



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



دور الدعم التنظيمي في الرفع من دافعية الانجاز لدى العمال بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بلدية ونوغة-المسيلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ :

أ- بسطي نور الدين

إعداد الطلبة :

عجّمي عبد الحكيم

لعيشي ميلود

أعضاء لجنة المناقشة

الرقم	الاسم واللقب	الصفة
01	أد - فكرون السعيد	رئيسا
02	أ - بسطي نور الدين	مشرفا
03	د- علي شريف يوسف	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023



شكر وعرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا لإتمام عملنا المتواضع على هذا النحو عندما نقول :
شكرا يقولون الشكر الله عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: من لم يشكر الناس لم يشكر الله

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل، وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات ونخص بالذكر الأستاذ المشرف " بسطي نور الدين « الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث... ولا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر لأساتذة لجنة المناقشة كما نسجل شكرنا وتقديرنا إلى من كان عوناً لنا في يد المساعدة في تقسيم الاستبيان كما نتقدم بالشكر إلى زملائي عمال وموظفي بلدية ونوغة والى كل من شجعنا بالكلمة الطيبة والابتسامة والدعاء.



إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك... إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.. ونصح الأمة إلى نبي الرحمة .. سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم. إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يمد في عمره أبي الغالي ، إلى من بها أكبر وعليها أعتد .

إلى شمعة ظلمة حياتي.. إلى من بوجودها اكتسب القوة ... إلى القلب الناصع .. أمي الحنونة .. إلى من هي سندي في الحياة زوجتي ، إلى قرة عيني وقلدة كبدي **ابنتي رزان** إلى أفراد أسرتي الغالية أخوتي وأختي وعائلتهم الكريمة.. كما اهديها إلى من كانوا دائما بجانبني أصدقائي رفقائي ... كما لا أنسى أستاذي المشرف "بسطي نور الدين" الذي لم يبخل علينا بعلمه وقوفه على عملنا لحظة بلحظة شكرا للجميع وأرجو من الله أن يجعل عملي هذا نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة.



ملخص الدراسة:

سعيًا من خلال هذه الدراسة إلى إبراز تأثير الدعم التنظيمي في الرفع من دافعية الانجاز لدى عمال بلدية ونوغة ، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين متغيرات البحث حيث اعتمدنا على عينة قوامها 100 عامل تم اعتماد النسب المؤوية في تحليلنا ودراسة البيانات الإحصائية لمجتمع البحث واعتماد المسح الشامل لجميع أفراد مجتمع البحث وقد على المنهج الوصفي حيث يهدف المنهج الوصفي إلى جمع أوصاف دقيقة علمية للظاهرة الاجتماعية في وضعها الراهن، واعتمدنا على الاستمارة كأداة رئيسية للدراسة وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن لفرق العمل دور في زيادة المهارة من خلال نتائج أغلبية المؤشرات ، كوجود علاقة بين تعاون أعضاء الفريق وحل صعوبات العمل فكلما كان التعاون اكبر قلت الصوبة في حل مشكلات العمل و أن تلقي المكافأة يزيد من سعيهم لتطوير مهارتهم.

أن للعدالة التنظيمية دور في زيادة التحدي والمنافسة ،فتشير أغلب المؤشرات في نتائجها على أنه توجد علاقة تأثير بين اعتماد نفس الإجراءات في تنقيط العاملين الذين هم من نفس المستوى و احترام العمال لأوقات العمل وأن المساواة في استحقاق المكافأة له أثر في زيادة بذل الجهد للتفوق في العمل.

أن للقيادة التحويلية أثر ودور في زيادة المثابرة كوجود علاقة تأثير بين مؤشر مساهمة المسؤول في تقديم الحلول لل صعوبات التي تواجه العمال وأثرها على مشاركة العمال في طرح الأفكار والآراء حول طرق العمل ، كما أن هناك أثر بين تلبية المؤسسة لاحتياجات العمال و العمل طواعية خارج أوقات العمل. إن للدعم التنظيمي في الرفع من دافعية الانجاز.

الكلمات المفتاحية: الدعم التنظيمي ، الدافعية ، الانجاز العامل، الموظف

Study summary:

Through this study, we sought to highlight the impact of organizational support in raising the motivation of achievement among municipal and Noga workers. Through the study of the relationship between research variables, where we relied on a 100-factor sample, the proportions of which were adopted in our analysis, the study of statistical data of the research community and the adoption of a comprehensive survey of all members of the research community. We relied on the form as a key tool for the study and the study's findings were as follows: Task forces have a role to play in increasing skill through the results of the majority of indicators, such as a relationship between team members' cooperation and working difficulties. Organizational justice has a role to play in increasing the challenge and competition. Most indicators indicate in its findings that there is an influential relationship between the adoption of the same procedures in the drip of workers of the same level and workers' respect for working times and that equal entitlement to remuneration has an impact on increased effort to excel at work. Transformative leadership has an impact and a role in increasing perseverance, such as the existence of an impact relationship between the Responsible Contribution Index in providing solutions to workers' difficulties and its impact on workers' participation in the presentation of ideas and views on working methods. There is also an impact between the organization meeting workers' needs and working voluntarily outside working hours. Organizational support in lifting is motivated by achievement..

Keywords: organizational support, motivation, working achievement, staff

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتويات
	الواجهة
	الإهداء
	شكر وعرهان
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ- ب	مقدمة
الإطار العام للدراسة	
4-3	1- تحديد الإشكالية
5	2- فرضيات الدراسة
6-5	3- أهمية الدراسة
7	4- أهداف الدراسة
12-8	5- تحديد المفاهيم
20-13	6- الدراسات السابقة
الجزء الثاني النظرية	
الفصل الثاني الدعم التنظيمي مقارنة سوسولوجية	
21	تمهيد
22	1- تعريف الدعم التنظيمي
24-23	2- أهمية الدعم التنظيمي
25	3- أبعاد الدعم التنظيمي
27-26	1/3- فرق العمل
29-28	2/3- القيادة التحويلية

86-79	01- فرق العمل وزيادة المهارة
92-87	02- العدالة التنظيمية وزيادة التحدي والمنافسة
99-93	03- القيادة التحويلية وزيادة المثابرة
100	04- الاستنتاج العام
101	05- اقتراحات و توصيات
102	06- خلاصة الفصل
103	خاتمة
113-104	قائمة المصادر والمراجع
124-114	الملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
65	يبين توزيع المجتمع الأصلي على مصالح البلدية	01
70	توزيع أفراد العينة على حسب الجنس	02
71	توزيع أفراد العينة على حسب السن	03
72	توزيع أفراد العينة على حسب الحالة الاجتماعية	04
73	توزيع أفراد العينة على حسب المستوى التعليمي	05
74	توزيع أفراد العينة على حسب سنوات العمل	06
79	يبين العلاقة بين تعاون أعضاء الفريق لحل المشكلات و إيجاد صعوبة في حل مشاكل العمل	07
80	يبين العلاقة بين المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات والبحث والاطلاع على مستجدات وقوانين العمل	08
81	يبين العلاقة بين التقدير والاحترام لمجهود فريق العمل و الحاجة لبذل مجهود أكثر في العمل	09
82	يبين العلاقة بين تجاهل المؤسسة لمعاناة العمال و وضع الخطط الاستباقية لتجنب المشاكل	10

83	يبين العلاقة بين منح المكافأة للقدرة التفكيرية و السعي لتطوير	11
84	يبين العلاقة بين حرص المشرف على تنمية روح التعاون الجماعي و تلقي الدعم الفني لحل المشكلات	12
85	يوضح على أي أساس تمنح المكافأة داخل المؤسسة	13
87	يبين الطرق التي يتم بها تنقيط العمال	14
88	يبين العلاقة بين اعتماد نفس الإجراءات في تنقيط العاملين و احترام أوقات العمل	15
89	يبين العلاقة بين قبول الإدارة لاقتراحات العمال في وتقدير المؤسسة لمجهود العمال	16
90	يبين العلاقة بين المساواة في استحقاق المكافأة وتقدير بذل الجهد للتفوق في العمل	17
91	يبين العلاقة بين اهتمام المسؤول بانشغالات العاملين و المساهمة في تقديم الاقتراحات لتطوير العمل	18
92	يبين العلاقة بين المساواة في استحقاق المكافأة ومقارنتك لنتائج العمل مع الزملاء	19
93	يبين العلاقة بين تقديم المسؤول الحلول لصعوبات العمل و طرح الأفكار والآراء حول طرق العمل	20
94	يبين العلاقة بين تشجيع المسؤول لإبداء الأفكار في طرق العمل و السعي دوما إلى إيجاد الحلول	21
95	يبين العلاقة بين محاولة المسؤول معرفة احتياجات العمال وتوفيرها و البقاء لوقت متأخر في العمل طواعية	22
96	يبين العلاقة بين إثارة المسؤول لروح الحماسة في الفريق و التعاون مع الفريق لتخطي الصعوبات	23
97	يبين العلاقة بين المسؤول يشجع العمال على طرح أفكارهم و الاعتماد على النفس في طلب احتياجات العمل	24
98	يبين العلاقة بين تحفيز العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة و البقاء لوقت متأخر في العمل طواعية	25

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
70	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
71	توزيع أفراد العينة حسب السن	02
73	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	03
74	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
75	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل	05

فهرس الملحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
119-114	يبين الاستثمارة في صورتها الأولية	01
123-120	يبين الاستثمارة في صورتها النهائية	02
124	الهيكل التنظيمي لبلدية ونوغة	03



مقدمة

تبعاً للتطورات المتلاحقة التي عرفتتها البشرية عبر الزمن والتي كان من أهمها في القرن الأخير في المجال الاقتصادي، حيث استلزم هذا توسعات وكبر حجم المؤسسات والمصانع مما دعا إلى استقطاب أعداد هائلة من اليد العاملة، فالمنظمات إلى كونها من الموارد المالية، فهي إلى جانب آخر تقوم على مواردها البشرية والتي تعد عنصراً أساسياً ينبغي الاعتناء به، باعتباره المحرك الأساسي لأداء جميع الوظائف، وعليه ظل البحث عن ارتياح العامل في العمل، من أهم الأهداف التي يسعى إليها الباحثون في العلاقات الإنسانية والمختصون في شؤون العمل، إذ أن نجاح أي مؤسسة ليس مقترن بما تحققه من أرباح مادية فقط، ولكن بما توفره أيضاً لمواردها البشرية من ظروف مادية ومعنوية تساعد على التكيف من خلال تسير قائم على التوفيق بين مصالح المؤسسة ومصالح العمال، الأمر الذي يرفع معنويات العمال ويدفعهم على بذل مزيد من الجهد والعطاء في العمل، وإذا كانت دافعية العمال نحو إنجاز العمل من بين المؤثرات التي تزيد من إنتاجيته فإن المؤسسات اليوم مجبرة على توفير دعم تنظيمي تتوفر من خلاله كل المستلزمات التي ترفع معنويات العمال وتزيد من دافعيتهم لإنجاز العمل وهو الشأن ذاته الذي يجب أن تعتمد عليه المؤسسات الجزائرية اليوم.

حيث توفير الدعم التنظيمي المناسب له دور كبير في القيام بالأعمال على أكمل وجه وفي تسيير السلوك البشري نحو تحقيق الأهداف حيث أن الدعم التنظيمي يعبر عن الظروف والمتغيرات الداخلية للمنظمة، وهو من المواضيع الحديثة التي انتشرت منذ النصف الثاني من القرن العشرين والتي أبدت الاهتمام به باعتباره من متطلبات الوظيفة ولا بد من الارتقاء به ليكون محفزاً للأفراد ومستكشفاً لطاقتهم وإبداعات الكوادر البشرية بتوفير ظروف عمل تساعد على الروح المعنوية عند العمال وتحقق الاستقرار والانسجام بينهم من أجل دفعهم إلى زيادة الأداء من خلال الرغبة والدافعية لديهم.

ويشهد الاهتمام بموضوع الدافعية تقدماً ملموساً في مجال إدارة التنظيم، وفي جميع الميادين المتعلقة بالسلوك الإنساني، إذ تثير حماس الفرد وإصراره اندفاعه للقيام بعمل معين قصد تحقيق أهداف معينة. وفي هذا السياق جاءت دراستنا الموسومة بـ "الدعم التنظيمي كآلية سوسولوجية تنظيمية لتضمين معالم نسق السلطة التنظيمية الفعال، ونسق الإشراف العقلاني جماعة العمل الفعالة، وتفعيل العمل الجماعي الفعال داخل البنية التنظيمية الجزائرية".

ولمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى جانب نظري وآخر ميداني، الجانب النظري الذي تناولنا فيه ثلاث فصول:

الفصل الأول: وفيه تم تحديد الإشكالية وفرضيات الدراسة ومدى أهمية الدراسة وكذا الأسباب التي أدت إلى اختيار موضوع البحث وتحديد أهدافه، ومفاهيم الدراسة، والدراسات السابقة.



أما الفصل الثاني: ويتضمن موضوع الدعم التنظيمي تعريفه أهميته وكذا أهم الأبعاد المحددات للدعم وصولاً إلى أهم المقاربات النظرية التي تناولت الموضوع

أما الفصل الثالث: فتضمن موضوع الدافعية للانجاز حيث تطرقنا فيه إلى أهميته وكذا العوامل المؤثرة فيه ودراسة الأنواع والأبعاد التي تحكمه وصولاً إلى المقاربات النظرية للدافعية ، أما الجانب التطبيقي فهو مكون من فصلين:

الفصل الرابع: فيتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية حيث تطرقنا فيه إلى مجالات الدراسة وعينة البحث مع المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات وصولاً إلى خصائص مجتمع البحث

الفصل الخامس: فهو الجانب التكميلي للدراسة الميدانية وفيه تحليل وتفسير النتائج وملاحق البحث.





الفصل الأول :

الإطار العام للدراسة

الإطار العام للدراسة

1 - تحديد الإشكالية

2 - فرضيات الدراسة

3- أهمية الدراسة

4 - أهداف الدراسة

5- تحديد المفاهيم

6 - الدراسات السابقة

1- تحديد الإشكالية:

تتوقف مقدرة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها على فعالية وجودة أداء مواردها البشرية في العمل وليس على المهارة والمقدرة الإدارية فقط. رغم أن المعرفة والمهارة التي يمتلكها الفرد ذات أهمية كبيرة في تقرير مستوى انجازه للعمل، ولكن هذه العناصر في حد ذاتها ليست كافية ويعني هذا ضرورة معرفة الدافعية الإنسانية للتوصل إلى كيفية تنشيط القدرات والمهارات الكامنة لدى الفرد. على اعتبار أن الدافعية تختص بتفسير سبب السلوك الإنساني خاصة ما يتعلق بسبب تفاني فرد ما في العمل وإخلاصه وولائه بينما يحاول فرد آخر تجنب العمل، ولماذا يشعر فرد بسعادة ورضا في العمل بينما يشعر الآخر بالملل والضجر والرغبة في التهرب منه، وهذا ما يتطلب تفهم دوافع السلوك الإنساني¹ فالدافعية تهدف إلى دفع العاملين فرادى وجماعات لجعلهم يحققون نتائج تساعد أو تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، كما يعد دفع العاملين للأداء الفعال تحدياً كبيراً يواجه المديرين لأن انخفاض دافعية العاملين يسهم في خفض مستوى الأداء إذ يكون الجهد الإنساني بدون رغبة أو حماس أو اهتمام مما يؤدي إلى بروز مشكلات تنظيمية تتعلق بسلوك العاملين كالتغيب، والتأخير، وعدم التحكم في العمل وفي حوادثه وإصاباته. وعليه يتعين على المنظمات التعرف على كيفية تحفيز العاملين وتعزيز دافع الانجاز لديهم والذي يعد أحد أهم أبعاد الدافعية نظراً لدور هذه النوعية من الدافعية في رفع مستوى أداء وإنتاجية الفرد العامل وهذا انطلاقاً من كون أن الدافع للإنجاز يدفع الفرد إلى العمل المضني والجاد لتحقيق النجاح، والذي يظهر بدوره من خلال سلوكياتهم وانجازاتهم كتحمل المسؤولية وتجنب المخاطر ومواجهة الصعوبات حتى تجاوزها والتعاون وزيادة الولاء والسعي نحو تحقيق الأهداف².

وفي هذا السياق نجد الدراسات التنظيمية التي جسدت الاهتمام بدافعية الانجاز والتي تنعكس على الفرد العامل الذي يكون على استعداد لإنجاز الأهداف، وهذا ما تبرزه نظرية **ماكلياند وهنري موراي** للحاجات

¹ حناني عبد الغفار. السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. 2007 بط. مصر. الدار الجامعية. ص: 369

² علك حافظ عبد الناصر. حسين وليد حسين عباس إدارة السلوك التنظيمي. 2015 ط 1. عمان. دار غيداء للنشر والتوزيع. ص: 25

كما أن الفرد العامل بالمنظمة يرتبط بعلاقات معينة يطلق عليها علاقات التبادل؛ وبالرغم من تعدد العلاقات التبادلية الموجودة داخل المنظمة، إلا أن علاقة الفرد العامل بالمنظمة تعد من أبرز تلك العلاقات السائدة داخل بيئة العمل، وبعد الدعم التنظيمي أحد أهم الآليات التي يمكن أن يعتمد عليها الفرد العامل في تقييم طبيعة علاقته بالمنظمة، فالدعم التنظيمي يخلق لدى الفرد العامل شعورا بأن المنظمة مهتمة به وتقدر إسهاماته في نجاحها، وأن هذا الاهتمام سوف ينعكس على أداء المنظمة بتحسين الأداء والتقليل من الدوران الوظيفي¹.

ومن هنا نرى أن الاهتمام بالإدارة يستدعي الاهتمام بالإنسان الذي يشكل اللبنة الأساسية و الركيزة الهامة في المؤسسات ، والإنسان يعمل ضمن مناخ تنظيمي يعبر عن الخصائص التي تميز مؤسسة عن أخرى و يدركها الأفراد العاملون في تلك المؤسسة ومن هنا نطرح التساؤل العام التالي:

➤ ما هو دور الدعم التنظيمي في الرفع من دافعية الانجاز لدى العمال ؟

وتتفرع على هذا التساؤل أسئلة فرعية وهي:

➤ ما هو دور فرق العمل في الرفع من دافعية الانجاز الموجهة نحو المهارة ؟

➤ ما هو دور العدالة التنظيمية في الرفع من دافعية الانجاز الموجهة نحو التنافس والتحدي ؟

➤ ما هو دور القيادة التحويلية في الرفع من دافعية الانجاز الموجهة نحو المثابرة ؟

¹ – Jayasree, Krishnan., & Sheela, Mary., "Perceived organization support An overview on its antecedents and consequences", International Journal of multidisciplinary research, Vol.2, No.4, April 2012, p.2

2- فرضيات الدراسة:

يعتمد الباحث خلال دراسته على فروض يفترضها في بداية بحثه العلمي و التي تعتبر كمؤشرات يتمكن من خلالها التحكم في سياق الدراسة و انطلاقا من موضوع المناخ التنظيمي الدافعية للانجاز يمكن أن نفترض جملة من القروض التي يمكن أن تساعدنا للوصول إلى و معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي و الدافعية للانجاز و يمكننا الاعتماد على الفرضيات التالية :

الفرضية العامة: للدعم التنظيمي علاقة بدور الرفع من دافعية الانجاز لدى العامل .

_ الفرضيات الجزئية:

- لفرق العمل دور في الرفع من دافعية الانجاز الموجهة نحو المهارة .
- للعدالة التنظيمية دور في الرفع من دافعية الانجاز الموجهة نحو التنافس والتحدي .
- للقيادة التحويلية دور في الرفع من دافعية الانجاز الموجهة نحو المثابرة .

3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في البحث عن متغيرين في علم الاجتماع التنظيم والعمل و هما الدعم التنظيمي و الدافعية لانجاز ، على اعتبار أن الدعم التنظيمي أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن الجو العام و الذي له تأثير كبير على الأفراد فهو يؤثر على الحياة المهنية للعامل . فالاهتمام الكبير للباحثين في الدعم التنظيمي يسعى لتوفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية و الفكرية و كذلك معرفة العوامل التي قد تحول دون الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة التنظيم و تعزيز أ و تقادي كل ما قد يؤثر على دافعية الانجاز داخل المؤسسة:

* كما تسعى هذه الدراسة إلى توجيه الاهتمام إلى مفهومي الدعم التنظيمي و دافعية الانجاز باعتبارهما أهم العوامل المؤثرة في إدارة المؤسسات.

* تزويد بالمعلومات النظرية المتمثلة في دراسة الدعم التنظيمي وتناولها لمصطلح الدافعية والعدالة التنظيمية.

* استمرارية البحث العلمي في هذا المجال، إثراء الفكر الإداري من خلال التعرف على مفهومي الدعم التنظيمي ودافعية الانجاز.

* إظهار وإبراز مكانة العنصر البشري داخل المنظمات بأنه مورد استراتيجي يمنح التفوق و الريادة و التقدم و العكس بالعكس

* تعد الدوافع مصدر الطاقة البشرية و إنها عامل حيوي و فاعل في بداية أي نشاط و هي ضرورة للاستمرار فيه .

* تكتسب هذه الدراسة أهميتها على أرض الواقع من خلال نتائجها التي ستساهم في توضيح مواضع اتجاهات الموظفين نحو الدعم التنظيمي وتحديد مواضع النقص في الخدمات والمزايا المقدمة، بما يمكن الجهات المختصة من القيام على إعادة النظر في تلك الخدمات والمزايا وتحسينها للارتقاء بمستوى الأداء لدى الموظفين.

1/3 أسباب اختيار الموضوع

تعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى أسباب ذاتية، منهجية، موضوعية.

أ أسباب ذاتية:

إن الأسباب الذاتية الدافعة لهذه الدراسة الاهتمام بالدعم التنظيمي وعلاقته بدافعية الانجاز لدى العمال ومحاولة ربط هذا الموضوع بالواقع.

* الرغبة الشخصية في التطلع على الموضوع

* تجسيد مجهوداتنا العلمية الشخصية المحصل عليها طيلة سنوات الدراسة

* إمكانية دراسة الموضوع في آجاله المحددة.

ب أسباب منهجية:

* إثراء مكتبة الكلية بالمراجع

* التوفر النسبي في المراجع وبالتالي إمكانية كتابة هذا البحث

ج أسباب موضوعية:

* محاولة تقديم مفهوم جديد وإضافة متميزة على الصعيد الأكاديمي والميداني في بيئة تحتاج إلى معرفة الاستقرار الوظيفي

* الحصول على نتائج تفيد التخصص

4 أهداف الدراسة:

* التعرف على مستوى الدعم التنظيمي ودافعية الانجاز من وجهة نظر الموظفين ببلدية ونوغة.

* الكشف عن طبيعة العلاقة بين الدعم التنظيمي ودافعية الانجاز لدى أفراد مجتمع الدراسة.

* السعي للوصول إلى دعم تنظيمي ايجابي يسود المنظمات و يساهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء للعمال بالمؤسسة .

* التوصل إلى مناخ تنظيمي يضع العنصر البشري ضمن أولى أولوياته ليولد لديه استعداد و دافعية لاستخدام مخزونه الطاقوي بأفضل مستوى.

* لفت انتباه المعنيين بالبلدية والمؤسسات العمومية عموماً إلى أهمية إدراك الموظف للدعم التنظيمي من أجل رفع مستوى أداءه.

* التعرف على أكثر أبعاد الدعم التنظيمي تأثيراً في الدافعية للانجاز .

* تقديم معلومات و اقتراحات و توصيات تساهم في استفادة المسؤولين في هذا المجال بتفعيل و تطوير المناخ التنظيمي.

5 تحديد المفاهيم:

1/5 تعريف الدعم التنظيمي:

الدعم لغة: هو إسناد الشيء بالشيء لمنعه من السقوط، دعمه دعماً أي أسنده بشيء يمنعه من السقوط، ويقال، دعم فلانا أعانه وقواه (دعمه) قواه وثبته و (الدعم) القوة والمال¹

الدعم اصطلاحاً: معناه منح الإسناد والقوة والتمكين للآخرين سواء كانت مادية من خلال المال أم معنوية من خلال العواطف².

التنظيم لغة: نَظَمَ الأشياءَ: أَلْفَهَا وضمَّ بعضها إلى بعض، ونظم اللؤلؤ ونحوه: جعله في سلك ونحوه، ويقال: نَظَمَ الخواصُ الخوصَ ضَمَّرَهُ، وشعرا: أَلَفَ كلامًا موزونًا مقفًى (ويقال: نظم أمره: أقامه ورتبه (نظم) الأشياء: نظمها، (انتظم) الشيء واتسق يقال نظمته فانتظم، ويقال: نظمتُ الشعر، ونظم الأمر على المثل³.

التنظيم اصطلاحاً: فيما يتعلق بتعريف التنظيم اصطلاحاً لا يمكن تناول هذا المصطلح من جميع جهات نظر علماء الإدارة لانتمائهم إلى مدارس إدارية وتنظيمية مختلفة مما يجعلنا نذكر بعضها هنا حيث يعرف التنظيم بأنه: الشكل الذي يفرغ فيه الجهد الجماعي لتحقيق هدف كما يعرف بأنه: الشكل الذي تتخذه الجماعة الإنسانية بغرض تحقيق هدف مشترك بين أفرادها، ويعرف كذلك بأنه: الوسيلة التي ترتبط بها أعداد كبيرة من البشر ينهضون بأعمال معقدة ويرتبطون معا في محاولة واعية منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها⁴

ومن خلال تعريف مفهومي الدعم والتنظيم يمكن النظر في مفهوم الدعم التنظيمي الذي بدوره تعددت تعاريفه بتعدد الباحثين واختلاف مشاربهم الفكرية والإدارية ويمكن ذكر بعض تلك التعاريف فيما يلي:

¹ المعجم الوسيط 658 - 659 (نقلا عن: الشريف زينب هادي معيوف) دور الدعم التنظيمي المدرك والعقد النفسي في تعزيز الانغماس الوظيفي من خلال بناء الهوية الاجتماعية للعاملين أطروحة دكتوراه، جامعة كربلاء، العراق. 2016، ص 42.

² نفس المرجع السابق ص 42

³ بشيرة دبي (الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بالأداء المهني لدى عمال الحماية المدنية بورقلة) دراسة ميدانية بولاية ورقلة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة الجزائر 2020 ص 23

⁴ حناشي لعلی التنظيم الإداري في الإسلام: المفهوم والخصائص، مجلة الأحياء، 2009 المجلد 11، العدد 1، ص 209 - 218

* يشير Rhoades & Eisenberger إلى أن الدعم التنظيمي يعبر عن مدى إدراك الأفراد بأن المنظمة تعطي قيمة لمجهوداتهم ومساهماتهم وتهتم برفاقهم¹

* كما عرف الدعم التنظيمي بأنه الدرجة التي يعتقد بها الفرد أن المنظمة تهتم به ، وتقدر مساهمته وتوفر له المساعدة والدعم²

* وأشارت دراسة: 2016 Mohammadpanah إلى أن الدعم التنظيمي يعني مجموعة من المشاعر الواضحة والإيمان بفكرة أن المنظمة تعطي قيمة للتعاون ولمساندة موظفيها، وهي قلقة بشأن سعادتهم ومستقبلهم³.

ومن التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن الدعم التنظيمي له رافعتان مهمتان، الأولى هي تثمين والاعتراف بنتائج الموظفين وأدائهم، والثانية هي الاهتمام برفاهية الموظفين واحترامهم، وتؤثر كلتا الرافعتان على التصور العام للدعم الذي تقدمه المنظمة، حيث أن إدراك الموظف العامل للدعم التنظيمي يتم تطويره من خلال إدراكه لتقدير المنظمة له وبالتالي يستخدم أحكامه الخاصة وإدراكه الذاتي للدعم التنظيمي فإنه كلما زاد اهتمام المنظمة بالعاملين وقدرت مجهودهم بذل العامل ون جهدًا أكبر لمساندة المنظمة في تحقيق أهدافها⁴ ولذلك فإن الدعم التنظيمي يعبر عن التحسن المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل وعلاج المشكلات التي تظهر بين فترة وأخرى ودعم القرارات الإدارية لذا فإن الدعم التنظيمي بصفة أساسية ما هو إلا تعبير صحيح عن تلك المجموعة من القواعد والمبادئ التي وضعت لتوجيه الفكرة والعمل التنظيمي داخل المنظمة

وخلال ما سبق يمكننا أن نستنبط التعريف الإجرائي التالي:

¹ Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. Journal of applied psychology, 87(4), 698-714 p 699

² Mansour, M. (2014). Organization justice, support and trust: evidence from Saudi companies. Journal of Economics, Business and Management, 2(1), 22-25. p 22

³ Mohammadpanah, S. (2016). A Study on the Relationship between Perceived Organizational Support & Job Satisfaction with Organizational Commitment in Mellat Bank, Khoramabad, Iran. Mediterranean Journal of Social Sciences, 7(3 S1), 496-496. p 496

⁴ الصاوي محمود والغرابلي زينب، الدور الدعم التنظيمي المُدرِك في تعزيز الرفاه النفسي للعاملين بالبنوك الوطنية الاماراتية، المجلة العربية للإدارة، 2021 مج 41 ، عدد خاص، ص 90

التعريف الإجرائي للدعم التنظيمي: هو علاقة تبادلية بين المنظمة والعاملين (الموظفين) فكلما قدرت المنظمة مجهودات العاملين وثمنت مساهماتهم في أداء مهامهم وعملت على تحقيق حاجاتهم العاطفية والاجتماعية أدى ذلك إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي وهذا يؤدي إلى دفع وتحفيز العاملين إلى العمل أكثر لتحسين أدائهم والعمل على تحقيق التميز والتفوق وزيادة اجتهادهم لأداء مهامهم الوظيفية لأجل تحقيق أهداف المنظمة.

2/5 تعريف دافعية الانجاز:

الدافعية لغةً:

قال الخليل الفراهيدي في كتابه العين: دفعت عنه كذا وكذا دفعاً ومدفعاً، أي: منعت. ودافع الله عنك المكروه دفعا¹.

وقال ابن منظور : دفع: الدفع: الإزالة بقوة. دفعه يدفعه دفعا ودفعا ودافعه ودفعه فاندفع وتدفع وتدافع، وتدافعوا الشيء: دفعه كل واحد منهم عن صاحبه، وتدافع القوم أي دفع بعضهم بعضاً. ورجل دفاع ومدفع: شديد الدفع. وركن مدفع: قوي. ودفع فلان إلى فلان شيئاً ودفع عنه الشر على المثل... ودافع عنه بمعنى دفع، تقول منه: دفع الله عنك المكروه دفعا، ودافع الله عنك السوء دفعا².

الدافعية اصطلاحاً:

الدافعية في علم النفس: هي تلك القوة الداخلية الذاتية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه لتحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة إليها أو بأهميتها المادية أو المعنوية بالنسبة له.

الانجاز لغةً:

* الإنجاز يأتي من باب (إفعال) ومصدره الفعل الماضي (نجز)، ومعناه في اللغة حصل أو تم، يقال: نجز الكتاب ونجزت الحاجة، ونجز الوعد، وأنجز الشيء أي نجزه وقضاه، ونجز الحاجة وأنجزها: قضاه، وأنت على

¹ أبو عبد الرحمن الخليل بن أحمد الفراهيدي كتاب العين ج 2 ص 45

² ابن منظور لسان العرب 1984 ايران- ج 8 ص 87

نجز حاجتك ونجزها، بفتح النون وضمها، أي على شرف من قضائها، واستنجز العدة والحاجة وتنجزه إياها: سأله إنجازها واستنجزه¹.

* وجاء في كتاب العين؛ نجز نجز الوعد والحاجة ينجز نجزاً وأنجزته وأنجزت به أي عجلت ووفيت به، ونجز هو أي وفى به كما تقول: حضرت المائدة، وإنما أحضرت ... والتنجز: طلب شيء قد وعدته². ولفظة (الإنجاز) يقابلها في اللغة الأجنبية مصطلح (achievement)، وتعني التقدم نحو الهدف المرغوب، والإنجاز هو القوة التي يحصل عليها الشخص كهدية عندما يقوم بأداء عمل أو القيام بمهمة على أكمل وجه، أو أن يجد الشخص نفسه قد حقق ما يبتغيه في وقت أقل رغم كل المعوقات والتحديات التي واجهته.

* ويعرفه " ماكيلاند 1953 , McClelland " بأنه تكوين فرضي يشتمل على الشعور المرتبط بالأداء للوصول إلى معايير الامتياز والتفوق على الذات والآخريين والأمل في النجاح والخوف من الفشل أثناء جهود الفرد لتحقيق أهدافه .

* ويعرفه " إدواردز 1959 , Edwards " بأن الإنجاز بمعنى أن يكون الفرد ناجحاً ومنفوقاً وأن ينجز أعمالاً تتطلب مهارة جيدة وجهداً كبيراً وأن يكون خبيراً في المجال الذي يعمل فيه وأن يجيد القيام بعمل صعب لا يقدر عليه الآخريين وأن يكون أفضل من أصدقائه في قدرته على حل المشكلات الصعبة .

الانجاز اصطلاحاً:

الإنجاز هو الحصول على أو تحقيق ما تمت محاولته لبعض الوقت والتي بذلت أيضاً جهوداً ذهنية وجسدية لتحقيقها في النهاية وجعلها حقيقة وبعبارة أخرى ، فإن الإنجاز ليس نتيجة صدفة أو حظ يرافقنا ، بل هو نتيجة هدف حدده شخص أو مجموعة لنفسه في الوقت المناسب³.

ومن خلال تعريف مفهومي الدافعية والانجاز يمكن النظر إلى مفهوم دافعية الانجاز من خلال عدة تعريفات نذكر منها:

¹ ابن منظور، لسان العرب"، دار صادر، 5، ج 5، بيروت، لبنان، 1956، ص ص 413.

² الفراهيدي، الخليل ابن أحمد، "كتاب العين"، تحق: عبد الحميد هنداي، دار الكتب 2003، ط 1 ، ج 2، بيروت، لبنان، ص 193

* يعرفه ليندا دافيدوف (1987) دافعية الإنجاز هي أحد مجالات الدافعية التي تجعل سلوك الفرد هادفاً إلى أقصى درجات النجاح متجنباً أدنى درجات الفشل¹.

* وقد عرف دافع الإنجاز عند "ماكلياند Maccelland" على أنه "رغبة قوية للنجاح و عمل الأشياء بطريقة أفضل و أفضل².

* و يعرفها أيضا "أحمد عبد الخالق" (1996) على أنها الأداء على ضوء مستوى الامتياز والتفوق والأداء الذي تحدثه الرغبة في النجاح³.

