذه النظرية التي وضعها ستاسي آدمز (Stacey Adams) عام ١٩٦٣ ، إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (دخلات) في عمله إلى العوائد (الخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشعبية وبنفس الظروف . فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوٍ النسبتين تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا أما إذا كان العكس فإن النتيجة شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله .

وتشمل هذه النظرية على ثلاثة خطوات هي :

التقييم - المقارنة - السلوك - ويتضمن التقييم قياس المدخلات ( جدارة الشخص - مستوى التعليم - المهارة - مقدار الجهد المبذول في العمل ) والخرجات ( العوائد المادية - الترقية - الاهتمام الذاتي - التمييز - التقدير - والإحترام ..... الخ ) .

أما السلوك فهو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة ، فعندما يدرك الشخص بأن الوضع يتسم بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي وعلى ، عكس من ذلك إذا شعر بأن الوضع غير عادل ، فإنه يعمل على إعادة المساواة بين النسبتين . وهذا السعي لإعادة المساواة يستخدم لتغيير دافعية العمل ، وتناسب قوة الدافعية طرداً مع حجم المساواة المدرك ،

وتقتصر النظرية على الطرق الآتية لإعادة الشعور بالمساواة :

- ١- تقليل الجهد المبذول في العمل .
- ٢- المطالبة بزيادة الأجر .
- ٣- تغيير في عوائد الشخص الآخر الذي تمت المقارنة به .
- ٤- الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة .
- ٥- ترك العمل .

وتمتاز هذه النظرية بأنها تهتم بالجامعة وتأثيرها وفهم الفرد وإدراكه للآخرين .  
( العميان ، ٢٠٠٢ ، ٢٩٨ - ٢٩٩ ) .

#### رابعاً : طريقة الاستقصاء:

من خلال نماذج لاستطلاع الرأي ، تصاغ محتوياتها ، وتصميم عناصرها بالشكل الذي يخصص أهداف الباحثين ويتلاءم مع مستويات الأفراد الذين يتم استطلاع آرائهم .  
( شمسان - ٢٠٠١ - من الإنترت ) .

### ثالثاً: الجانب العملي للبحث

#### أ- تحليل استجابات العينة حول متغيرات البحث

استخدمت الباحثة الاساليب التحليلية الآتية:

- ١- الجداول التكرارية.
- ٢- النسب المئوية.
- ٣- الوسط الحسابي الموزون.
- ٤- الانحراف المعياري.
- ٥- معامل الارتباط.
- ٦- اختبار (t).

## ١- تحليل استجابات العينة حول متغير السلوك الجماعي باستخدام الأوساط

### الحسابية

جدول (٢) التوزيع التكراري والأوساط الحسابية والانحراف المعياري للسلوك الجماعي (N=

(40)

الأسئلة	نسبة الجواب الإيجابي	نسبة الجواب السلبي	نسبة الجواب المحايد	نسبة الجواب المؤمن	نسبة الجواب المُشكِّل	نسبة الجواب النافي	نسبة الجواب النافي	نسبة الجواب النافي	نسبة الجواب النافي	نسبة الجواب النافي	نسبة الجواب النافي
١- تفضل الانضمام إلى الجماعة لأنها تحقق رغبتك في التفاعل الاجتماعي	٩٠	٦٦	٤٠	١٦٦	١١	٢٥	٣	١	٧٥	٣٥	٣٥
٢- تعتبر الجماعة مصدراً أساسياً للتزويد أعضائها بالمعلومات عن أنفسهم وعن الآخرين	٨٢,٥	٩٤	٣٠	١٥٥	٨	٢٥	٢	٤	١	٣٥	٣٥
٣- تفضل الانضمام إلى الجماعة بدافع الحاجة إلى الانتماء وتحقيق الذات أي اثبات نفسك أو تحقيق عائد مادي لا تستطيع تحقيقه بمفردك	٥٢,٥	٣٤	٣٠	١٢٥	٥	١٦	٥	٧	٧	٣٥	٣٥
٤- الجماعة تشكل ضمانات ومصادر استقرار نفسي وأمن اجتماعي لأفرادها	٩٠	٦٠	٤٠	١٦٢	٧	٢٩	٣	١	٧٥	٣٥	٣٥
٥- عند اتخاذ قرار يتعلق بالقسم الذي تعمل به يتم اعطائك فرصة لمشاركة في اتخاذ القرار	٧٧,٥	٠٥	٣٠	١٥٧	١٢	١٩	٥	٢	٢	٣٥	٣٥
٦- عند تطبيقك لإجراءات الجماعة وقيامك بالمهام الموكلة إليك يتم مكافحتك على ذلك	٦٠	٢٥	٣٠	١٤١	١٠	١٤	٦	٧	٣	٣٥	٣٥

