

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاجتماعية
فرع: علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل



كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع
رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبة: بن شعبان نصيرة

تحت عنوان

المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الانجاز لدى العامل
-دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة -المسيلة-

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أ.د.دربالي علي
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د.قجة رضا
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د.شبيلي وهيبة

السنة الجامعية: 2017/2016

اهداء

إلى من حملتني وهنا على وهن، من جعل الله الجنة تحت أقدامها، سر الوجود
التي كان دعائها سبب نجاحي وحنانها بلسم جراحي.

أمي الحبيبة

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، رمز النبل والشهامة، والذي ستبقى دعواته
ترافقني وكلماته نجوما أهتدي بها مدى الحياة لك كل الحب والتقدير.

أبي حفظه الله "بن شعبان المسعود"

إلى من أرى التفاؤل في عيونهم والسعادة في ضحكهم سندي في الحياة

هشام والغالي ناصر و.....

إلى أعلى ما يحمل الفؤاد وأعذب ما ينطق به اللسان، من أشعر معهما بدفي
الحياة أختاي

نورة وإلى ابنها الغالي..... و أختي حنان وإلى صديقتها

بن خالد سهام

إلى كل من وقف إلى جانبي من قريب وبعيد

شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه
وسلم:

"من لم يعرف شكر الناس لن يعرف
شكر رب الناس."

لهذا نتقدم بالشكر الخالص والتقدير
للأستاذة " " التي لم تبخل علينا
بالنصح والتوجيه.

إلى كل من وقف على المنابر وأعطى
من حصيلة فكره لينير دربنا ويغذي
عقولنا إلى كل الأساتذة، كما أتقدم
بالشكر إلى كل عمال قسم الأدب
العربي.

إلى كل من ساعدني من قريب أو
بعيد، ووقف الى جانبي

مقدمة

نظرا لتطورات المتلاحقة التي عرفتھا البشرية عبر الزمن والتي كان من أهمھا 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 كونھا من الموارد المالية ، فهي إلى جانب آخر تقوم على مواردها البشرية والتي تعد عنصرا أساسيا ينبغي الاعتراف به، باعتباره المحرك الأساسي لأداء جميع الوظائف، وعليه ظل البحث عن ارتياح العامل في العمل، من أهم الأهداف التي يسعى إليها الباحثون في العلاقات الانسانية والمختصون في شؤون العمل، إذ أن نجاح أي مؤسسة ليس مقترن بما تحققه من أرباح مادية فقط، ولكن بما توفره أيضا لمواردها البشرية من ظروف مادية ومعنوية تساعدهم 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 انجاز العمل من بين المؤثرات التي تزيد من إنتاجيته فإن المؤسسات اليوم مجبرة على توفير مناخ 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 المناخ التنظيمي المناسب له دور كبير في القيام بالأعمال على أكمل وجه وفي تسيير السلوك البشري نحو تحقيق الأهداف حيث أن المناخ 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 محفزا للأفراد ومستكشفا لطاقتهم وابداعات 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 تقدما ملموسا في مجال إدارة التنظيم، وفي جميع الميادين المتعلقة بالسلوك الانساني، إذ تثير حماس الفرد واصراره اندفاعه للقيام بعمل معين قصد تحقيق أهداف معينة.

وفي هذا السياق جاءت دراستنا الموسومة بـ "المناخ التنظيمي" كآلية سوسيو 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 ومدى أهمية الدراسة وكذا الأسباب التي أدت إلى اختيار موضوع البحث وتحديد أهدافه، فرضيات الدراسة، ومفاهيم الدراسة، والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني: ويتضمن أبعاد المناخ التنظيمي، المقاربة النظرية للمناخ التنظيمي، العوامل التي يتساعد على تكوين مناخ تنظيمي فعال، معوقات تحد من فعالية المناخ التنظيمي داخل المنظمة

أما الفصل الثالث: فيتضمن صفات الأفراد ذوي الدافع القوي للإنجاز، المقاربة النظرية لدافعية الإنجاز محددات تعزيز دافعية الانجاز معوقات التي تحد من تعزيز دافعية الانجاز.

أما الفصل الرابع: فيتضمن مجالات الدراسة، المنهج المستخدم في الدراسة، أدوات جمع البيانات، أسلوب اختيار مجتمع البحث، وخصائص العينة.

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

الفصل الأول

المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

أولاً: تحديد الاشكالية وصياغتها

ثانياً: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: فرضيات الدراسة

خامساً: مفاهيم الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

أولاً: تحديد الإشكالية وصياغتها

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 الانسانية للتوصل إلى كيفية تنشيط القدرات والمهارات الكامنة لدى الفرد.