* يعرف دافع الإنجاز حسب فاروق عبد الفتاح موسى (1992) بأنه "الرغبة في الأداء الجيد و تحقيق النجاح"، و هو هدف ذاتي ينشط و يوجه السلوك و يعتبر من المكونات الهامة للنجاح المدرسي⁴.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن دافعية الإنجاز تتمثل في القوة التي تنتاب الفرد في القيام بالعمل المطلوب بحماسة وتفاني وشيئاً من المنافسة وتحقيق النجاح والرضاء على ما يقوم به من أعمال ، والغاية التي يصل إليها وهو إشباع حاجاته وزيادة الرضاء عن النفس وتحقيق معايير الامتياز والتفوق على الذات والآخرين والريادة في سلوك الإنجاز.

التعريف الإجرائي لدافعية الانجاز:

يُعرف الدافع للإنجاز إجرائياً بأنه "مستوى أداء الفرد المرتفع والمعبر عن طموحه وسلوكه الذي تقل فيه المغامرة والقابلية للتحرك إلى الأمام والمثابرة، والرغبة في إعادة التفكير في العقبات، وإدراك سرعة مرور الوقت

1 - لندا دافيدوف - الشخصية الدافعية والانفعالات دار الدولية للاستثمارات الثقافية ترجمة سيد طواب محمد عمر مراجعة فؤاد أبو الحطب الجزء الخامس 1987 : مصر - ، ص 16

2 نبيل محمد الزايد (2003) : الدافعية و التعلم - مكتبة النهضة المصرية - القاهرة - الطبعة الأولى - ص 23

3 أحمد محمد عبد الخالق: القائمة العربية للتشاؤم والتفاؤل - الإسكندرية - دار المعرفة الجامعية ، 1996 ، ص 72

4 فاروق عبد السلام و آخرون المدخل إلى الإرشاد التربوي والنفسي دار الهدي للنشر والتوزيع - رياض - الطبعة الأولى ،1992،ص116

والإتجاه نحو المستقبل، واختيار مواقف المنافسة ضد مواقف التعاطف والبحث في التقدير والرغبة في الأداء الأفضل، كما يتمثل بإجابات أفراد عينة البحث عن بنود الاختبار المستخدم في هذه الدراسة.

6 الدراسات السابقة:

من أجل فهم متغيرات الدراسة والتعرف عليها بشكل كبير تم الاطلاع على قدر كبير من الدراسات السابقة التي عالجت الدعم التنظيمي ودافعية الانجاز، وقد تنوعت هذه الدراسات بين دراسات عربية وكذلك دراسات أجنبية بحيث يلاحظ بعد البحث والتدقيق أنه لا توجد دراسات عربية تطرقت لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي، في حين هناك دراسات أجنبية تناولت الموضوع من جوانب مختلفة طبعاً حسب نطاق بحث ورؤية الباحث، حيث سيتم استعراض أهم الدراسات العربية والأجنبية بالترتيب من الأقدم إلى الدراسات الحديثة

-الدراسات المتعلقة بالدعم التنظيمي

1 الدراسات العربية:

أ دراسة صالح علي يعن الله القرني سنة (2018) مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمقاطعة حفر الباطن و علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين و المعلمات¹ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمقاطعة حفر الباطن وأثره على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واعتمد على الاستبيان لجمع البيانات، أما عينة الدراسة فهي عينة عشوائية بلغت 408 من أفراد مجتمع الدراسة . توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود درجة عالية للدعم التنظيمي بأبعاده وكذلك وجود مستوى مرتفع لسلوك المواطنة التنظيمية وأيضاً وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة عالية القيمة لدرجة مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس و مستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

¹ صالح علي يعن الله القرني، مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمقاطعة حفر الباطن و علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين و المعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية و النفسية، العدد، 1 الرياض، 2018

ب دراسة عاشور، طاهر محسن منصور ، محمود شاكر، "الدعم التنظيمي المدرك متغيرا وسيطا بين إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية والالتزام التنظيمي"¹، مجلة الاقتصادي الخليجي، هدفت هذه الدراسة للكشف عن الدور الوسيط التنظيمي المدرك بين إدارة الاحتواء العالي والالتزام التنظيمي ، حيث تم اعتماد المنهج الاستنباطي وتم اعتماد المسح التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في هيئة شركة نفط الجنوب وبلغت عينة الدراسة 453 موظفا، كما تم اعتماد الاستبيان والمقابلة الشخصية والمعايشة الميدانية في جمع البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي للدراسة، وقد أظهرت النتائج وجود أثر معنوي وإيجابي بين الدعم التنظيمي المدرك وبين الالتزام التنظيمي ، أما أهم التوصيات المقترحة فهي ضرورة اهتمام الشركة بشكل كبير بالعوامل التي تؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي مثل الأجور، تطوير قدرات الفرد نمط القيادة وغيرها.

ج دراسة السلموم (2003) بعنوان "أثر إدراك الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية"². تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى إدراك الدعم التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود، كما تهدف إلى تحديد مستوى المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الملك سعود، والبالغ عددهم 4900 عضوا ، وقد تم اختيار عينة عشوائية، مستخدما الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن إدراك الدعم التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود جاء بدرجة متوسطة، وأن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لديهم جاء بدرجة مرتفعة.

2 الدراسات الأجنبية :

أ دراسة (N Thevanes and Y Saranraj, 2018) أثر الدعم التنظيمي المدرك على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس³

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مستوى كل من الدعم التنظيمي والرضا الوظيفي وكذلك اختبار علاقة وأثر الدعم التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة nirah p في سيريلانكا، وقد تم الاعتماد

¹ عاشور، طاهر محسن منصور ، محمود شاكر، "الدعم التنظيمي المدرك متغيرا وسيطا بين إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية والالتزام التنظيمي"، مجلة الاقتصادي الخليجي ، 2016.

² السلموم، "أثر إدراك الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية"، بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية،. 2003

³ N Thevanes and Y Saranraj, The impact of perceived organizational support on job satisfaction of academic staff⁸ , 2018

على الاستبيان في جمع بيانات الدراسة التطبيقية من عينة الدراسة التي حددت بطريقة العينات الطبقية غير المتناسبة كما تم الاعتماد على برنامج rrrr الاختبار الفرضيات، توصلت نتائج الدراسة لوجود مستوى عال من الدعم التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة لوجود أثر وعالقة إيجابية قوية بين الدعم التنظيمي والرضا الوظيفي.

ب دراسة: Yuksel: أثر الدعم التنظيمي على التنظيم¹

هدفت الدراسة لمعرفة تأثير الدعم التنظيمي للمعلمين على التزامهم التنظيمي، حيث تم جمع البيانات من 443 من معلمي المدارس الابتدائية في سبع مدن من جميع المناطق الجغرافية في تركيا، حيث تمثلت متغيرات الدراسة في الدعم التنظيمي المدرك للالتزام التنظيمي المدرك، ومن أهم نتائج المتوصل إليها انه كلما زاد إدراك الدعم التنظيمي للمعلمين كلما زاد الالتزام التنظيمي لديهم، أما أهم التوصيات التي تم تقديمها فهي العمل على زيادة الالتزام التنظيمي لهم من حيث الجودة والكمية والتركيز على العمل الداعم الذي يساعد المعلمين على تطوير الذات.

- الدراسات المتعلقة بدافعية الانجاز

1 الدراسات العربية:

أ دراسة التلاحمة وزقعار (2021) الأمن النفسي وعلاقته بالدافعية نحو الإنجاز لدى طلبة المرحلة الثانوية أفي محافظة الخليل - فلسطين في ظل جائحة كورونا

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأمن النفسي والدافعية نحو الإنجاز لدى طلبة المرحلة الثانوية في محافظة الخليل²، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي في دراستهما التي أجريت على عينة عددها 160 طالباً وطالبة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من بين طلبة المرحلة الثانوية في

¹ Gunduz , Yuksel, the effect of organizational support on organizational commitment, Anthropologist ,2014.

² التالمة، اسمهان محمد و زقعار، فتحي. الأمن النفسي وعلاقته بالدافعية نحو الإنجاز لدى طلبة المرحلة الثانوية في محافظة الخليل - فلسطين في ظل جائحة كورونا 2021. دراسات نفسية وتربوية، ص 782 تم استرجاعه من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/163232>

مديرية التربية والتعليم وسط الخليل للعام الدراسي 2020-2019. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الأمن النفسي لدى أفراد العينة كان بدرجة متوسطة، وأن مستوى دافعية الإنجاز لديهم كان مرتفعاً. كما أسفرت النتائج عن وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائياً بين الأمن النفسي ودافعية الإنجاز .

ب دراسة شادي والعلوان (2021) التعلم عن بعد ودافعية التعلم لدى طلبة الصف الثاني الثانوي في ظل جائحة كورونا¹

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دافعية التعلم والتعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا، والعلاقة بينهما لدى طلبة الثانوية العامة في المدارس الأردنية، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي على عينة من الطلبة تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، وعددها 160 طالباً وطالبة من الثانوية العامة في الفرع العلمي والأدبي والصناعي خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2020. وقصد تحقيق أهداف الدراسة استخدام الباحثان مقياس كيلر الدافعية التعلم. وقد أظهرت نتائج الدراسة، أن الطلاب يمتلكون مستوى متوسط من الدافعية في ظل التعلم عن بعد، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً على مقياس الدافعية تبعاً للمتغيرات الفرع الأكاديمي علمي، صناعي، أدبي لصالح الفرع العلمي، ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مقياس الدافعية الكلي والتعلم عن بعد. كما اشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً على مقياس الدافعية تعزى لمتغير الجنس.

ج دراسة راف الله وعطا (2021) تحليل مسار العلاقات السببية بين الضغوط النفسية والتنظيم المعرفي الانفعالي ودافعية الإنجاز والانخراط في التعلم عن بعد لدى طلاب الجامعة في ظل جائحة كورونا²-COVID

19

هدفت الباحثان في دراستهما إلى الكشف عن العلاقات السببية بين الضغوط النفسية. والتنظيم المعرفي الانفعالي ودافعية الإنجاز في الانخراط في التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا لدى طلاب الجامعة، والتحقق من إمكانية التوصل إلى نموذج يفسر العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة من خلال تحليل للمسار. ولغرض

¹ شادي محمود والعلوان، خالد حسين التعلم عن بعد ودافعية التعلم لدى طلبة الصف الثاني الثانوي في ظل جائحة كورونا، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية 2021 ع 12 مج 3 235 المركز الديمقراطي العربي برلين، ألمانيا. تم استرجاعه من <https://democraticac.de/?p=73719>

² راف الله، عائشة علي وعطا، سالي نبيل تحليل مسار العلاقات السببية بين الضغوط النفسية والتنظيم المعرفي الانفعالي ودافعية الإنجاز والانخراط في التعلم عن بعد لدى طلاب الجامعة في ظل جائحة كورونا COVID-19، مجلة البحث العلمي في التربية، (2021) ع 22 ج 2، 188-264 جامعة عين شمس، مصر. تم استرجاعه من <https://search.mandumah.com/Record/>

التحقق من الخصائص السيكومترية الأدوات الدراسة تكونت العينة الاستطلاعية من 627 طالبا وطالبة، بينما تكونت العينة الأساسية من 775 طالبا وطالبة من طلبة الجامعة. وقد طبقت في هذه الدراسة أربعة مقاييس هي: الضغوط النفسية، مقياس التنظيم الانفعالي، مقياس دافعية الإنجاز، ومقياس الانخراط في التعلم عن بعد في جلسات جماعية، وبعد تحليل البيانات باستخدام عدد من أساليب التحليل الإحصائي البارامتري (التحليل العاملي التوكيدي، وتحليل المسار التقدير دلالة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة)، إضافة إلى الإحصاءات الوصفية، وباستخدام أسلوب تحليل المسار ببرنامج Amos 23 فقد حقق النموذج البنائي المفترض لتحليل المسار جودة المطابقة شبه التامة وفقا لأدلة المطابقة، وبناء عن ذلك، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود تأثير مباشر موجب دال إحصائيا للضغوط النفسية في دافعية الإنجاز في ظل جائحة كورونا، ووجود تأثير مباشر سالب دال إحصائيا لاستراتيجيات التنظيم الانفعالي السلبية في دافعية الإنجاز، بالإضافة إلى ذلك، وجود تأثير مباشر موجب دال إحصائيا للتنظيم الانفعالي الإيجابية في دافعية الإنجاز

د دراسة محمد السيد (2015) مؤشرات الصحة النفسية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى عينة من طلبة وطالبات جامعة الجوف 1

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الصحة النفسية ودافعية الإنجاز الطلبة وطالبات جامعة الجوف وإمكانية وجود ارتباط علائقي بينهما وذلك بعرض البحث عن معوقات الإنجاز والاضطرابات النفسية لدى الطلاب والتمكن من وضع استراتيجية علمية منهجية لتوفير الصحة النفسية ودافعية الإنجاز لضمان زيادة القدرة لدى الطلاب على التوافق النفسي والاجتماعي والدراسي وهو ما يزيد من قدراتهم على مواجهة مشكلاتهم وزيادة دافعية التعلم وتحقيق أهدافهم العلمية والعملية. وقد تكونت عينة الدراسة من 100 طالب وطالبة من جامعة الجوف من كليات مدينتي القريات - طبرجل، حيث استخدم الباحث مقياس الصحة النفسية لعبد المطلب القريطي وعبد العزيز الشخص (1992) واستبانة الدافعية للإنجاز لحميد غاية محمد القاسمي (2002)

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة بين مؤشرات الصحة النفسية والدافعية للإنجاز لدى طلبة وطالبات جامعة الجوف

¹ محمد السيد، حسن بكر مؤشرات الصحة النفسية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى عينة من طلبة وطالبات جامعة الجوف، لرة 49 0 . تم استرجاعه من - مجلة الإرشاد النفسي ، 40 https://cpc.journals.ekb.eg/article_49024_8dd692191607e0c790095c037050e60b.pdf

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مؤشرات الصحة النفسية وفي الدافعية للإنجاز .

هـ دراسة بدوي وعبد الجليل (2012) العوامل المؤثرة على دافعية الإنجاز للتحصيل الدراسي: دراسة مطبقة على طالبات جامعة عفت بحدّة¹.

هدفت الدراسة إلى التعرف على جملة العوامل الذاتية الأسرية المؤثرة على دافعية الإنجاز للتحصيل الدراسي لدى طالبات الجامعة، والعلاقة بين هذه العوامل والعوامل الديمغرافية والمتمثلة في مكان الإقامة اثناء الدراسة نوع الكلية الترتيب داخل الأسرة - عدد أفراد الأسرة). وقد استخدمت الباحثتان لمنهج الوصفي في هذه الدراسة ومقياس دافعية الإنجاز والعوامل المؤثرة على التحصيل الدراسي كأداة للدراسة، حيث يتكون هذا الأخير من 86 بنداً موزعاً على أربعة أبعاد هي: العوامل الذاتية، العوامل الأسرية، العوامل المتعلقة بجماعة الرفاق بحدّة في الفصل الدراسي الأول للموسم 2011-2012م. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً للعوامل المدرجة في مقياس الدراسة على دافعية الإنجاز للتحصيل الدراسي لدى الطالبات. كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة بين المتغيرات الديموغرافية العينة الدراسة والعوامل المؤثرة على دافعية الإنجاز للتحصيل الدراسي، وبناءً عن نتائج الدراسة، أوصت الباحثتان بعدد من التوصيات والمقترحات أهمها: توفير الإمكانيات اللازمة في بيئة التعلم الجامعي الممارسة مزيد من الأنشطة والمهارات التي ترفع من الدافعية في الإنجاز لدى الطلاب.

2 الدراسات الأجنبية:

دراسة "ماكيلاند وموري Mcclland & Morray (1983) حيث انطلقت هذه الدراسة من الدافعية الإنجاز وهو المتغير التابع لدراستنا فقط حظي بالعديد من الأبحاث والدراسات، وأهمها دراسة "ماكيلاند" والتي انطلقت من دراسات أولى سنة 1983 والذي اعتبر الدافعية الإنجاز من أهم الدوافع، حيث قام موري بدراسة قصد معرفة أسباب شدة دافعية الإنجاز بإعطاء مجموعة من الأفراد. تعليمات مختلفة قبل أن يشرعوا في كتابة قصصهم الخاصة بتفهم الموضوع وهو اختيار يعرف باسم التخيل، خلال هذه الدراسة أُخبرت مجموعة من الناس أن الذين يكون أدائهم جيد على اختبار التخيل يمكن أن يكونوا مديرين أو رجال أعمال ناجحين. وتوصلت

¹ بدوي، حنان فوزي و عبد الجليل، بدر محمد سيد العوامل المؤثرة على دافعية الإنجاز للتحصيل الدراسي: دراسة مطبقة على طالبات جامعة عفت بحدّة مجلة الطفولة والتربية 2012 ص 25 تم

استرجاعه من <https://platform.almanhal.com/Reader/Article/15990>

هذه الدراسة إلى وجود أنواع معينة من التخيلات والأفكار في قصص تفهم الموضوع ومن ثم أصبحت هذه الأفكار والتخيلات الفارقة هي التعريف الاجرائي حسب موري لدافعية الإنجاز¹.

دراسة "لوال" 1986 Louwell والتي قارن فيها مجموعتين من الأفراد أحدهما يتميز بارتفاع دافع للإنجاز والأخرى تتصف بانخفاض هذا الدافع وكانت المقارنة في أداء كل من المجموعتين في بعض المسائل، الجمع البسيطة وبعض المشكلات في ترتيب الكلمات، وقد لاحظ أن الطلاب ذوي دافع الإنجاز المرتفع يقومون بحل عدد أكبر من المسائل على عكس ذوي دافعية الإنجاز المنخفض².

دراسة "روبينسون" 2011 Robinson هدفت الدراسة إلى التعرف على دافعية الإنجاز لدى التلاميذ الأمريكيين الأفارقة، ومعرفة الفروق الطالب مرتفعي ومنخفض دافعية الإنجاز في التحصيل الأكاديمي وطبيعة العلاقة بين دافعية الإنجاز والمستوى الاقتصادي والاجتماعي للتلاميذ واختلاف دافعية الإنجاز باختلاف النوع وتكونت عينة الدراسة من (277) تلميذا وتلميذة بالمدرسة الابتدائية ومقسمين إلى قسمين (139) مرتفع الإنجاز و (138) منخفض الدوافع للإنجاز واشتملت أدوات الدراسة على قائمة دافعية الإنجاز ل "شولتز" وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين دافعية الإنجاز والتحصيل الأكاديمي³.
- وجود فروق دالة إحصائية بين الطلبة والطالبات في دافع الإنجاز لصالح الطالبات.

التعقيب على الدراسات:

من خلال استعراض الدراسات السابقة فقد تم الاستفادة منها في الدراسات الحالية كونها تناولت جانبا هاما في هذه الدراسة ألا وهو الدعم التنظيمي و الدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة، حيث ساهمت الدراسات السابقة في الحصول على مجموعة من المراجع والتي سهلت علينا العمل النظري من خلال تحديد أهداف الدراسة وضع فروض البحث والتأكيد من صحتها، كما ساعدتنا في ضبط المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة،

¹ غزال نعيمة: علاقة التفاؤل بالدافعية الإنجاز لدى تلاميذ مرحلة التعلم الثانوي، رسالة ماجستير، (2008)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر. ص

15.14

² محمود أبو علام، نادية محمد الشريف: الفروق الفردية وتصنيفها التربوية، ديار العلم للنشر والتوزيع (1993)، الكويت. ص 265

³ عصام علي الطيب: علم النفس المعرفي، ط 1، عالم الكتب، (2006)، القاهرة، مصر ص 218

وكذلك بناء إشكاليته، أما فيما يخص نقاط الإختلاف فكل من الدراسات السابقة الدراسات الحالية أجريت في فترة زمنية ومكانية مختلفة، وكذلك اختلفت من حيث الهدف الذي انطلقت منه الدراسة والتي سعت إلى تحقيقها فمثل دراستنا كان الهدف منها معرفة دور الدعم التنظيمي في الرفع من الدافعية للإنجاز ، أما الدراسات السابقة مثل " دراسة روبنسون" (2001)، فهدفت إلى التعرف على دافعية الإنجاز لدى التلاميذ الأمريكيين الأفارقة، وكذلك فقد اختلفت الدراسات السابقة فيما بينها من حيث متغيرات الدراسة، فهناك من تناول متغيرين اثنين مثل دراسة وسطاني عفاف (2010): علاقة بين النمط السائد لمدير المؤسسة التعليمية ودافعية الإنجاز وكذلك أيضا من بين الدراسات التي تناولت متغيرين دراسة رفيق خليف سالم (2008) علاقة فاعلية الذات والفرع الأكاديمي

بدافع الإنجاز .



الفصل الثاني :

الدعم التنظيمي

مقاربة سوسيولوجية

الدعم التنظيمي مقارنة سوسولوجية

تمهيد:

1- تعريف الدعم التنظيمي

2- أهمية الدعم التنظيمي

3- أبعاد الدعم التنظيمي

1/3 فرق العمل

2/3 القيادة التحويلية

3/3 العدالة التنظيمية

4- محددات الدعم التنظيمي

5- المقاربة النظرية للدعم التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعمل منظمات اليوم في ظل مختلف التطورات الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والتقنية وفي بيئة تتميز بالتغيير المستمر والمتسارع باعتبارها نظاما مفتوحا تؤثر وتتأثر بها، وفي هذا السياق لا يمكن تجاهل الدور الهام الذي يشكله المورد البشري في تحقيق التميز والتفوق للمنظمة، حيث تلجأ كل منظمة من خلال موردها البشري الذي يعتبر أرس مالها الفكري إلى تحقيق التميز وصولاً إلى تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، حيث شهدت السنوات الأخيرة موجة من الاهتمام باتجاهات الموظفين التي لها علاقة بالعمل، ومن أبرز المتغيرات التي أخذت الدراسات السلوكية تسلط الأضواء عليها ما يعرف بالدعم التنظيمي، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل لتعزيز علاقة التفاعل بين المنظمة وموظفيها وعمالها، وذلك أن الدعم التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي نالت اهتمام العديد من الباحثين، إذ أن إدراك أهمية العلاقة التبادلية والتفاعلية بين المنظمة والعاملين فيها سوف يجعل من المنظمات أكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية ومن العاملين أكثر التزاماً اتجاه منظماتهم.

1 تعريف الدعم التنظيمي

لقد اختلف الباحثون والكتاب على تحديد مفهوم موحد ومحدد للدعم التنظيمي، وفيما يلي عرض لأهم التعاريف. - عرفه (Eisenberger) : الدعم التنظيمي بأنه الدرجة التي يدرك عندها الفرد أن المنظمة تهتم به و تثمن مجهوداته ومساهماته وتعنتي به وترعاه وتفترض نظرية الدعم التنظيمي وجود علاقة تبادلية ومشاركة بين المنظمة والعاملين بها، فلا بد أن تتفاعل وتتأثر معتقدات العاملين بمدى تقدير المنظمة لإسهاماتهم والعناية برفاهيتهم، وتتضمن هذه المعاملات الموضوعات المادية والشخصية على حد سواء¹.

وقد أثار الدعم التنظيمي قدراً كبيراً من الاهتمام بين الباحثين في مجالات علم النفس والإدارة وقد تم تعريف الدعم التنظيمي بطرق مختلفة.

ويعرف (Eisenberger) الدعم التنظيمي بأنه مدى تقدير المنظمة للعاملين بها ومساهماتها بالاهتمام برفاهيتهم. ويتمثل الدعم التنظيمي بالتوزيع العادل لمكافآت العمل على العاملين مقابل الجهود المبذولة منهم لتلبية أهداف المنظمة والتي تدل على اهتمام المنظمة بمساهمات العاملين وتشمل المكافآت المادية مثل الأجور والبدلات والمزايا الاجتماعية والعاطفية مثل الاحترام ودعم المشرف. ويقدر العامل مكافآت العمل التي تقدمها المنظمة والتي تعتمد على السلطة التقديرية للمنظمة بدلاً من التأثير بقوى خارجية مثل النقابات ولوائح الصحة والسلامة، وتأتي المكافآت الطوعية التي تأتي مباشرة من المنظمة دليل على اهتمام المنظمة برفاهية العاملين. ويصف Blau التبادل الاجتماعي يشمل الالتزامات غير المحددة للفرد داخل التنظيم، فالفرد عندما يقدم مجهوداً فإنه يتوقع أن يحصل على العائد مستقبلاً بغض النظر عن وقت الحصول عليه والشكل الذي يؤدي به. فالأفراد يميلون إلى تكوين علاقات تبادل اجتماعي داخل المنظمة. وهناك نوعان من أشكال التبادل الاجتماعي التي تتم داخل المنظمات هما:

1- التبادل الذي يحدث بين الفرد ورئيسه وهذا ما يسمى بعلاقة الفرد برئيسه

2- التبادل الذي يحدث بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها وهذا ما يسمى إدراك الفرد للدعم التنظيمي².

ويعتبر الباحث أن كل ما تقدمه المنظمة من دعم تنظيمي للعاملين بها ستحصل على مقابل له بطرق عديدة تحقق أهداف المنظمة، لذلك تسعى المنظمة للتنوع في طرق الدعم التنظيمي وهي كما حددها الباحث

¹ محمود عبد الرحمان، دور الدعم التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الأول، ال عدد 03، 2015، ص 124.

² أحمد ديب محمد ماضي، أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال كلية التجارة قسم إدارة الأعمال جامعة الإسلامية غزة 2014، ص

تشمل العدالة التنظيمية - سلوك القادة المساندة المرؤوسين المشاركة في اتخاذ القرار - دعم وتأكيد الذات لدى العاملين

التعريف الإجرائي: الدعم التنظيمي هو جميع أشكال المساعدات المادية والمعنوية التي تمنحها المنظمة بشكل طوعي للعاملين بها والتي تتمثل في صورة اهتمام المنظمة بالعاملين وبتعزيز رفاهيتهم وتقديرها لهم، والذي ينعكس بدوره على جهود العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

2- أهمية الدعم التنظيمي:

إن المنظمة إذا قامت بتلبية احتياجات الموظفين سواء المادية أو المعنوية بشكل طوعي واهتمامها بمصالحهم وتقديرها لجهودهم سوف ينعكس هذا عليهم بصورة إيجابية، وينتج عن ذلك زيادة ولائهم تجاه المنظمة وبذلك مجهود أكثر لمساعدتها على تحقيق أهدافها¹.

حيث يترتب على الدعم التنظيمي فوائد متبادلة بين العاملين والمنظمة ومن بين هذه الفوائد ما يلي².

- يساعد الدعم التنظيمي في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين؛
- يزيد من دافعية الأفراد لإنجاز وتحقيق أهداف المنظمة؛
- إيجاد رؤية مشتركة بين أهداف المنظمة العامة وأهداف العاملين الخاصة، وكلما زاد الدعم التنظيمي زاد ارتباط الأهداف مع بعضها البعض.
- تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة، فقلد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة ارتباط سلبية بين إدراك الدعم التنظيمي وظاهرة الغياب.
- يساعد على توفير بيئة عمل مناسبة تقود لتقليل معدلات الدوران الوظيفي الطوعي الذي يقوم به العاملون ويستثنى من ذلك العاملون الذين هم في بداية أو نهاية عملهم.

1 : محجوب إبراهيم محمود (2020): توسيط استجابة الموظف في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والانحراف في مكان العمل "دارسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة " المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، المجلد ،50العدد ، 4 ص. 523-576.

2 : بوخلوة باديس وقمو سهيلة (2016):أثر الدعم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية - دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بتقوت- المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ع ، 5 ص 15-20.

- ينمي درجة الالتزام والاستغراق الوظيفي والرضا عن المكافآت فقد أثبتت الدراسات وجود ارتباط إيجابي بين الدعم التنظيمي والمتغيرات مثل الالتزام الوظيفي والاستغراق الوظيفي، فكلما زاد درجة الدعم الوظيفي المقدمة للعاملين زاد لديهم درجة الالتزام الوظيفي وجعلهم راضين عن المكافآت التي يتلقونها.

- يخلق موظفين ذوي قدرة على الإبداع في العمل في ظل التنافس الهائل بين المنظمات في بيئة الأعمال، فحين يشعر العامل أن المنظمة تقدم له الدعم التنظيمي الذي يتمناه، فإنه يسعى للنهوض بهذه المنظمة من خلال العمل الإبداعي والابتكاري¹.

- يساعد الدعم التنظيمي على تحقيق الحاجات العاطفية والاجتماعية .

- يساعد الدعم التنظيمي على التقليل من الآثار السلبية لضغوطات العمل.

- تنمية سلوك المواطنة التنظيمية: تشير نتائج الدراسات إلى أن الموظفين الذي يدركون مستوى عالي من الدعم يبذلون أقصى ما لديهم بهدف الارتقاء بمستويات الأداء التنظيمي، ويتمثل ذلك في الاهتمام بتدريب العمال ورعاية المتدربين وتقدير مساهماتهم والسعي لتحقيق رفاهيتهم وتطبيق ما اكتسبوه من مهارات ومعارف جديدة أثناء التدريب، وأخذ آراءهم ووجهات نظرهم، ودعم وتنمية فرص تطوير مساهم الوظيفي.

نجد بأن الأفراد ذوي قيم التبادل القوية مع من منظماتهم يكون تغييبهم عن العمل قليلا إذ يقلل الدعم التنظيم من نوايا الأفراد بشأن ترك العمل في المنظمة².

1: الشريفي زينب هادي معيوف، (2016) دور الدعم التنظيمي المدرك والعقد النفسي في تعزيز الانغماس الوظيفي من خلال بناء الهوية الاجتماعية للعاملين دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسيي الكليات الأهلية في محافظات، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق

2 : بشيرة دبي والوناس مزياني ()2018مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى عمال الحماية المدنية بورقلة، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة ص34 .

- العمل على تحسين صورة المنظمة والدفاع عنها حيث يؤدي الدعم التنظيم إلى تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين مهما يدفعهم لإتباع سلوكيات بناء الصورة الذهنية الطيبة عن المنظمة أمام الغير والسعي لتحسينها باستمرار .

3- أبعاد الدعم التنظيمي :

نتطرق من خلال هذا المبحث للأبعاد المكونة للدعم التنظيمي والمتمثلة في فرق العمل والقيادة التحويلية والعدالة التنظيمية ، وهي الأبعاد التي تم الاعتماد عليها في الاستبانة من أجل جمع البيانات اللازمة من أفراد عينة الدراسة لقياس الدعم التنظيمي حيث يمكن التطرق إليها بالتفصيل في هذا المبحث.

1/3 فرق العمل:

تعرف "جيسيك وجيفري (Jessica et Jeffry) " فريق العمل بأنه "مجموعة من الأعضاء ذوي تخصصات مهنية متنوعة، تم اختيارهم بشكل مدروس، للقيام بمهمة أو مهام معينة، في زمن محدد"¹ . كما يعرف فريق العمل بأنه " : وحدة أو كيان اجتماعي، يضم عددا من الموظفين أو العمال الذين يعملون في قسم واحد، أو في إدارات وأقسام مختلفة، يؤدون أدوارا معينة وتجمعهم أهداف مشتركة وتربطهم علاقات متعددة، وتسودهم قيم وقواعد سلوكية معينة، وتنتشر بينهم مشاعر وأحاسيس متنوعة"² . و فرق العمل هي: "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدرا كبيرا من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات"³ .

1 : مدحت محمد أبو النصر، مهارات إدارة اجتماعات العمل بنجاح، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، بدون سنة نشر، ص68.

2: سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1998ص 29 .

3 : أحمد محمد خميس السيدري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فرق العمل، رسالة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2010 ص 11.

ومما سبق نستخلص بأن فريق العمل هو: " مجموعة من الأعضاء ذوي تخصصات مهنية متنوعة، العمل بينهم يتم بشكل جماعي وبالاعتماد على التعاون المتبادل فيما بينهم مع تطبيق مفهوم القيادة وليس السلطة بواسطة قائد فريق العمل، وذلك لتحقيق أهداف محددة."

* أهمية فرق العمل في المنظمات :

تكمن أهمية فرق العمل في تجميع المورد البشري الذي لا غنى عنه في المجالات المتعددة كحل المشكلات، وتحقيق الإبداع و الابتكار، وتحسين عملية صنع القرار وانجاز المهام المحددة وتحفيز الأفراد من خلال العمل الجماعي ومتابعة ورقابة العمل في المنظمة وتحقيق مستويات عالية من رضى العاملين، إذ يعد التحول إلى فرق العمل داخل المنظمة عاملا مهما، فتقوم المنظمة بتحطيم حواجزها وتدعم موظفيها وتشجعهم على استخدام أدمغتهم وطاقتهم الخلاقة¹.

وتكمن أيضا أهمية بناء فريق العمل دراك في كونها تقنية وأسلوب عمل حديث يساعد على تفهم وتقبل الأفراد الآخرين في العمل ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد وما يتم به من دوافع واستعدادات وقدرات للتفكير والإبداع وهذا التفهم يساعد على كيفية التعامل والذي ينعكس بدوره على تنسيق الجهود والتكامل بين الأعضاء وتسهيل وتسير حل الخلافات أو النزاعات والتناقضات أو سوء الفهم كما أنه يساعد على تعزيز الدعم والثقة والاتفاق والتأثير وتحقيق الأهداف²

1 : لطيسة عبد الحليم، دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسويق، تخصص تسير موارد بشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص 22، 23.

2 : فاروق عبدة فلية، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص102.

* **خصائص فريق العمل:** يتميز فريق العمل بجملة من الخصائص تميزها عن باقي الوحدات التنظيمية من أهمها¹:

- حجم الفريق محدود نسبياً لئلا يتسنى لأعضائه التفاعل والاتصال فيما بينهم .
- وضع الفريق لأهدافهم بشكل جماعي، تفاعل أعضاء الفريق مع بعضهم البعض لتحقيق أهدافهم المشتركة.
- سماح قائد فريق العمل بمشاركة الأعضاء في تطوير الأسس والمعايير التي تنظم وتضبط السلوك داخل الفريق. وقد ذكر "أحمد سيد مصطفى" بأن فرق العمل تتميز بالخصائص التالية² :
هو تجمع لفردين أو أكثر يتفاعلون جماعياً في علاقات مستقرة نسبياً؛ لهم أهداف أو اهتمامات مشتركة، إذ أن فرداً واحداً أو بعض الأعضاء لا يستطيعون تحقيق الهدف دون التفاعل الجماعي المشترك؛ لهم أدوار، فكل فرد يمارس دوراً أو أكثر اتجاه غيره من الأعضاء ، لهم أحاسيس ومشاعر اتجاه بعضهم البعض، ولهم قيم مشتركة، لهم قواعد وأنماط سلوك يتعارفون عليها؛ تجمعهم علاقة اعتماد متبادل حيث يسهم كل فرد بجهد مع زملائه لتحقيق أهداف مشتركة.