٤٧ ,٥	١, ٣٣	٣	١٢١	٥	١٤	٤	١١	٦	عند خروجك عن معايير الجماعة واجراءاتها هل تتعرض للعقوبة	س ٧
٣٧ ,٥	١, ٧٩	٢, ٦	١٠٧	٤	١١	٣	١٢	١٠	وجود فرق وصراع بين أفراد الجماعة المتواجدة فيها أو القسم الذي تعمل به	س ٨
٦٥	١, ٠٣	٣, ٧	١٥٠	١٠	١٦	٩	٤	١	عند طرحك أو اقتراحك لرأي أو فكرة معينة تشعر أن الجميع يصغي إليك	س ٩
٦٥	١, ٢٤	٣, ٧	١٥٠	١٤	١٢	٦	٦	٢	وجود ثقة عالية بين القائد أو الرئيس والأعضاء أو الموظفين في إطار القسم المتواجد فيه	س ١٠
٨٢ ,٥	٠, ٩٦	٤	١٦٠	١٢	٢١	٣	٣	١	عند التعبير عن أفكارك ومشارulk في إطار جماعة الأصدقاء أو جماعة العمل فإنك تشعر بالحرية في التعبير	س ١١
٦٧ ,٥	١, ١٠	٣, ٦	١٤٤	٧	٢٠	٥	٦	٢	وجود تنافس بين الجماعة أو القسم التي تتبعه وبين الجماعات الأخرى	س ١٢
٧٢ ,٥	١, ٢٦	٣, ٧	١٤٩	١٢	١٧	٢	٦	٣	أن تحاول قدر الإمكان أن تكون الأحسن والأكثر تميز بين أعضاء جماعتك	س ١٣
٣٥	١, ٤١	٢, ٩	١١٦	٨	٦	٧	١٢	٧	وجود شخص يحاول السيطرة على الجماعة أو أعضاء القسم الذي تعمل به غير القائد أو الرئيس	س ١٤
٢٧ ,٥	١, ٢٥	٢, ٢	٨٩	٢٩ ٤	١١	٣	١٠	١٦	عندما يجتمع أعضاء الجماعة تقوم أنت بتصرفات تهدف من خلالها إلى التقليل من هيبة آخرين أو إهانتهم	س ١٥
٣٢ ,٥	١, ٤٢	٢, ٣	٩٣	٣	١٠	٤ ٤	١١	١٦	عند قيامك بتصرفات تجعل المدير يفتخر بك أمام الآخرين مما ينتج عنه حقد الآخرين عليك فتحاول أن تقلل من نشاطك	س ١٦
	١, ٣٠	٣, ٤	٢١٨	١٢٨	٢٦ ٧	٦٦	١٠ ٣	٧٧	الإجمالي	

يتضح من الجدول رقم (٢) الآتي :-

١- السؤال الأول يأخذ المرتبة الاولى حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون له (٤,٢) وهو أعلى المتوسطات وبأقل احراف معياري البالغ (٦٦,٠٠) وزن مؤوي (%)٩٠ ولان الوسط الحسابي أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) فهي حالة مؤكدة للسلوك (وبنسبة (%)٩٠) من افراد العينة وهذا يدل على ان افراد العينة يسلكون سلوكاً إيجابياً لأنهم توجد لديهم الرغبة الكبيرة في التفاعل الاجتماعي والانضمام إلى مجتمع العمل ، إذن سلوكهم سلوك جماعي بحث لأنهم يفضلون الجماعية ولا يفضلون الفردية .

٢- أما بالنسبة للسؤال الذي يحتل المرتبة الثانية فهو السؤال الرابع فقد بلغ المتوسط الحسابي الموزون له (١,٤) بانحراف معياري (٦٠,٠٠) وزن مؤوي (%)٩٠ وهذا يدل على أن سبب انضمام الأفراد إلى الجماعة هو أن جماعة العمل تؤمن بهم وتتوفر لهم الضمانات الكافية وكذلك فالجماعة يجعلهم يحسون باستقرار نفسي ويشعرون بالموظف أو العضو في الجماعة بالأمن الاجتماعي وبأنه إذا تعرض لشيء ما فهو في ظل جماعة مستقرة وأمنة ، وهذا سيؤدي إلى أن الفرد سيسلك سلوك إيجابي وبالتالي لو أنه كل فرد أو كل عضو سلك سلوك إيجابي داخل الجماعة إذن جميع الأفراد داخل الجماعة سيكون سلوكهم الجماعي سلوك إيجابي . الوسط الحسابي أعلى من الوسط الفرضي (٣) وهذه الحالة تؤكد سلوك افراد العينة بنسبة (%)٩٠ منهم.

٣- أما بالنسبة للسؤال الذي يحتل المرتبة الثالثة فهو السؤال الحادي عشر الذي فقد بلغ المتوسط الحسابي (٤) وانحراف معياري (٩٦,٠٠) وزن مؤوي (%)٨٢,٥ وهذا يدل على أن (٨٢,٥٪) من أفراد العينة يتقعون على أنهم عندما يجلسون مع جماعة العمل أو جماعة الأصدقاء فإنهم يشعرون بالحرية في التعبير عن أفكارهم ومشاعرهم ، يعني أنهم يتمتعون بحرية التعبير دون أن يردعهم أحد ، فالفرد عندما يحس أنه يستطيع أن يتصرف بعقوبة في إطار الجماعة هذا يجعله يشعر بارتياح داخله وبالتالي ينعكس هذا الشعور على الجماعة ، حيث أنه يحاول قدر الإمكان لا يخرج عن إطار الجماعة لأن الفرد لا يستطيع أن يعيش بمفرده ، لأنه لو خرج عن إطار الجماعة سواء كانت جماعة الأصدقاء أو جماعة العمل فأين سيقوم بالتعبير عن أفكاره ومشاعره طالما أنه لا يوجد أحد يستمع له؟ ، إذن الفرد أو الموظف يحاول قدر الإمكان أن يتمسك بالجماعة ولا ينفصل عنها وبالتالي هذا يجعله يسلك سلوك إيجابي ، هذا السلوك يتم دعمه من قبل الأعضاء الآخرين في الجماعة الذين يستمعون ويتحاورون مع بعضهم البعض وبالتالي يسلكون سلوكاً جماعياً يتميز بالإيجابية . الوسط الحسابي أعلى من الوسط الفرضي وهذه حالة مؤكدة لسلوك افراد العينة .

٤- كذلك بالنسبة للسؤال الذي يحتل المرتبة الرابعة هو السؤال الخامس ، فهذا السؤال أخذ نسبة (٧٧,٥٪) ومتوسط (٩,٣) وانحراف معياري (٥,٠١)، وهذا يدل على أنه بنسبة (٧٧,٥٪) من أفراد العينة تعطيهم الإدارة فرصة المشاركة في اتخاذ القرار ، علمًا بأن هذه العينة لا تشمل المدراء فقط أو مدراء الأقسام فقط بل إنها تشمل موظفين عاديين وبالتالي فإن الهيئة تعطي فرصة للموظفين في المشاركة لاتخاذ القرار وبالتالي هذا يجعلهم يشعرون بالانتماء والولاء بالثقة في طرح الاقتراحات وبالاحترام فيما بينهم وبالتالي فإن العضو في الجماعة طالما أنه يشعر بالثقة بما أنه يشارك في اتخاذ القرار ، إذن إن هذا العضو سيقوم بتطبيق إجراءات ولوائح الجماعة وعدم الخروج عن قواعدها لأنه يشعر بالرضى تجاه الجماعة وأعضائها . الوسط الحسابي أعلى من الوسط الفرضي وهذه حالة مؤكدة للسلوك .