على اعتبار أن الدافعية تختص بتفسير سبب السلوك الإنساني خاصة ما يتعلق بسبب تقايني 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 الانساني (حنفي عبد الغفار.(2007).ص:369) 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 الانساني بدون رغبة أو حماس أو اهتمام مما يؤدي إلى بروز مشكلات تنظيمية تتعلق بسلوك العاملين كالتغيب، والتأخير، وعدم التحكم في للعمل 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 وانتاجية 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 الأهداف. (عك حافظ عبد الناصر.(2015) ص:25)

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 حيث أن كلتا النظريتين ركزت على الدافع للإنجاز لدى الفرد العامل من خلال التجارب الامبريقية حول الدوافع التي لها تأثير في تحريك سلوك العاملين داخل الواقع المؤسسي حيث أكد ماكلياند أن الانسان العامل يمتلك مثل هذه الدوافع أي دافع الإنجاز لكن بدرجات متفاوتة عند انجاز المهام، كما أشار إلى ضرورة التفاعل الاجتماعي والدور الحاسم الذي يلعبه هذا التفاعل في بناء أي

موقف يهدف إلى تعديل السلوك، كما ذهب المنظر الأول لدافعية الإنجاز هنري موراي في تحديده لمدى ترابط المهام بالمنجزين لهذه المهام بحيث تعتبر دافعية الإنجاز مرادفا لمصطلح التوافق وإرادة القوة.

وفي خضم هذا يبرر افتقار البنية التنظيمية الجزائرية لمثل هذه المعالم داخلها واهمالها لظروف والعوامل كتوفير مناخ عمل يمكن أن يؤثر على العاملين ودافعتهم للإنجاز.

وعليه نلاحظ الاهتمام المتزايد بموضوع المناخ التنظيمي حيث أنه يعبر عن مجموع الخصائص للبيئة الداخلية للمنظمة، والتي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقرار والثبات النسبي كما يدركها العاملون مما يكون له أثر كبير على اتجاهات العاملين وسلوكياتهم في المنظمة التي ينتمون إليها، كما يشكل متغيرا فاعلا في درجة ومستوى نجاح أداء هذا النظام وفي شعور المتفاعلين عبر مكوناته الفرعية المختلفة بالراحة والطمأنينة والثقة والرغبة في بذل أقصى جهودهم الممكنة في مساعهم للإنجاز، (حمدات محمد حسن. (2007). ص: 11) لكن المناخ التنظيمي الذي لا تتوفر فيه السبل المثلى في الانسجام والتعاون والثقة يعاني من أبعاد سلبية، وأثار سلوكية تتسم بزيادة دوران الوظيفي واللامبالاة وعدم الانضباط والحيوية في الأداء بالإضافة إلى شعور العاملين في بعض المنظمات بغياب جو يسوده الاحترام والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرار ووجود أساليب إشرافيه لا تراعي الجانب النفسي والاجتماعي للعامل والتعامل مع المرؤوسين بأسلوب متسلط وعدم الاستماع إلى انشغالات ومشاكل العمال حيث تكون العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين علاقة عمل مع غياب المرونة التي تساعد على خلق جماعة عمل منسجمة ومتعاونة يسودها روح الفريق وتضم للاتصالات الفعالة التي تربط كافة أجزاء التنظيم بما يوحد أفكاره.

وهذا ما أشارت إليه دراسات وأبحاث إلتون مايو بالنسبة لأهمية القيادة الجماعية ووجود جماعة عمل يسودها روح التعاون والانسجام الذي ينعكس بدوره على الشعور بالانتماء والاحساس بالمسؤولية ويحفز على بذل مزيد من الجهد والمثابرة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.

ولأهمية التداخل بين هذين العنصرين: المناخ التنظيمي ودافعية الانجاز باعتبار أن مناخ أي منظمة لا يفهم إلا بمدى ما يتركه من تأثير على دافع الانجاز للأفراد سواء ايجابا أو سلبا نقوم بطرح التساؤل الرئيسي التالي: ما علاقة المناخ التنظيمي بدافعية الانجاز لدى العامل. وعليه نطرح التساؤلات التالية:

_ ما علاقة نسق السلطة التنظيمية الفعال بدافعية الموجهة نحو انجاز العمل.

_ ما علاقة نسق الإشراف العقلاني بدافعية الموجهة نحو تحقيق المهارة.

_ ما علاقة جماعة العمل الفعالة بالدافعية الموجهة نحو الانتماء.

ثانيا: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع

1_أهمية الدراسة:

يعتبر المورد البشري أحد أهم مقومات المنظمة الذي يجب الحفاظ عليه والسعي لتطوره من أجل الرقي به نحو الأفضل ونحو تحقيق الأهداف الموضوعية، ولا يمكن لأي منظمة أن تصل إلى ما تصبو إليه من أهداف دون توفير مناخ تنظيمي ملائم باعتباره البيئة التي تتفاعل فيها أهداف التنظيم وأبعاده مع إمكانيات أفرادهم وقيمهم وتطلعاتهم، من خلال معرفة العوامل التي قد تحول دون الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة ، والعمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية للموارد البشرية وتقادي كل ما يؤثر على دافعية الانجاز داخل المنظمة باعتبار الدافعية هي الدعامة الأساسية للعملية السلوكية وتنشيطه، والتي تظهر من خلال مردوديته ومهاراته، وعليه فعلى إدارة المؤسسات مراعاة عناصرها البشرية وتهيئة جو عمل مناسب لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية المهنية.