* **مبادئ وأسس بناء فريق العمل:** هناك ثلاثة عناصر تؤثر على بناء فريق العمل وتحدد درجة فعاليته.

- **العنصر الفني:** ويقصد به نوع المهمة المطلوب إنجازها، مدى صعوبتها، المعلومات المتاحة، والأساليب المختلفة لتحقيقها، والأدوات والأجهزة اللازمة لإنجازها.
- **العنصر الإنساني:** ويتمثل في القائد وأعضاء فريقه.
- **العنصر البيئي:** ويتمثل في البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية¹.

1 : محمد أمين خان، أهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة، مذكرة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في مجال تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014 ص 10
2 : أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي ن: طرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، بدون طبعة، بدون دار نشر، القاهرة، 2005، ص 229.

2/3 القيادة التحويلية:

* مفهوم القيادة التحويلية: لم يتفق الباحثون على تعريف محدد وذلك يعود لاختلاف وجهات النظر لديهم حول القيادة التحويلية حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في القيادة الأمر الذي نتج عنه تعدد التعاريف وعلى الرغم من هذه الاختلافات نذكر التعاريف التالية :

عرفها (BURNS 1979) أنها حث القادة للإلتباع على أن يتصرفوا تصرفات معينة لتحقيق أهداف معينة والتي تسعى لتحقيق القيم والدوافع والرغبات والاحتياجات والتطلعات لكل من القادة والتابعين² .

عرفها الغزالي(2012) :هي قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح لمتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين طرفين لتحقيق أهداف المنظمة.

التعريف الإجرائي للقيادة التحويلية:

هي نهج قيادي يركز على تحويل المؤسسات من خلال تعزيز رؤية واضحة وإلهام الفريق وتشجيع المبادرة وتطوير المهارات القيادية، يؤمن القيادة التحويلية بأن القادة بإمكانهم تحقيق تغيير ثوري وإحداث تحسين بارز في المؤسسات التي يقودونها .

*** أهمية القيادة التحويلية:**

تظهر أهمية القيادة التحويلية من خلال ما حظيت به من اهتمام كبير من قبل الباحثين والمتخصصين في مجال الإدارة وتمثل فيما يلي:

تعتبر القيادة التحويلية قيادة مرتبطة بالتغيرات التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة، فهي تعتمد على تحفيز الدوافع الجوهرية للمرؤوسين حيث تتطلب توازن في المهارات المتنوعة، وتتطلب المعرفة والخبرة.

1: زيد منير عبوي، الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 56.

2 : الغامدي محمد فوزي (2021)، القيادة التحويلية، الطبعة 1 ص 11.

تبرز أهمية القيادة التحويلية من خلال سلطتها الأخلاقية، التي تمارسها على الأفراد والتي تمثل الإطار المرجعي للقيادة التعاملية، فمن خلالها تعزز سلطة القائد التقليدي بسلطة أخرى وهي السلطة المستمدة من الأخلاق التي يمارسها القائد التحويلي .

القيادة التحويلية تعتبر أداة فعالة للقيادة، خاصة في مكافحة الفوضى في أماكن العمل، وأن لها دور كبير في تطوير المناخ الأخلاقي، حيث تهتم القيادة التحويلية بأن يكون مكان العمل خالي من حالات الفوضى والنزاع بين العاملين، السعي إلى تطوير قدرات العاملين وتمكينهم، وجعل هدفهم مشترك مع هدف المؤسسة

- تعمل القيادة التحويلية على إيجاد رؤية واضحة للمؤسسة

- تعتبر القيادة التحويلية من القيادات الناجحة في المؤسسات.

* أهداف القيادة التحويلية:

هناك ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية تتمثل في :

- مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مبنية : يتم ذلك من خلال وضع هدف تعاوني تسعى المنظمة إلى تحقيقه بشكل جماعي وبعيدا عن فردية الموظفين، ومن ثم يتم تحقيق تغيير ثقافي نحو الأفضل و ذلك اعتمادا على مجموعة من الآليات التي يضعها القائد، التي تتمثل في الاتصال بفاعلية، تحديد القيم والمعايير الثقافية داخل المنظمة وترسيخها. فسخ المجال لمشاركة الموظفين مع القادة في صنع قرارات اليئة، تفويض بعض السلطات لفريق عمل يكون قادر على التطوير والتحسين
- مساعدة العاملين في حل مشكلاتهم بطريقة أكثر فعالية :من خلال عملية المشاركة المستمرة بين العاملين والقادة في المنظمة فإنه يسهل تحديد وتفسير المشكلات التي تواجه العاملين
- تعزيز تنمية العاملين :يأتي ذلك في ضوء وجود دافعية لدى القادة في التنمية الشاملة للعاملين سواء من حيث مهاراتهم أو ثقافتهم أو أحوالهم الخاصة، بالتالي يجب تبني مجموعة من الأهداف الداخلية لتحقيق النمو

المهني للموظفين من خلال تحقيق الارتباط الوثيق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، مما يجعل العاملين لديهم إحساس بالالتزام بتحقيق أهداف المنظمة) 1 .

ويمكن أيضا تلخيصها في العناصر التالية :

-المشاركة بين القائد والمرؤوسين في محاكاة ومضاهاة و تبادل الرؤية المستقبلية الجذابة، الارتقاء بحاجات المرؤوسين إلى أعلى المستويات ، خلق شراكة في العمل أكثر من خلق المساهمة في العمل ، تحقيق الاندماج بين مصالح المرؤوسين ومصالح القائد واهتماماته.

* مراحل القيادة التحويلية :

حسب:(ALDAGE,KUZUHARA 2003) القيادة التحويلية لها خمس مراحل حتى تجسد على أرض

الواقع وهي :

- تطوير الرسالة: بحيث تكون رسالة واقعية تستجيب لفرص المنظمة وتحدياته.
- تشخيص قناعات: المرؤوسين وحاجاتهم وتوقعاتهم وربطها مع رسالة المنظمة، بما يؤدي إلى خلق فهم مشترك. بين الإدارة والمرؤوسين .
- تطوير القيادة:التي تحت المرؤوسين على اعتناق الرسالة والدفاع عنها والولاء لها من أجل تحقيقها.
- تمكين المرؤوسين لعمل ما هو مطلوب لتحقيق الرسالة.
- تقديم دعم قوي للمرؤوسين عن طريق إظهار الاهتمام بحاجاته.

3/3 العدالة التنظيمية:

قبل التطرق لمفهوم العدالة التنظيمية، لا بد من القول أن العدالة التنظيمية إحدى محددات السلوك التنظيمي نظرا لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المؤسسة وتطورها

1 : المداح عمي سمر وصفي، كامل فتحي كامل خضر(2021) المركز الديمقراطي العربي لمدارسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين-ألمانيا ص 41،.

وقد رتبا على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ونظرا للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية أجريت الكثير من المحاولات لدراستها، وفيما يلي استعراض لمفهوم العدالة التنظيمية¹.

يعرفها "سال" و "مور" **Sall et Moor** "العدالة التنظيمية بأنها القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف لنزاهة الإجراءات وموضوعية المخرجات الحاصلة في المؤسسة.

ويعرف كل من "بايرز" "رو" و **Bayars et Rue** "العدالة التنظيمية بأنها محصلة الإتفاق بين

الجهود المبذولة والعوائد المحققة بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسة.

وفي نفس السياق يعرف كل من "كروبانزانو" و جرينبيرج **Gropanzano et Greenberg** "العدالة

التنظيمية بأنها إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من طرف المؤسسة التي ينتمون إليها.

ويعرف "آدمز" **Admas** "العدالة التنظيمية هي المساواة، والتي تتضمن قيام الفرد بمقارنة معدل مخرجاته نسبة

إلى مدخلاته مع مخرجات زملائه في العمل نسبة إلى مدخلاتهم، وحيث يتساوى المعدلات تتحقق العدالة².

وتعرف العدالة التنظيمية بأنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة

الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين اتجاه المؤسسة التي ينتمون إليها وتأكيد مبدأ الثقة التنظيمية المطلوبة³.

***التعريف الإجرائي للعدالة التنظيمية:** هي درجة إدراك العامل لتحقيق المساواة والعدل داخل المؤسسة

الإفريقية للزجاج، وتشمل كافة مجالات العمل، سواء من ناحية الطريقة التي توزع بها العوائد على العامل، نظير

1 : نماء جواد العبيدي: أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، المجلد 08، العدد 24، 2012، ص 79.

2 : راتب السعود وسوزان سلطان: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن، المجلد 25، العدد (2+1)، 2009، ص 195، ص 201.

3 : محمد ناصر راشد أبو سمعان: محددات العدالة وعلاقتها بسلوك المواطن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 09.

ما قدمه من جهد في عمله أو من ناحية عدالة الإجراءات المطبقة عليه في العمل مقارنة بزملائه الآخرين، بما فيها المعايير التي يتم بها تقييم أدائه.

*أهمية العدالة التنظيمية:

تعتبر العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية وطريقة يحكم الفرد من خلالها على توازن الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدمها في مكان العمل وتتمثل أهمية العدالة التنظيمية فيما يلي:

- إن شعور الموظف بعدالة الإدارة سيقوي مشاعره نحوها وينمي روح انتمائه لها، مما يدفعه لبذل جهوده لرفع مستوى الإنتاج والأداء¹.

إذ أن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمية السائد في المؤسسة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.

- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الأخلاقية والاجتماعية عند الأفراد وتحدد طرق التعامل لدى أعضاء المؤسسة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشاملة في المنظمة².

- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة أن النظام التوزيعي للرواتب والأجور يتصل بمفهوم عدالة التوزيع. - تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل للجماعة وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل

بزيادة مكافآت وعوائد الجماعة وليس الفرد³.

ويعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى أهمية وتنامي الحاجة للتخلي عن السياسات الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر التهديد بحق العاملين في المؤسسات المتطورة، إذ تعد مؤشر مهم للإدارة حول تدعيم الأمن الوظيفي للعاملين بالمؤسسة¹.

1 : بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2011، ص، 109، .

2 : صابرين نمر أبو جاسر: أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص، 16، 17.

3 : محمد ناصر راشد أبو سمعان: محددات العدالة وعلاقتها بسلوك المواطنة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص . 28

- * **مبادئ العدالة التنظيمية:** يعتبر موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع الهامة في المؤسسة، لأنها تسعى للقضاء على الفجوة الحاصلة بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة التي يعملون بها من أجل تحقيق ذلك لابد من توفر مجموعة من المبادئ نذكر منها ما يلي:
- العدل للجميع وأن تتركز على أسس موضوعية دون تفرقة¹.
 - الموازنة بين العدالة الداخلية والخارجية من خلال تقسيم الوظائف ومسح الرواتب والأجور⁵.
 - عدالة الأجور من خلال حصول الفرد على أجر يتناسب مع أعباء وظيفته وفقاً للأهمية النسبية لهذه الوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى.

أما "جون رولز" في كتابه "العدالة كإنصاف" فيرى أن العدالة التنظيمية تتمثل في:

- مبدأ المساواة: كل شخص يجب أن يكون له حق مساو في أوسع مقدار من الحريات الأساسية يكون منسجماً مع حرية مشابهة للآخرين.

- مبدأ اللامساواة: يجب ترتيب عدم المساواة الاجتماعية والاقتصادية بحيث تكونان:

أ- متوقعتين توقعاً معقولاً أتهما لمنفعة كل واحد.

ب- أن تكون متعلقتين بمراكز ووظائف مفتوحة للجميع.

- مبدأ الفرق: يعبر مبدأ الفرق عن فكرة مفادها هو أننا إذا بدأنا من القسمة المتساوية فإن جماعة الأفراد

الأكثر انتفاعاً يجب ألا تتحسن أحوالها على حساب التسبب بضرر لجماعة الأفراد الأقل انتفاعاً².

4- محددات الدعم التنظيمي :

تعددت محددات الدعم التنظيمي واختلفت إذ لم يتم تحديد محددات بشكل موحد من قبل الباحثين ولكن بعد

الإطلاع المختلف على الدراسات التي تناولت الموضوع تم تحديدها في العناصر التالية

1 : علي محمد رباحة: إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2003،

ص ، 73.

2: جون رولز: العدالة كإنصاف (إعادة صياغة)، تر: حيدر حاج إسماعيل، المنظمة العربية للترجمة، ط 1، لبنان، 2009،

ص، 404.

* **العدالة التنظيمية:** تعتبر العدالة التنظيمية احد أهم مكونات البيئة الاجتماعية والنفسية

للمنظمات كما تعتبر من أهم محددات السلوك التنظيمي ، ويعرف (Saleh 2018) العدالة التنظيمية بأنها التقدير الإنساني للموظفين وإحساسهم بالإنصاف في توزيع العوائد التنظيمية فيما بينهم مقارنة بمساهماتهم في المنظمة بالإضافة لسلامة الإجراءات التنظيمية وموضوعية القرارات والمساواة في تطبيقها بين الموظفين¹ .

* **الدعم القيادي:** إن نجاح المنظمات المعاصرة اليوم يتوقف أساسا على القيادة الفاعلة، حيث أصبح الاهتمام والدعم القيادي المقدم من طرف الرؤساء أمر مهم في الوقت الراهن، "حيث يشير إلى اعتقادات العاملين حول مدى اهتمام المدراء بقيمتهم ومساهماتهم وانجازاتهم ، إذ يعتبر العاملون تعامل المدراء معهم كمؤشر حول دعمهم، ويعني الدعم القيادي مدى ادراك العاملين لاهتمام القادة بقيمتهم ومعتقداتهم ومساهماتهم، كونهم يمثلون أهم موارد المؤسسة ويتعاملون بشكل متكرر مع تقييم مساهمة العاملين وحول تحقيق أهداف المنظمة².

* **المشاركة في اتخاذ القرارات :** من بين أهم الاتجاهات المعتمدة في مؤسسات اليوم التوجه نحو إشراك العاملين في وضع أهداف المؤسسة واتخاذ القرارات، فالوظفين في المستويات الوسطى والتشغيلية لهم القدرة على تقديم أفكار و آراء تساهم في تقليل التكاليف الناجمة عن سوء اتخاذ القرارات ، " فالمشاركة في اتخاذ القرارات تعني مشاركة الموظفين للمديرين في معالجة المعلومات واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وهناك مشاركة في ممارسة السلطة بين مديري المؤسسات وبين الموظفين³ .

* **دعم وتأكيذ الذات لدى الموظفين:** يشير دعم وتأكيذ الذات إلى اعتقاد الموظفين بالمنظمة أن بمقدورهم تلبية وتحقيق احتياجاتهم عن طريق المشاركة الايجابية في أدوار متنوعة في المنظمة، ولقد فرق الباحثون بين دعم

1Awase saleh ibrahim sulaiman al , the impact of organizational justice on the counterproductive work behavior (CWB) ; afield study conducted in the jordan customs departement (JCD) , vol 9 (no 1) ,2018, p28

2 : أردان حاتم خضير، شهناز فاضل احمد ، الدعم التنظيمي المدرك والتوافق المهني وأثرهما في خفض ظاهرة التهكم التنظيمي ،مجلة الدنانير،العدد ،2017،10، ص 249.

3 : باديس بوخلوة، سهيلة قمو ، أثر الدعم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية ، المجلة الصحية الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد ، 2016، 5، ص6.

وتأكيد الذات لدى الموظفين ،ودعم وتأكيد الذات المرتبط بمهام محددة، ذلك أن تأكيد الذات لدى الموظفين يرتبط بالكيان العام والشامل للفرد طيلة فترة داخل المؤسسة، بينما يشير دعم وتأكيد الذات المرتبط بمهام محددة بأنه ذلك الذي ينتهي بمجرد الانتهاء من نشاط أو مهمة معينة أو دور محددة داخل المؤسسة¹.

* التمكين

يعد الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية والجوهرية لدى العاملين وتهيئة الظروف التي يمارس من خلالها الأفراد كفا اتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم مما يقوي عنده روح المبادرة والإصرار على أداء مهام ذات معنى حيث يركز تمكين العاملين على الأسس التالية: تفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين لاتخاذ القرار، مشاركة العاملين في رؤية الإدارة العليا، وجود نظام وقواعد للعمل وتدعيم الإحساس بالشعور والأمان. وتتجسد في ثلاث أبعاد رئيسة للتمكين كالتالي:

* **تنمية السلوك الإبداعي:** يعمل الإبداع على تعزيز علاقة التفاعل بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها وإيجاد الحلو لمشاكلها الداخلية والخارجية التي تواجهها بالإضافة إلى قدرة أفراد المنظمة على التفكير، التخطيط والتحليل؛

* **تفويض السلطة:** أدى اتساع نطاق الخدمات وتشعبها في كل الاتجاهات إلى تطبيق اللامركزية، وتوزيع السلطة بين عدد أكبر من الأفراد القائمين على شؤون المنظمة، لإمكانية تلبية الاحتياجات الجديدة عملاً بمبدأ الديمقراطية. إن تفويض السلطة يظهر ثقة القائد بمرؤوسيه وهو خطوة جيدة لتنمية مهارات الصف الثاني من المرؤوسين.

* **محاكاة الآخرين في سلوكهم:** ويمكن تعريفها بأنها دراسة للتميز الشخصي، حيث يمثل الموظفين إلى تقليد ومحاكاة سلوك الأشخاص الذين يحترمونهم ويكونون لهم الإكبار. إن صوت الفعل أكبر أثراً من الكلمات،

1 : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، مصر، المكتبة العصرية، 2007، ص260.

وهذا هو الجوهر الذي يشتمل عليه مفهوم القدوة في مجال تنمية الموظفين والتأثير على سلوكهم، فيكون التواصل مع الفعل أكثر من الكلمات¹.

* الدعم الإشرافي: Supervisory support :

في دراسة Eisenberger: وجد أن الدعم الذي يقدمه المشرف لديه علاقة قوية مع الرضا عن الوظيفي كما أكد أن الإجراءات التي يقوم بها المشرفون تؤثر مباشرة على التزام الموظفين، حيث أن الدعم الإشرافي ينبع من التبادلات الاجتماعية التي تتم بين الفرد والمشرف بقاعدة المعاملة بالمثل فيؤدي المشرف دورا مؤثرا في عملية إعادة التأهيل الاجتماعي للموظفين داخل المنظمة فهم يساعدونهم على تحديد أهدافهم الوظيفية، ويقدمون لهم النصائح والمشورة التي تعينهم على تحقيق تلك الأهداف بل واقتراح الخطط المناسبة بتحفيظهم على الأداء الجيد، فتوفير الدعم الإشرافي للموظف يؤدي دورا مهما في إدراكه لمستوى الدعم التنظيمي الذي يحصل عليه².

وتوضح هذه النظرية أن الشكل الأساسي للتفاعل بين البشر إنما يحدث أثناء تبادل الموارد بينهم، فهي تفترض أن جميع العلاقات بين الأفراد والمشرفين تتشكل استنادا إلى تحليل التكلفة والعائد من منظور شخصي، فإذا كانت الفوائد المترتبة على هذه العلاقة تفوق التكاليف التي يتحملها الموظف؛ فإنه سيفضل الاستمرار في تلك العلاقة، وعلاوة على ذلك، فإن قاعدة المعاملة بالمثل توضح أن الموظفين يشعرون بأنهم ملزمون بتقديم معاملة طيبة تتناسب مع مستوى معاملة المشرفين لهم، فتوفير الدعم الإشرافي للعاملين يلعب دورا حاكما في إدراكه لمستوى الدعم الذي يحصل عليه من المنظمة، حيث تشير نتائج الدراسات السابقة أن المشرفين يعملون على تحقيق أهداف السياسة العامة للمنظمة بالتعاون مع العاملين، وفي نفس الوقت فهم يرفعون تقارير دورية حول مستوى إنجاز تلك الأهداف ومقدار مساهمة كل عامل في تحقيقها،

1 : باديس بوخلوة ومحمد حمزة بن قرينة، أثر تماين العاملين على الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بنقرت، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد: 70، الجزائر، 2016، ص 293-294 .

2 : عائشة شتاتحة (2018) المقاربات النظرية في تحليل الدعم التنظيمي المدرك ودوره في التخفيف من النتائج السلبية المترتبة عن ضغوط العمل، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الاغواط (الجزائر) العدد7، ص 77.

ومن هنا تنشأ علاقة ارتباط بين المشرفين والعاملين والتي في ضوءها يدرك العامل مستوى الدعم التنظيمي المقدم له.¹

5- المقاربة النظرية للدعم التنظيمي:

تعد نظرية الدعم التنظيمي Organisation support theory الأساس الذي انبثق منه مفهوم الدعم التنظيمي وتحاول هذه النظرية التركيز على تحديد طبيعة العلاقة التبادلية بين العاملين والمنظمة على أساس نظرية المنفعة المتبادلة، وكذلك نظرية التبادل الاجتماعي التي تفسر الدوافع وآراء الاتجاهات والسلوكيات التبادلية بين الأفراد، و تشير نظرية التبادل الاقتصادي Economic Exchange إلى مبادلة الجهد مقابل الأجر، وقد تحولت هذه الفكرة عبر السنين لتعتمد على نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange أي الجهد مقابل الدعم.

وحيث أن الإنسان لا يمكن أن يعيش في عزلة ولهذا السبب يشار إليه على أنه "كائن اجتماعي". فهناك علاقة ترابط بين البشر، هذه العلاقة هي قاعدة الدعم الاجتماعي، أين يعد الدعم الاجتماعي أحد المحددات المهمة لسلوكيات الإنسان وعواطفه وحالاته المزاجية، وحتى المعرفية والإدراكية، تشرح نظرية التبادل الاجتماعي كل هذه المفاهيم لتشكل أساس نظرية الدعم التنظيمي، حيث يمكن أيضاً تطبيق المفهوم الرئيسي للدعم الاجتماعي ونتائجه في بيئة مكان العمل، ويتضح من الأدبيات أن الدعم الاجتماعي له تأثير كبير على النتائج المتعلقة بالوظيفة فعندما يدرك الموظفون عدم وجود دعم من صاحب العمل فإنهم يعانون التوتر والقلق، ويمكن لغياب الدعم الاجتماعي أن يخلق مشاكل لا حصر لها سواء على المستوى النفسي للموظفين أو على مستوى الأداء الوظيفي، ويمكن للموظفين الحكم على الدعم المقدم من صاحب العمل وما هي الآثار التي يمكن أن يتركها على إدراكهم، فعندما يشعر الموظفون أنهم مدعومون من قبل صاحب العمل ، فإنهم يشعرون بالسعادة في

1 : عبد القادر نويبات وكمال يوسف (2016) ، دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية -الزهرابي - مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير العدد :16، جامعة محمد بوضياف المسيلة ص 32-33.

العمل ، ويتكون لديهم تصور إيجابي حول الدعم التنظيمي، وبالنهاية يمكن الاستدلال على أن نظرية الدعم الاجتماعي هي البناء الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنظرية الدعم التنظيمي¹.

وعطفاً على ما سبق فقد انبثق مفهوم الدعم التنظيمي من نظرية التبادل الاجتماعي والمنفعة المتبادلة، حيث تبلورت هذه النظرية في أوائل الستينات من القرن العشرين، وتقوم هذه النظرية على أساس أن الأفراد يبادلون الآخرين بشكل أو بآخر نفس المشاعر الطيبة التي يعاملونهم بها² (بشيرة و الوناس، 2018، ص 398)؛ فنظرية التبادل الاجتماعي هي الأكثر استخداماً لفهم السلوك في مكان العمل، إذ ينطوي التبادل الاجتماعي على سلسلة من التفاعلات التي تولد التزامات ويتمثل المبدأ الأساسي لهذا المدخل النظري في كون العلاقات تتطور مع مرور الزمن إلى ثقة، ثم ولاء ثم التزام متبادل، ولحدوث ذلك لا بد للأطراف أن يلتزموا بقواعد معينة للتبادل وأبرز قاعدة هي قاعدة المعاملة بالمثل؛ فالتبادل الاجتماعي من أجل أن يكون مشروعاً يجب أن يتم برغبة الطرفين وقناعتهم وتبادل الاعتراف بوجودها وبشرعيتها واحتياج كل منهما للآخر وخلاف ذلك يعني انحرافاً في التبادل³؛ وهذا ما قصده واضع "نظرية التبادل الاجتماعي" (Blau 1964) حين شرح مفهوم النظرية في أن "الفرد الذي يقدم خدمات مجزية لفرد آخر على سبيل الالتزام فإن الطرف الثاني بدوره يجب أن يقدم منافع للأول"

إن نظرية الدعم التنظيمي استناداً لمفهوم التبادل الاجتماعي تلقي الضوء على أهمية تفهم الدافعية لدى الموظفين والمؤسسة وعلاقتها مع بعضهما البعض من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، لأن مثل هذه الإجراءات في أداء المؤسسة تجاه موظفيها تساهم في زيادة دافعية الموظفين للأداء مهامهم وأنشطة معينة داخل المؤسسة من خلال الواجبات المتبادلة بين الموظفين وأصحاب العمل⁴ كما أن نظرية التبادل الاجتماعي تعالج العمليات النفسية

1: Ahmed, I., Ismail, W. K. B. W., Amin, S., & Ramzan, M. (2011). Conceptualizing perceived organizational support: A theoretical perspective. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 785.

2 : بشيرة دبي والوناس مزياني (2018)، مرجع سابق، ص 398.

3 : حبة ودیعة (2018) العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية: دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية SONATRACH ناحية بسكرة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر ، بسكرة الجزائر. ص 108.

4 : العضايلة غريب عبد الحميد (2007) العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الاردن، ص 14-15 .

التي تقوم على عواقب الدعم التنظيمي؛ أولاً على أساس مبدأ المعاملة بالمثل، فالدعم التنظيمي ينبغي أن ينتج شعور الالتزام بضرورة الاهتمام بالمؤسسة ومساعدتها لتحقيق أهدافها، وثانياً العناية والترقية والاحترام المدفوعان بالدعم التنظيمي يجب أن تلبي الاحتياجات الاجتماعية التي تسمح للعمال بدمج العضوية التنظيمية في هويتهم الاجتماعية، ثالثاً يجب أن يعزز الدعم التنظيمي معتقدات الموظفين بأن المنظمة تدرك وتكافئ الأداء المتزايد (أي توقعات مكافآت الأداء)، وبالنهاية يجب أن يكون لهذه العمليات نتائج إيجابية لكل من الموظفين مثل زيادة الرضا الوظيفي والمزاج الإيجابي المتزايد وللمؤسسة (مثل زيادة الالتزام العاطفي والأداء)، وانخفاض معدل دوران الموظفين، وخالصة لما سبق¹ مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها نظرية التبادل الاجتماعي وهي:

- أن الحياة هي عملية تبادل أخذ وعطاء بين طرفين أو مجموعتين؛

- يعد العطاء بمثابة الواجب أما الأخذ فهو بمثابة الحقوق؛

- تكون عملية التبادل مهمة في تأصيل علاقات التبادل؛

- يعد عدم التوازن سبباً في تلاشي العلاقات؛

- يمكن للحقوق والواجبات أن تقاس بطريقة كمية أو تتحول إلى قائمة مكتوبة؛

- تتضاءل أهمية الحقوق والواجبات لدى الأفراد في حال تكرارها،

- لا تقتصر الموازنة بين الحقوق والواجبات على الجوانب المادية إنما قد تشمل الجوانب المعنوية

تتطبق قوانين التفاعل الاجتماعي على الجماعات والمنظمات والمجتمعات، وليس على الأفراد فحسب يمكن من خلال نظرية التبادل الاجتماعي تفسير الظواهر المعقدة في العلاقات الاجتماعية.

خلاصة الفصل :

1 : الشريف زينب هادي معيوف، (2016)، مرجع سابق ، ص 41-42.

تواجه المنظمات في الوقت الراهن مجموعة من التحديات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابكة والسريعة، مما أوجب عليها ضرورة التصدي لتلك التحديات بكافة السبل والطرق ولكي يتم تحقيق ذلك فإنه على المنظمة ممثلة في إدارتها القيام بالعديد من الأنشطة المخططة الهادفة إلى تقديم الدعم المادي والنفسي والاجتماعي للعالميين بما يعكس حرصها على مواردها البشرية واهتمامها بتحقيق حاجاتهم ودوافعهم، وقد قدمنا في هذا الفصل مفهوم الدعم التنظيمي الذي يعني أنه لا يمكن للعاملين أن يشاركوا لتها مشاركة بناءة في تحقيق أهداف المنظمة دون أن يشعروا بدعم المنظمة لهم حتى يتمكنوا من مباديها بدعمهم لها عن طريق بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهدافهم.

وبناءً على ما تم التطرق إليه يتبين لنا أن الإدارة الناجحة هي التي تسهر على استثمار المورد البشري، حيث أن اهتمام المنظمة بالعاملين من مختلف النواحي المادية والمعنوية سيؤدي بالضرورة إلى ردة فعل إيجابية مماثلة وهي أن العاملين أو الموظفين هم الآخرين سيولون المنظمة أهمية من خلال بذل قصارى جهدهم لتحقيق التميز للمؤسسة بحيث أن هذا الموظف يشعر وكأنه جزء من المنظمة، إذ أن نجاحه من نجاحها وعلى قدر البذل من طرف المنظمة اتجاه العامل على قدر العطاء لها، والعكس صحيح وذلك أن العلاقة تبادلية بين المنظمة والموظف.



الفصل الثالث :

دافعية الانجاز

مقاربة سوسولوجية

تمهيد:

1- أهمية دافعية الإنجاز

2- العوامل المؤثرة في الدافعية للإنجاز

3- أنواع دافعية الإنجاز

4- أبعاد دافعية الإنجاز

1/4 المهارة

2/4 المثابرة

3/4 التنافس والتحدي

5- المقاربة النظرية لدافعية الإنجاز

خلاصة الفصل

تمهيد

يتأثر سلوك الفرد منذ ميلاده بعدد من الرغبات، تعمل كقوى حافزة لأنشطته الحيوية، ويمكن تقدير الرضا الذي يحصل عليه الفرد، أو الضيق الذي يصيبه في أي موقف بمدى إشباع أو إحباط ميوله أو حواسه، فالدوافع التي تنشأ عن الميول أو الحواس هي قوة ديناميكية تؤثر في الأفكار و الانفعالات والسلوك، فيولد أي فرد مزود بحوافز وحواس معينة تتطلب الإشباع ويكون نوع السلوك الذي يتبعه الفرد لإشباع هذه الرغبات الموروثة مشروطا بالمؤثرات البيئية و بالخبرة وتصبح هذه الحوافز المعدلة بالخبرة فيما بعد دوافع الفرد لاتجاهاته وميوله و أنشطته..

فالدافعية للإنجاز تمثل عاملا هاما مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في العمل، وهي تمثل القوة التي تحرك و تستثير الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد و في درجة مثابرته واستمراره في الأداء.

وعليه سنتناول في فصلنا هذا الدافعية حيث نستعرض أولا المفهوم العام للدافعية، وبعض المفاهيم المرتبطة بها وتصنيفها ووظائفها ثم نتطرق إلى الدافعية للإنجاز وهي محور دراستنا، فنستعرض مفهومها ومكوناتها وأنواعها و الخصائص المميزة للأفراد ذوي الدافعية المرتفعة للإنجاز و الخصائص المميزة للأفراد ذوي الدافعية المنخفضة للإنجاز وكما نتطرق أيضا إلى أهميتها و النظريات المفسرة لها وكيفية قياسها.

1- أهمية الدافعية للإنجاز :

- إن دراسة وتشخيص أهمية الدافعية للإنجاز ذات أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين والمنظمة وإن أهم الفوائد المترتبة على ذلك ما يلي:
- نظرا لكون الدافعية للإنجاز تشكل الأساس أو العامل المؤثر على أداء الأفراد لذلك فإن تشخيص هذه الدوافع يساعد المنظمة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة، سواء منها الحوافز المادية والمعنوية.
 - تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم بين الأفراد والإدارة.
 - تساعد الدوافع الإيجابية في تقليل الصراعات بين الأفراد داخل المنظمة.
 - تؤدي دافعية الإنجاز الإيجابية إلى زيادة إبداع الأفراد في العمل، إذ أن استثمار القدرات الكامنة سيزداد بزيادة الدوافع الإيجابية.
 - يساعد تشخيص دوافع العاملين من حيث الاتجاه والمستوى في تحديد التوجهات الإستراتيجية للمنظمة.
 - فالمؤسسات التي يمتلك موارد بشرية من ذوي الحاجات العليا ما تنتمي إستراتيجية المنظمين في حين أن المنظمات التي تملك موارد بشرية من ذوي الحاجات الدنيا نتيجة إستراتيجية المدافعين.
 - بعد تشخيص ذا أهمية كبيرة في إعداد وتعميم البرامج التدريسية المؤثرة في الدوافع وتنميتها ومن الجدير بالذكر أخبر بأن دوافع العاملين تتباين تبين المكونات المستحقة كالمسلمات الذهنية والجسمية والقيم والاتجاهات وتباين المتغيرات السيئة.

2- العوامل المؤثرة في الدافعية للإنجاز.

- يرى (Guillevic 1991) أن العوامل التي يمكن أن تؤثر في تكوين دوافع وحاجات معينة دون أخرى لدى شخص ما، تتوزع بين العوامل الذاتية وأخرى اجتماعية واقتصادية؛ وهي كما يلي 1 :
- **العوامل الذاتية** : وتتخلص هذه العوامل فيما ينتظم التكوين الشخصي المفرد من طموح وميولات ونوع الاتجاهات التي يكتسبها نحو المواضيع التي تحيط به، بالإضافة إلى ما يتصف به من قدرات عقلية كالذكاء والفتنة والانتباه، وكذا قيمه وعاداته ومستواه التعليمي والثقافي ومدى خبرته في الحياة.

¹ : Christian Guillevic., "Psychologic du travail", Armand Colin, Paris, 2005, p.150

- **العوامل الاجتماعية:** تتأثر دافعية الفرد بما هو سائد في محيطه الاجتماعي ومدى ما يوفره له من حاجات يشبعها، فأهداف الفرد تتحدد على أساس ما يسود المجتمع من تنوع الثقافات والقيم التي تشجع الابتكار والعمل وتحث على التواصل وحرية إبداء الرأي.