٥- وأما بالنسبة للسؤال الذي يحتل المرتبة الخامسة فهو السؤال الثاني الذي يأخذ نسبة (%)٨٢,٥ ومتوسط (٣,٨) وهو أعلى من الوسط الفرضي (٣) وانحراف معياري (٤,٩)، ان

الفرد في بعض الأحيان يكون بحاجة إلى معرفة معلومات عن نفسه بحيث أن هذه المعلومات لا يكتشفها هو بل يراها الآخرين فيه فلو كان الإنسان أو العضو فيه سلوك غير محبب بالنسبة لأعضاء الجماعة فإنه يتعرض للنقد من أعضاء الجماعة بحيث هو يقوم بها السلوك ولا يحس بنفسه لكن بمجرد انتقاده يشعر أنه يسلك سلوك غير محبب فيقوم بتعديلها وكذلك إذا كان يسلك سلوك إيجابي ، وبالتالي الجماعة تعطيه معلومات تحفه في أنه يدعم ويقوى هذا السلوك الذي يسلك ، وبالتالي فإن الجماعة تعتبر مصدرًا رئيسيًا لتزويد الأعضاء بالمعلومات عن أنفسهم وعن الآخرين .

٦- أما السؤال الذي يحتل المرتبة السادسة فهما السؤالان التاسع والعشر حيث بلغ المتوسط لهما (٣,٧) وبنسبة (٦٥%) وانحراف معياري (١,٠٥) للسؤال التاسع(١٠٢٤) للسؤال العاشر وحصول هذين السؤالين على نسب متساوية يدل على أن الفرد طالما يوجد أحد يستمع له إذاً الفرد أو الموظف يحاول قدر الإمكان أن يتمسك بالجماعة ولا ينفصل عنه وبالتالي هذا يجعله يسلك سلوك إيجابي ، هذا السلوك يتم دعمه من قبل الأعضاء الآخرين في الجماعة الذين يتمتعون ويتحاورون مع بعضهم البعض وبالتالي سيسلكون سلوك جماعياً يتميز بالإيجابية . كذلك يدل على أنه طالما توجد ثقة بين القائد والأعضاء ، إذاً عندما يقوم الأعضاء بطرحهم لفكرة أو اقتراح فالجميع بالتأكيد سيصغي إليهم لأن الجماعة طالما أنهم واثقين في قادتهم ، وقادتهم واثق بهم ، إذاً هذا دوره سيزيد من تماسكم في الجماعة وسيقلل من احتمال انفصالهم عن الجماعة لأن الجميع يصغون إلى بعضهم ولا يتجاهل أحداً الآخر هذا دوره سيجعلهم يسلكون سلوك إيجابي ، وبالتالي فالجماعة كلها تسلك سلوك جماعي إيجابي ، في هذا السؤال المتوسط أعلى من الفرضي الذي هو (٣) ، وهي حالة مؤكدة للسلوك .

٧- أما بالنسبة للسؤال يحتل المرتبة السابعة هو السؤال الثالث عشر حيث بلغ المتوسط (٣,٧) وانحراف معياري (١,٢٦) وبنسبة (٧٢,٥%) ، فهذا يدل على أن أعضاء الجماعة يحاولون أن يكون كل واحد هو الأحسن من الثاني بين أعضاء جماعته ، وهذا دوره يفرز السلوك الجماعي لأن أعضاء الجماعة يتصرفون تصرفات جيدة من أجل أن يتميزون عن بعضهم ، فهذا كله جملة يؤدي إلى أن هذه الجماعة ستتحاول أن تكون الأحسن بالنسبة للجماعة الأخرى ، فتحدث هنا حالة من التنافس بين أعضاء الجماعة على المستوى الخاص وبين الجماعة بعضها البعض على المستوى العام ، إذاً هذا كله يعزز السلوك الجماعي ويجعله سلوكاً إيجابياً ، وهذا السؤال المتوسط له أعلى من الوسط الفرضي وهي حالة مؤكدة للسلوك .

٨- بالنسبة للسؤال الذي يحتل المرتبة الثامنة هو السؤال الثاني عشر، الوزن المئوي(٦٧,٥%) والمتوسط ٣,٦ ، وانحراف معياري (١,١٠) ، حيث أن هذا السؤال مرتبط بالسؤال الثالث عشر ، حيث أن سلوك الأعضاء في أن يكونون الأحسن بين أعضاء الجماعة ، هذا يجعل الجماعة كل تحاول أن تكون الأحسن بين الجماعات الأخرى ، هذا دوره يولد نوع من التنافس بين الجماعات مع بعضها البعض ، في أن يكونوا الأحسن وهذا يؤدي إلى أن يسلك أعضاء الجماعات سلوكاً إيجابياً جماعياً ، وهذا السؤال يعتبر حالة مؤكدة للسلوك لأن المتوسط أعلى من الوسط الفرضي (٣) .

٩- السؤال الذي يحتل المرتبة التاسعة هو السؤال السادس . وقد كان الوزن المئوي (٦٠%) ، ومتوسط (٣,٥) وانحراف معياري (١,٢٥) ، وهذا يدل على نسبة (٦,٦) من أفراد العينة يتم مكافأتهم على تطبيقهم لإجراءات والمهام الموكلة إليهم ، وبالتالي هذه المكافأة التي تعطى لهم ستجعل سلوكهم الذي سيسلكونه يحافظون عليه و بقوة طالما أن الجماعة تكافئ هذا العضو وبالتالي هذا سيؤدي بيوره إلى سلوك الأفراد سلوكاً إيجابياً والابتعاد عن السلوك السلبي وكذلك سيجعل الأفراد يكافئون على القيام بالمهام الموكلة لهم وبالتالي يحاولون هؤلاء الأعضاء الذين

لا يطبقون إجراءات الجماعة يحاولون تطبيقها حتى يتحصلوا على المكافأة التي يحصل عليها زملائهم وليس بالضرورة أن تكون هذا المكافأة مادية ، وبعض الأعضاء لا يتقبلون المكافآت المالية أو النقدية لكنهم يفضلون المكافآت المعنوية كالإشادة بهم أمام الزملاء ومدحهم وبالتالي هذا كلّه سيعزز السلوك الجماعي الإيجابي وهذه الحالة تعتبر مؤكدة للسلوك لأنّه أعلى من المتوسط المطلق .

١٠ - السؤال الذي يحتل المرتبة العاشرة هو السؤال الثالث، فهذا السؤال أخذ نسبة (%) ٥٢,٥ ومتوسط (٣,١) وانحراف معياري (١,٣٤) وهذا السؤال : يدل على أن نسبة (%) ٥٢,٥ من أفراد العينة يفضلون الانتماء إلى الجماعة بداعٍ أن هؤلاء الأفراد بحاجة إلى الانتماء وإثبات ذاتهم أو أنهم يحقّقون عوائد مادية لا يستطيع الفرد تحقيقه بمفرده ، لأن الفرد بطبيعته وحسب سلم ماسلو للحاجات ؛ الحاجة الثالثة له هي إثبات الذات ؛ يعني أن الفرد بغرائزه وطبيعته يجب أن يثبت نفسه أمام الجميع ، وكذلك الانتماء إلى الجماعة لأن الإنسان إجتماعي بطبيعة وكذلك بعض الأفراد يريدون تحقيق عوائد مادية ، لكنهم لا يستطيعون تحقيقها بمفردهم ، وبالتالي تنمو لديهم الحاجة إلى أن ينضموا إلى الجماعة بهدف تحقيق هذا العائد المادي ، وكذلك إثبات ذاتهم والانتماء ، وهذه الحالة تعتبر حالة مؤكدة للسلوك لأنّه أعلى من المتوسط المطلق .

١١ - السؤال الذي يحتل المرتبة الحادية عشر هو السؤال السابع ، والذي أخذ نسبة (%) ٤٧,٥ ، ومتسط (٣) وانحراف معياري (١,٣٣) ، وهذا يعني أن (%) ٤٧,٥ من أفراد العينة يتعرضون للعقوبة عند خروجهم عن قواعد وإجراءات الجماعة والتي هي معايير يتم وصفها لترتيب أعمال الجماعة ، وبالتالي هذا السلوك السلبي وهو الخروج عن معايير الجماعة بمجرد تعرّض الفرد للعقوبة ، يجعل الفرد يعدل من سلوكه ويتحول سلوكه من السلوك السلبي إلى السلوك الإيجابي ، هذا ينعكس على الجماعة ككل ، أي على السلوك الجماعي ، هذه الحالة في الوسط بين مؤكدة وغير مؤكدة لأن الوسط الحسابي تساوي المتوسط المطلق البالغ (٣).

١٢ - أما السؤال الذي يحتل المرتبة الثانية عشر هو السؤال الرابع عشر ، وهذا السؤال يأخذ النسبة (%) ٣٥ ، ومتسط ٢,٩ ، وانحراف معياري (١,٤٢) ، وهذا يعني أن (%) ٣٥ من أفراد العينة يرون أن هناك شخص متسلط ديكاتوري يحاول أن يفرض سيطرته على الجماعة غير القائد وهذه السيطرة من قبل شخص عادي غير الرئيس سيلوثر سلباً على سلوك الجماعة والذي بدوره يجعل أعضاء الجماعة يسلكون سلوكاً إيجابياً وبالتالي السلوك الجماعي سيكون سلوك سلبي وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على ضعف شخصية القائد وعدم قدرته على تسيير أعضاء الجماعة وهذا بدوره سيؤدي إلى كثرة الخروج عن معايير الجماعة إذاً السلوك الجماعي ككل يكون سلوك سلبي ، وبالتالي عدم قدرة الجماعة على تحقيق أهدافها لذلك ننصح المدير بالتدخل والتصرف ومحاولة إيقاف تدخل وسيطرة هذا الشخص وإنّما سوف تتفاكم وتتفرق الجماعة وهذا يضعف من تماسكها ، هذه الحالة غير مؤكدة للسلوك لأنّها أقل من المتوسط المطلق .

١٣ - السؤال الذي يحتل المرتبة الثالثة عشر هو السؤال الثامن ، الذي يأخذ نسبة (%) ٣٧,٥ ، ومتسط ٢,٦ ، وانحراف معياري (١,٧٩)، وهذا يدل على أن نسبة (%) ٣٧,٥ من أفراد العينة يقولون بأن صراع وفراق موجود بين أفراد الجماعة وهذا يعتبر شيء سلبي ويؤدي بدوره إلى ضعف تماسك الجماعة وبالتالي هذا يؤدي إلى قيام الأفراد بسلوك سلبي أو سلوك جماعي سلبي ، لأن الأفراد يفضلون الانتماء إلى الجماعة لاحتاجهم إلى الأمان والاستقرار النفسي ، ولكن بمجرد وجود الصراع والقلق بين أفراد الجماعة ؛ هذا بدوره سوف يجعل الأعضاء

مستاءين ، وبالتالي يفضلون الانفصال عن الجماعة لأنها لم تحقق هدفهم ، وهو تحقيق الأمان والاستقرار النفسي . هذه الحالة غير مؤكدة للسلوك لأنها أقل من المتوسط المطلق .