- **العوامل الاقتصادية:** تلعب هذه العوامل دورا هاما في تحفيز الفرد لبلوغ أهدافه وإشباع حاجاته، فالمجتمعات المتقدمة تضمن لأفرادها إشباع حاجاتهم من المستوى الأدنى كمتطلبات البقاء، فتتجه دوافعهم و إشباع حاجات من مستوى أعلى كالحاجة للإنجاز وتقدير الذات واحترامها، كما أن هناك عدة عوامل تؤثر في مستوى إنجاز الفرد، أي أنها تساهم في رفع أو خفض مستوى الإنجاز لديه، يمكن استعراضها كما يلي¹:

- **الثقافة السائدة:** إن الثقافة بنظمها وأعرافها وتقاليدها ومؤسساتها هي التي تشكل سلوك الفرد بما يتناسب مع طبيعتها السائدة، فالثقافة التي تساعد على الإنجاز تحث على الالتزام بالأنظمة ودقة العمل واحترام الزمن ووفرة الإنتاج وتوفير الخدمات المطورة، أما الثقافة الأخرى التي لا تدعو إلى الإنجاز فينتشر فيها الفوضى وعدم احترام الزمن والشح في الإنتاج والهدر في الموارد وعدم مجارة التطور.

- **الأسرة:** تؤثر الأسرة على إنجاز أبنائها من خلال أساليبها المتبعة في التنشئة، إذ يشير ما كليان إلى أن الدفء الوالدي والأب غير المسيطر بالإضافة إلى معايير الوالدين هي عوامل مؤثرة في إنجاز الفرد، حيث أن الأفراد ذوو الإنجاز العالي كان آباؤهم يحتونهم على الإنجاز باستمرار مع إحاطتهم بالدفء الوالدي وتهيئة المناخ النفسي المستقر في البيت بعكس الأفراد المنخفضي الإنجاز، حيث كان المناخ لديهم يتسم بالسيطرة والتسلط من جانب الأب، كما أن المناخ الأسري الذي تسوده أجواء التوتر وعدم التفاهم قد يعرض الفرد للتوتر مما يؤدي إلى تعطيل العمليات العقلية التي يعتمد عليها الإنجاز.

1 : حسن، على حسن سيكولوجية الإنجاز الخصائص المعرفية والمزاجية للشخصية الإنجازية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر 1997.

هيا الله محمد احسن سالم "علاقة دافعية الإنجاز موضع الضبط ومستوى الطموح والتحصيل الدراسي لدى طلاب مؤسسات التعليم العالي بالسودان"، المجلة العربية لتطوير التفوق، المجلد (3) العدد

(4) مركز تطوير التفوق 2012.

- **التعليم:** يعد التعليم أداة تعدل من سلوك الفرد وتكسبه الخصائص النفسية والقيم المرتبطة بالإنجاز مثل الإستقلالية، الرغبة في النجاح التوجه إلى المستقبل المثابرة، ويعد هذا الشيء طبيعي لأن التعليم يزيد من التوجه الإجتماعي للأداء الجيد، كما أن النجاح المتواصل في سنين الدراسة يرفع مستوى المعايير الإجتماعية الخاصة بالكفاءة والمثابرة التي هي من القيم المعززة لدافعية الإنجاز.

- **الطبقة الاجتماعية:** قسم الباحثون في ميدان الاقتصاد وعلم الاجتماع مستويات الطبقة الاجتماعية بناء على كمية الدخل الأسرة ومهنة الأب والأم والمستوى التعليمي لهما، ونوعية المسكن ومنطقته وعدد الغرف والتسهيلات الثقافية الموجودة في البيت ووسائل الراحة وعدد أفراد الأسرة، وقد أشارت عدة دراسات أن دافعية الإنجاز تتأثر بالطبقة الاجتماعية، حيث وجد أن الطبقة الميسورة الحال هي أكثر الطبقات توجهها نحو الإنجاز وتحقيق النجاح، ويعكس الطبقة الدنيا التي تركز على تحصيل الرزق.

3-أنواع دافعية الإنجاز: يذكر (خليفة، 1998) أن فيروف وشاريز سميث يميزان بين نوعين أساسيين من الدافعية للإنجاز هما 1:

-**دافعية الإنجاز الذاتية الاستقلالية (Autonomous Achievement Motivation):** ويقصد بها تطبيق المعايير الداخلية أو الشخصية في مواقف الإنجاز، حيث يتنافس الفرد مع معايير هو أي أن المعايير الشخصية التي يتمثلها الشخص تكون أساسية 2.

-**دافعية الإنجاز الاجتماعية (Social Achievement Motivation):** وتتضمن تطبيق معايير التفوق التي تعتمد على المقارنة الاجتماعية، أي مقارنة أداء الفرد بالآخرين. ويمكن أن يعمل كل من هذين النوعين في نفس الوقت ولكن قوتها تختلف حسب النوع الأكثر سيادة وسيطرة على الموقف، فإذا كان الدافعية للإنجاز الذاتية وزن أكبر وسيطرة على الموقف فإنه غالبا ما تتبعها دافعية الانجاز الاجتماعية والعكس صحيح.

4-أبعاد دافعية الإنجاز:

1 : عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سابق، ص 95.

2 " جابر عبد الحميد جابر، "مدخل لدراسة السلوك الانساني"، دار النهضة العربية القاهرة، مصر، 1986، من 358-359.

أشارت بعض النظريات المفسرة الدافعية للإنجاز إلى أن الدافع للإنجاز يتكون من بعد واحد وهو إما بلوغ النجاح أو تجنب الفشل، أما النظريات الأخرى فتري أن دافع الإنجاز هو منظومة متعددة الأبعاد يتكون من المهارة ، المثابرة ، التنافس والتحدي.

1/4 المهارة

مفهوم المهارة: لقد تعددت التعارف المقدمة في إطار مفهوم المهارة وهذا بتعدد المجالات المستعملة فيه فبالرغم من اختلاف الباحثين في تحديد مفهوم مشترك للمهارة، إلا أنهم اتفقوا في تعيين مكوناتها والمتمثلة في المعارف (Savoirs) وهي مجموعة المعارف العامة أو الخاصة التي يمتلكها الفرد ويكتسبها تقييم المهارات بالتكوين المستمر والتعلم.

المعارف العملية (Savoir faire) أو الممارسات وتتمثل في الخبرات التي يكتسبها الفرد عند قيامه بالعمل.

معارف التحلي (Savoir etre) وتتمثل في الاستعدادات وسلوكيات الأفراد أثناء القيام بالعمل، إن هناك العديد من التعاريف المحددة للمهارة إلا أن أغلبها يركز إما على خصائص المهارة أو يركز على كونها عملية مزج للموارد، وسنورد فيما يلي أهمها:

أ- **المهارة هي عملية مزج للموارد :** فلقد عرف Le Boterf . المهارة بأنها القدرة على تعبئة مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية.¹

يظهر في هذا التعريف بأن المهارات تتعلق باستغلال الموارد وبالهدف الذي يكون محدد مسبقا؛ أي أنها عملية تبدأ باختيار الموارد وصولا إلى ضمان تحقيق الأهداف.

كما عرفت المهارة على أنها مزج أو تنسيق ديناميكي لعوامل مختلفة متمثلة في المعارف النظرية والإجراءات الممارسات الخبرة فهي تعبر إذن عن حالة تعبئة تنسيق وتنفيذ لهذه الموارد.²

يتضح من هذين التعريفين أن المهارة لا تقتصر فقط على مجموع مكوناتها والمتمثلة في المعارف، الممارسات، ومعارف التحلي بل تركز أكثر على تعبئتها ومزجها والتنسيق فيما بينها.

1 : إسماعيل حجازي، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات مجلة العلوم الإنسانية، العدد 10 نوفمبر 2006، بسكرة، الجزائر ص 401

2 : Lue Boyer, Noël Equibey: Organisation "theories et application", ed: Organisation, 3ed, Paris, 2001

ب- المهارة من منظور الخصائص: إن كافة التعاريف الواردة في هذا الإطار تركز في أغلبها على خصائص أو أبعاد أو مكونات المهارات ومن أهمها: تعريف المجموعة المهنية الفرنسية للمهارة:

" بأنها تركيب من المعارف والخبرات والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، ويتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول (Validate) ، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقييمها وقبولها وتطويرها"¹.

عرفت كذلك المهارة بأنها تحمل مبادرة ومسؤولية فيما يخص الحالات المهنية في التوجهات كما في الأداء، وهي مقدره اجتماعية والتزام يأتي من الفرد والمهارة هي معرفة معمقة، معرفة عملية معترف بها والتي تعطي الحق بالحكم في هذا المجال أو ذاك².

-التعريف الإجرائي للمهارة: هي مجموعة المعارف والمعارف العملية التي يتم اكتسابها من خلال عمليتي التعلم والتكوين التي يتلقاهما الفرد بالإضافة إلى مجموعة المعارف السلوكية (معارف التحلي) التي تظهر ويمكن ملاحظتها من خلال العمل الميداني، ويتم مزج وتنسيق هذه المعارف لضمان سلوك موجه نحو تحقيق هدف معين في وضعية معينة وهذه المهارة يمكن أن تكون فردية أو جماعية. وما يمكن ملاحظته حول أغلبية المفاهيم السابقة للمهارات، بأنها ركزت تعاريفها للمهارة من خلال المكونات الثلاثة لها والتمثلة في المعارف والممارسات المعارف العملية ومعارف التحلي أو المعارف السلوكية، وتعتبر هذه المكونات الأبعاد الأساسية للمهارة.

ج- تطور مفهوم المهارة: إن مصطلح المهارة لا يعد حديث النشأة، بل تم التطرق إليه من قبل في أعمال فريدريك تايلور (F.Taylor) والتنظيم العلمي للعمل، والذي طالب بضرورة اكتساب كل فرد مهارة معينة في مجال تخصصه، وهذا حتى يؤدي عمله بأفضل طريقة ومستوى أحسن، لكن الظهور الحقيقي والتطور على مستوى مفهوم المهارة كان في سنوات السبعينات وخاصة أثناء الأزمة النفطية (أزمة (1973) والتي انعكست نتائجها على اقتصاديات كل الدول، واضطرت المؤسسات إلى تسريح عدد كبير من الأفراد ذوي الخبرات وهنا

¹ : Michel Ferrary, yvon Pesqueux, Management de la connaissances, ed Economica, Paris, 2006, p24 .

² : Bernard Galambaud, Si La GRH Paris, 2002, p174. Jean Pierre Citeau, Gestion des ressources humains, ed: Armand Colin, 3ed, Paris, 2000,

ظهر الإشكال على أي أساس يتم تسريح العمال على أساس الخبرة أو الأقدمية؟. وفي هذه المرحلة ظهر مصطلح المهارة الذي حل محل المؤهلات التي لم تعد كافية لممارسة المهام والأنشطة¹. وفي سنوات الثمانينات تطور مفهوم المهارة تطوراً ملحوظاً نتيجة التطور والتغير المستمر في قواعد المنافسة هذه الموارد ذات قدرات عالية، تتمتع بالليونة للتكيف مع التغيرات تتميز بروح المبادرة والقدرة على الإبداع وتتحلى بالمسؤولية كما كان لظهور تكنولوجيا الإعلام والاتصال والمداخل الحديثة لتسيير الموارد البشرية إدارة الجودة الشاملة... أثر كبير في تغيير نظرة المؤسسة لمواردها البشرية.

وفي سنوات التسعينات شهدت الساحة العلمية في مجال التسيير مساهمات قيمة في موضوع المهارات الإستراتيجية، هذه الأخيرة التي تعرف على أنها القدرة على تحقيق نتائج أحسن في النشاطات التي تساهم في خلق قيمة لربائنها .

كما ظهرت نظرية المهارة المتميزة التي ترى أن عملية تكوين المهارة المتميزة تتم عبر عملية انتقاء أولية للمهارة التي يمكن اعتبارها أساسية في المستقبل ليتم التخصص في عملية إنتاج تلك العناصر التي يمكن اعتبارها ذات أهمية لأنظمة الإنتاج المستهدفة في المستقبل².

د-أنواع المهارة: تقييم المهارة لقد تعددت تصنيفات المهارات لتعدد المعايير المتبعة حسب الباحثين ومن أهم التصنيفات نذكر أشهر تصنيف وهو تصنيف المهارة إلى فردية وجماعية واستراتيجية:

المهارة الفردية : وهي مهارة يمتلكها الفرد تضم مختلف أشكال المعارف، وعرفها Philippe Zarifian : بأنها أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية³.

المهارة الجماعية: وهي مهارات تنشأ من خلال تعاون وتآزر المهارات الفردية ويمكن تحديد وجود هذه المهارات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات

1 : Jean-Paul Droz. Le développement des compétences dans un dispositif hybride de formation: selon les approches praxéologique et située des compétences, Mémoire de fin de cycle Pour l'obtention du diplôme de master en ingénierie et conseil en formation, 2008, Université de Rouen, <http://www.memoireonline.com>, consulté le: 20/02/2013

2: ندير عليان عبد الرحمان بن عنتر، نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9/10 مارس 2004 ص85.

3 :Philippe Zarifian, Le modèle de la compétences, ed: Laisons, Paris, 2002, p78

الملائمة بينهم وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي، والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تثمين التطبيقات المهنية وتوظيف النتائج¹.

المهارة الإستراتيجية : وتسمى أيضا مهارات مفتاحية أو أساسية أو متميزة، وهذا التنوع في المفاهيم راجع إلى تنوع الأبحاث والدراسات المتعلقة بالموضوع، وهذه المهارة أساسية للمؤسسة نظرا لأهميتها، فهي تتميز بصعوبة تقليدها، وتنتج هذه المهارات من الاكتساب الجماعي للمؤسسة فهي توليفة من الموارد البشرية والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي ، وإن المهارات الإستراتيجية هي مكون إنساني نافع ونادر، أدرج عميقا في تنظيم وتشغيل المؤسسة وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل، والمهارات الإستراتيجية لا تفترق عن المؤسسة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمؤسسة التي تستعملها وتطورها.

2/4 - المثابرة :

مفهوم المثابرة : أشار التعريف اللغوي لمصطلح المثابرة - وفقا لما ورد في معجم اللغة العربية المعاصر إلى المواظبة على أمر ما؛ حيث ورد ما نصه: " ثابر على يثابر، مثابرة، فهو مثابر، والمفعول مثابر عليه. وثابر على الأمر : واطب عليه وداوم .

مثابرة (Perseverance) مصطلح يُشير إلى العمل بجد ومواصلة محاولة تحقيق هدف معين على الرغم من الصعوبات، يُطلق على الشخص الذي يحمل هذه السمة "مُثابر". يتميز الشخص المُثابر في أنه يُمكن الاعتماد عليه، ويتمتع بثقة عالية في النفس، إذ يعلم أنه سيُحقق أي هدف أمامه .

وقد تنوعت تعريفات المثابرة، ومن أبرزها ما يلي:

فقد عرفت بأنها : الإصرار على تحقيق الهدف، مع بذل الجهد، وتحمل المشقة، ومقاومة الإحباط".
ويؤكد الشرمان والزغول¹ أن هذا المفهوم يصف ميل الأفراد للسعي الحثيث لتحقيق أهداف بعيدة المدى والقدرة على تخطي التحديات والعقبات والفشل، ويستلزم الانتباه والاهتمام والقدرة على الصمود والاستمرار لفترة طويلة

1 : حسين رحيم، عبد الفتاح علاوي، والاستثمار في الكفاءات (OD) التطوير التنظيمي ودورها في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، الملتقى الدولي الثالث حول تثمين الكفاءات البشرية

وتتميتها الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة عنابة، 14/15 نوفمبر 2006

تمتد الى سنوات من العمل الجاد، وقد يفسر سبب تباين الأفراد وقدرتهم على التحصيل الأكاديمي والإنجاز المهني وارتباطه الإيجابي بالمعدل التراكمي، وارتباطه أيضاً بالعديد من المتغيرات كالسمات الشخصية والضببط الذاتي والفاعلية الذاتية والإنجاز الأكاديمي والمهني.

التعريف الإجرائي للمثابرة: وهي إحدى أهم السمات الشخصية التي يجب أن يتمتع بها الفرد في سبيل تحقيق النجاح في حياته المهنية، ما لم تكن الأهم، وبدونها لن ينجز شيئاً ذا قيمة، وهي إحدى عوامل النجاح الأساسية التي تفرق بين الشخص الذي يعمل، والآخر الذي يكتفي بالتمني.

أ- أهمية المثابرة :

تعد المثابرة بمختلف مستوياتها من القواسم المشتركة في جميع مجالات النشاط الإنساني؛ حيث تؤدي دوراً مهماً في تشكيل سلوكيات الفرد؛ ومن ثم تؤثر في الحالة العامة للمجتمع، وهناك مجتمعات يعمل أفرادها بشكل دؤوب لإنجاز الأعمال التي يكلفون بها، وتعرض هذه الدول على أفرادها أخذ راحة من العمل فيرفضون، بينما في دول أخرى يتسم أناس بالسلوك التجنبي في أداء عملهم 2.

وقد كان لظهور مصطلح المثابرة دور مهم في حدوث نقلة جديدة ، بعد أن كان هناك اعتقاد متجذر وممتد لسنوات طويلة يتعلق بأن دور الجوانب غير المعرفية في عملية التعلم ثانوي؛ لكن اتضح فيما بعد عدم صحة هذا الاعتقاد؛ نظراً لارتباط الجوانب غير المعرفية بوظيفة الدماغ، وعملها محركاً ومنشطاً للخطط المعرفية المختلفة؛ الأمر الذي أكد عدم صحة فصل الجوانب المعرفية عن غير المعرفية 3. هذا وقد أشارت دراسات عديدة منها دراسات إلى ارتباط المثابرة إيجابياً بمجموعة من المتغيرات، بما في ذلك مركز الضبط الداخلي، والصلابة النفسية، وتحمل الغموض، واتخاذ القرار كذلك.

1 : الشerman علاء الدين، والزغول رافع، 2020 نموذج سببي للعلاقة بين الضبط الذاتي والفاعلية الذاتية الأكاديمية والمثابرة والإصرار والتحصيل الأكاديمي ،رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة الملك ،اليرموك ، الأردن .

2 : إبراهيم، أحمد محمد المهدي (2013). المثابرة الأكاديمية كمحدد شخصي للعودة للتعلم لدى الملتحقين بالدبلوم العام في التربية في ضوء بعض المتغيرات. مجلة كلية التربية بأسوان - مصر ، (27)، 43، 2، 13.

3 : بدران السيد فهمي وديوي، أحمد علي وعبد الحميد سهام على (2015). السلوك العدواني وعلاقته بالمثابرة الأكاديمية لدى عينة من طلاب المرحلة الثانوية. دراسات تربوية واجتماعية - مصر ، 21 (1)، 649-692.

حيث أن التزايد والتطور المعرفي الذي يشهده العصر الراهن، إلى جانب التحديات التي تواجه المؤسسات والهيئات النظامية - لاسيما في ظل ارتفاع توقعات المستفيدين بشأن جودة الخدمة الوظيفية تجعل من الضروري أن يكتسب الفرد سمة المثابرة، بوصفها إحدى الخصائص الأساسية لاستيعاب ذلك الرصيد الضخم من المعلومات والمستجدات الوظيفية من ناحية، ومواجهة الضغوط المهنية من ناحية أخرى.

ب- طرق تنمية المثابرة :

يمكن تنمية روح المثابرة لدى الفرد من خلال اتباع عدد من الخطوات، وقد حدد فيليكس جاكسون¹ أربع خطوات بسيطة تقود إلى امتلاك عادة المثابرة وهي لا تتطلب كثيرا من الذكاء أو معرفة محددة؛ لكنها تحتاج قليلا من الجهد والوقت

وتتمثل تلك الخطوات في:

- تحديد هدف واضح يستند إلى رغبة حقيقية لتحقيقه.
- وضع خطة محددة يتم التعبير عنها بالتنفيذ والعمل المتواصلين.
- التدريب على عدم التأثر بالمؤثرات السلبية والمحبطة بما فيها الاقتراحات السلبية من قبل الآخرين.
- التوجه نحو بناء تحالف ودي مع شخص أو أكثر، يُشجع على المتابعة في تنفيذ الخطط والأهداف.

ج- الأسباب التي تؤدي إلى تحسين المثابرة : إشراك الموظفين في مجموعات العمل التعاوني ضمن إطار مهني ربما يكون من أهم الأسباب التي تؤدي إلى تحسين المثابرة والإصرار لدى الموظفين، فهم يقضون وقتاً أكثر مع بعضهم ويستغرقون وقتاً أطول في المهمات والعمل بالتالي سوف يحسن من ادائهم، وكذلك يتعلمون من بعضهم البعض بشكل أفضل فهو جزء من العمل الجماعي التعاوني من خلال تشجيع الموظفين ورفع مستوى حماسهم وزيادة مستويات المنافسة لإنجاز المهمات ، فأنهم سيبحثون عن تحديات جديدة ويضعون أهداف بما يتوافق مع قدراتهم قابلة للتحقيق، وشددت دكورث وجروس 2014 على دور العلاقات والتنشئة الأسرية الوالدية الحكيمة التي تعتمد على الحكمة بعيداً عن التسلط وتقدير احتياجات الأبناء النفسية، من حب واحترام واعطائهم الحرية بالتصرف ومنحهم الثقة والاستماع لهم والتحدث إليهم والاعتماد على الذات وبذل الجهد

1 : جاكسون، فيليكس (2001). فكر تصبح غنيا ، ترجمة: مركز التعريب والبرمجة، القاهرة: الدار العربية للعلوم، 2015.

المضاعف لإخراج ما بداخلهم من طاقات وقدرات كامنة واستثمارها، وأكدت أيضاً على تشجيعهم على التقليد والمحاكاة من الوالدين وأن يكونوا أمام أبنائهم نموذجاً يحتذى به للمثابرة ومثال وقوة لهم، فإن الكثير من النماذج التي نمت من خلال تقليد الوالدين فيتمكن الطفل من اكتسابها ويتمكن الوالدان من زرعها في نفوس أطفالهم. كما أن الممارسة الوظيفية تسهم في تحسين المهارات للمثابرة وتعمل على صقلها والتأقلم وتحسين مستوى الأداء، وأن تطوير المهارات المرتبطة بالمهمة والتدريب عليها فهي عنصر أساسي لتكوين وتطوير المثابرة والإصرار، ويجب التركيز على الممارسة المقصودة والمخطط لها لتقليل من نقاط الضعف والعمل على تقويتها فهي إحدى الآليات الهامة والمعروفة لأداء الأنشطة المختلفة، وتتأثر أيضاً بالجهد المبذول وتعمل على مضاعفته لتحقيق الأهداف وكذلك الثبات والالتزام للتغلب على التحديات، فالأهداف طويلة المدى تستلزم مهارات وعمليات مهمة يرافقها عمل مستمر يمتد لسنوات، فهو يشبه سباق الماراثون يحتاج إلى تحمل وصبر وعزيمة وصلابة وليس كسباق الجري القصير، فهي سمة مميزة للأفراد الذين يحرزون الدرجات العالية ولها أثر قوي وإيجابي على جوانب حياتهم)

د- خصائص الشخصية المثابرة:

من خصائص الأفراد المثابرين أنهم يلتزمون بالمهمة الموكلة إليهم إلى حين أن تكتمل ولا يستسلمون لل صعوبات التي تعترض عملهم. فهم قادرين على تحليل المشكلة التي تواجههم، ثم يطورون نظاماً أو هيكلًا أو استراتيجية للتغلب عليها، ومما يؤهلهم لإنتاج هذا النظام توفير ذخيرة مختزنة لديهم من الاستراتيجيات البديلة لحل هذه المشكلات، ويجمعون الأدلة على نجاح الاستراتيجيات التي يتبعونها في حل المشكلات، وإذا لم تنجح استراتيجية ما؛ فإنهم يعرفون كيف يتراجعون ليحاولوا واحدة أخرى و من سمات الفرد المثابر و حب العمل ، وهو لا يرى العمل مسؤولية مرهقة؛ بل العمل بالنسبة إليه خبرة ومهارة جديدة، تضاف إلى رصيده المعرفي في كل يوم بذله في سبيل تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي إليها¹.

2/4 - التنافس والتحدي:

مفهوم التنافس والتحدي: تعتبر ظاهرة التنافس حالة طبيعية عند الإنسان وذلك لاجتهاد وسعي الأفراد والجماعات من أجل تحقيق مصالحهم.

1 :هيام صالح أحمد السعدي، المثابرة وعلاقتها بتحمل الضغوط المهنية لدى معلمات المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة، كلية التربية جامعة أسيوط، العدد 6 جويلية 2016 ص 116.

لغة : Concurrency فيرجع الى الأصل اللاتيني Cuen-luder والتي تعني بالفرنسية Jouer ensembles و ترجمتها في اللغة العربية تعني اللعب معا".

أما في اللغة العربية يعرف المنافسة بأنها نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التفوق 1 .
التحدّي في اللغة يعني المباراة والمبارزة.

التحدي اصطلاحاً يتصل اتصالاً وثيقاً بالمعنى اللغوي فهو طلب الإتيان بالمثل على سبيل المنازعة والغلبة ويتحدد المثل تبعاً لما يتحدى به، وايضاً يعبر عن إنذار شخص بفعل شيء مع التلميح إلى عدم قدرته عليه. هولدون يعتبر التنافس والتحدي جزءاً طبيعياً من الحياة، وهو يروج لقبول التحديات والتنافس بشكل صحي وبناء. حيث أنه يعتقد أن التحديات تساعد الناس على النمو وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتشجعهم على تحقيق أهدافهم وتحقيق أعلى إنجازاتهم الممكنة. ومع ذلك، يؤمن هولدون أيضاً بأهمية المشاركة العادلة والأخلاقية في التنافس، وعدم التلاعب أو الغش للفوز.

اصطلاحاً : يعرف التنافس بأنه عملية من عمليات التفاعل ، وهو نشاط يسعى من ورائه طرفان أو أكثر إلى تحقيق نفس الهدف، لذا يتفاوت التنافس كما وكيفا من مجتمع الأخر وفي داخل المجتمع الواحد 2 .

تعتبر تحديات العمل عن تلك المصاعب أو المشاكل التي تواجه تقدم سير العمل والتي يجب معالجتها دون أن تؤثر سلباً على حركته وتقدمه وأيضاً تعبر عن المتغيرات التي تحدث على بنية أو هيكلية الأعمال نتيجة مؤثرات داخلية أو خارجية في أحد المجالات لتؤثر على إدارة الموارد البشرية.

1 : أحمد محمد محرز، الحق في المناقشة المشروعة (مصر، القاهرة: د. دن ، 1999) ، ص 07.

2 : إسماعيل عبد الفتاح، معجم المصطلحات السياسية والإستراتيجية (القاهرة العربي للنشر والتوزيع، 2008) ص 98.

أ - مميزات أسلوب التنافس والتحدي : يتصف أسلوب التنافس والتحدي بمجموعة من المميزات التي يمكن عرضها في العناصر الآتية:

- إثارة الدافعية لدي الأفراد : مواقف التنافس والتحدي تعمل على إثارة الدافعية مما يسهم في تحقيق النجاح.
- الشعور بالمتعة في أثناء العمل: يساعد التنافس والتحدي بين الأفراد على الشعور بالمتعة أثناء عملية التحصيل بعيداً عن المكسب والخسارة.
- زيادة مستوى تحصيل الأفراد : يساعد التنافس والتحدي علي زيادة مستوى تحصيل العمال وميلهم الي التنافس يتناسب مع قدراتهم مع التكيف في المواقف التعليمية فالموظف عندما يفشل يحاول تجنب الفشل في المرات القادمة.

-الاستقلالية في العمل: يعتمد العمل التنافسي على التسابق المستمر بين الأفراد، فلكي يحقق الموظف التفوق يجب ان يقوم بأداء عمله بصورة مستقلة معتمداً على ذاته ولا يكون معتمداً على غيره.

-تقوية الدوافع الخارجية والداخلية: التنافس أثناء اداء المهارات يخلق نوع من الدوافع الداخلية لدي الموظف والتي تجعله يسعى إلى التفوق وتحقيق الاهداف كهدف داخلي لديه بالإضافة الي الدوافع الخارجية المتمثلة في البيئة التنافسية المحيطة والتي تجعله يبذل أقصى ما لديه لتحقيق الانجاز وجائزة التنافس 1.

ب- الأسس والنظريات التي تؤيد الأسلوب التنافسي بين الأفراد:

نظريه دويتش: تقوم على ان الفرد يدرك طبيعة الموقف الذي يتعرض له سواء كان تعاون او تنافس وذلك بناء على التحرك نحو الهدف في الموقف التنافسي يعوق الفرد لتحقيق باقي اهداف افراد الجماعة كي يحقق هدفه ويصل اليه قبلهم².

نظرية التبادل: تعتبر نظريه التبادل احدي النماذج المؤثرة في فهم الاتصال الشخصي ومنها لا يتم النظر الى الجماعة بصفقتها وحده متكاملة ولكن من خلال التفاعل الشخصي . الذي يتم بين افرادها وترى نظريه التبادل

1 : ولاء صلاح، وائل راضي امانى عبد الوهاب، وآخرون (2018). إستراتيجية التدريس والتعلم والتقييم وفقاً لمتطلبات الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد معايير الاعتماد مركز ضمان

الجودة، كلية التربية - جامعة حلوان. ص 15

2. Regueras LM. Verdú E Muñoz MF. Pérez MA ,de Castro JP Verdú MJ.(2009). Effects of 97

انه يعد عادلا حينما تصبح المكافئات متناسبة مع مساهمات كل فرد في المجموعة . (عبد الله الطويرقي ، 1997، ص (50)

نظرية توجييد: تعتبر من أفضل النظريات التي تطرقت الى اهميه ضبط مخرجات عملية التنافس وتنظيم بيئة التعلم كي لا تحدث مخرجات سلبية مثل الاحباط وعدم الثقة بالنفس بالنسبة للأطراف الخاسرين داخل الموقف التنافسي وعلى العكس يجب اثاره روح التنافس وحماس الأفراد وزيادة دافعتهم للتعلم وهذا يعتمد على حسن التنظيم أشرف كرم، 2013، ص 88)

5- المقاربة النظرية لدافعية الإنجاز :

جاءت مفاهيم الدافعية للإنجاز في سياق العديد من الأطر النظرية التي حاولت تفسير أسس ومكونات أنماطها، ويرجع الفضل لمجموعة من العلماء أبرزهم ماكنيلاند (McClelland) وأتكينسون (Atkinson) ، وقد كان لكل واحد منهم وجهة نظر يفسر من خلالها سلوك الإنسان الممثل للإنجاز. فيما يلي عرض موجز لأهم الأطر النظرية المفسرة للدافعية للإنجاز.

- دافعية الإنجاز في ضوء منحنى التوقع القيمة Expectation-Value Approach

هناك العديد من نظريات التوقع، وأكثرها ارتباطا بالسياق الحاني هي نظرية التوقع التي قدمها توماس (E.C.Tolman) في مجال الدافعية والتي أشار فيها إلى أن السلوك يتحدد من خلال العديد من العوامل الداخلية والخارجية أو البيئية، كما أوضح أن الميل لأداء فعل معين هو دالة أو محصلة التفاعل بين ثلاثة أنواع من المتغيرات، والتي يتحدد من خلالها توجه الفرد ومثابرتة حتى الوصول إلى الهدف وهي:

المتغير الدافعي: ويتمثل في الحاجة أو الرغبة في تحقيق هدف معين

متغير التوقع: الاعتقاد بأن فعل ما في موقف معين سوف يؤدي على موضوع الهدف.

متغيرات الباعث: أو قيمة الهدف بالنسبة للفرد.

وقد برزت أهمية منحنى (التوقع القيمة) لدى العديد من الباحثين في مجالات عديدة حيث أشار كاتر (1968) Katz) إلى أهمية هذا المنحنى في تفسير انخفاض سلوك الإنجاز لدى أعضاء جماعات الأقلية نظرا لانخفاض

توقعاتهم القيمة للإنجاز، وأوضح أن هذه التوقعات المنخفضة يترتب عليها الافتقار إلى النماذج الناجحة التي يقتدي بها الأطفال في بناء نسق توقعاتهم والعجز عن مواجهة المشكلات الصعبة.

وعليه، كلما كانت التوقعات المرتبطة بقيمة الإنجاز ضئيلة، تناقص السلوك الموجه نحو الإنجاز والعكس صحيح أي أن الأفراد مدفوعون الإنجاز كدالة لقيمة التوقعات التي توجد لديهم عن سلوك الإنجاز . ويمثل هذا التصور تطبيقاً لآطار (التوقع - القيمة) في فهم الدافعية للإنجاز والسلوك الموجه نحو الإنجاز والتنبؤ بالسلوك الموجه لمحو الإنجاز يجب معرفة كل من دافعية الشخص أو حاجته للإنجاز، بالإضافة إلى توقعه بقدرته على الإنجاز في موقف معين، مع الأخذ في الاعتبار أن هناك تفاعلاً بين هذين المتغيرين، وهذا ما تناوله اثنان من أهم الممثلين هذا المنحى، وهما ما كلياند و اتكنسون ، وهو ما يعرف بنموذج اتكنسون - ماكلياند في الدافعية للإنجاز، وهذا ما تعرض له على النحو التالي 1:

- نظرية ماكلياند (McClelland Theory) :

يرى ما كلياند (1953 McClelland) أن توقع السرور أو الضيق الذي يقوم على أساس ما حدث في الماضي، هو المسؤول عن حدوث السلوك المدفوع، أي أن نظريته تفترض أن الدافع ما هو إلا رابطة الفعلية قوية تقوم على مدى توقعنا الاستجاباتنا عند التعامل مع أهداف معينة، وذلك على أساس خبراتنا السابقة، فإما أن نتوقع بناء على خبراتنا السابقة أن في التعامل مع الهدف ما يحقق السرور لنا، فيتولد لدينا سلوك الاقتراب، أو نتوقع شعوراً بالصيق والألم، فيتولد سلوك التجنب، ومن ثم الميل إلى الاقتراب أو التجنب المواقع مكتسبة تقوم على أساس خبراتنا السابقة إزاء التعامل مع منبهات الحياة².

ويوضح (خليفة، 1998) نقلاً عن (Beck، 1978) أن نظرية ماكلياند ببساطة تشير إلى أنه في ظل ظروف ملائمة سوف يقوم الأفراد بعمل المهام والسلوكيات التي دعمت من قبل، فإذا كان موقف المنافسة مثلاً هادياً لتدعيم الكفاح والإنجاز، فإن الفرد سوف يعمل بأقصى طاقته ويتفانى في هذا الموقف³.