٤ - السؤال الذي يحتل المرتبة الرابعة عشر هو السؤال السادس عشر ، بنسبة (٣٢,٥٪) ، ومتوسط (٢٠,٣) ، وانحراف معياري (١٠,٤٢) ، وهذا يدل على أن الأعضاء نسبة (٣٢,٥٪) من أفراد العينة لا يقلون من نشاطهم ، عندما يمدحهم المدير وبالتالي هذا يعني أن هناك أفراد يحاولون تقليل نشاطهم لتجنبهم أحقاد الآخرين ، وهذا شيء غير جيد ، يعني تراجع السلوك الإيجابي ، وهذه الحالة غير مؤكدة للسلوك لأن المتوسط الحسابي أقل من المتوسط المطلق (٣)

٥ - أما السؤال الذي احتل المرتبة الدنيا (الخامسة عشر) هو السؤال الخامس عشر، فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون له (٢,٢) وهو أقل المتوسطات بانحراف معياري (١,٢٥) ، أما الوزن المثوي فقد بلغ (٢٧,٥٪) وهو أقل الاوزان وهذا يدل على احترام شعور الاعضاء الآخرين في الجماعة بحيث أن الموظف لا يرغب في التقليل من هيبة الأعضاء وإهانتهم ، وهذا يدل على رغبة أعضاء الجماعة في تعزيز سلوكهم الجماعي وكذلك رغبتهم في التماسک وعدم التفرق ، وكذلك يدل على الاحترام والتقدير بين أعضاء الجماعة . إن الوسط الحسابي الموزون أقل الوسط الفرضي المطلق البالغ (٣) وهذا يعني ان الحالة غير مؤكدة للسلوك الجماعي.

٦ - في نهاية الأمر تستنتج أن هناك حالة مؤكدة للسلوك الجماعي لأن المتوسط الحسابي العام بلغ (٣,٤) وهو اكبر من الوسط الفرضي المطلق البالغ (٣) بانحراف معياري (١,٣٠).

## ٢- تحليل استجابات العينة حول متغير الرضا الوظيفي (٧) باستخدام الأوساط الحسابية

جدول (٣) التوزيع التكراري والأوساط الحسابية والانحراف المعياري للرضا الوظيفي

(N= 40)

الأسئلة	نسبة المثوى وزن ٪	متوسط الرضا والتقييم العام	انحراف المعياري MSE								
١- أنت راضي عن الثقة والولاء والانتماء للمؤسسة التي تعمل بها	١	٨٧,٥	٨٧,٥	٤,٠	٤,٠	١٦٧	١٥	٢٠	٣	١	١
٢- أنت راضي عن الاعتراف والتقدير من المديرين بالجهد والإنجاز	٢	٧٧,٥	٠١,٠	٣,٩	٣,٩	١٥٦	١١	٢٠	٤	٤	١
٣- أنت راضي عن فرص التقدم والترقي	٣	٦٢,٥	٢٤,١	٣,٤	٣,٤	١٣٦	٦	١٩	٤	٧	٤
٤- أنت راضي عن علاقات العمل أي العلاقة مع الزملاء والرؤساء	٤	٨٧,٥	٩١,٠	٤,١	٤,١	١٦٥	١٤	٢١	٢	٢	١
٥- أنت راضي عن ظروف العمل المادية والبيئية ( تكيف - أثاث .. إلخ )	٥	٧٢,٥	٢٤,١	٣,٨	٣,٨	١٥٠	١٢	١٧	٣	٥	٣

٥٥	١, ٢١	٣, ٢	١٢٦	٣	١٩	٣	١١	٤	أنت راضي عن الراتب الذي تحصل عليه	س ٦
٧٢	١, ٥	٣, ١٦	١٤٧	٩	٢٠	٢	٧	٢	أنت راضي عن طرق الإشراف وكفاءة المدير	س ٧
٧٢	١, ٢٢	٣, ٨	١٥٢	١٣	١٦	٤	٤	٣	أنت راضي عن ضمانات العمل مثل الاستقرار أو الاستمرارية في العمل أو نظام التقاعد	س ٨
٧٧	٠, ٥	٣, ٨١	١٥٦	٨	٢٣	٦	٣	لا يوجد	أنت راضي عن اعتراف الزملاء بجهدك الذي تبذله في العمل	س ٩
٤٧	١, ٤٦	٣, ٢	١٢٩	١٢	٧	٣	١٤	٤	أنت راضي عن المكافآت والبدلات والمميزات الأخرى كالكافآت التشجيعية	س ١٠
٥٢	١, ٤٧	٣, ٥	١٣٨	١٦	٥	٢	١٥	٢	أنت راضي عن المناخ الوظيفي ومرؤنة ساعات العمل	س ١١
٣٥	١, ٥٦	٢, ٩	١١٦	١٠	٤	٤	١٢	١٠	أنت راضي عن العدالة والمساواة والترقيات والفرص الأخرى وعدم الوساطة والمحسوبيّة	س ١٢
٨٢	٠, ٩٦	٣, ٨	١٥٣	٧	٢٦	١	٥	١	أنت راضي عن ملائمة الوظيفة لمجال تخصصك وقدراتك	س ١٣
٧٠	١, ٢٦	٣, ٩	١٥٦	١٨	١٠	٣	٨	١	أنت راضي عن مكان العمل وقربه من المدينة والعائلة	س ١٤
٧٥	١, ٤٠	٤, ١	١٦٢	٢٤	٦	١	٦	٣	أنت راضي عن وسائل النقل للوصول إلى الوظيفة	س ١٥
	١, ٢٥	٣, ٧	٢٢٠	١٧	٢٣	٤	١٠	٤٠	الإجمالي	

يتضح من الجدول رقم(٣) الآتي:-

- أن السؤال الذي يحتل المرتبة الأولى أو الدرجة العليا هو السؤال الأول ، حيث يأخذ وزن مئوي (٨٧,٥ %) ، ومتوسط ٤,٢ ، بأقل انحراف معياري (٠,٨٧) ، وهذا يعني أن أكثر العوامل التي تؤدي إلى رضا العاملين وهي الثقة والرغبة في الولاء والانتماء للمؤسسة وهذا كذلك يعني أن (٨٧,٥ %) من أفراد العينة راضين وهذه الحالة تمثل رضى قوي لأن الوسط الحسابي الموزون أعلى من المتوسط المطلق البالغ ٣ .

٢- أما السؤال الذي يحتل المرتبة الثانية هو السؤال الرابع الذي يأخذ نسبة (%) ٨٧,٥ ومتوسط ٤,١ ، وانحراف معياري(٩١,٠)، وهذا يعني أن ( ٨٧,٥ %) من أفراد العينة راضين عن العلاقات بين ( الزملاء والرؤساء وهذا يعتبر جيد ، إذاً عامل الرضا عن علاقات العمل يأتي في المرتبة الثانية ، وتمثل هذه الحالة حالة رضا لأن المتوسط الحسابي الموزون أكبر من المتوسط المطلق (٣).

٣- السؤال الذي يأتي في المرتبة الثالثة هو السؤال الخامس عشر ، وهذا السؤال يأخذ نسبة (%) ٧٥ ، ومتسط (٤,١) وانحراف معياري(٤٠,١)، وهذا يدل على أن المؤسسة توفر وسائل النقل إلى حوالي(٧٥ %) من أفراد العينة ، المتوسط الموزون أكبر من المتوسط المطلق وهذا يمثل حالة رضا .

٤- أما السؤال الذي يأتي في المرتبة الرابعة هو السؤال الثاني والسؤال التاسع ، حيث كان الوزن المئوي لهما ( ٧٧,٥ %) ، والمتوسط (٣,٩) ، وانحراف معياري (١,٠١) للسؤال الثاني و(٠,٨١) للسؤال التاسع، وهذا يعني أن عامل الاعتراف والتقدير من المدراء ، واعترف الزملاء بجهد الفرد يأتي هذا في المرتبة الرابعة ، وهذا يعني أن( ٧٧,٥ %) من أفراد العينة راضين عن الاعتراف والتقدير ، وكذلك راضين عن اعتراف الزملاء بجهدهم وإنجازهم في العمل لأن المتوسط الموزون أعلى من المتوسط المطلق البالغ(٣).

٥- السؤال الذي يأتي في المرتبة الخامسة هو السؤال الرابع عشر ، والذي اخذ نسبة (%) ٧٠ ، ومتسط ( ٣,٩ وانحراف معياري (١,٢٦)، وهذا يعني أن نسبة( ٧٠ %) من أفراد العينة راضين عن مكان العمل وقربه من المدينة والعائلة لأن المتوسط الموزون أعلى من المتوسط المطلق ، إذاً العامل الثامن من عوامل الرضا هو الرضا عن مكان العمل وقربه من المدينة والعائلة .

٦- أما السؤال الذي يأتي في المرتبة السادسة هو السؤال الخامس والسؤال الثامن، حيث كان الوزن المئوي لهما ( ٧٢,٥ %) ، والمتوسط لهما (٣,٨) ، وانحراف معياري (١,٢٤) للسؤال الخامس و(١,٢٢) للسؤال الثامن ، وهذا يعني أن عامل ضمانات العمل المتمثلة بالاستقرار والاستمرارية فيه ونظام التقاعد والشعور بالرضا عن ظروف العمل المادية يأتي في المرتبة السادسة وهذا يعني أن نسبة ( ٧٢,٥ %) من افراد العينة راضين عن ضمانات العمل وظروف العمل المادية لأن الوسط الحسابي الموزون أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) .

٧- السؤال الذي يأتي في المرتبة السابعة هو السؤال الثالث عشر ، وهذا السؤال أخذ نسبة (%) ٨٢,٥ ، متسط ( ٣,٨ ، وانحراف معياري (٠,٩٦)، وهذا يدل على أن ( ٨٢,٥ %) من أفراد العينة راضين عن ملائمة الوظيفة لمجال تخصصاتهم وقدراتهم ، يعني أن أكثر ثلاثة أربع العينة راضين على توافق تخصصاتهم للعمل أو الوظيفة التي يقومون بها ، إذاً عامل الرضا عن ملائمة الوظيفة للتخصص يأتي في المرتبة السابعة .

٨- السؤال الذي يأتي في المرتبة الثامنة هو السؤال السابع و الذي يأخذ نسبة ( ٧٢,٥ %) ، ومتسط ٣,٧ ، وانحراف ( ١,١٦ ) ، إذاً ( ٧٢,٥ %) من أفراد العينة راضين عن طرق الإشراف المتبعة وكفاءة المدير ، ان المتوسط الموزون أكبر من الوسط الفرضي فالحالة تمثل حالة رضا، إذاً يعتبر العامل الثامن من عوامل الرضا الوظيفي هو الرضا عن طرق الإشراف المتبعة وكفاءة المدير.

٩- السؤال الذي يحتل المرتبة التاسعة هو السؤال الحادي عشر حيث يأخذ نسبة (٥٢,٥٪)، ومتوسط (٣,٥)، وانحراف معياري (١,٤٧)، وهذا يدل على أن (٥٪) من أفراد العينة راضين عن المناخ الوظيفي ومرغونة ساعات العمل وهذا يدل على أن المؤسسة توفر مناخ ملائم لنصف من العاملين تقريباً، إذاً الرضا عن المناخ الوظيفي ومرغونة ساعات العمل يأتي في المرتبة التاسعة بالنسبة لعوامل الرضا الوظيفي.