1 : المرجع نفسه، ص 108.

2 : السيد، عبد الحميد محمود وآخرون، مرجع سابق، ص (440 عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سابق، ص 109).

3 : عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سابق، ص 107

- نظرية أتكنسون (Atkinson Theory)

اتسمت نظرية (Atkinson) بعدد من الملامح التي تميزها عن نظرية (McClelland) ، ومن أهم هذه الملامح أن أتكنسون أكثر توجهاً معملياً وتركيزاً على المعالجة التجريبية المستغيرات، وقد اتبع (Atkinson) توجهات كل من تولمان ولوين (Tolman & Lewin) في بناء نظريته الدافعية للإنجاز في إطار منحنى (التوقع - القيمة) وركز على العوامل المحددة للإنجاز القائم على المخاطرة والتي تتمثل في:

- فيما يتعلق بخصال الفرد:

جدد (Atkinson) غمطان من الأفراد يعملان بطريقة مختلفة في مجال التوجه نحو الإنجاز، حيث يتسم أفراد النمط الأول بارتفاع الحاجة للإنجاز أكثر من الخوف من الفشل وقد استخدم أتكنسون اختبار تفهم الموضوع (TAT) في تقدير الحاجة للإنجاز، فيطلب من الشخص أن يحكي، أو يقدم قصة عما يراه في الصورة ومنها يستخلص معلومات عن الفرد كتلك التي تعبر عن سعي الفرد والجاهز ومخاطرته. بينما يتميز ذوي النمط الثاني بارتفاع في الخوف من فشل أكثر من الحاجة للإنجاز، ولقد تم قياسها بواسطة اختبار قلق الاختبار الذي أعده كل سارسون (Sarson) وماتدلر (Mandler) ، وفي ضوء ذلك استنتجنا نمطان أساسيان هما: نمط الأفراد المرتفعون في الحاجة للإنجاز، ونمط الأفراد المنخفضون في مستوى القلق أو الخوف من الفشل، وموجهين بدافع الإنجاز ويتوقع أن يظهروا نشاطاً متفوقاً وإنجازياً لأن قنهم من الفشل محدود للغاية، أما النمط الثالث فيتمثل في الأفراد الذين يتسمون بالخفض الدافع للإنجاز وارتفاع الدافع التحاشي الفشل، فهم أفراد يسيطر عليهم القلق ويوجههم دافع تحاشي الفشل حيث لا يمكن للفرد أن يتميز بنفس القدر والمستوى لكلا النمطين.

- فيما يتعلق بخصائص المهمة:

حدد (Atkinson) موقفان يتعلقان بخصائص المهمة هما:

الأول: احتمالية النجاح وإدراك صعوبة المهمة،

والثاني: الباعث للنجاح في المهمة لأن الأداء في مهمة ما يتأثر بالباعث للنجاح، ويقصد بالباعث للنجاح الاهتمام الداخلي أو الذاتي لأي مهمة بالنسبة للشخص.

كما تناول (Atkinson) الباحث للنجاح في مهمة ما وعلاقته بصعوبة المهمة، حيث افترض أنه كلما كانت صعوبة المهمة متزايدة كان الباحث مرتفعاً، والعكس صحيح في حالة سهولة المهمة لأن الرضا يكون مرتفعاً والسلوك بالنسبة لتصور أتكينسون هو حاصل تفاعل بين الشخصية والبيئة، فلقد تحدث عن البيئة في ضوء (TAT) : ويقصد به اختيار تفهم الموضوع (Thematic Appreciation Test) ، وهو من الاختبارات الإسقاطية الأساسية، يستخدم على نطاق واسع في العيادات النفسية، ويحاول هذا الاختبار ترجمه الوقع الداخلي الشخصي للفرد، ومن خلاله يتم الكشف عن عقوبات المعبرة الشخصية، الطبيعة الصراعات الرغبات الأساسية وردود الأفعال المحيط، وكان أول من نشر هذا الاختبار عالم الشخصية عنري موراي (Murray) و مساعدته كريستينا مورجان (Morgan) عام (1935) من طريق فحص الأوهام والنخيل للمزيد من المعلومات عن صعوبة المهمة حيث غير على أن بعض المهام لها احتمالية عالية للنجاح ومهام أخرى لها احتمالية منخفضة للنجاح، واعتبر أن الخجل يكون أكبر في المهام السهلة منه في المهام الصعبة.

1- المعالجات النظرية الجديدة لنموذج أتكينسون - ماكيلاند في الدافعية للإنجاز"

ظهرت في فترة الستينات والسبعينات من القرن الحالي بعض المعالجات أو التصورات الجديدة النموذج أتكينسون ماكيلاند في الدافعية للإنجاز، حيث القسم الباحثون في هذا الشأن إلى فريقين: الأول القترح تقديم تصورات بديلة لهذا النموذج، والثاني اقترح أصحابه تقديم بعض التعديلات المحدودة في هذا النموذج، ومن بين التصورات أو المعالجات النموذج أتكينسون - ماكيلاند تعرضها على النحو التالي:

نموذج فروم (Vroom's Model, 1974)

نظرا لاهتمام نموذج الكينسون على دافعية الانجاز كأحد أنواع الدافعية الداخلية و إهماله للمكون الخارجي لها فقد ظهرت بعض النماذج التي تعطي اهتماما للدافعية الخارجية بالإضافة إلى العوامل الداخلية، وكان من بين هذه النماذج نموذج فروم (Vroom Model) ، وقد أوضح (Vroom) أهمية القوى الموجهة نحو الفعل وافترض أن هذه القوى تتحدد من خلال النتائج المترتبة على هذا الفعل.

ب معالجة هورنر (Horner Model, 1968)

حاولت (Horner) معالجة بعض أوجه قصور ما قدمه أتكينسون وما كيلاند، حيث طرحت مفهوم الدافع لتجنب النجاح أو الخوف من النجاح والذي اعتبرته أحد صفات الشخصية الكامنة لدى الإناث، والدائمة لديهن

فهذه يتعرض التهديدات وصراعات داخلية وخوف كبير من الرفض الاجتماعي إثر نجاحهن وتعتبر أن الفتيات يخشين النجاح بدل الفشل في مواقف الإنجاز، وفي ضوء ذلك أوضح أركيس وجراسكي (Arkes & 1977) ، (Graske أن معادلة الميل النهائي - بالنسبة للإناث تأخذ بعين الاعتبار صراع الإناث بين دافعتين للنجاح ودورهن الجنسي المكتسب اجتماعيا ، وتوصل كل من بيرني وزملاؤه إلى أن العلاقة بين قيمة الباعث للنجاح واحتمالية النجاح غير واضحة وأن الفرد الذي يتميز بالخوف مرتفع من الفشل لا يؤدي بالضرورة إلى كفاءته في مواقف الإنجاز بل أنه قد ينشأ من الخوف من الفشل أي إما زيادة سلوك الإنجاز أو الكف عن الأداء.

خلاصة الفصل:

تعتبر الدوافع من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد فمن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم، كما أنها مهمة في علاج أنواع السلوك المنحرفة أو الوقاية منها، بل إن معرفتها مهمة وضرورية لكل من يشرف على جماعة من الجماعات ويوجهها، ويعمل على حفزها على العمل والإنتاج، فالمنظمة في حاجة إلى معرفة دوافع العاملين لديها وميولهم لتعمل على استغلالها في حفزهم على العمل، هذا الأخير لا يكون محفزا إلا إذا كان يرضي دوافع معينة لدى العاملين، وكثيرا ما يكون تقصير بعض العاملين ليس لأسباب تعود إلى النقص في قدراتهم، بل يكون راجعا لعدم توفر الميل، والاهتمام بما يقومون به من مهام. وعليه يمكن القول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوافر إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدعم التنظيمي وتوفير البيئة التنظيمية المشجعة للأفراد وبث روح الإنجاز ترفع مستويات الدافعية لديهم، فالدافعية هي التي تحرك السلوك وتوجهه للغاية التي يقصدها، وحيث أن الدافع للإنجاز يجعل الفرد يميل إلى تذليل العقبات لأداء شيء صعب بأقل قدر من الوقت مستخدما ما لديه من قوة ومثابرة واستغلال إمكانياته وقدراته العقلية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.



الفصل الرابع :

الإجراءات المنهجية

للدراية الميدانية

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

1 - مجالات الدراسة

2 - عينة الدراسة

3 - منهج الدراسة

4 - أدوات جمع البيانات

5 - خصائص مجتمع البحث

6- الخصائص العامة لمجتمع الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد :

من الضروري في أي بحث ميداني أن يقف الباحث على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي يرى بأنها ضرورية في بحثه ، فالبحث العلمي يحتاج إلى الربط بين ما هو نظري و بين ما هو ميداني على اعتبار أن الميدان هو المحك الذي نختبر فيه ما تم التطرق إليه في الدراسة النظرية وسنستعرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية و الملامح العامة التي تميز مجتمع و حالات الدراسة و يهدف هذا الفصل إلى التعرف على مدى صلاحية أدوات القياس المستخدمة في هذه الدراسة و ذلك من خلال تطبيق الاستبيانين اللذين تم إعدادهما خصيصا لهذه الدراسة ، و هما الاستبيان الأول الخاص الدعم التنظيمي و الاستبيان الثاني الخاص بالدافعية للإنجاز .

1- مجالات الدراسة :

أ_ المجال المكاني :

تقع بلدية ونوعة في الجهة الشمالية الغربية لولاية المسيلة على مسافة 50 كلم من مقر الولاية أنشئت سنة 1957 م ، تقدر مساحتها بحوالي : 16595 هكتارا و يبلغ عدد سكانها حوالي 17390 نسمة يحدها من الشمال بلدية بن داود ولاية برج بوعريريج ومن الجنوب بلديات تارمونت وخطوطي سد الجير وسيدي هجرس ومن الجنوب الغربي بلدية بني يلماح ومن الشرق بلدية حمام الضلعة ، وتنقسم بلدية ونوعة من ناحية تضاريسها إلى قسمين : القسم الأول هو عبارة عن منطقة جبلية حيث يتراوح ارتفاعها بين 700 و 1200 متر على مستوى سطح البحر وهي عبارة عن مناطق شديدة الانحدار ، أما القسم الثاني هو عبارة عن منطقة هضبية تتميز بأجواف صعبة تتخللها الأودية والأخاديد وبصفة عامة فإن تضاريس المنطقة جد معقدة ومتفاوتة و تتميز بلدية ونوعة بمناخ قاري يؤثر فيه المناخ الصحراوي والارتفاع بحكم وقوع المنطقة في جنوب سلسلة جبلية وهو ما يجعل المناخ يتميز بالبرودة الشديدة شتاء والحرارة والجفاف صيفا وهو ما يعبر عليه متوسط درجات الحرارة السنوية المقدر ب 1700م أما معدل درجة الحرارة القصوى فيبلغ 3000م في شهر جويلية و يبلغ 7.50م في شهر جانفي وهو ابرد الشهور حيث تصل فيه درجة الحرارة ليلا فيه إلى 00 م . كما تتميز المنطقة بتساقط الثلج أحيانا خاصة في المناطق الجبلية بالإضافة إلى تكوين الجليد .

- السكان: بلغ عدد سكان البلدية حوالي 17547 نسمة، بمعدل 109 ن/كم²، وفق آخر إحصاء عام لسكان سنة 2022.

من خلال البنية التركيبية لسكان البلدية فإننا نجد أن عدد الذكور يساوي 9076 نسمة بينما عدد الإناث 8319 نسمة أي بمعدل 47.83%.

- التنظيم الإداري للبلدية:

البلدية هي عبارة عن هيئة تنفيذية تنشط من قبل الأمين العام تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي والذي يتشكل من من 15 عضوا ، منهم 04 نواب للرئيس ، ومدنيين بلديين، و03 رؤساء لجان وتمارس أعمالها في إطار التشريع والتنظيم المعمول به وفق إحصاء سكاني أقل من عشرين ألف 20 ألف نسمة وفق نظام هيكلي متمثل في:

ومن خلال مخطط الهيكل التنظيمي لبلدية ونوغة فإن البلدية تتضمن عدة مكاتب ومصالح هي :

* رئيس المجلس الشعبي البلدي

* الأمانة العامة للبلدية تتشكل من :

- | | |
|-------------------------|---|
| 1- مكتب الأمين العام | } |
| 2- فرع كتابة المجلس | |
| 3- فرع المصالح المشتركة | |

* مصلحة الشؤون الإدارية والمالية :

تتولى هذه المصلحة على الخصوص بعمليات التنسيق ومراقبة المكاتب الموضوعة تحت إشرافها إلى تسيير وممارسة السلطة السلمية على مستخدمي المصلحة والسهر على تطبيق قرارات رئيس المجلس الشعبي البلدي وهذا بالتنسيق مع الأمين العام للبلدية،

1- مكتب الميزانية والعمليات المالية يتشكل من :

أ- فرع العمليات المالية: يختص هذا المكتب بتنفيذ العمليات المالية المقيدة في الميزانية وضمان إعداد حوالات الدفع الخاصة بنفقات قسم التسيير وقسم التجهيز.

ضمان المراقبة القبليّة لوثائق الارتباط وفقا للنظم القانونية.

السهر على إعداد سندات التحصيل ومتابعة عملية تحصيلها.

التنسيق مع الأمين الخزينة بصفة دورية لمتابعة عمليات الإنفاق والتحصيل.

- ضمان توفير والاحتفاظ بالوثائق الإثباتية للنفقات والإيرادات توفقا والمدة القانونية المعمول بها.
- ب- فرع الميزانية : يتولى هذا المكتب بالتحضير لإعداد الميزانية الأولية والإضافية والحساب الإداري بالتنسيق مع الأمين العام وتحت إشرافه .
- التنسيق مع أمين الخزينة بصفة دورية لتحديد قيمة إنجازات النفقات والإيرادات ومطابقتها مع الارتباطات المقيدة في الميزانية.
- اقتراح فتح الاعتمادات المالية في شكل اعتمادات مسبقة أو رخص خاصة وهذا حسب مجيئها قبلاً وبعد إعداد الميزانية الإضافية، بالإضافة إلى اقتراح تحويل الاعتمادات المالية.
- 2- مكتب الشؤون الإدارية ويتشكل من :
- أ- فرع الصفقات العمومية والتجهيز: والذي يكمن دوره كالتالي:
- إعداد دفاتر الشروط الخاصة بالصفقات.
- إعداد وتحرير الإعلانات والمناقصات والاستشارات وضمان نشرها وفقا لتنظيم الصفقات العمومية.
- إعداد مشاريع الصفقات والعقود والاتفاقيات، وضمان إرسالها إلى المصالح المختصة.
- مسك سجلات محاضر اللجان المختلفة لتنفيذ الصفقات العمومية.
- المتابعة الإدارية والمالية للصفقات بما فيها تحرير شهادات رفع اليد على كفالات الضمان وحسن التنفيذ بعد استشارة المصالح المكلفة بمتابعة تنفيذ الصفقات.
- ب- فرع ممتلكات البلدية
- مسك سجل أملاك البلدية وضمان تحديثه بالمعلومات ومراجع الملكية.
- الاحتفاظ بالوثائق والسندات المثبتة لملكية لعقارات البلدية وممتلكاتها..
- يتولى الوكيل البلدي للإيرادات إعداد سندات التحصيل وأوامر الدفع.
- إعداد الشهادات والوثائق الإدارية المرتبطة بتسيير ممتلكات البلدية.
- ج- فرع تسيير الموظفين
- يتولى تسيير ومتابعة المسار المهني للعمال والموظفين بالإضافة إلى ممارسة السلطة السلمية على موظفي المصلحة، كما تختص بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وضمان تنفيذه في آجاله القانونية بالإضافة إلى إعداد الشهادات والوثائق المرتبطة بتسيير الموارد البشرية.

* مصلحة التنظيم والشؤون العامة :

1- مكتب التنظيم والحالة المدنية يتشكل من :

- أ- فرع الحالة المدنية
- ب- فرع التنظيم العام
- ج- فرع الانتخابات والإحصاء

2- مكتب الشؤون العامة

3- مكتب الشؤون الاجتماعية

* مصلحة العمليات التقنية :

1- مكتب العمليات التقنية

أ- فرع الحضيرة والصيانة

ب- فرع الإستغلال المباشر

ج- فرع البناء والتعمير

* المصلحة البومترية :

1- مكتب جواز السفر وبطاقة التعريف البومتريين

2- مكتب رخص السياقة

3- مكتب ترقيم المركبات

ب_ المجال الزمني: يعبر المجال الزمني عن المدة التي استغرقتها الدراسة، حيث بدأت دراستنا مع بداية

السنة الدراسية 2023 - 2024، وذلك بجمع المعلومات من مختلف المراجع عن موضوع دراستنا لتكوين

الجانب النظري للدراسة، أما فيما يخص الدراسة الميدانية فقد بدأنا التحضير لها منذ فيفري 2024 وذلك من

خلال زيادة مكان الدراسة بلدية ونوغة من أجل الحصول على المرافقة والتي تم الحصول عليها في شهر مارس

2024 حيث بدأنا بأخذ الوثائق اللازمة بالبلدية المعرفة الهيكل التنظيمي التاريخ التأسيسي وعدد الأفراد العاملين

بالمنظمة، أما في 2024/04/28 قمنا بالتحضير الاستمارة وفي 2024/05/05 قمنا بالنزول للميدان وتوزيع

الاستمارات على أفراد مجتمع البحث من العمال بعدها قمنا بجمه واسترجاعها في 2024/05/12.

ج- المجال البشري : إن التعرف على مجتمع البحث وتحديد عناصره من أرح المراحل التي يمر بها

البحث العلمي فتحديد العناصر التي يدرسها الباحث وينتقيها من مجتمع البحث يتوقف على إلمامه بالإشكالية

تحديدا وصياغة « ... كما أنه يتوقف على الوسائل التقنية سواء مادية أو بشرية وهذه العناصر تسمى بالعينة

وعلى ضوء موضوع هذه الدراسة التي تدور دور الدعم التنظيمي في الرفع من دافعية الانجاز لدى العمال فإن الإطار العام للمجتمع البحث هو القوى العاملة التي تعمل بالمؤسسة وهي تمثل الموظفين والعمال المهنيين ، ويتكون مقر بلدية ونوغة من 105 عامل وموظف مرسوم منهم 76 موظف و 29 عامل مهني.

2- عينة الدراسة : تكتسي العينة أهمية كبيرة في البحوث الاجتماعية والنفسية ، ذلك أن اللجوء إلى دراسة كل المجتمع الأصلي يطرح صعوبات عدة لما تتطلبه من وسائل مادية بشرية و هذا ما دفع الباحثين إلى اختيار جزء من المجتمع الأصلي ، إضافة إلى مراعاة التجانس في بعض الخصائص¹.

لكن وفي بحثنا هذا اعتمدنا على أسلوب المسح الشامل وهو العمل الإحصائي المنظم الذي يقوم على مبدأ الشمول لجميع مفردات المجتمع الإحصائي بعملية جمع البيانات وإخضاعها للملاحظة الإحصائية، وعادة يجري المسح الشامل في التعدادات كالتعداد السكاني والتعداد الزراعي والتعداد الصناعي، وأحيانا يتم العد الشامل إذا كان المجتمع المنوي دراسته مجتمع صغير حيث يكون أسلوب المعاينة غير فعال. أيضا إذا كان ليس لدى الإحصائي خلفية واضحة حول طبيعة المجتمع من الممكن أن يجري عد شامل له بدلا من أسلوب المعاينة

ويتكون المجتمع الأصلي المراد دراسته من 105 عامل وموظف. و عند توزيع الاستمارات على أفراد العينة فإن 05 من العمال لم يقوموا بإرجاع الاستمارات و لم يجيبوا و بالتالي أصبح مجتمع البحث 100 عامل.

1/2 المعالجة الإحصائية

تم اعتماد النسب المؤوية في تحليلنا ودراسة البيانات الإحصائية لمجتمع البحث واعتماد المسح الشامل لجميع أفراد مجتمع البحث.

¹ - محمد قريشي الفلق وعلاقته بالتوافق الدراسي و التحصيل مذكرة ماجستير ،2002، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، ص 28

جدول رقم (01) يبين توزيع المجتمع الأصلي على مصالح البلدية

النسبة المئوية	المجتمع الأصلي	المصالح
4.76%	5	الأمانة العامة
11.42%	12	مصلحة الشؤون الإدارية والمالية
27.61%	29	مصلحة التنظيم والشؤون العامة
13.33%	14	مصلحة العمليات التقنية
15.23%	16	المصلحة البيومترية
27.61%	29	حظيرة البلدية
100%	105	المجموع

3- منهج الدراسة:

إن أي بحث علمي هو محاولة كشف حقائق وإيجاد إيجابيات الظواهر معينة تثير أسئلة، وكما يرى جورج لندر برج أنه على الباحث الكفو، وحتى يبني بحثه على أساس صحيح وبعد تحديد المشكلة الجديرة بالدراسة، أن يختار أنسب أدوات البحث ووسائله حتى يصل إلى حل مناسب. إن هذه الأدوات والوسائل التي تتموقع في المنهج، على الباحث الكفاء اختيار المنهج المناسب الموضوع دراسته، ويمثل المنهج طريقة موضوعية يتبعها الباحث في الدراسة لتتبع ظاهرة أو مشكلة أو حالة يقصد تشخيصها ووصفها وتحديد أبعادها بشكل شامل، يصبح من السهل التعرف عليها¹، وإذا كان المنهج هو منظمة من العمليات والتقنيات التي توجه إعداد البحث توجيهها علميا، فإن اختياره يتوقف على نوع موضوع البحث، وقدرة الباحث وتحكمه في الإجراءات المنهجية، وأن تطبيق المنهج العلمي الحديث في الدراسات العلمية يعد خطوة كبيرة في سبيل تحرير المعرفة الإنسانية من النظرة الغيبية و الاقتصار على الحدس التخميني الذهني الذي تميزت به الدراسات على قرون من تاريخ الفكر البشري أو الاعتماد على منطق القياس الذي يسيطر في القرون الوسطى حيث كان هذا المنهج ضمانا أكيدا للمعرفة الموضوعية الصادقة و الثابتة مادام شكل القياس سليما و حدوده موجودة ، فكل ما يتيح من معرفة يصبح صحيحا منطقيا و رغم القصور الكبير والواضح في هذا المنهج إلا أنه ظل سائد لقرون و أعاق أي تقدم في

¹ حسن السعاني، تصميم البحوث الاجتماعية، نسق منهجي دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، بدون طبعة، 1982م ص139

مجال المعرفة الإنسانية و لم تتخلص البحوث والدراسات الاجتماعية من هذا القصور إلا بفضل استقلال علم مناهج البحث عن المنطق الفلسفي ليصبح قائما بذاته¹.

و أصبح أداة في يد العلماء والمفكرين في مختلف مجالات العلوم الإنسانية و الاجتماعية بل أصبح كل علم من هذه العلوم به مناهجه الخاصة التي قد يشترك فيها مع بقية العلوم الأخرى

حيث من المؤكد أن الدراسات العلمية لن تستطيع الوصول إلى هدفها بدقة وموضوعية دون استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها الباحث للوصول إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يضمن له دقة النتائج و سلامتها و هذا هو المنهج ، فالمنهج >> عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك² .

ينص المنهج على كيفية تصور و تخطيط العمل حول موضوع دراسة ما أنه يتدخل بطريقة أكثر أو أقل إلحاحا بأقل أو بأكثر دقة ، في كل مراحل البحث أو في هذه المرحلة أو تلك³.

و لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي حيث يهدف المنهج الوصفي إلى جمع أوصاف دقيقة علمية للظاهرة الاجتماعية في وضعها الراهن و إلى دراسة العلاقات التي توجد بين الظواهر الاجتماعية ، و في هذا المنهج يهتم الباحث بدراسة الوضع الحالي للظاهرة و وصف دقيق لها⁴.

- الدراسة الاستطلاعية

تعد الدراسة الاستطلاعية هي البوابة التي ينطلق منها الباحث في تحديد ما يتطلبه البحث نظريا و ميدانيا ، فهي مهمة جدا قبل الخوض في الدراسة النهائية حيث أنها تمكن الباحث من معرفة مدى صلاحية أداة الدراسة التي سيستخدمها في الدراسة الأساسية و كذا التأكد من صدقها وثباتها ، وبذلك يستطيع الباحث التعرف

¹ : فوزي غرابية وآخرون مدخل إلى المنهجية العامة منشورات المركز الجامعي 2007، خنشلة الجزائر

² محمد عبيدات و آخرون منهجية البحث العلمي و القواعد و المراحل والتطبيقات، 1999، الطبعة 2 ، دار وائل للطباعة، عمان الأردن،ص 35

³ موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيدي صحراوي و آخرون، دار القصبية

للنشر والتوزيع، الجزائر، ص 99

4 خليل عبد الرحمان المعايطه : علم النفس الاجتماعي، 2007، الطبعة 2 ، دار الفكر ،الأردن، ص 37

على أية مشكلة يمكن أن تظهر قبل القيام بالدراسة الأساسية كما تمكن الباحث من التعرف على خصائص المجتمع الأصلي للدراسة¹.

كما تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى:

1- تحديد ميدان الدراسة والتحقق من مدى ملائمة الدراسة .

2- التعرف على مدى تجاوب عينة الدراسة مع أداة القياس التي اعتمدها الباحث.

3- التعرف على مدى ملائمة عبارات الاستبيان مع مستوى أفراد العينة و تحديد الأدوات المناسبة للدراسة.

و كانت بداية الدراسة الاستطلاعية بالنسبة لنا يجمع المعلومات النظرية بحيث أتاحت لي المكتبة الجامعية لكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية باستخدام المراجع لجمع المادة العلمية النظرية و تدعنا الدراسة بإجرائنا لدراسة ميدانية و ذلك من خلال طرح بعض الأسئلة المتعلقة بالموضوع على مجموعة من العمال حيث كان هدفها التأكد من ميدان الدراسة و تحديد العينة التي ستجرى عليها الدراسة.

4- أدوات جمع البيانات:

تمثل أدوات جمع البيانات عنصرا فعالا وبالغ الأهمية في البحوث الاجتماعية فنجاح أي بحث سوسولوجي يتوقف على الاختيار الأحسن للأدوات الملائمة للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تخدم البحث، مع الالتزام بطبيعة الموضوع، ونوع البيانات المراد جمعها كما تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الوحيدة التي تجمع بين الباحث والمبحوث. عليه فقد أكدت الدراسة على بعض الأدوات المختلفة والتي تتكامل فيما بينها حسب ما اقتضته الضرورة وهي :

أ المقابلة: هي من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية، وهي من أكثر أدوات البحث شيوعا وفعالية في الحصول على البيانات الضرورية¹.

¹ محمود رجاء بوعلام : مناهج البحث في العلوم النفسية و التربوية، 2004، طبعة 4 ، دار النشر للجامعات، القاهرة، ص 87

وهي تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية.

وقد تم استخدام هذه التقنية في البحث عن طريق أسئلة موجهة بغية الحصول على مجموعة من المعلومات الخاصة بموضوع البحث في الجانب الميداني وبالضبط بالمؤسسة مجال الدراسة أين تم الحصول على معلومات حولها.

ب الاستمارة : تعرف الاستمارة على أنها احدي وسائل جمع البيانات، وتتضمن مجموعة من الأسئلة المحضرة تحضيرا يراعي مجموعة من القواعد المنهجية، تدون على أوراق وتوزع على المبحوثين للإجابة عليها كتابيا أو تلقى عليهم شفويا، وذلك حسب الظروف وأهداف البحث والغرض منها هو جمع المعلومات المستهدفة من طرف البحث لتحليلها ومناقشتها قصد استخلاص النتائج، كما تعرف أيضا بأنها وسيلة منتظمة لجمع المعلومات وتحليلها بغرض اتخاذ إجراءات أو إصدار أحكام أو اتخاذ قرارات بهدف التطوير والتحسين.²

وتعرف أيضا بسبر الآراء، وقد عرفها محمد حسن الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوث، وهي الوسيلة التي تفرض عليه التقيد بموضوع البحث المراد إجراءه، وعدم الخروج عن أطره العريضة ومضامينه التفصيلية ومسارته النظرية والتطبيقية.³

تم الاعتماد في جمع المعلومات اللازمة لانجاز هذا البحث على الاستمارة كأداة رئيسية للدراسة حيث تعرف على أنها " أداة من أدوات البحث العلمي معدة لجمع البيانات بهدف الوصول إلى إجابة عن مجموعة من الأسئلة أو الاستفسارات المكتوبة في نموذج أعد لهذا الغرض: ولتطبيق هذه الأداة فقد تكونت استمارة بحثنا من ستة محاور رئيسية تحتوي في مجملها على 41 سؤالاً موزعين على 6 محاور بداية بـ:

أولا البيانات الشخصية مكونة من خمسة أسئلة مرقمة من 1 إلى 5.

¹ بوحوش عمار، الذنبيات محمد محمود ، مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2001، ص 6

² شروخ صلاح الدين، منهجية البحث العلمي للجامعيين دار العلوم، عنابة، الجزائر ، 203، ص 65.

³ إحسان حمد حسن، الأسس العلمية مناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، بيروت، لبنان، ط 1، 1994م، ص:658.

المحور الأول: يتمحور حول فرق العمل يتضمن سبعة أسئلة مرقمة من 6 إلى 12.

المحور الثاني: يتمحور حول العدالة التنظيمية مكون من ستة أسئلة مرقمة من 13 إلى 17.

المحور الثالث: يتمحور حول القيادة التحويلية مكون من ستة أسئلة مرقمة من 18 إلى 23.

المحور الرابع: يتمحور حول زيادة المهارة مكون من سبعة أسئلة مرقمة من 24 إلى 30.

المحور الخامس: يتمحور حول زيادة التنافس والتحدي مكون من ستة أسئلة مرقمة من 31 إلى 36.

المحور السادس: يتمحور حول زيادة المثابرة مكون من خمسة أسئلة مرقمة من 36 إلى 41.

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث و الوقت المسموح له والإمكانات المتاحة وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف البحث هي الاستمارة و هي كما تعرف مجموعة من المؤشرات ، يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي ، أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس ، و هي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث و المبحوث

حيث قامنا بتصميم الاستمارة و ذلك من خلال الإطلاع على التراث السوسولوجي و على بعض الدراسات التي تناولت الدعم التنظيمي و الدافعية للإنجاز ، تم عرض الاستمارة على المشرف . من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات و قمنا بإجراء التعديلات المقترحة من طرف المشرف لتظهر في شكلها الأولي ، و تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس ، و ذلك للتأكد من ما إذا كانت العبارات تخدم ما وُضعت لأجله حيث قاموا بتقديم النصح و الإرشاد، حيث تم تعديل و حذف ما يلزم و من ثم إجراء تعديلات مناسبة لتخرج الاستمارة بصورتها النهائية و التي تم توزيعها على جميع أفراد العينة بهدف جمع البيانات اللازمة للدراسة.

5- خصائص مجتمع البحث: بعد عملية تفريغ الاستبيان، ومن أجل تحديد خصائص العينة قمنا بتمثيل

القسم الأول المتعلق بالبيانات الشخصية والخصائص الوظيفية والتي تخص عينة الدراسة باستخدام برنامج

(Microsoft Office Excel 2007) . حيث تم تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة في المتغيرات التالية

(الجنس، السن، الحالة الاجتماعية ، المستوى التعليمي و الخبرة المهنية). وتم جمع البيانات من أفراد عينة

الدراسة على النحو التالي :

1/5 توزيع أفراد العينة على حسب الجنس:

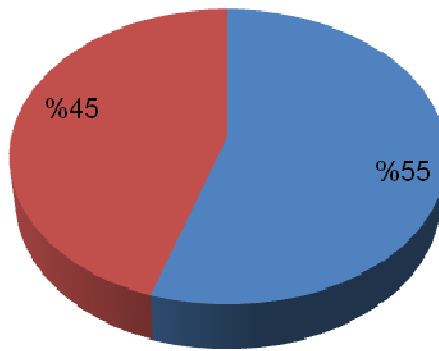
جدول رقم 2 : توزيع أفراد العينة على حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
55 %	55	الذكور
45 %	45	الإناث
100 %	100	المجموع

- كما يمكننا توضيح توزيع العينة حسب السن في الشكل التالي:

متغير الجنس

■ ذكور ■ إناث



الشكل رقم 1 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

من خلال الجدول السابق يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من فئة الذكور حيث بلغت نسبتهم 55% أي ما يعادل 55 عامل، أما نسبة أفراد العينة من الإناث فبلغت 45% ما يقابلها 45 فرد، حيث يلاحظ أنه

هناك تفاوت بسيط وتتنوع في العاملين ما بين الذكور والإناث وهذا يرجع إلى أن طبيعة العمل الإداري ليس حكرا على جنس معين بل يتم توظيف من لديه القدرة والكفاءة اللازمة للقيام بمختلف الأعمال والوظائف، فمثلا الوظائف الإدارية تشترط فقط ما تعلق بالخبرة والكفاءة والشهادة العلمية كما أن الوظائف التقنية تشترط أن يكون الموظف حامل الشهادات وكفاءات معينة فقط كما أن أغلب الوظائف لا تتطلب جهد بدني كبير وإنما هي في أغلبها وظائف متوازنة بين الجهد الفكري والعضلي.

2/5 توزيع أفراد العينة على حسب السن:

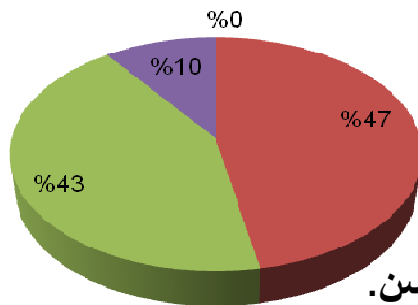
جدول رقم 3 : توزيع أفراد العينة على حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
00%	00	من 20 إلى 30 سنة
47%	47	من 30 إلى 40 سنة
43%	43	من 40 إلى 50 سنة
10%	10	من 50 فما فوق
100%	100	المجموع

- كما يمكننا توضيح توزيع العينة حسب السن في الشكل التالي:

متغير السن

■ من 20 إلى 30 سنة ■ من 30 إلى 40 سنة ■ من 40 إلى 50 سنة ■ 50 سنة فما فوق



الشكل رقم 2 : توزيع أفراد العينة حسب السن.

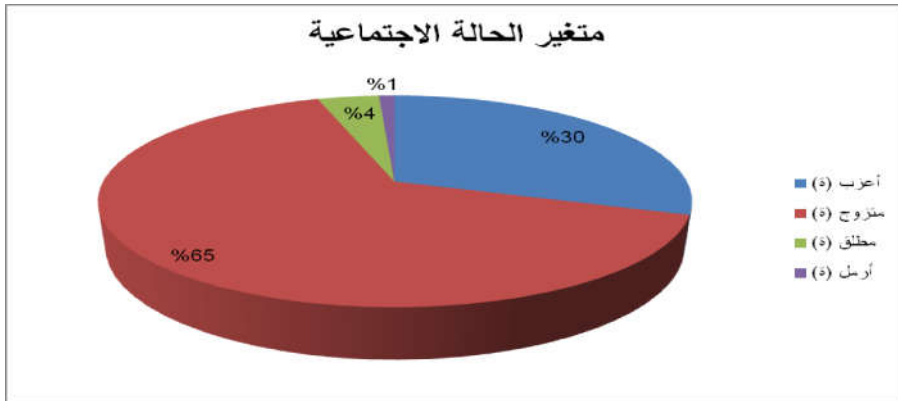
من خلال الجدول رقم 03 والشكل أعلاه نلاحظ بان الفئة العمرية (من 20 إلى 30 سنة) قد بلغت على نسبة 00% من العينة ونجد أن الفئة العمرية من (30 إلى 40) سنة قد بلغت على نسبة 47% وهي الفئة الأكبر حيث تعتبر هي الفئة الشبابية وعمود المؤسسة لما تكتسيه من حركية وفاعلية في العمل ونجد أيضا الفئة العمرية (40 إلى 50) سنة قد بلغت على نسبة 43% وهي الثانية في تصنيف الفئات العمرية حيث تتميز هاته الفئة بالخبرة والمرونة في ممارسة العمل ونجد أخيرا الفئة العمرية من 50 سنة فما أكثر قد بلغت على نسبة 10% من العينة أي أن المؤسسة لديها طاقات بشرية شابة، وهذا لحرص المؤسسة على الفئات الشبابية للاستفادة من طاقاتهم نحو العمل ولتعزيزها داخل بيئة العمل، نظرا لطبيعة النشاط الذي يستدعي توظيف فئات شابة، وهي بمثابة الركيزة الأساسية التي تستطيع المؤسسة من خلالها الاستمرارية والتواصل وهذا ما هو موضح في الشكل.

3/5 توزيع أفراد العينة على حسب الحالة الاجتماعية:

جدول رقم 4 : توزيع أفراد العينة على حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
30 %	30	أعزب (ة)
65 %	65	متزوج (ة)
4 %	4	مطلق (ة)
1 %	1	أرمل (ة)
100 %	100	المجموع

- كما يمكننا توضيح توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية في الشكل التالي:



الشكل رقم 3 : توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

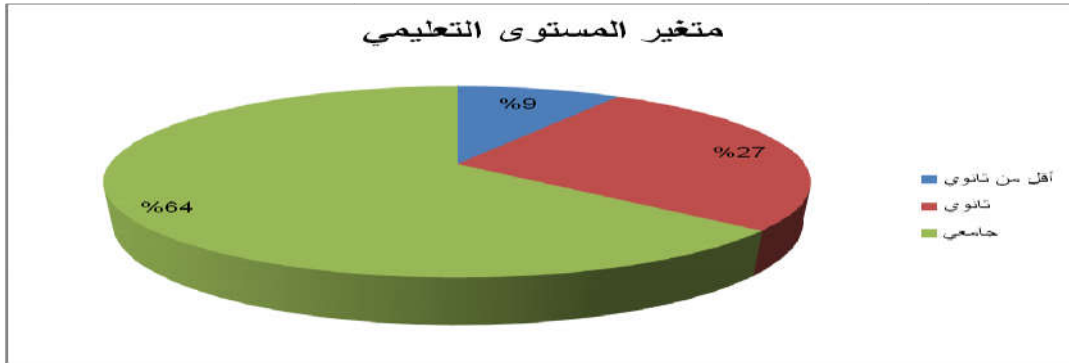
من خلال الجدول رقم 04 والشكل أعلاه يتبين أن أكبر نسبة هي للمتزوجين قدرت بـ 65% من أفراد العينة وتليها نسبة العزاب بنسبة 30% وهذا يدل على أن أغلبية العمال بهذه المؤسسة لديهم ارتباطات عائلية نظرا للمسؤولية الاجتماعية التي يتحملونها ودليل على وجود بعض الاستقرار الاجتماعي في أوساطهم. وعليه يمكننا أن نستوحي أن غالبية مفردات العينة لديهم الحرص الشديد على العمل والتشبث به وذلك من أجل إعالة أسرهم وتلبية احتياجاتهم. وهذه النسب موضح في الشكل السابق.:

4/5 توزيع أفراد العينة على حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم 5 : توزيع أفراد العينة على حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
09%	09	أقل من ثانوي
27%	27	ثانوي
64%	64	جامعي
100%	100	المجموع

- كما يمكننا توضيح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي في الشكل التالي:



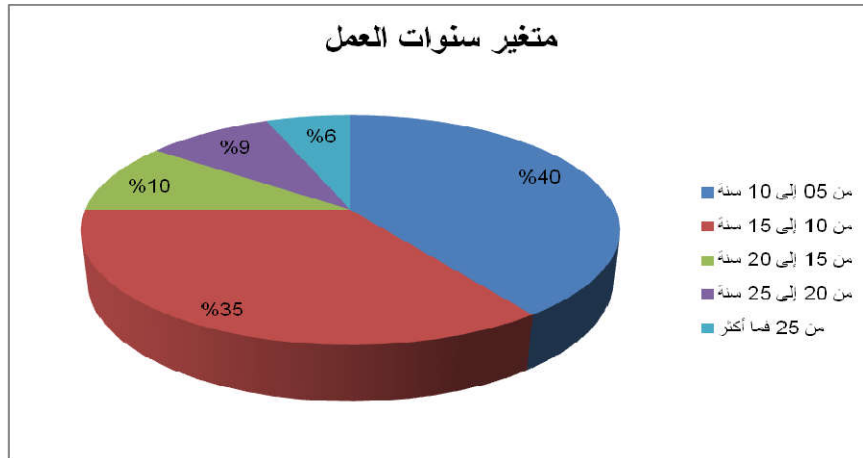
الشكل رقم 4 : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

من خلال الجدول رقم 5 نرى أن فئة المستوى التعليمي (جامعي) قد بلغت 64% كأعلى نسبة وهو راجع إلى ارتفاع المستوى التعليمي مقارنة بالسنوات الماضية وهو دليل على أن المؤسسة مجال الدراسة تزخر بكفاءات قادرة على تحمّل المسؤولية والرفع من مستوى قدراتها وأغلبهم يمثلون الإطارات في حين نجد أنفئة المستوى التعليمي (ثانوي) قد بلغت على نسبة 27% ونجد أيضا فئة المستوى التعليمي (أقل من ثانوي) قد بلغت على نسبة 09% ويرجع ارتفاع نسبة المستوى التعليمي جامعي إلى برامج الإدماج التي اتبعتها الدولة حيث أن أغلبية المستفيدين من هاته البرامج والمناصب من أصحاب الشهادات الجامعية.

جدول رقم 6 : توزيع أفراد العينة على حسب سنوات العمل:

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
40%	40	من 05 إلى 10 سنة
35%	35	من 10 إلى 15 سنة
10%	10	من 15 إلى 20 سنة
09%	09	من 20 إلى 25 سنة
06%	06	من 25 فما أكثر
100%	100	المجموع

- كما يمكننا توضيح توزيع العينة حسب سنوات العمل في الشكل التالي:



الشكل رقم 5 : توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل:

من خلال الجدول رقم 06 نرى أن فئة سنوات العمل من (05 إلى 10) قد بلغت نسبة 40% وهي أكبر نسبة في حين تليها فئة من (10 إلى 15) سنة بنسبة 35% من العينة ونجد أن فئة من (15 إلى 20) قد بلغت على نسبة 10% ونجد أيضا فئة (20 إلى 25) قد بلغت على نسبة 09% في حين تحصلت فئة 25 سنة فما أكثر على نسبة 06% ومن هنا يمكن أن نعتبر أن غالبية العمال ذوي خبرة عمل طويلة وهذا بجمع نسب الفئات الثلاث من 10 سنوات إلى 25 سنة فما أكثر حيث تقدر ب 60% من إجمالي عمال المؤسسة وهنا يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة من ذوي الخبرة المتوسطة ، وهذا لاعتماد المؤسسة على استقطاب موارد بشرية جديدة لتوظيفهم من أجل المساهمة في تشغيل الفئة الشابة واستغلال حيويتها و هذه الفئة لم يمضي على تعيينهم في مناصبهم فترة زمنية طويلة والتي تفسر بعدد سنوات القليلة لخبرتهم.

6- الخصائص العامة لمجتمع الدراسة: يتمتع مجتمع البحث بالعديد من الخصائص نذكر منها:

- مجتمع الدراسة خليط بين الذكور والإناث وهذا لطبيعة العمل الذي يغلب عليه الجانب الإداري فهو لا يحتاج أو يعتمد على الجهد العضلي.
- أغلبية أفراد العينة في المؤسسة لديهم ارتباطات عائلية نظرا للمسؤولية الاجتماعية التي يتحملونها ودليل على وجود بعض الاستقرار الاجتماعي في أوساطهم.
- غالبية مفردات العينة لديهم الحرص الشديد على العمل والتشبث به وذلك من أجل إعالة أسرهم وتلبية احتياجاتهم.

- أغلب أفراد العينة بين سن 30 و 40 وهذا يعني على أنّ المؤسسة لديها طاقات بشرية شابة وهي بمثابة الركيزة الأساسية التي تستطيع المؤسسة من خلالها الاستمرارية والتواصل
- يتميز أفراد العينة بارتفاع المستوى التعليمي وهو دليل على أن المؤسسة تزخر بكفاءات قادرة على تحمّل المسؤولية والرّفيع من المستوى قدارتها وأغلبهم يمثلون الإطار،
- يتمتع غالبية أفراد العينة بخبرة متوسطة في العمل جلمهم بين 10الى 15 سنة عمل كما يتميز مجمع البحث في التفاوت والتنوع وهذا راجع لاحتياجات المؤسسة وتخصص كل عامل.

خلاصة الفصل :

تتاول هذا الفصل المعطيات المتعلقة بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية حيث تمّ التعريف بمنهج الدراسة ، وهو المنهج الوصفي إذ يعتبر الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات ثم تمّت الإشارة إلى حدود و مجالات الدراسة بما فيها الحدود المكانية و الحدود الزمنية و التعريف بعينة و مجتمع الدراسة ثمّ التعريف بأدوات جمع البيانات و المتمثلة في استبيان الدعم التنظيمي و استبيان الدافعية للإنجاز ثمّ التحقق من صدق و ثبات الأدوات معاً بعدها تمّ التطرق إلى خصائص مجتمع البحث و قراءة للجداول المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد العينة.



الفصل الخامس:

عرض وتحليل

النتائج

تمهيد

1 - فرق العمل وزيادة المهارة

2- العدالة التنظيمية وزيادة التحدي والمنافسة

3- القيادة التحويلية وزيادة المثابرة

4- الاستنتاج العام

5- اقتراحات و توصيات

6- خلاصة الفصل

خاتمة

تمهيد :

بعد تطرقنا في الفصل الرابع إلى تحديد معالم الإطار المنهجي و بعد التحقق من صدق و ثبات أدوات جمع البيانات يمهد لمواصلة ما ينبغي الوصول إليه كغاية لأي دراسة أو بحث علمي و عليه فنحن في هذا الفصل الخامس سنتطرق إلى عرض نتائج الدراسة ثم تفسيرها و مناقشتها و مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة و كل ذلك يتم بالاعتماد على ما تم تقديمه من فرضيات و هذا ما يثبت أهمية الجانب الميداني كونه يدعم و يكمل ما تم بناءه في الإطار النظري .

1- فرق العمل وزيادة المهارة

جدول رقم 7: يبين العلاقة بين تعاون أعضاء الفريق لحل المشكلات و إيجاد صعوبة في حل مشاكل العمل:

المجموع	لا	نعم	إيجاد صعوبة في حل مشاكل العمل
			تعاون أعضاء الفريق لحل المشكلات
75	45	30	نعم
%100	%60	%40	
25	05	20	لا
%25	%20	%80	
%100	50	50	المجموع
	%50	%50	

المصدر س(06) س(25)

وفقا للمعطيات الجدولية في سياقاتها الكمية نجد أن نسبة 40% من مفردات العينة التي أكدت على وجود التعاون بين أعضاء الفريق مع وجود صعوبة في حل مشاكل و 60% أكدوا أيضا على وجود تعاون بين أعضاء الفريق وعدم وجود صعوبة في حل مشاكل العمل ، مقابل 80% أجابوا بأنه لا يوجد تعاون بين أعضاء الفريق مع وجود صعوبات في حل مشاكل العمل و 20% أجابوا بأنه لا يوجد تعاون بين أعضاء الفريق ولا يوجد صعوبات في حل مشاكل العمل.

وفي خضم هذه المعطيات الكمية يتضح لنا أن 60% من الفئات العمالية أقرروا أن هناك تعاون بين أعضاء الفريق مما يبين وجود دعم وتعاون في فريق العمل في حين أن فئة 80% التي رأت أن هنالك صعوبات في حل المشاكل مع عدم وجود تعاون بين فريق العمل هذا راجع لشكل التعاون أو أن موضوع التعاون غير واضح لجميع أفراد العمل، فمن خلال التعاون، يمكن للأفراد والمجموعات تبادل المعرفة والخبرات والموارد والمهارات، وبالتالي يتيح لهم تحقيق أهدافهم وتلبية احتياجاتهم بشكل أفضل .وبالإضافة إلى ذلك، يمكن للتعاون أن يعزز الاندماج الاجتماعي ويعمل على تعزيز العدالة والمساواة بين الأفراد والمجتمعات

جدول رقم 8 : يبين العلاقة بين المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات والبحث والاطلاع على مستجدات وقوانين العمل :

المجموع	لا	نعم	البحث والاطلاع على مستجدات وقوانين العمل
			المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات
86	32	54	نعم
%100	%37.21	%62.79	
14	06	08	لا
%100	%42.85	%57.14	
100	38	62	المجموع
%100	%38	%62	

المصدر س(07) س(30)

وفقا للمعطيات الجدولية وما تضمنه من بيانات كمية في إطار تحديد العلاقة بين العلاقة بين المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات والبحث والاطلاع على مشكلات العمل ومن خلال ما تضمنه الجدول نلاحظ أن ما نسبته %100 والتي تمثل 100 مفردة ، حيث نلاحظ أن نسبة %62.79 أجابوا بأنه يسمح لفريق العمل بالمشاركة في اتخاذ القرارات وأن لهم قدرة الاطلاع على الأفكار والقوانين التي تخص العمل وهي الأغلبية و %37.21 أجابوا بأنه يسمح لفريق العمل بالمشاركة في اتخاذ القرارات وأن ليس لهم قدرة الاطلاع على الأفكار والقوانين التي تخص العمل ، مقابل %57.14 إجابتهم كانت أنه لا يسمح لفريق العمل بالمشاركة في اتخاذ القرارات وأن لهم قدرة الاطلاع على الأفكار والقوانين التي تخص العمل و %42.85 أجابو بعد المقدرة على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وليس لهم القدرة على البحث والاطلاع على مستجدات وقوانين العمل.

ومن خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن للمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار لها أثر تحفيزي وداعم في زيادة البحث والاطلاع على مستجدات وقوانين العمل إذ يسعى العامل دائما إلى المعرفة والاطلاع على القوانين التي تضمن حقوقه وتحدد واجباته، فهدف الاهتمام بالمشاركة في اتخاذ القرار في السوسيولوجيا إلى تعزيز

الشفافية والشراكة والمساواة في عملية اتخاذ القرارات. إذ يعتبر تضمين الأفراد والمجتمعات المتأثرة بالقرارات في هذه العملية أمرًا هامًا لتحقيق العدالة الاجتماعية وتفاذي القرارات التي تؤثر سلبيًا على الفئات المهمشة.

جدول رقم 9: يبين العلاقة بين التقدير والاحترام لمجهود فريق العمل و الحاجة لبذل مجهود أكثر في العمل :

المجموع	لا	نعم	الحاجة لبذل مجهود أكثر في العمل
			التقدير والاحترام لمجهود فريق العمل
82	33	49	نعم
%100	%40.25	%59.75	
18	08	10	لا
%100	%44.44	%55.56	
100	41	59	المجموع
%100	%41	%59	

المصدر س(08) س(27)

تماشياً مع معطيات الجدول رقم (09) ولغرض الكشف عن العلاقة بين التقدير والاحترام لمجهود فريق العمل والحاجة لبذل مجهود أكثر في العمل نلاحظ أن نسبة 59.75% وافقوا على تلقيهم التقدير والاحترام لمجهوداتهم في فريق العمل وأنهم بحاجة لبذل مجهود أكبر في العمل، و40.25% من العمال ترى أنها تحصل على التقدير والاحترام في حين أنها لا تبذل مجهود أكثر في العمل، مقابل 55.56% فقد أقرروا بعدم تلقيهم بين التقدير والاحترام لمجهود فريق العمل وأنهم في حاجة لبذل مجهود أكثر في العمل ، 44.44% نفوا حصولهم على التقدير وأنهم ليسو في حاجة لبذل مجهود أكثر في العمل.

وفي خضم هذه المعطيات يتضح جلياً أن المؤسسة إذا قدمت التقدير والاحترام لمجهود فريق العمل تزيد من رفع الروح المعنوية للعامل وتدفع إلى بذل المزيد من المجهودات في العمل. مما يؤكد أن الإدارة بالمؤسسة تسعى إلى تحفيز العمال من خلال التقدير للرفع من كفاءة العمال، وتقدير العمال لمجهوداتهم يتعلق بالاعتراف والتقدير للعمل الذي يقوم به العاملون. ويتضمن ذلك تقدير قيمة المساهمات الفردية والجماعية التي تساهم في

تطوير المعرفة وفهم العالم الاجتماعي، وهو يعزز روح الفريق ويحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم في البحث والمساهمة في تطوير المعرفة الاجتماعية

جدول رقم 10: يبين العلاقة بين تجاهل المؤسسة لمعانات العمال و وضع الخطط الاستباقية لتجنب المشاكل:

المجموع	لا	نعم	وضع الخطط الاستباقية لتجنب المشاكل
			تجاهل المؤسسة لمعانات العمال
35	30	05	نعم
%100	%85.72	%14.28	
65	12	53	لا
%100	%18.47	%81.53	
100	42	58	المجموع
%100	%83	%17	

المصدر س(09) س(29)

وفقا للمعطيات الجدولية وما تضمنته من معطيات كمية في إطار تحديد العلاقة بين تجاهل المؤسسة لمعانات العمال ووضع الخطط الاستباقية لتجنب المشاكل فإن 14.28 % من فئة العينة أكدوا أن المؤسسة تتجاهل معاناتهم في العمل وأنه لهم القدرة على وضع الخطط الاستباقية لتجنب المشاكل في العمل، و 85.72% أجابوا بأن المؤسسة تتجاهل معاناتهم في العمل وأنه ليس لهم القدرة على وضع الخطط الاستباقية لتجنب المشاكل، مقابل 81.53% من عينة البحث أكدت على أن المؤسسة لاتتجاهل معاناتهم وان لديهم دافع لوضع خطط استباقية لتجنب مشاكل العمل و 18.47% أجابت أن المؤسسة لاتتجاهل معاناتهم وانه ليس لديهم دافع لوضع خطط استباقية لتجنب مشاكل العمل .

وفي خضم هذه المعطيات يتضح جليا أن أغلبية العمال أكدوا على أن المؤسسة لا تتجاهل معاناتهم واحتياجاتهم وهذا ما يبين التفاعل الاجتماعي والترابط القائم بين المسؤولين والعمال في حين أن وضع الخطط الاستباقية لمشاكل العمل نابع من التركيز والارتياح في العمل فاهتمام المؤسسة بمعانات واحتياجات العمال يخلق نوع من الشعور بالارتياح في العمل والعلاقة الجيدة بين المؤسسة وعمالها،فهو يعتبر عاملاً حاسماً في

بناء علاقة جيدة ومستدامة بين العمال وإدارة المؤسسة، فعدم تجاهل مطالب العمال يعزز الشعور بالانتماء والتقدير ويساهم في تعزيز الأداء والمشاركة الفعالة في المؤسسة.

جدول رقم 11: يبين العلاقة بين منح المكافأة للقدرة التفكيرية و السعي لتطوير المهارة :

المجموع	لا	نعم	السعي لتطوير المهارة
			منح المكافأة للقدرة التفكيرية
67	11	56	نعم
%100	%16.42	%83.58	
33	10	23	لا
%100	%30.34	%69.69	
100	21	79	المجموع
%100	%21	%79	

المصدر س(11) س(31)

وفقا للمعطيات الجدولية وما تضمنه من بيانات كمية ففي إطار تحديد العلاقة بين منح المكافأة للقدرة التفكيرية والسعي لتطوير المهارة يتضح أن نسبة 83.58% أكدوا على سعيهم لتطوير مهاراتهم وقدراتهم في ظل المكافآت التي تمنحها المؤسسة لقدرة التفكيرية وتطوير عملهم ، و 16.42% من أفراد العينة أجابوا بأنه تمنح لهم المكافأة للقدرة التفكيرية ولا يسعون لتطوير مهاراتهم ، مقابل 69.69% يرون عدم حصولهم على المكافأة للقدرة التفكيرية وأنهم يسعون لتطوير مهاراتهم،فيما نسبة 30.34% أكدوا عدم حصولهم على المكافأة للقدرة التفكيرية وأنهم لا يسعون لتطوير مهاراتهم.

وفي خضم هذه المعطيات الكمية والكيفية يتضح جليا وجود علاقة بين منح المكافأة للقدرة التفكيرية والسعي لتطوير المهارة وأن المؤسسة تسعى بهذا إلى الرفع من الانجاز من خلال المكافآت ،ويمكن تفسير أن العينة التي تسعى إلى تطوير مهارتها رغم عدم حصولهم على المكافأة هو شعورهم بالولاء والانتماء إلى المؤسسة مما يدفعهم إلى الإخلاص في عملهم وشعورهم بالمسؤولية وتطوير مهاراتهم.

جدول رقم 12: يبين العلاقة بين حرص المشرف على تنمية روح التعاون الجماعي و تلقي الدعم الفني لحل المشكلات:

المجموع	لا	نعم	تلقي الدعم الفني لحل المشكلات
			حرص المشرف على تنمية روح التعاون الجماعي
54	13	41	نعم
%100	%24.08	%75.92	
46	35	11	لا
%100	%76.09	%23.91	
100	48	52	المجموع
%100	%48	%52	

المصدر س(12) س(28)

من خلال المعطيات الجدولية في سياقتها الكمية تكشف لنا ما نسبته 75.92% من مفردات العينة الذين أكدوا على حرص المشرف على تنمية روح التعاون الجماعي و تلقي الدعم الفني لحل المشكلات، و 24.08% أجابوا بأن المشرف يحرص على تنمية روح التعاون الجماعي فيما أنهم لا يتلقون الدعم الفني لحل المشكلات مقابل 23.91% يرون أن المشرف لا يحرص على تنمية روح التعاون الجماعي، ويتلقون الدعم الفني و 76.09% أفروا بأن المشرف لا يحرص على تنمية روح التعاون الجماعي ولا يتلقون الدعم الفني.

وعليه ومن خلال هذه الحثيات يتضح جليا أن تنمية روح التعاون الجماعي و تلقي الدعم الفني لحل المشكلات يخلق شعور بالارتياح في العمل والعلاقة الجيدة بين زملاء العمل لها الدور البارز في راحة العمال ومن ثمة ضمان استمرارهم واستقرارهم في العمل وتعزز من دافعيتهم للعمل كونها من أسباب فعالية المؤسسة التي تجسد الدعم التنظيمي، فتتمية روح التعاون تعني العمل المشترك والتفاعل الإيجابي بين الأفراد والمجموعات من أجل تحقيق الأهداف المشتركة وتعزيز التنمية الاجتماعية.

جدول رقم 13: يوضح على أي أساس تمنح المكافأة داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
33%	33	جماعي
67%	67	فردى
100%	100	المجموع

المصدر س(10)

وفقا للمعطيات الجدولية وما تضمنه من بيانات كمية ففي سؤالنا لعينة البحث عن على أي أساس تمنح المكافأة داخل المؤسسة نلاحظ أن 33% أجابوا بأنه يمكن أن تمنح المكافأة في المؤسسة على أساس جماعي ، مقابل 67% أجابوا أن المكافأة تمنح على أساس فردي فقط.

وفي خضم هذه المعطيات الكمية يتضح جليا أن أغلب أفراد العينة أكدوا على أن المكافأة تمنح على أساس فردي لأن الأمر يقتصر لنوع المكافأة على نوع المكافأة خصوصا إذا كانت تمس ترقية لا يمكن ترقية جميع العمال دفعة واحدة أما المكافآت الجماعية فتتمس بطابعها الأعمال الجماعية كالحصول على إجازات ، ويمكن القول أن المكافآت في مجملها تعني زيادة الطموح والاستمرارية في العمل فهي تحفز وتزيد دافعية الانجاز للعمال والمؤسسة ككل ، فالعدالة في منح المكافأة يعد مبدأ أساسيا في تحقيق المساواة والعدالة الاجتماعية، قد تكون هناك تحديات في تحقيق العدالة في منح المكافأة بسبب التحيزات والتمييز وعدم المساواة الموجودة في المجتمع. لذلك، يجب أن يتم التعامل مع منح المكافآت بحذر واحترام للمبادئ العدالة وضمن توزيع المكافآت بشكل عادل ومنصف لتحقيق العدالة الاجتماعية.

1/1 النتائج الجزئية المتعلقة بالفرضية الأولى: (فرق العمل وزيادة المهارة)

من خلال المعطيات الامبريقية في سياقاتها الكمية والكيفية تبرز لنا شواهد واقعية تفسير دور بفرق العمل في الرفع من دافعية الانجاز للعامل وتم التوصل إلى النتائج التالية :

1- وجود علاقة بين تعاون أعضاء الفريق وحل صعوبات العمل فكلما كان التعاون اكبر قلت الصوبة في حل مشكلات العمل .

2- في توضيح العلاقة بين المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وبحث العمال والاطلاع عن مستجدات العمل فنلاحظ تقارب في نسب الإجابة بين النفي والتأكيد لكلا المتغيرين ومنه يمكن القول أنه لا توجد علاقة بينهما.

3- وجود أثر طفيف بين تلقي التقدير والاحترام لمجهود فريق العمل والحاجة لزيادة بذل لبذل مجهود اكبر في العمل.

04- وجود علاقة عكسية بين المتغيرين أنه كلما تجاهلت المؤسسة معانات العمال كلما زاد حرصهم على وضع خطط استباقية لتجنب المشاكل في العمل.

05- وجود علاقة حيث عبر أغلبية أفراد العينة على أن تلقي المكافأة يزيد من سعيهم لتطوير مهارتهم .

06- لا توجد علاقة وجود بين متغيري حرص المشرف على تنمية روح التعاون وتلقي الدعم الفني من المؤسسة لحل المشكلات .

07- المكافأة تمنح على أساس فردي وذلك راجع لطبيعة نظام المؤسسة .

2- العدالة التنظيمية وزيادة التحدي والمنافسة

جدول رقم:14 يبين الطرق التي يتم بها تنقيط العمال

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
28%	28	على أساس تأدية المهام الإضافية
12%	12	على أساس الخبرة والأقدمية
59%	59	على أساس الانضباط
01%	01	على أساس المحسوبية والعشائرية
100%	100	المجموع

المصدر س(10)

وفقا للمعطيات الجدولية وما تضمنه من بيانات كمية في إطار تحديد الطرق التي يتم بها تنقيط العمال ، نجد أن نسبة 28% أجابوا أن تنقيط العمال يكون على أساس تأدية المهام الإضافية، و 12% يرون أن التنقيط يكون على أساس الخبرة والأقدمية ، أما 59% أفروا أن التنقيط يكون على أساس الانضباط و نسبة 01% أفروا أن التنقيط يكون على أساس المحسوبية والعشائرية.

وفي خضم هذه المعطيات الكمية يتضح جليا أن أغلب أفراد العينة يرون أن التنقيط يكون على أساس الانضباط والذي يشمل مجموعة من العمليات التي ترمي إلى معاينة وقياس وتقدير أداء الموظف وتحسين مساهمته في تحقيق أهداف الإدارة التي ينتمي إليها، وهذا يمثل العدالة التنظيمية التي تتمتع بها المؤسسة، في حين الفئة الثانية 28% التي ترى أن التنقيط يكون على أساس تأدية المهام الإضافية فهنا التنقيط يعد نوع من أنواع التحفيز تستعمله الإدارة لتشجيع العمال على زيادة بذل المجهود، وأما التنقيط على أساس الخبرة والأقدمية فتستعمله المؤسسة للعمال المقبلين على التقاعد لزيادة درجاتهم وكنوع من المكافأة على ماقدموه من مجهودات.

جدول رقم 15: يبين العلاقة بين اعتماد نفس الإجراءات في تنقيط العاميين و احترام أوقات العمل:

المجموع	احترام أوقات العمل		اعتماد نفس الإجراءات في تنقيط العاميين
	لا	نعم	
75	11	64	نعم
%100	%14.67	%85.33	
25	08	17	لا
%100	%32	%68	
100	19	81	المجموع
%100	%19	%81	

المصدر س(14) س(31)

بغرض كشف العلاقة بين اعتماد نفس الإجراءات في تنقيط العاميين الذين هم من نفس مستواك و احترام العمال لأوقات العمل نرى أن 85.33% من العمال يرون أنه يتم اعتماد نفس الإجراءات في تنقيط العاميين وأنهم يحترمون أوقات العمل ، و 14.67% أجابوا بأنه يتم اعتماد نفس الإجراءات في تنقيط العاميين ولا يحترمون أوقات العمل ، مقابل 32% أكدوا أنه لا يتم اعتماد نفس الإجراءات في تنقيط العاميين، و يحترمون أوقات العمل ، و 08% يقرون بأنه لا يتم اعتماد نفس الإجراءات في تنقيط العاميين وأنهم لا يحترمون أوقات عملهم.

وفي خضم هذه المعطيات الكمية يتضح جليا لنا أنه توجد علاقة بين اعتماد نفس الإجراءات في تنقيط العاميين الذين هم من نفس المستوى واحترامهم لأوقات العمل ، فغالبية العمال بنسبة 85.33% أكدوا على ذلك، فشعور العمال بوجود عدالة بينهم يخلق عندهم نوع من المسؤولية والالتزام والانضباط في العمل، وهذه السلوكيات الإيجابية، التي تدعم تنظيم العمل و تحقق أهدافه و يكبح السلوكيات التنظيمية السيئة. فعملية تنقيط العمال تهدف إلى تحديد مدى تحقيق العامل للأهداف المحددة ومدى تنفيذه للمهام المطلوبة بفعالية وكفاءة وتنقيط العمال يمكن أن يكون أداة قوية لتحسين أداء العمل وتحقيق العدالة في بيئة العمل إذا تم تطبيقه بشكل صحيح ومنصف.

جدول رقم 16: يبين العلاقة بين قبول الإدارة لاقتراحات العمال في وتقدير المؤسسة لمجهود العمال:

المجموع	لا	نعم	تقدير المؤسسة لمجهود العمال
			قبول الإدارة لاقتراحات العمال
71	22	49	نعم
%100	%30.99	%69.01	
29	13	16	لا
%100	%44.83	%55.17	
100	35	65	المجموع
%100	%35	%65	

المصدر س(15) س(31)

وفقا للمعطيات الجدولية وما تضمنته من معطيات كمية في إطار تحديد العلاقة بين قبول الإدارة لاقتراحات العمال ، وتقدير المؤسسة لمجهودهم حيث عبرت الفئة الكبيرة من العمال بنسبة 69.01% على الإدارة تقبل اقتراحاتهم وتقدر مجهودهم في العمل 30.99% أجابوا بأن الإدارة تقبل اقتراحاتهم في العمل ولا تقدر مجهودهم مقابل 55.17% من العمال أكدوا على أن الإدارة لا تقبل اقتراحاتهم في العمل وتقدر مجهودهم و 44.83% عبروا عن نفيهم لكلا المتغيرين وأن الإدارة لا تقبل اقتراحاتهم ولا تقدر مجهودهم في العمل.

ومن خلال هذه الحثيات يتضح جلياً وجود علاقة ترابطية في سياسة تعامل المؤسسة مع عمالها حيث أكدت الغالبية أن قبول الإدارة لاقتراحات العمال يوافقه أيضا تقديرها لمجهود عمالها فتقدير عمل العمال يخلق لديهم شعور بالقدرة والنجاح والاستمرار، أما قبول الاقتراحات فيعزز الثقة والترابط بين العمال والمؤسسة في حين نجد الفئة القليلة بنسبة 44.83% والتي نفت كلا المتغيرين فيمكن تفسير إجابتها وفي سياق المقابلة الشفهية التي أجريت مع رئيس مصلحة الموارد البشرية والذي أرجع سبب نفيهم إلى العلاقة السيئة مع الإدارة وسلوكهم غير المنضبط في العمل.

جدول رقم 17: يبين العلاقة بين المساواة في استحقاق المكافأة وتقدير بذل الجهد للتفوق في العمل:

المجموع	لا	نعم	بذل الجهد للتفوق في العمل
			المساواة في استحقاق المكافأة
83	32	51	نعم
%100	%38.56	%61.44	
17	08	09	لا
%100	%47.06	%52.94	
100	40	60	المجموع
%100	%40	%60	

المصدر س(16) س(36)

وفقا للمعطيات الجدولية في سياقاتها الكمية أكدت ما نسبته 61.44% من مفردات العينة على أن هناك مساواة في استحقاق المكافأة و أن هناك جهد مبذول للتفوق في العمل ، و 38.56% أجابوا بأنه توجد مساواة في استحقاق المكافأة ولا يبذلون جهد للتفوق في العمل ، مقابل 52.94% أكدوا أنه لا توجد مساواة في استحقاق المكافأة ويبذلون الجهد للتفوق في العمل ، 47.06% من مفردات العينة نفوا وجود مساواة في استحقاق المكافأة وأنهم لا يبذلون جهد للتفوق في العمل.