١٠- السؤال الذي يحتل المرتبة العاشرة هو السؤال الثالث و الذي بلغ الوزن المئوي له (٦٢,٥٪) والمتوسط الحسابي له (٣,٤) بانحراف معياري (١,٢٦)، وهذا يعني أن نسبة (٦٢,٥٪) من افراد العينة راضين عن فرص التقدم والترقي . الوسط الحسابي الموزون اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذه الحالة تؤكد حالة الرضا .

١١- السؤال الذي يحتل المرتبة الحادي عشر هو السؤال السادس، والذي يأخذ نسبة (٥٥٪)، ومتوسط (٣,٢)، وانحراف معياري (١,٢١) وهذا يدل على أن (٥٥٪) من أفراد العينة راضين عن الراتب الذي يتلقونه والذي يؤكّد حالة الرضا كون المتوسط الموزون اعلى من المتوسط المطلق وبالتالي فالراتب يحتل العامل الحادي عشر من عوامل الرضا الوظيفي.

١٢- السؤال الذي يحتل المرتبة الثانية عشر هو السؤال العاشر، حيث يأخذ نسبة (٤٧,٥٪) ومتوسط (٣,٢)، وانحراف معياري (١,٤٦)، وهذا يدل على أن المنظمة لا توفر أو لا تعطي معظم العاملين مكافآت تشجيعية لأن معظم أفراد العينة غير راضين عن المكافآت التشجيعية بل الراضين هم (٤٧,٥٪) فقط إذاً الرضا عن المكافآت هو إحدى عوامل الرضا ويأتي في المرتبة الثانية عشر .

١٣- السؤال الذي يحتل المرتبة الثالثة عشر هو السؤال الثاني عشر ، حيث يأخذ نسبة (٣٥٪) ، ومتوسط (٢,٩) وهو ادنى المتوسطات ، وانحراف معياري (١,٥٦) وهو اعلى انحراف معياري ، وهذا يدل على أن هناك نوع من عدم المساواة وعدم العدالة لأن النسبة قليلة مقارنة بالعوامل الأخرى ، ان الوسط الحسابي الموزون اقل من المتوسط المطلق وذلك يؤكّد حالة عدم الرضا، إذن هذا العامل هو العامل الثالث عشر بالنسبة لعوامل الرضا الوظيفي.  
 ١٤- في النهاية نستنتج أن هناك حالة مؤكّدة للرضا الوظيفي لأن المتوسط الحسابي العام بلغ (٣,٧) وهو اكبر من الوسط الفرضي المطلق البالغ (٣) بانحراف معياري (١,٢٥).

### **ب - تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث :-**

لفرض التحقق من وجود علاقة بين متغيرات البحث المتمثلة بالسلوك الجماعي X والرضا الوظيفي Y استخدمت الباحثة تحليل الارتباط الموضح بالمعادلة الآتية :

$$R_s = \frac{n\sum xy - \sum x \cdot \sum y}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2] * [n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

وقد بلغ معامل الارتباط (٠,٩٣) والجدول رقم (٤) يوضح نتائج تحليل علاقة الارتباط بين المتغيرين :-

جدول (٤)

نتائج تحليل علاقة الارتباط بين السلوك الجماعي والرضا الوظيفي

قيمة (t) الجدولية	السلوك الجماعي	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
			الرضا الوظيفي
% ١	% ٥	٠,٩٣	قيمة (t) المحسوبة
٤,٥٤١	٢,٣٥٣	٤,٣٠٥	القرار (النتيجة)
درجة الثقة	الارتباط بين المتغيرين	موجب وقوي ومعنوي	
% ٩٩	% ٩٥		

يتضح من الجدول (٤) وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) وقوية بين متغير السلوك الجماعي X والرضا الوظيفي Y وذات دلالة احصائية عند المستوى المعنوي (%) ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (٠,٩٣) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة الارتباطية الايجابية بين المتغيرين ، ان مايدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباطبين المتغيرين البالغة (٤,٣٠٥) ، اذ تبين بان قيمة (t) المحسوبة هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٣٥٢) عند المستوى المعنوي (%) وهذا يعني وجود علاقة لرتباط موجبة وقوية ومعنوية وذات دلالة احصائية بين المتغيرين عند مستوى المعنوية (%) ، أي بدرجة ثقة قدرها (%) ومن ذلك نستنتج التثبت من فرضية البحث التي مفادها (وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين متغير السلوك الجماعي ورضا العاملين) ، بمعنى كلما كانت المنظمة تسود فيها روح الجماعية كلما كان رضا العاملين اكبر

#### رابعا: الاستنتاجات و التوصيات

##### ١- الاستنتاجات

##### أ- الاستنتاجات النظرية :

- استنرجنا من خلال دراستنا لموضوع السلوك الجماعي والرضا الوظيفي الاتي :-
- (١) أن السلوك الجماعي يمثل جانب مهم من جوانب السلوك التنظيمي وله علاقة بشعور الموظفين بالرضا .
  - (٢) أن الكثير من الموظفين ينضمون إلى الجماعة وذلك بسبب حاجتهم إلى تحقيق عدة أهداف منها حاجتهم إلى التفاعل الاجتماعي وكذلك الحاجة إلى تحقيق

- الذات وتمثل أهم أسباب نشوء الجماعة في كون الفرد يحتاج إلى من يقدره ، وكذلك توافر فرص الإبداع والابتكارات .  
أن هناك عدة عوامل تؤثر في السلوك الجماعي ، ومن أهم (٣) هذه العوامل :
- البيئة الداخلية - والبيئة الخارجية - ومستوى الأفراد الثقافي والتعليمي .  
أن مجرد قيام أفراد الجماعة بسلوك غير محبب فان هذا (٤) السلوك لا يستمر طويلاً بسبب الانتقاد الموجه من الجماعة لهذا السلوك .  
هناك حالات يكون من الضروري أن يتم اتخاذ القرار (٥) بشكل جماعي بشأنها .  
أن هناك أنواع من الجماعات ، ولكن أكثر أنواع الجماعات (٦) انتشاراً هي الجماعات غير الرسمية ، وذلك لأن الفرصة ستكون أكبر في حرية التعبير .  
أن هناك تأثير كبير للجماعة على الفرد .  
أن أهم عوامل الرضا هو الرضا عن الاعتراف والتقدير (٧)  
(٨)

٩) أن من أهم مؤشرات وأثار الرضا هو إبداء روح التعاون والمبادرة .

ب - الاستنتاجات العملية :

أ - فيما يتعلق بخصائص العينة ؛ اتضح الآتي :

- معظم العينة من الذكور ، يعني أن الفئة من الذكور .  
معظم العينة كانوا من الشباب من سن ٣٥-٣٠ سنة .  
معظم أفراد العينة من المتزوجين .  
معظم أفراد العينة سنوات خدمتهم من ١٠-١ سنوات .  
أن معظم أفراد العينة من ذوي الراتب أقل من ٢٠٠ ألف (١)  
دينار .  
أن أكثر أفراد العينة لا توجد لديهم دورات تدريبية .  
أن أكثر أفراد العينة من حملة الشهادة الجامعية ، يعني من (٢)  
الجامعيين .  
ب - فيما يتعلق بمتغيرات البحث :

- اتضح أن هناك حالة مؤكدة للسلوك الجماعي لأن المتوسط العام بلغ (٣,٤) وهي أكبر من المتوسط المطلق الذي بلغ ٣ .  
اتضح كذلك أن هناك حالة مؤكدة للرضا الوظيفي ، حيث بلغ المتوسط العام ٣,٧ وهي أكبر من المتوسط المطلق ٣ .  
أن من أهم أسباب الانضمام إلى الجماعة الرغبة في التفاعل الاجتماعي حيث بلغت أعلى متوسط بين متوسطات الأسئلة .  
وكذلك الرضا عن الولاء والانتماء للمنظمة يمثل أعلى (٣)  
المتوسطات بين إجمالي عوامل الرضا الوظيفي .  
اثبتت الدراسة صحة فرضية البحث حيث وجدت الدراسة (٤)  
علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير السلوك الجماعي ، ورضا العاملين حيث بلغت قوة العلاقة باستخدام معامل الارتباط (٠,٩٣) ، وهو يؤشر إلى العلاقة القوية و الطردية بين المتغيرين .  
(٥)

٢- التوصيات

- ١) توصي الباحثة بضرورة الاهتمام بالسلوك الجماعي لأن السلوك الجماعي يؤثر في الرضا الوظيفي وهذا دوره يؤثر في أداء العاملين .
- ٢) توصي الباحثة ادارة الشركة ان تخصص مكافآت مالية تشجيعية ، وكذلك معنوية حتى تضمن تمكّن الأفراد الموظفين بإجراءات وقواعد الشركة والجماعة .
- ٣) توصي الباحثة الشركة توفير وسائل النقل المناسبة قدر الإمكان حتى ترضي الأفراد الذين تبعد منازلهم عن الشركة بمسافات كبيرة .
- ٤) أن تحاول الشركة تهيئة ظروف وفرص تقدم وترقية بحيث يتم ترقية الأشخاص من ذوي الكفاءة العالية .
- ٥) توصي الباحثة الشركة أن توفر ساعات عمل مرنة بحيث لا تؤدي إلى ملل الموظفين .
- ٦) توصي الباحثة الشركة أن تحسن الأجور التي تقدمها للموظفين لأنها من المهم - أو من أهم عوامل الرضا - هو الرضا المادي .
- ٧) توصي الباحثة ادارة الشركة أن تمنح حرية للرأي بحيث يتم طرح الاقتراحات من قبل الأعضاء أو الموظفين بكل جرأة وبدون أي تردد.
- ٨) توصي الباحثة الادارة بأن تسعى إلى إشراك الموظفين في عملية إتخاذ القرار بشكل اكثراً فاعلياً .

## المصادر والمراجع

- ١- أحمد محمد صالح شمسان - أثر الرضا الوظيفي على كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس على جامعة صنعاء - تاريخ النشر يناير ٢٠٠١ (نتائج بحث مأخوذة من شبكة الإنترنوت ) .
- ٢- إبراهيم الغمرى - السلوك والإدارة الحديثة - دار الجامعات المصرية - ١٩٧٨ .
- ٣- د. حسن حريم - السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والمنظمات - الطبعة الأولى ٢٠٠٢ - عمان الأردن .
- ٤- د. خليل محمد حسن الشمام - دكتوراه بإدارة الأعمال جامعة كاليفورنيا - دكتوراه إدارة الأعمال جامعة بنسلفانيا - أوبيزونا الولايات المتحدة الأمريكية - كتاب مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال - طبعة سنة ١٩٩٩ - بغداد .

- ٥- د. عبد الله الطجم - د. طلعت السواط - السلوك التنظيمي - النظريات - التطبيقات - دار النوايغ للنشر - ١٤١٤/٩/١٠ هـ جدة ١٩٩٦ م الطبعة الثانية .
- ٦- محمد قاسم القربي - السلوك التنظيمي ودراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة - طبعة الثالثة ٢٠٠٠ - دار الشروق للنشر والتوزيع .
- ٧- د. محمود سليمان العميان - السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال - قسم إدارة الأعمال - عميد كلية إدارة الأعمال الجامعة الأردنية - الطبعة الأولى ٢٠٠٢ - الأردن .
- ٨- د. ناصر محمد العديلي - الرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية - (١٤٠٤) ، (١٤٠١) هـ - ص ٨١ .
- ٩- د. ناصر محمد العديلي - إدارة السلوك التنظيمي - الطبعة الأولى - ١٩٩٣ - ١٤١٤ هـ - الرياض - المملكة العربية السعودية .

#### REFERENCES

- 1-Daft.R., Organization a strategic approach,, ,Eth edition,new Jersey; Prentice- hall,Inc.,1992,p224
- 2-Ivanivach,Human Recourse Management,1974,P112