وفي خضم هذه المعطيات الكمية والكيفية يتضح جليا وجود علاقة بين المساواة في استحقاق المكافأة والجهد المبذول للتفوق في العمل ، وهذا ما أقرت به الأغلبية من مفردات العينة وأن من يبذل مجهود أكبر يكون له نصيب وحظ أكبر في تلقي المكافأة ، مما يزيد في تحقيق الأهداف والطموح للمؤسسة والذي يمكن أن يرجع إلى رغبة القوية النابعة من داخل الفرد في تكريس مهارته وقدرته جراه حسه بالعدالة الإدارية، فحقيق المساواة في استحقاق المكافأة يمكن أن يعزز روح العدالة والمشاركة والرضا في بيئة العمل، وبالتالي يساهم في تعزيز الأداء العام للمؤسسة .

جدول رقم 18: يبين العلاقة بين اهتمام المسؤول بانشغالات العاملين و المساهمة في تقديم الاقتراحات لتطوير العمل:

المجموع	لا	نعم	المساهمة في تقديم الاقتراحات لتطوير العمل
			اهتمام المسؤول بانشغالات العاملين
73	42	31	نعم
%100	%57.54	%42.46	
27	09	18	لا
%100	%33.34	%66.66	
100	51	49	المجموع
%100	%51	%49	

المصدر س(17) س(34)

وفقا للمعطيات الجدولية وما تضمنته من معطيات كمية في إطار تحديد العلاقة بين اهتمام المسؤول بانشغالات العاملين و المساهمة في تقديم الاقتراحات لتطوير العمل فإن 42.46% من أفراد العينة أجابوا بأن المسؤول يهتم بانشغالاتهم ويساهمون في تقديم اقتراحات لتطوير العمل، و 57.54% أكدوا أن المسؤول يهتم بانشغالاتهم ولكن لا يقدمون اقتراحات لتطوير العمل، مقابل 66.66% أجابوا بأن المسؤول لا يهتم بانشغالات العاملين ولكن يطرحون اقتراحاتهم فيما يخص تطوير عملهم، و 33.34% أنكروا عدم تلقيهم الاهتمام من المسؤول ولا يساهمون في تقديم الاقتراحات لتطوير العمل.

ومن خلال هذه الحثيات يتضح جلياً وجود تفاوت بين الفئات العمالية وتباين في تلقي الاهتمام بانشغالاتهم من طرف المسؤول ومشاركتهم في تقديم الاقتراحات بخصوص العمل، فالاهتمام بانشغالات العاملين يمثل دعم ومساندة ويساهم في تعزيز دافعية الانجاز وهذا من خلال مساهمته في سعي الفرد نحو تحقيق الأهداف والطموح وأن تقديم الاقتراحات بخصوص العمل للعمال يعطي مساحة من الحرية والثقة للعمال أثناء عملهم، فإن الاهتمام بانشغالات العمال من منظور سوسيولوجي يعني دراسة العوامل الاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي تؤثر على حياة العمال وتشكل انشغالاتهم، تعتبر علم الاجتماع الصناعي وعلم الاجتماع العملي مجالين يركزان على دراسة هذه الانشغالات وتحليلها.

جدول رقم 19: يبين العلاقة بين المساواة في استحقاق المكافأة ومقارنتك لنتائج العمل مع الزملاء:

المجموع	لا	نعم	مقارنتك لنتائج العمل مع الزملاء
			المساواة في استحقاق المكافأة
73	20	53	نعم
%100	%27.40	%72.60	
27	10	17	لا
%100	%37.04	%62.96	
100	30	70	المجموع
%100	%30	%70	

المصدر س(16) س(33)

وفقا للمعطيات الجدولية وما تضمنته من معطيات كمية في إطار تحديد العلاقة بين المساواة في استحقاق المكافأة و مقارنتك لنتائج العمل مع الزملاء نجد نسبة %72.60 من عينة البحث أقروا على أن هناك مساواة في استحقاق المكافأة وأنهم يقارنون نتائج عملهم مع نتائج عمل زملائهم و%27.40 أجابوا بأن هناك مساواة في استحقاق المكافأة وأنهم لا يقارنون نتائج عملهم مع نتائج عمل زملائهم، مقابل % 62.96 يرون أنه لا توجد مساواة في استحقاق المكافأة ويقارنون نتائج عملهم مع نتائج عمل زملائهم، و%37.04 أنكروا وجود المساواة في استحقاق المكافأة و لا يقارنون نتائج عملهم مع نتائج عمل زملائهم.

وفي خضم هذه المعطيات الكمية والكيفية يتضح جليا وجود سعي من الإدارة إلى تحقيق عدالة بين العمال من خلال المساواة في منح المكافأة وإعطائها لمن يستحق هذا ما يدعوا العاملين على إبراز كامل مهارتهم ومقارنة نتائج أعمالهم بزملائهم لزيادة التنافس واستحقاق المكافأة وقد أقر غالبية العمال على هذا السلوك المنتهج من الإدارة، ومنه يمكن القول أن منح المكافأة كتحفيز والعدالة في توزيعها يزيد من دافعية الانجاز لدى العمال.

2/1 النتائج الجزئية المتعلقة بالفرضية الثانية: (العدالة التنظيمية وزيادة التحدي والمنافسة)

- 01- في دراسة متغير الطرق التي يتم بها التنقيط كان رد أغلبية أفراد العينة أن يتم تنقيط العمال على أساس انضباط العامل وهذا بين وجود عدالة إدارية.
- 02- وجود علاقة تأثير بين اعتماد نفس الإجراءات في تنقيط العاملين الذين هم من نفس المستوى و احترام العمال لأوقات العمل.
- 03- في دراسة العلاقة بين مساواة في استحقاق المكافأة وبذل للتفوق في العمل يتبين وجود أثر ايجابي بينهما .
- 04- وفي دراسة العلاقة بين متغير اهتمام المسؤول بانشغالات العاملين و تقديم العمال لاقتراحات العمل نلاحظ عدم وجود علاقة بين المتغيرين.
- 05- في دراسة العلاقة بين مساواة في استحقاق المكافأة مقارنة نتائج العمل مع الزملاء يتبين وجود أثر ايجابي بينهما .

3 - القيادة التحويلية وزيادة المثابرة

جدول رقم 20: يبين العلاقة بين تقديم المسؤول الحلول لصعوبات العمل و طرح الأفكار

المجموع	لا	نعم	طرح الافكار والاراء حول طرق العمل
			تقديم المسؤول الحلول لصعوبات العمل
73	21	52	نعم
%100	%28.77	%71.23	
27	11	16	لا
%100	%40.75	%59.25	
100	32	68	المجموع
%100	%32	%68	

المصدر س(19) س(37)

من خلال المعطيات الجدولية في سياقاتها الكمية يتضح لنا أن ما نسبته 71.23% أكدوا على أن المسؤول يساهم في تقديم الحلول للصعوبات التي تواجههم في العمل و يسمح لهم بطرح الأفكار والآراء حول طرق العمل و 28.77% أجابوا أن المسؤول يساهم في تقديم الحلول للصعوبات التي تواجههم في العمل ولا يسمح لهم بطرح الأفكار والآراء حول طرق العمل، مقابل 59.25% من أفراد العينة يرون أن المسؤول لا يساهم في تقديم الحلول للصعوبات التي تواجههم في العمل و يسمح لهم بطرح الأفكار والآراء حول طرق العمل، و 40.75% أقرروا بأن المسؤول لا يساهم في تقديم الحلول للصعوبات التي تواجههم في العمل ولا يسمح لهم بطرح الأفكار والآراء حول طرق العمل.

وفي خضم هذه المعطيات الكمية والكيفية يتضح لنا جليا أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأن المسؤول يساهم في تقديم الحلول للصعوبات التي تواجههم في العمل و يسمح لهم بطرح الأفكار والآراء حول طرق العمل فهنا المؤسسة تسعى إلى خلق تفاعل بين المسؤول والعمال، إذ أن مناقشة خصوصيات العمل ومشاكله مع الرئيس تلعب دورا مهما وبنسبة كبيرة في استثارة العمال نحو مزيد من الدقة والإتقان في العمل و تزيد من رفع الروح المعنوية للعمال وتدفعهم إلى مزيد من الحرص على العمل، فالتفاعل الايجابي بين المسؤول والعمال يعد دعما دافعا للعمال.

جدول رقم: 21 يبين العلاقة بين تشجيع المسؤول لإبداء الأفكار في طرق العمل و السعي دوما إلى إيجاد الحلول:

المجموع	لا	نعم	السعي دوما إلى إيجاد الحلول تشجيع المسؤول لإبداء الأفكار في طرق العمل
61	29	32	نعم
%61	%47.55	%52.45	
39	15	24	لا
%39	%38.47	%61.53	
100	61	56	المجموع
%100	%61	%56	

المصدر س(22) س(38)

وفقا للمعطيات الجدولية وما تضمنته من معطيات كمية في إطار تحديد العلاقة بين تشجيع المسؤول لإبداء الأفكار في طرق العمل و السعي دوما إلى إيجاد الحلول نجد 52.45% من مفردات العينة تقر بانها تتلقى تشجيع من المسؤول لإبداء الأفكار في طرق العمل ووجود السعي دوما إلى إيجاد الحلول في العمل، و47.55% أجابوا بأنهم يتلقون التشجيع من المسؤول لإبداء الأفكار في طرق العمل ولا يسعون إلى إيجاد الحلول في العمل، مقابل 61.53% من أفراد العينة أكدوا أنهم لا يتلقون التشجيع من المسؤول لإبداء الأفكار في طرق العمل، ويسعون إلى إيجاد الحلول في العمل، و38.47% نفوا تلقيهم التشجيع من المسؤول لإبداء الأفكار في طرق العمل ولا يسعون إلى إيجاد الحلول في العمل.

وفي خضم هذه المعطيات يتضح جليا وجود تباين بين تشجيع المسؤول لإبداء الأفكار في طرق العمل و السعي دوما إلى إيجاد الحلول في إيجاد حلول في العمل في إجابات العمال فالعلاقة التنظيمية بين العمال والإدارة، والديناميكيات الاجتماعية التي تؤثر على الإنتاجية والرضا الوظيفي، و قوانين التفاعل الاجتماعي لاتقوم على الأفراد فقط بل على الجماعات والمنظمات والمجتمعات مثل ما أشارة إليه نظرية التبادل الاجتماعي.

جدول رقم 22: يبين العلاقة بين محاولة المسؤول معرفة احتياجات العمال وتوفيرها و البقاء لوقت متأخر في العمل طواعية:

المجموع	لا	نعم	البقاء لوقت متأخر في العمل طواعية
			محاولة المسؤول معرفة احتياجات العمال وتوفيرها
77	22	55	نعم
%77	%28.58	%71.42	
23	11	12	لا
%23	%47.83	%52.17	
100	33	67	المجموع
%100	%33	%67	

المصدر س(20) س(41)

وفقا للمعطيات الجدولية في سياقاتها الكمية، يتضح أن نسبة 71.42% من مفردات العينة أجابوا بأن المسؤول يسعى لمعرفة احتياجات العمال وتوفيرها وأنهم يبقون طواعية لوقت متأخر في العمل ، 28.58%

يرون أن المسؤول يسعى لمعرفة احتياجات العمال وتوفيرها، وأنهم لا يبقون طواعية لوقت متأخر في العمل، مقابل 52.17% أكدوا أن المسؤول لا يحاول معرفة احتياجات العمال وتوفيرها وأنهم يبقون طواعية لوقت متأخر في العمل و 47.83% منهم يرون وأنهم لا يبقون طواعية لوقت متأخر في العمل، وأنهم لا يبقون طواعية لوقت متأخر في العمل.

ومن خلال هذه الحثيات الكمية يتضح أن عنصر سعي المسؤول لمعرفة احتياجات العمال وتوفيرها يؤثر في بقاء العمال طواعية لإتمام عملهم فهذا السلوك يشجع العمال على الاطلاع على وضعية المؤسسة نحوهم وتطوير ثقتهم وضمان أمنهم الوظيفي وتكافؤ الفرص بينهم وحل مشاكل التوازن بين الحياة والعمل والتعويض التنافسي والمرونة في خيارات العمل كل هذه الخيارات التنظيمية تكون في صالح المؤسسة بزيادة كفاءة العمال ومن هنا يمكن القول أن العمل طواعية يتأثر بمدى سعي المسؤول لمعرفة احتياجات العمال.

جدول رقم 23: يبين العلاقة بين إثارة المسؤول لروح الحماسة في الفريق و التعاون مع الفريق لتخطي الصعوبات:

المجموع	لا	نعم	التعاون مع الفريق لتخطي الصعوبات إثارة المسؤول لروح الحماسة في الفريق
67	24	43	نعم
%100	%35.83	%64.17	
33	16	17	لا
%100	%48.49	%51.51	
100	40	60	المجموع
%100	%40	%60	

المصدر س(21) س(40)

وفقا للمعطيات الجدولية وما تضمنته من معطيات كمية في إطار تحديد العلاقة بين إثارة المسؤول لروح الحماسة في الفريق والتعاون مع الفريق لتخطي صعوبات العمل حيث نجد أن 64.17% من العمال أجابوا بأن المسؤول يثير روح الحماسة في الفريق، وأنهم يتعاونون مع الفريق لتخطي الصعوبات، و 35.83% منهم أجابوا أن المسؤول يثير روح الحماسة في الفريق، وأنهم لا يتعاونون مع الفريق لتخطي الصعوبات،

مقابل 51.51% أكدوا أن المسؤول لا يثير روح الحماسة في الفريق وإنهم يتعاونون مع الفريق لتخطي الصعوبات ، في حين 48.49% من أفراد العينة يرون أن المسؤول لا يثير روح الحماسة في الفريق وإنهم لا يتعاونون مع الفريق لتخطي الصعوبات.

وفي خضم هذه المعطيات الكمية والكيفية يتضح جليا وجود سعي من المؤسسة لتنمية روح التعاون في فرق العمل لان التعاون يؤدي إلى تحقيق الأهداف المشتركة ويحسن العلاقات الاجتماعية فالعلاقات الجيدة بين العمال تقلل من ضغوط وتعزز من الروح المعنوية كما يهدف إلى تعزيز النظام الدافعية لإتقان العمل، وهذا ما أكدته إجابة غالبية العينة بان إثارة روح المسؤول لروح الجماعة يؤدي إلى تنمية روح التعاون بين أعضاء الفريق

جدول رقم 24: يبين العلاقة بين المسؤول يشجع العمال على طرح أفكارهم و الاعتماد على النفس في طلب احتياجات العمل:

المجموع	لا	نعم	الاعتماد على النفس في طلب احتياجات العمل
			تشجيع العمال على طرح أفكارهم
68	23	45	نعم
%100	%33.83	%66.17	
32	13	19	لا
%32	%40.63	%59.37	
100	36	64	المجموع
%100	%36	%64	

المصدر س(21) س(40)

وفقا للمعطيات الجدولية في سياقاتها الكمية أكدت ما نسبته 66.17% من مفردات العينة تشجيع العمال على طرح أفكارهم و الاعتماد على النفس في طلب احتياجات العمل 33.83% أجابوا أن تشجيع المسؤول للعمال لطرح أفكارهم و لا يعتمدون على أنفسهم في طلب احتياجات العمل، مقابل 59.37% يرون أن المسؤول لا يشجع العمال على طرح أفكارهم و الاعتماد على النفس في طلب احتياجات العمل، و40.63% من العمال أجابوا بأن المسؤول لا يشجع العمال على طرح أفكارهم و لا يعتمدون على أنفسهم في طلب احتياجات العمل.

ومن خلال هذه الحثيات الكمية يتضح أن تشجيع العمال من قبل المسؤول لطرح أفكارهم له الدور الكبير والبارز في إعطاء حرية التعامل والتعبير وكذا إلمام العاملين بكل حثيات العمل ومساهمته في رفع الثقة للعاملين إذ أن أغلبية العاملين أقرروا بمقدرتهم على طلب احتياجاتهم بأنفسهم في ظل تشجيع المسؤول بطرح أفكارهم ، أي أن الدعم المعنوي له دور في تنظيم وترابط العمال مما يولد لهم الثقة بالنفس ويشجعهم على المبادرات الإبداعية،

جدول رقم 25: يبين العلاقة بين تحفيز العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة و البقاء لوقت متأخر في العمل طواعية:

المجموع	لا	نعم	البقاء لوقت متأخر في العمل طواعية
			تحفيز العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة
67	15	52	نعم
%100	%22.39	%77.61	
33	14	19	لا
%33	%42.43	%57.57	
100	29	71	المجموع
%100	%29	%71	

المصدر س(23) س(41)

وفقا للمعطيات الجدولية وما تضمنه من بيانات كمية ففي إطار تحديد العلاقة بين تحفيز العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة و البقاء لوقت متأخر في العمل طواعية نجد أن مانسبته %77.61 يرون أنهم يتلقون التحفيز لتحقيق أهداف المؤسسة وأنهم يعملون لوقت متأخر طواعية، %22.39 أجابوا بأنهم يتلقون التحفيز لتحقيق أهداف المؤسسة وأنهم لا يعملون لوقت متأخر طواعية ، مقابل %57.57 أكدوا أنهم لا يتلقون التحفيز لتحقيق أهداف المؤسسة وأنهم يعملون لوقت متأخر طواعية في حين ترى العينة الأخيرة بنسبة 42.43 أنهم لا يتلقون التحفيز لتحقيق أهداف المؤسسة وأنهم لا يعملون لوقت متأخر طواعية .

وفي خضم هذه المعطيات الكمية والكيفية يتضح وجود سعي من المسؤول نحو تحقيق الأهداف والطموح من خلال التحفيز بشتى أنواعه مما يحبي الرغبة القوية في داخل الفرد لتكريس مهارته وابرار قدراته وأن دعم

المسؤول يساهم في دافعية الانجاز من خلال مساهمته في سعي العامل نحو تحقيق الأهداف والطموح، فالتحفيز يشير إلى دراسة العوامل الاجتماعية التي تؤثر على رغبة العمال في العمل وتحفيزهم لتحقيق أداء عالٍ وإنتاجية ممتازة، فهو فهم كيفية تأثير العوامل الاجتماعية على رغبة العمال في العمل وتحقيق أداء عالٍ. من خلال فهم هذه العوامل وتوفير بيئة عمل محفزة، يمكن للمؤسسات تعزيز رضا العمال وإنتاجيتهم والحفاظ على موظفيها.

3/1 النتائج الجزئية المتعلقة بالفرضية الثالثة: (القيادة التحويلية وزيادة المثابرة)

01- وجود علاقة بين مساهمة المسؤول في تقديم الحلول لل صعوبات التي تواجههم ومشاركتهم في طرح الأفكار والآراء حول طرق العمل.

02- في دراسة العلاقة بين تشجيع المسؤول لإبداء الأفكار في طرق العمل و السعي دوماً إلى إيجاد الحلول تبين عدم وجود علاقة بين المتغيرين.

03- يتبين من دراسة العلاقة بين تلبية المسؤول لاحتياجات العمال وبقائهم لوقت متأخر في العمل طواعية أنه توجد علاقة تأثير بينهما .

04- عدم وجود علاقة بين إثارة المسؤول لروح الحماسة في الفريق والتعاون مع الفريق لتخطي صعوبات العمل.

05- في دراسة العلاقة بين تشجيع العمال على طرح أفكارهم و اعتمادهم على أنفسهم في طلب الاحتياجات التي تخصهم نرى عدم وجود تأثير بين المتغيرين.

06- وفي دراستنا للعلاقة بين المتغيرين تحفيز العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة و البقاء لوقت متأخر في العمل طواعية ، أن هناك علاقة تأثير بين المتغيرين.

4 الاستنتاج العام

- نستنتج من خلال النتائج الجزئية المتعلقة بالفرضيات أن:

الدعم التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة و هو يعبر عن الجو العام داخلها وأن سلوك العمال و دافعيتهم في العمل تعتمد بنسبة كبيرة على درجة الدعم التي يوفرها لهم الدعم التنظيمي فالدعم السائد في المنظمة يؤثر على مواقف العاملين تجاه العلاقات السائدة و قد توصلنا في دراستنا من خلال نتائج الفرضيات حيث نجد:

أن لفرق العمل دور في زيادة المهارة من خلال نتائج أغلبية المؤشرات ، كوجود علاقة بين تعاون أعضاء الفريق وحل صعوبات العمل فكلما كان التعاون اكبر قلت الصوبة في حل مشكلات العمل و أن تلقي المكافأة يزيد من سعيهم لتطوير مهارتهم، كما أن هناك تأثير بين تلقي التقدير والاحترام لمجهود فريق العمل والحاجة لزيادة بذل لبذل مجهود اكبر في العمل ، وفي نتائج الفرضية الثانية التي تتضمن متغيري :

العدالة التنظيمية وزيادة التحدي والمنافسة فنجد أن للعدالة التنظيمية دور في زيادة التحدي والمنافسة ،فتشير أغلب المؤشرات في نتائجها على أنه توجد علاقة تأثير بين اعتماد نفس الإجراءات في تنقيط العاملين الذين هم من نفس المستوى و احترام العمال لأوقات العمل وأن المساواة في استحقاق المكافأة له أثر في زيادة بذل الجهد للتحقق في العمل، كما أنه في دراسة متغير الطرق التي يتم بها التنقيط كان رد أغلبية أفراد العينة أن يتم تنقيط العمال على أساس انضباط العامل كما أن لاهتمام المسؤول بانشغالات العاملين يزيد في تقديم العمال ومساهماتهم في اقتراحات العمل. كما أكدت النظرية الثالثة التي تتعلق ب:

القيادة التحويلية وزيادة المثابرة فنجد أن للقيادة التحويلية أثر ودور في زيادة المثابرة كوجود علاقة تأثير بين مؤشر مساهمة المسؤول في تقديم الحلول لل صعوبات التي تواجه العمال وأثرها على مشاركة العمال في طرح الأفكار والآراء حول طرق العمل ، كما أن هناك أثر بين تلبية المؤسسة لاحتياجات العمال و العمل طواعية خارج أوقات العمل ، كما أن هناك بعض المؤشرات التي نفت وجود علاقة التأثير كإثارة المسؤول لروح الحماسة في الفريق وعلاقته بالتعاون مع الفريق لتخطي صعوبات العمل

ومنه يمكن القول أن كل الفرضيات حددت من خلال نتائج دراستنا أن للدعم التنظيمي دور في الرفع من دافعية الانجاز لدى المؤسسة الجزائرية ، فالأفراد الذين لديهم دافعية الإنجاز مرتفعة يعملون في ظروف مناخية ملائمة

و تشجيعية كما أشارة إليه دراسة التلاحمة وزقعار (2021) الأمن النفسي وعلاقته بالدافعية نحو الإنجاز لدى طلبة المرحلة الثانوية أفي محافظة الخليل عن مستوى الأمن النفسي و مستوى دافعية الإنجاز والوصول الى علاقة طردية بينهما، فالدعم التنظيمي علاقة ارتباطيه قوية بين المتغيرات التنظيمية الأخرى فهو المجال الذي يتفاعل الفرد داخله مع البيئة التنظيمية.

إن سلوكيات العمال و دافعتهم للعمل و الإنجاز مرتبطة بدرجة ملائمتهم للدعم التنظيمي في منظماتهم من خلال تناسب التعليمات المطبقة بالمؤسسة مع المستجدات الحاصلة في العمل ومواكبة المستجدات في البيئة المحيطة و تناسب المهام مع إمكانياتهم و قدراتهم وتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة و مهام العاملين، هذا ما أشارت إليه دراسة لوال " Louwell 1986 التي قارن فيها مجموعتين من الأفراد أحدهما يتميز بارتفاع دافع للإنجاز والأخرى تتصف بانخفاض هذا الدافع وكانت المقارنة في أداء كل من المجموعتين في بعض المسائل، الجمع البسيطة وبعض المشكلات في ترتيب الكلمات، وقد لاحظ أن الطلاب ذوي دافع الإنجاز المرتفع يقومون بحل عدد أكبر من المسائل على عكس ذوي دافعية الإنجاز المنخفض ،وكذلك قيام المؤسسة بالتدريب الجيد للعاملين حتى يمكنهم من تحقيق أكبر قدر من الانجاز و معرفة احتياجات العاملين التدريبية لتحسين مستواهم لأن التدريب يهدف إلى الاستفادة من خبرات و معارف و مهارات العاملين كما أنه ينمي وعي المتدربين بالمستجدات و تفهم التوجيهات الحديثة و الأسس التي قامت عليها ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و كذلك وضع المؤسسة لقواعد وإجراءات مفهومة من الجميع ومكافأة العاملين عن العمل المتميز فكل هذه من شأنها أن تساعد الأفراد وتدفعهم للعمل الجيد .

5 اقتراحات و توصيات

1 الرفع من دافعية الموظفين عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية والمعنوية توفير كافة الإمكانيات التي تساعد على انجاز مهامهم الوظيفية الموكلة إليهم تكريم المتميزين منهم و منحهم ما يستحقونه من مكافآت تشجيعية سواء كانت مادية أو معنوية

2 إجراء المزيد من الدراسات والبحوث للتعرف على العوامل التي تساعد على رفع مستوى دافعتهم للإنجاز .

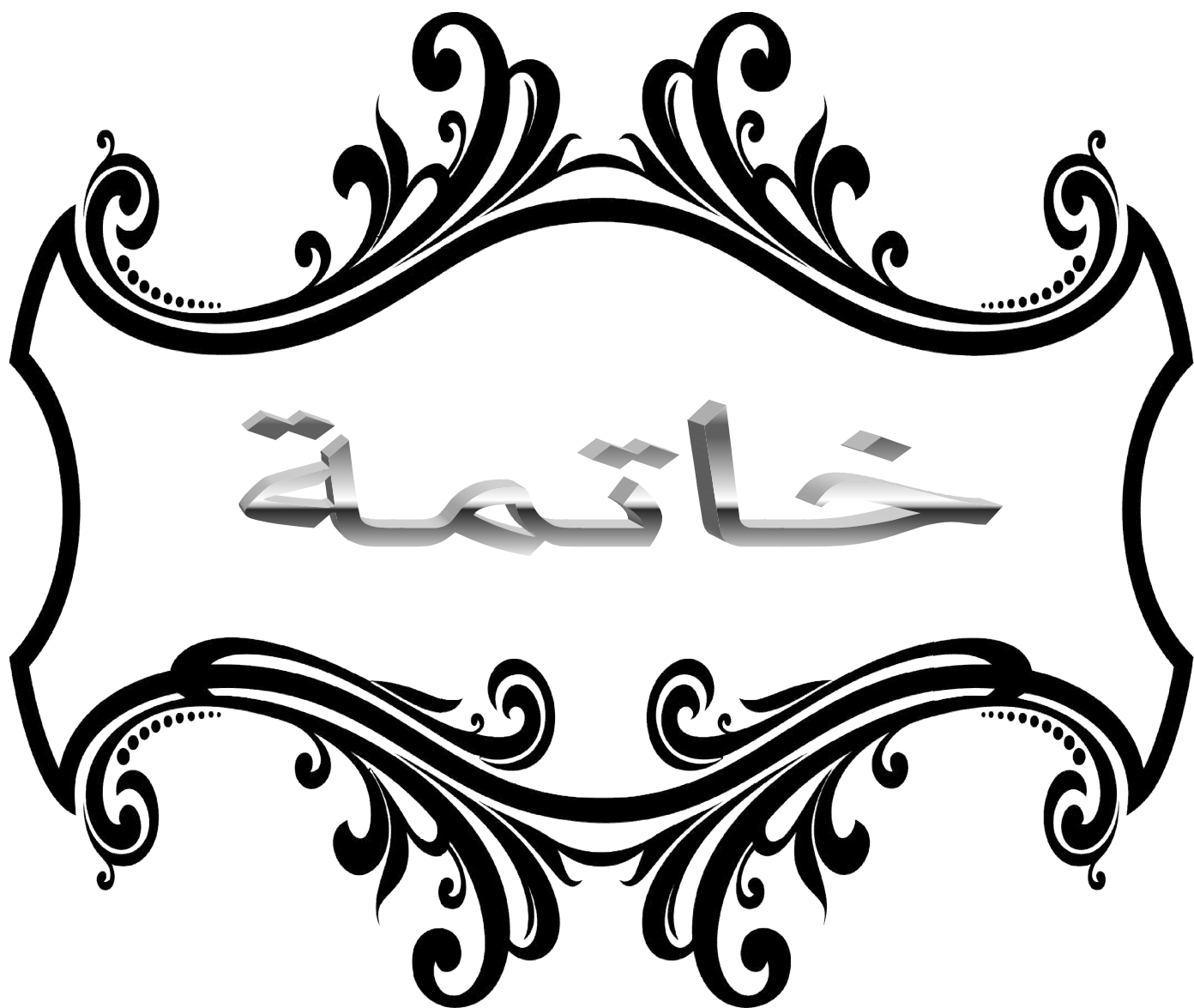
3 محاولة الوقوف على العناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق توجهات نحو المناخ التنظيمي السائد لدى الموظفين ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها و كذلك ضرورة منح الثقة وإعطاء الفرصة للموظفين لإظهار

إبداعاتهم وذلك من خلال إتباع الأسلوب التشاوري في الإدارة وتفويض الصلاحيات لهم الأمر الذي يشعدهم بثقة الإدارة فيهم و كذا ثقتهم بأنفسهم ومضاعفة نشاطهم

4 محاولة الوقوف على العناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق توجهات نحو المناخ التنظيمي السائد لدى الموظفين ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها و كذلك ضرورة الاهتمام بالهيكل التنظيمي الرسمي باعتباره الإطار العام الذي يحكم عمل الموظفين.

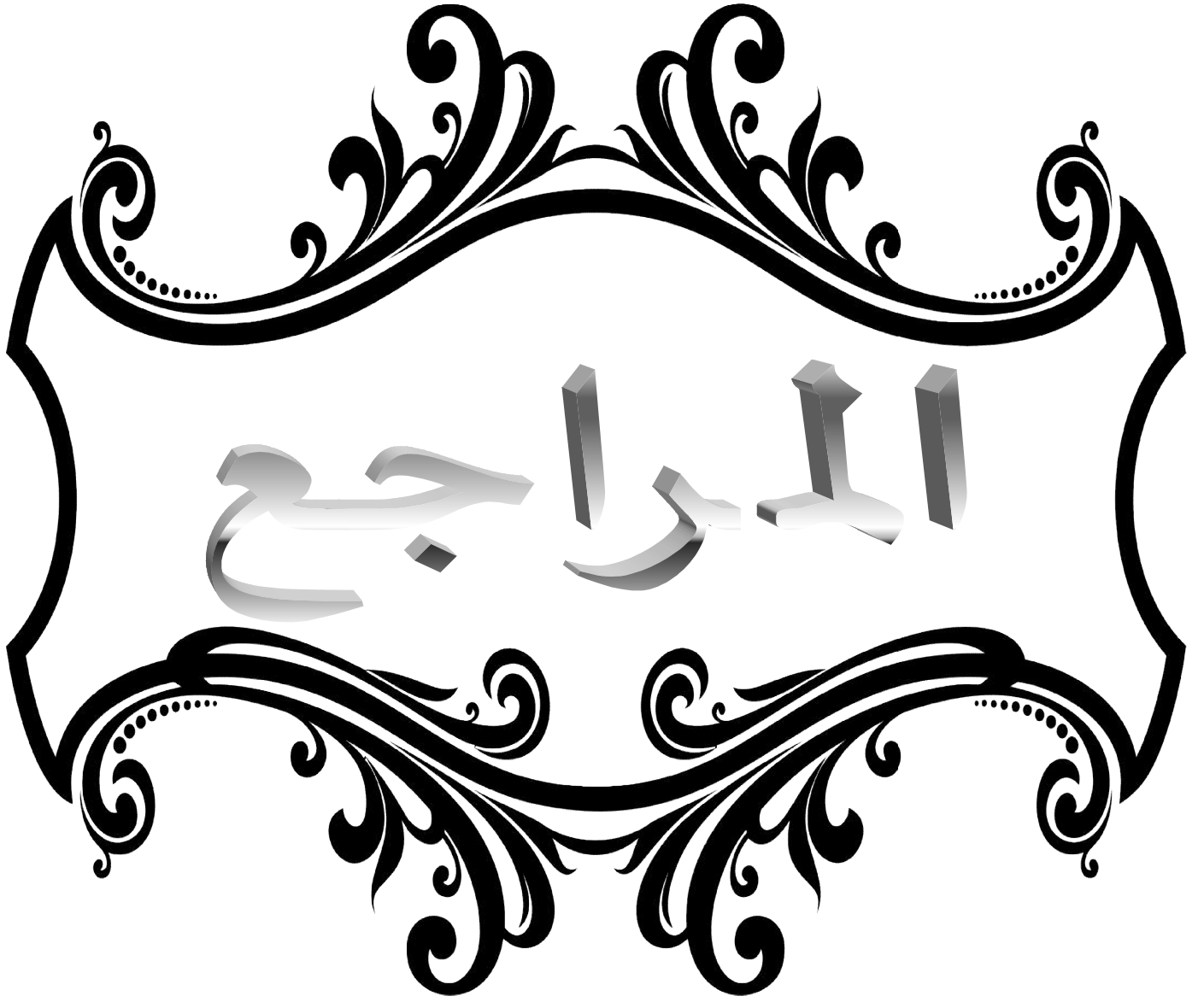
6- خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل عرض و تحليل النتائج حيث تمّ عرض نتائج دراسة الفرضيات الممثلة بتفريغ بيانات مؤشرات الفرضيات بجدول بسيطة ومركبة تحمل إجابات عينة الدراسة ممثلة بنسب مئوية ، بداية تطرقنا إلى دراسة فرضية علاقة فرق العمل وتأثيرها على زيادة المهارة في 7 جداول مع تحليل وتفسير نتائجها وكشف العلاقة بين كل منها ، بعدها تطرقنا للفرضية الثانية العدالة التنظيمية وتأثيرها على زيادة التحدي والمنافسة و دراسة مؤشراتها مقسمة في 6 جداول مع تحليل وتفسير نتائجها وكشف العلاقة بين كل منها ، وبعدها تطرقنا إلى الفرضية الثالثة المتعلقة ب: القيادة التحويلية وزيادة المثابرة و دراسة مؤشراتها مقسمة في 6 جداول مع تحليل وتفسير نتائجها وكشف العلاقة بين كل منها، ومنه قدمنا الاستنتاج العام وصولاً إلى تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات وخاتمة البحث.



خاتمة

تناولت هذه الدراسة موضوع الدعم التنظيمي وعلاقته بدافعية الانجاز لدى عمال بلدية ونوغة-المسيلة- و اشتملت على جانبين هما الجانب النظري و اشتمل على ثلاث فصول الفصل الأول بعنوان الإطار العام للدراسة تطرقنا فيه إلى مقدمة و تحديد الإشكالية التي تضمنت سؤال رئيسي لموضوع البحث وثلاث أسئلة جزئية ،بعدها تناولنا فرضيات الدراسة مقسمة إلى فرضية رئيسية وثلاثة فرعية بعدها تكلمنا عن أهمية الدراسة وفق عدة عناصر،وذكر الأسباب التي أدت بنا الى اختيار الموضوع ،لنكمل الفصل بالتطرق لأهداف الدراسة وتحديد المفاهيم والمصطلحات المدروسة لنختم الفصل بالدراسات السابقة التي تناولت نفس موضوع بحثنا هذا ، بعدها الفصل الثاني بعنوان الدعم التنظيمي حيث تطرقنا فيه الى عدة عناصر بداية ب التعريفات والأهمية وأبعاد الدعم التنظيمي التي تطرقنا فيها لثلاث أبعاد وذكر محددات الدعم التنظيمي والمقاربات النظرية التي تناولته ،أما الفصل الثالث فكان بعنوان الدافعية للانجاز وتطرقنا فيه إلى الأهمية والعوامل المؤثرة وأنواع الدافعية بعدها ذكرنا الأبعاد والمقاربات النظرية لدافعية الانجاز ، أما الجانب الميداني للدراسة اشتمل على فصلين هما الفصل الرابع بعنوان إجراءات الدراسة الميدانية حيث تم التطرق إلى مجالات الدراسة وعينة الدراسة مع تحديد منهج الدراسة وذكر أدوات جمع البيانات التي اعتمدت على المقابلة واستمارة استبيان التي تضمنت المحاور المدروسة وصولاً إلى توضيح خصائص مجتمع البحث والخصائص العامة لمجتمع الدراسة مع خلاصة للفصل بعدها الفصل الخامس كان بعنوان عرض وتفسير النتائج حيث تم عرض نتائج دراسة الفرضيات الممثلة بتفريغ بيانات مؤشرات الفرضيات بجدول بسيطة ومركبة حيث تم دراسة كل فرضية وتقديم نتائج جزئية لها وصولاً للاستنتاج العام وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يؤثر الدعم التنظيمي على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك العنصر البشري و الذي هو قوام العمل و مرتكزة الأساسي و انه كذلك يؤثر في استقرار التنظيم يعد من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن الجو العام داخلها ترتبط دافعية للانجاز بمجموعة من الأمور و العديد من المتغيرات النفسية والظروف المحيطة بالفرد العامل و التي يمثلها الدعم التنظيمي توجد علاقة ارتباطيه طردية بين المناخ التنظيمي و دافعية الانجاز لدى عمال بلدية ونوغة.



قائمة المصادر والمراجع:

01- الكتب:

- 01 ابن منظور، لسان العرب"، دار صادر، ج 5، بيروت، لبنان، 1956.
- 02 أبو عبد الرحمن الخليل بن أحمد الفراهيدي "كتاب العين"، تحق: عبد الحميد هندراوي، دار الكتب 2003، ط 1، ج 2، بيروت، لبنان.
- 03 إحسان حمد حسن، الأسس العلمية مناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، بيروت، لبنان، ط1، 1994م.
- 04 أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، بدون طبعة، بدون دار نشر، القاهرة، 2005.
- 05 أحمد محمد عبد الخالق: القائمة العربية للتشاؤم والتفاؤل ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، 1996.
- 06 أحمد محمد محرز، الحق في المناقشة المشروعة (مصر، القاهرة: د. دن ، 1999).
- 07 إسماعيل عبد الفتاح، معجم المصطلحات السياسية والإستراتيجية (القاهرة العربي للنشر والتوزيع، 2008).
- 08 باديس بوخلوة، سهيلة قمو ، أثر الدعم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية ، المجلة الصحية الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد، 5، 2016.
- 07 بدران السيد فهمي وبديوي، أحمد علي وعبد الحميد سهام على، السلوك العدواني وعلاقته بالمتابرة الأكاديمية لدى عينة من طلاب المرحلة الثانوية. دراسات تربوية واجتماعية، 2015، مصر.
- 08 بدوي، حنان فوزي و عبد الجليل، بدر محمد سيد العوامل المؤثرة على دافعية الإنجاز للتحصيل الدراسي: دراسة مطبقة على طالبات جامعة عفت بحددة مجلة الطفولة والتربية 2012 ص 25 تم استرجاعه من <https://platform.almanhal.com/Reader/Article/15990>

قائمة المراجع

- 09 بشيرة دبي (الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بالأداء المهني لدى عمال الحماية المدنية بورقلة) دراسة ميدانية بولاية ورقلة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر 2020 .
- 10 بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2011 .
- 11 بوحوش عمار، الذنبيات محمد محمود ، مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001.
- 12 التالمة، اسمهان محمد و زقعار، فتحي. الأمن النفسي وعلاقته بالدافعية نحو الإنجاز لدى طلبة المرحلة الثانوية في محافظة الخليل - فلسطين في ظل جائحة كورونا 2021. دراسات نفسية وتربوية.
- 13 جابر عبد الحميد جابر، "مدخل لدراسة السلوك الانساني"، دار النهضة العربية القاهرة، مصر، 1986.
- 14 جاكسون، فيليكس ، فكر تصبح غنيا ، ترجمة: مركز التعريب والبرمجة، القاهرة: الدار العربية للعلوم ، 2015.
- 15 جون رولز: العدالة كإنصاف (إعادة صياغة)، ترجمة: حيدر حاج إسماعيل، المنظمة العربية للترجمة، ط1، لبنان، 2009.
- 16 حسن السعاني، تصميم البحوث الاجتماعية، نسق منهجي دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، بدون طبعة، 1982م.
- 17 حسن، على حسن سيكولوجية الإنجاز الخصائص المعرفية والمزاجية للشخصية الإنجازية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر 1997.
- 18 حناني عبد الغفار. السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية. 2007 بط ، مصرالدار الجامعية. خليل عبد الرحمان المعايطه : علم النفس الاجتماعي، 2007، الطبعة 2 ، دار الفكر ،الأردن.
- 19 زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006 .

قائمة المراجع

- 20 سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1998 .
- 21 السلوم، "أثر إدراك الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية"، بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية، 2003.
- 22 شروخ صلاح الدين، منهجية البحث العلمي للجامعين دار العلوم، عنابة، الجزائر ، 2003.
- عائشة شتاتحة المقاربات النظرية في تحليل الدعم التنظيمي المدرك ودوره في التخفيف من النتائج السلبية المترتبة عن ضغوط العمل، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الاغواط (الجزائر) العدد 2018، 7.
- 23 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، مصر، المكتبة العصرية، 2007.
- 24 عصام علي الطيب: علم النفس المعرفي، ط 1، عالم الكتب، (2006)، القاهرة، مصر .
- 25 علك حافظ عبد الناصر ، حسين وليد حسين عباس ادارة السلوك التنظيمي ، 2015 ط 1 ، عمان ، دار غيداء للنشر والتوزيع.
- 26 علي محمد رابعة: إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2003.
- 27 الغامدي محمد فوزي ، القيادة التحويلية، الطبعة 1 ، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية ، الدمام، 2021.
- 28 غزال نعيمة: علاقة التفاؤل بالدافعية الإنجاز لدى تلاميذ مرحلة التعلم الثانوي، رسالة ماجستير، 2008، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر.
- 29 فاروق عبد السلام و آخرون المدخل إلى الإرشاد التربوي والنفسي دار الهدي للنشر والتوزيع ، رياض ، الطبعة الأولى، 1992.

قائمة المراجع

- 30 فاروق عبدة فلية، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، 2005، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 31 فوزي غرابية وآخرون مدخل إلى المنهجية العامة منشورات المركز الجامعي 2007، خنشلة الجزائر. لنذا دافيد وف ، الشخصية الدافعية والانفعالات دار الدولية للاستثمارات الثقافية ترجمة سيد طواب محمد عمر مراجعة فؤاد أبو الحطب الجزء الخامس 1987 : مصر .
- 32 محمد عبيدات و آخرون منهجية البحث العلمي و القواعد و المراحل والتطبيقات ، 1999، الطبعة 2 ، دار وائل للطباعة، عمان الأردن.
- 33 محمد ناصر راشد أبو سمعان: محددات العدالة وعلاقتها بسلوك المواطنة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015 .
- 34 محمود أبو علام، نادية محمد الشريف: الفروق الفردية وتصنيفها التربوية، ديار العلم للنشر والتوزيع 1993 ، الكويت.
- 35 محمود رجاء بوعلام : مناهج البحث في العلوم النفسية و التربوية، 2004، طبعة 4 ، دار النشر للجامعات، القاهرة .
- 36 محمود عبد الرحمان، دور الدعم التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الأول، ال عدد 03، 2015 ،
- 37 المداح عمي سمر وصفي، كامل فتحي كامل خضر المركز الديمقراطي العربي لمدارس الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، 2021، برلين-ألمانيا.
- 38 مدحت محمد أبو النصر، مهارات إدارة اجتماعات العمل بنجاح، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، بدون سنة نشر.

- 39 المعجم الوسيط 658 - 659 (نقلا عن: الشريف زينب هادي معيوف) دور الدعم التنظيمي المدرك والعقد النفسي في تعزيز الانغماس الوظيفي من خلال بناء الهوية الاجتماعية للعاملين أطروحة دكتوراه ، جامعة كربلاء، العراق. 2016 .
- 40 موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيدي صحراوي و آخرون، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر.
- 41 نبيل محمد الزايد (2003) : الدافعية و التعلم ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، الطبعة الأولى .
- 42 ولاء صلاح، وائل راضي امانى عبد الوهاب، وآخرون ، إستراتيجية التدريس والتعلم والتقويم وفقا لمتطلبات الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد معايير الاعتماد مركز ضمان الجودة، 2018، كلية التربية - جامعة حلوان.
- 2- المجلات:**
- 01 إبراهيم، أحمد محمد المهدي ، المثابرة الأكاديمية كمحدد شخصي للعودة للتعلم لدى الملتحقين بالدبلوم العام في التربية في ضوء بعض المتغيرات. مجلة كلية التربية بأسوان - مصر ، ع27.
- 02 أردان حاتم خضير، شهناز فاضل احمد ، الدعم التنظيمي المدرك والتوافق المهني وأثرهما في خفض ظاهرة التهكم التنظيمي ،مجلة الدنانير، العدد 10، 2017.
- 03 إسماعيل حجازي، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات مجلة العلوم الإنسانية، العدد 10 نوفمبر 2006، بسكرة، الجزائر .
- 04 باديس بوخلوة ومحمد حمزة بن قرينة، أثر تامين العاملين على الرضا الوظيفي- دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد: 70، الجزائر، 2016.
- 05 بشيرة دبي والوناس مزباني مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى عمال الحماية المدنية بورقلة، 2018، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة.

قائمة المراجع

- 06 بوخلوة باديس وقمو سهيلة :أثر الدعم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية ،2016، دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بتقوت - المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية،
- 07 حسين رحيم، عبد الفتاح علاوي، والاستثمار في الكفاءات التطوير التنظيمي ودورها في إحداث التغيير الايجابي للمؤسسات، الملتقى الدولي الثالث حول تامين الكفاءات البشرية وتنميتها الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة عنابة، 14/15 نوفمبر 2006.
- 08 حناشي لعلى التنظيم الإداري في الإسلام: المفهوم والخصائص، مجلة الأحياء، 2009 المجلد 11 ، العدد 1
- 09 راتب السعود وسوزان سلطان: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن، المجلد 25 ،العدد 2+1، 2009.
- 10 راف الله، عائشة علي وعطا، سالي نبيل تحليل مسار العلاقات السببية بين الضغوط النفسية والتنظيم المعرفي الانفعالي ودافعية الإنجاز والانخراط في التعلم عن بعد لدى طلاب الجامعة في ظل جائحة كورونا COVID-19"، مجلة البحث العلمي في التربية، 2021 ع 22 ج 2، جامعة عين شمس، مصر .
- 11 صالح علي يعن الله القرني، مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمقاطعة حفر الباطن و علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين و المعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية و النفسية، العدد 1، الرياض، 2018.
- 12 الصاوي محمود والغرابلي زينب، الدور الدعم التنظيمي المُدرك في تعزيز الرفاه النفسي للعاملين بالبنوك الوطنية الاماراتية، المجلة العربية للإدارة، 2021 مج 41 ، عدد خاص.
- 13 عاشور، طاهر محسن منصور ، محمود شاكر، "الدعم التنظيمي المدرك متغيرا وسيطا بين إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية والالتزام التنظيمي"، مجلة الاقتصادي الخليجي ، 2016.
- 14 محجوب إبراهيم محمود (2020): توسيط استجابة الموظف في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والانحراف في مكان العمل "داسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة " المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، المجلد 50، العدد 4 .
- 15 محمد السيد، حسن بكر مؤشرات الصحة النفسية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى عينة من طلبة وطالبات جامعة الجوف، تم استرجاعه من مجلة الإرشاد النفسي ، ع 140 .

قائمة المراجع

16 شادي محمود والعلوان، خالد حسين التعلم عن بعد ودافعية التعلم لدى طلبة الصف الثاني الثانوي في ظل جائحة كورونا، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية 2021 ع 12 مج 3 235 المركز الديمقراطي العربي برلين، ألمانيا. تم استرجاعه من <https://democraticac.de/?p=73719>

17 ندير عليان عبد الرحمان بن عنتر، نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9/10 مارس 2004 .

18 نماء جواد العبيدي: أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة تكريت، العراق، المجلد 8، العدد 24، 2012.

19 هيا الله محمد احسن سالم "علاقة دافعية الإنجاز موضع الضبط ومستوى الطموح والتحصيل الدراسي لدى طلاب مؤسسات التعليم العالي بالسودان"، المجلة العربية لتطوير التفوق، المجلد (3) العدد (4) مركز تطوير التفوق 2012.

20 هيام صالح أحمد السعدي، المثابرة وعلاقتها بتحمل الضغوط المهنية لدي معلمات المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة، كلية التربية جامعة أسيوط، العدد 6 جويلية 2016.

3- رسائل جامعية:

01 أحمد ديب محمد ماضي، أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال كلية التجارة قسم إدارة الأعمال جامعة الإسلامية غزة 2014.

02 أحمد محمد خميس السيدري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدرائهم في قيادة فرق العمل، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2010.

03 حبة وديعة العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية: دراسة ميدانية بديرية الشؤون الاجتماعية SONATRACH ناحية بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر ، بسكرة الجزائر 2018.

قائمة المراجع

- 04 الشрман علاء الدين ،والزغلول رافع ، نموذج سببي للعلاقة بين الضبط الذاتي والفاعلية الذاتية الأكاديمية والمثابرة والإصرار والتحصيل الأكاديمي ،رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة الملك ،اليرموك ،2020، الأردن .
- 05 الشريفى زينب هادي معيوف، دور الدعم التنظيمي المدرك والعقد النفسي في تعزيز الانغماس الوظيفي من خلال بناء الهوية الاجتماعية للعاملين دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسيي الكليات الأهلية في محافظات، اطروحة دكتوراه غير منشورة،2016، جامعة كربلاء، العراق.
- 06 صابرين نمر أبو جاسر: أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- 07 العضايبة غريب عبد الحميد العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الاردن ،2007.
- 08 لطيسة عبد الحليم، دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة ،2014 2015.
- 09 محمد قريشي الفلق وعلاقته بالتوافق الدراسي و التحصيل مذكرة ماجستير ،2002، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- 10 محمد ناصر راشد أبو سمعان: محددات العدالة وعلاقتها بسلوك المواطنة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015 .

4- مواقع إلكترونية:

<https://ar.facts-news.org/taaryf-alangaz.09:46 . 29042024>

https://cpc.journals.ekb.eg/article_49024_8dd692191607e0c790095c037050e60b.pdf.

<http://www.memoireonline.com>, consulté le: 20/02/2013

4- مراجع أجنبية:

01 Ahmed, I., Ismail, W. K. B. W., Amin, S., & Ramzan, M. (2011).

02 Conceptualizing perceived organizational support: A theoretical perspective. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5(12).

03 Awase saleh ibrahim sulaiman al , the impact of organizational justice on the counterproductive work behavior (CWB) ; afield study conducted in the jordan customs departement (JCD) , vol 9 (no 1) ,2018.

04 Bernard Galambaud, Si La GRH Paris, 2002, p174. Jean Pierre Citeau, Gestion des ressources humains, ed: Armand Colin, 3ed, Paris, 2000.

05 Christian Guillevic., "Psychologic du travail", Armand Colin, Paris, 2005.

Gunduz , Yuksel, the effect of organizational support on organizational commitment, Anthropologist ,2014.

06 Jayasree, Krishnan., & Sheela, Mary., "Perceived organization support An overview on its antecedents and consequences", International Journal of multidisciplinary research, Vol.2, No.4, April 2012.

07 Jean–Paul Droz. Le développement des compétences dans un dispositif hybride de formation: selon les approches praxéologique et située des compétences, Mémoire de fin de cycle Pour l'obtention du diplôme de master en ingénierie et conseil en formation, 2008, Université de Rouen.

08 Lue Boyer, Noël Equibey: Organisation "theories et application", ed: Organisation, 3ed, Paris, 2001.

09 Mansour, M. (2014). Organization justice, support and trust: evidence from Saudi companies. Journal of Economics, Business and Management, 2(1), 22–25.

10 Michel Ferrary, yvon Pesqueux, Management de la connaissances, ed Economica, Paris, 2006.

11 Mohammadpanah, S. (2016). A Study on the Relationship between Perceived Organizational Support & Job Satisfaction with Organizational Commitment in Mellat Bank, Khoramabad, Iran. Mediterranean Journal of Social Sciences, 7(3 S1), 496–496.

12 N Thevanes and Y Saranraj, The impact of perceived organizational support on job satisfaction of academic staff8 , 2018.

13 Philippe Zarifian, Le modèle de la compétences, ed: Laisons, Paris, 2002.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. Journal of applied psychology, 87(4).

14 Verdú E Muñoz MF Pérez MA de Castro JP Verdú MJ Regueras LM. Effects of 97:2009.

اللاحق

ملحق رقم 01: بين الاستمارة في صورتها الأولية قبل التحكيم



جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية



قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

استمارة

دور الدعم التنظيمي في الرفع من دافعية الإنجاز لدي العامل في
المؤسسة الجزائرية
نموذج المؤسسة بلدية ونوغة - المسيلة -

دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل.

في إطار انجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل نضع بين يديكم هذا

الاستبيان راجين منكم قراءة كل فقرة بدقة والإجابة عليها بصراحة تامة.

وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، علما انه المطلوب معرفة رأيكم والتأكد بان إجابتكم

سوف لن تستعمل إلا لأغراض الدراسة العلمية.

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير.

تحت إشراف الأستاذ:

إعداد الطلبة:

أ/ بسطي نور الدين

- محمدي عبد الحكيم

- لعيشي مولود

السنة الجامعية: 2023 . 2024

أولا البيانات الشخصية: رجا وضع علامة × في الخانة المناسبة

01- الجنس : ذكر أنثى

02- السن : 30-20 40-30 50-40 50-فما فوق

03- الحالة الاجتماعية : أعزب(ة) متزوج(ة)

مطلق(ة) أرمل(ة)

04- المستوى التعليمي : أقل من ثانوي ثانوي جامعي

05 - الخبرة المهنية:

10-05 15-10 20-15 25-20 25-فما أكثر

. ثانيا: محاور الاستبيان:

المحور الأول: فرق العمل

06- هل هناك تعاون بين أعضاء الفريق لحل مشكلات العمل؟ نعم لا

07- هل يسمح لفريق العمل بالمشاركة الجماعية في اتخاذ قرارات العمل المتعلقة ب:

- الأداء

- المشاكل غير المتوقعة

- تغيير طرق وأساليب العمل

08- هل هناك تقدير واحترام لمجهودات فريق العمل من قبل المسؤول؟ نعم لا

09- هل تتجاهل المؤسسة التي تعمل بها ما تعانيه فرق العمل من مشاكل؟ نعم لا

10- على أي أساس تمنح المكافأة داخل المؤسسة

- على أساس جماعي

- على أساس فردي

11- هل يتم مكافأة العاملين الذين لديهم القدرة على إظهار مهارات تفكيرية جديدة؟ نعم لا

12- هل يحرص المشرف على تنمية روح التعاون جماعي بين العاملين؟ نعم لا

المحور الثاني: العدالة التنظيمية

13- ما هي الطرق التي يتم بها تنقيط العامل :

(1) على أساس تأدية المهام الإضافية؟

(2) على أساس الخبرة والأقدمية ؟

(3) على أساس الانضباط ؟

(4) على أساس المحسوبية و العشائرية ؟

14- هل يستخدم المشرف نفس الإجراءات في تنقيط أداء العاملين الذين هم من نفس

مستواك الوظيفي؟ نعم لا

15- هل تقبل الإدارة اقتراحات العمال؟ نعم لا

16- في حالة الإجابة بنعم كيف تقدم هذه الاقتراحات عن طريق

(1) مسؤول العمل المباشر؟

(2) لجنة المشاركة؟

(3) أخرى تذكر

.....؟

17- هل تعتمد المؤسسة على مساواة في تحديد من يستحق المكافأة؟ نعم لا

18- هل المسؤول يبدي اهتماما بانشغالات العاملين وبتطوير كفاءتهم؟ نعم لا

المحور الثالث: القيادة التحويلية

19- هل يشجعك المسؤول على إبداء أفكار وآراء جديدة في طرق العمل؟ نعم لا

20- هل يقدم المسؤول الحلول المفيدة للصعوبات التي تواجهك؟ نعم لا

21- هل يحاول المسؤول معرفة احتياجاتك و يساعدك في الحصول عليها؟ نعم لا

22- هل يثير المسؤول روح الفريق من خلال الحماس و التفاؤل؟ نعم لا

23- هل يشجعك المسؤول عن تعبير عن أفكارك وآرائك حتى لو اختلفت عن آرائه؟ نعم لا

24- هل يهتم المشرف بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة؟ نعم لا

المحور الرابع: زيادة المهارة

25- هل تجد صعوبة في حل مشكلات عمك؟ نعم لا

26- هل تشارك في اتخاذ هذه القرارات؟ نعم لا

27- هل تحس أنك دائماً في حاجة إلى زيادة بذل مجهود أكثر في العمل؟ نعم لا

28- هل تتلقى الدعم من المؤسسة في حل مشاكل العمل؟ نعم لا

29- هل يتم مكافئتك على مجهوداتك المبذولة في العمل؟ نعم لا

30- هل تبحث وتطلع على آخر المستجدات والأفكار والقوانين التي تخص عمك؟ نعم لا

31- ها ترى أن علاقتك مع زملائك في العمل مبنية على التعاون والاحترام المتبادل؟ نعم لا

المحور الخامس: زيادة التنافس والتحدي

32- هل تحترم أوقات عمك؟ نعم لا

33- هل تسعى إلى تطوير مهارتك وخبرتك في العمل؟ نعم لا

34- هل تقارن نتائج أعمالك مع زملائك؟ نعم لا

35- هل تساهم في تقديم اقتراحات لتحسين وتطوير عمك؟ نعم لا

36- هل تقدر المؤسسة مجهوداتك الإضافية التي تبذلها في عمك؟ نعم لا

37- هل تبذل جهدا في عملك لتكون متفوقا بين زملائك؟ نعم لا

المحور السادس: زيادة المثابرة

38- هل تصر على طرح أفكارك وآرائك حول طرق عملك؟ نعم لا

39- هل تسعى دائما إلى إيجاد حلول تذلل بها صعوبات العمل؟ نعم لا

40- هل تعتمد على نفسك في طلب احتياجاتك المتعلقة بالعمل؟ نعم لا

41- هل تتعاون مع فريق عملك لتتخطى صعوبات العمل؟ نعم لا

42- هل ترى أن التحفيزات التي تتلقاها من المؤسسة تزيدك إصرار على مواصلة بذل مجهودات أكبر؟ نعم لا

شكرا لكم على حسن تعاونكم معنا

ملحق رقم 02: بين الاستمارة في صورتها النهائية

أولا البيانات الشخصية: رجاء ضع علامة × في الخانة المناسبة

- 01- الجنس : ذكر أنثى
- 02- السن : 30-20 40-30 50-40 50- فما فوق
- 03- الحالة الاجتماعية : أعزب (ة) متزوج (ة)
- مطلق (ة) أرمل (ة)
- 04- المستوى التعليمي : أقل من ثانوي ثانوي جامعي
- 05 - الخبرة المهنية:
- 10-05 15-10 20-15 25-20 25- فما أكثر
- . ثانيا: محاور الاستبيان:
- المحور الأول: فرق العمل
- 06- هل هناك تعاون بين أعضاء الفريق لحل مشكلات العمل؟ نعم لا
- 07- هل يسمح لفريق العمل بالمشاركة الجماعية في اتخاذ قرارات العمل؟ نعم لا
- 08- هل هناك تقدير واحترام لمجهودات فريق العمل من قبل المسؤول؟ نعم لا
- 09- هل تتجاهل المؤسسة التي تعمل بها ما تعانيه فرق العمل من مشاكل؟ نعم لا
- 10- على أي أساس تمنح المكافأة داخل المؤسسة

- على أساس جماعي

- على أساس فردي

11- هل يتم مكافأة العاملين الذين لديهم القدرة على إظهار مهارات تفكيرية جديدة؟ نعم لا

12- هل يحرص المشرف على تنمية روح التعاون جماعي بين العاملين؟ نعم لا

-المحور الثاني:العدالة التنظيمية

13- ما هي الطرق التي يتم بها تنقيط العامل :

(1) على أساس تأدية المهام الإضافية؟

(2) على أساس الخبرة والأقدمية ؟

(3) على أساس الانضباط ؟

(4) على أساس المحسوبية و العشائرية ؟

14- هل يستخدم المشرف نفس الإجراءات في تنقيط أداء العاملين الذين هم من نفس

مستواك الوظيفي؟ نعم لا

15- هل تقبل الإدارة اقتراحات العمال؟ نعم لا

16- هل تعتمد المؤسسة على مساواة في تحديد من يستحق المكافأة ؟ نعم لا

17- هل المسؤول يبدي اهتماما بانشغالات العاملين وبتطوير كفاءتهم ؟ نعم لا

-المحور الثالث:القيادة التحويلية

18- هل يشجعك المسؤول على إبداء أفكار وأراء جديدة في طرق العمل؟ نعم لا

19- هل يقدم المسؤول الحلول المفيدة لل صعوبات التي تواجهك؟ نعم لا

- 20- هل يحاول المسؤول معرفة احتياجاتك و يساعدك في الحصول عليها؟ نعم لا
- 21- هل يثير المسؤول روح الفريق من خلال الحماس و التفاؤل؟ نعم لا
- 22- هل يشجعك المسؤول عن تعبير عن أفكارك وأرائك حتى لو اختلفت عن آرائه؟ نعم لا
- 23- هل يهتم المشرف بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة؟ نعم لا

-المحور الرابع: زيادة المهارة-

- 24- هل تجد صعوبة في حل مشكلات عمالك؟ نعم لا
- 25- هل تشارك في اتخاذ هذه القرارات؟ نعم لا
- 26- هل تحس أنك دائماً في حاجة إلى زيادة بذل مجهود أكثر في العمل؟ نعم لا
- 27- هل تتلقى الدعم الفني من المؤسسة في حل مشاكل العمل؟ نعم لا
- 28- هل تضع بدائل استباقية (خطط) لتجنب الوقوع في مشكلات مستقبلية؟ نعم لا
- 29- هل تبحث وتطلع على آخر المستجدات والأفكار والقوانين التي تخص عمالك؟ نعم لا
- 30- هل تسعى إلى تطوير مهارتك وخبرتك في العمل؟ نعم لا

-المحور الخامس: زيادة التنافس والتحدي-

- 31- هل تحترم أوقات عمالك؟ نعم لا
- 32- هل تنجز أعمالك قبل الوقت المحدد لها؟ نعم لا
- 33- هل تقارن نتائج أعمالك مع زملائك؟ نعم لا
- 34- هل تساهم في تقديم اقتراحات لتحسين وتطوير عمالك؟ نعم لا
- 35- هل تقدر المؤسسة مجهوداتك الإضافية التي تبذلها في عمالك؟ نعم لا

36- هل تبذل جهدا في عملك لتكون متفوقا بين زملائك؟ نعم لا

-المحور السادس: زيادة المثابرة

37- هل تصر على طرح أفكارك وآرائك حول طرق عملك؟ نعم لا

38- هل تسعى دائما إلى إيجاد حلول تذلل بها صعوبات العمل؟ نعم لا

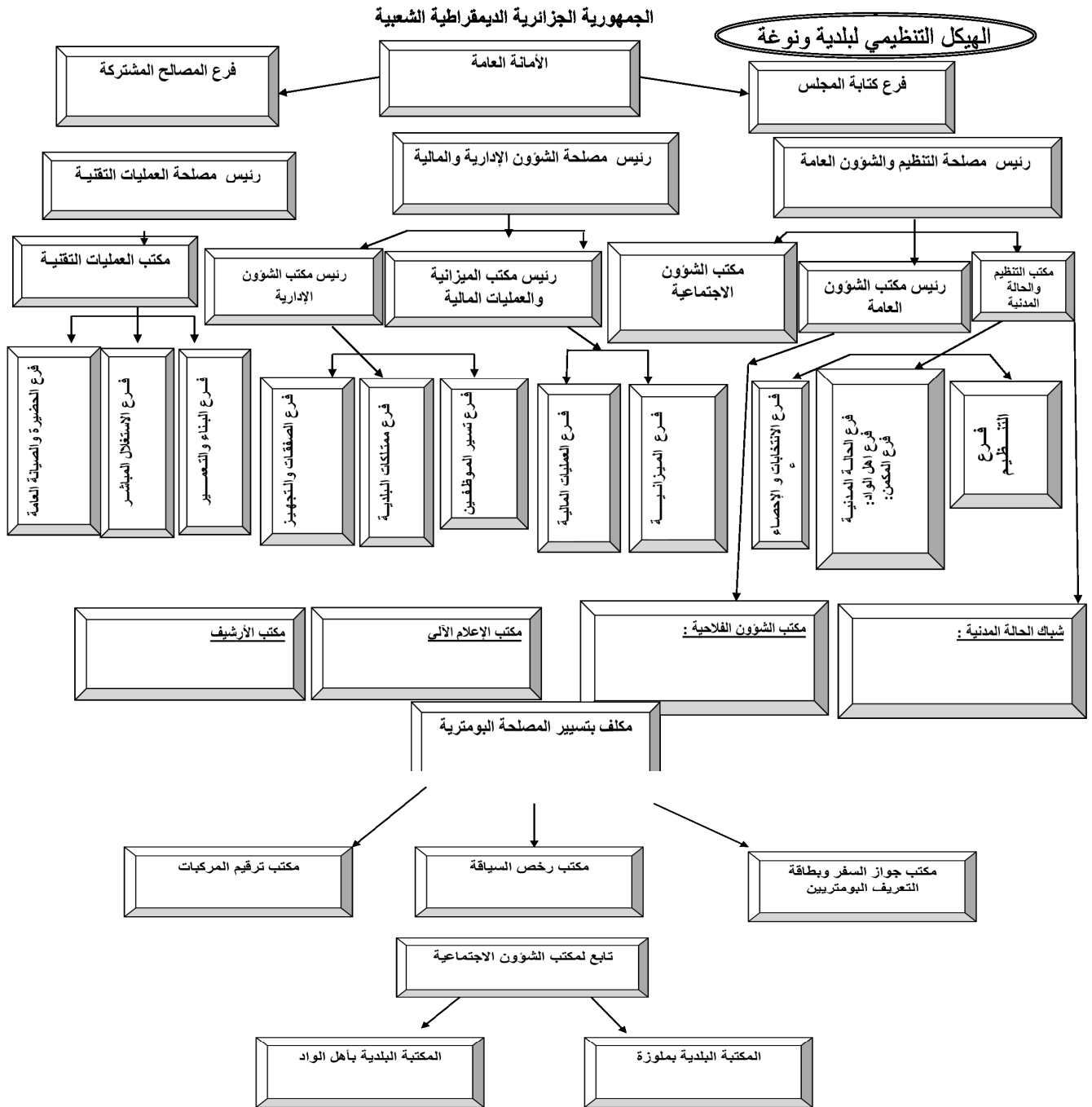
39- هل تعتمد على نفسك في طلب احتياجاتك المتعلقة بالعمل؟ نعم لا

40- هل تتعاون مع فريق عملك لتتخطى صعوبات العمل؟ نعم لا

41- هل تبقى لوقت متأخر للعمل في المؤسسة طواعية؟ نعم لا

شكرا لكم على حسن تعاونكم معنا

ملحق رقم: 03 :الهيكل التنظيمي لبلدية ونوغة



ملحق رقم: 04 تصريح بالنزاهة العلمية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: /

تصريح شرعي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضى ادناه :

السيد (ق): محمد عبد الحكيم

الصفة (طالب، استاذ باحث، باحث داهم): طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 100908875

الصادرة بتاريخ: 2016/09/24 عن دائرة: حمام (صناعة وترويج)

المسجل بكلية: العلوم الاجتماعية قسم: علم اجتماع

تخصص: تعليم وتحليل تحت رقم التسجيل: 20085110669

والمكلف بإنجاز اعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه) :

عنوانها: دور الدعم لتطبيقات في الرفع من دافعية
الياتر كدي، لادامل بالثوقية الجارية
دراسة ميدانية ليدع وتوعده

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة
الاكاديمية المطلوبة في ايجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2024/06/03

امضاء المعني (ق): [Signature]

المرجع: القطة الو55، رقم: 933 المؤرخ في: 28/07/2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila
Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: /

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضى ادناه :

السيد(ة): لعيشي هيلود

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحضر دائمه): طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 208550248

الصادرة بتاريخ: 2022/11/12 عن دائرة: بلدية سيدى عيسى، المسيلة.

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم اجتماع

تخصص: تنظيم وعمل تحت رقم التسجيل: 02.5M2653

والمكلف بإنجاز اعمال بحث(مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه).

عنوانها: دور الدعم التنظيمي في النهج عن واقعية الباحث

لدى الحامل بالمركز كالتالي:

دارح حيا بنج بلدية وروحية

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة

الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2024/06/03

امضاء المعني (ة):
[Signature]



الموظفة: بصراح ناهيد
المرجع القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 2016-07-28 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.