وهذا ما افتقرت إليه البنية والتنظيمية الجزائرية الذي انعكس على فشلها عبر مراحلها التنظيمية المختلفة، لعدم قدرتها على توفير مناخ تنظيمي مناسب يعزز من فعالية وكفاءات الفئات العاملة مهنيا بحيث افتقارها لمثل هذه المقومات التي تفعل معالم دافعتهم نحو الانجاز قصدة القيام بالمهام المرجوا هذا ما يعتبر بمثابة معيق لسلوك المهني يعكس الواقع التنظيمي الذي تعيشه المؤسسات. (بعجي حنان.(2016).ص:8) فالمناخ التنظيمي كمفهوم يشير إلى مجموعة العوامل التي تميز بيئة العمل والتي تؤثر في سلوك العاملين. (أكساس نريمان(2012).ص:12) كما يعتبر متغيرا فاعلا في درجة ومستوى نجاح أداء هذا النظام وفي شعور المتفاعلين عبر مكوناته الفرعية المختلفة بالراحة والطمأنينة والثقة والرغبة في بذل أقصى جهودهم الممكنة في مساهم لإنجاز متطلبات أدوارهم (حمدات حسن محمد.(2007).ص:11) ومن خلال هذه الحثيات جاءت الدراسة الموسومة ب"المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الانجاز" كآلية سوسيوتنظيمية لبناء ثقافة العمل الجماعي وإشراك العمال في اتخاذ القرار داخل السياق المؤسستي قصد تحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية وزيادة الرضا ودافعية العاملين لسير العمل الناجح والهادف.

2_ أسباب اختيار الموضوع:

- لقد أشار أغلب الباحثين إلى أنه على الرغم من انتشار الدراسات المرتبطة بالمناخ التنظيمي إلا أنه لا يزال موضوع جدل مما يستدعي تناوله بالبحث والدراسة وتوضيح مدى تأثير أبعاده على رضا ودافعية العمال.
- وعلى غرار كل الدراسات، ترتبط دراسة التي بين أيدينا بمجموعة من الدوافع والاسباب والتي نوجزها فيما يلي:
- أن التقدم العلمي يقتضي تكثيف الدراسات حول الموضوع الواحد وذلك لإثراء المعلومات حوله.
- أن أغلب المنظمات يسعون إلى تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية ورفع مردود الانتاج وذلك من خلال رفع درجة الرضا والدافعية لدى العمال، ولذا وجب تبيان أي الأنماط أنسب إلى ذلك بالإضافة إلى عوامل أخرى.
- الرغبة في كشف العلاقة بين المناخ التنظيمي كمتغير مستغل ودافعية الانجاز كمتغير تابع من خلال مدى مساهمة الأول في تحقيق الثاني.
- كما أن موضوع المناخ التنظيمي ودافعية الانجاز يعدان من بين أهم الأسباب التي يتوقف عليها نجاح أو فشل الكثير من المنظمات.
- تسليط الضوء على أهمية توفير العوامل التي تعزز من دافعية الانجاز لدى العامل داخل المنظمة.

ثالثا: أهداف الدراسة:

لكل دراسة هدف تصبو إليه كآلية لكشف الغموض الذي يعترئها في خضم هذه المنطلقات نبور الأهداف المحورية التالية:

1. محاولة معرفة معالم المناخ التنظيمي الجيد الذي يساهم بشكل واضح في تحقيق الرضا وتعزيز دافع الانجاز لدى العامل.

2. الوقوف على فعالية جماعة العمل داخل التنظيم.

3. الوقوف على مدى عقلانية نسق السلطة من خلال الكشف عن واقع مشاركة العمال في اتخاذ القرار والاتصال الفعال.

4. الوقوف على واقع دافع الانجاز داخل السياق المؤسساتي.

5. محاولة الكشف عن الآليات الكفيلة بتعزيز دافعية الانجاز من خلال تفعيل معالمها ومؤشراتها داخل المؤسسة مجال الدراسة

6. تضمين الفهم والرؤية الواضحة لأهمية توفير مناخ تنظيمي ملائم يساهم في تحفيز العمال ودفعهم إلى الانجاز كآليات لمواجهة السلبيات داخل التنظيم.

رابعاً: فرضيات الدراسة:

* الفرضية الرئيسية:

للمناخ التنظيمي الفعال علاقة بدافعية الانجاز لدى العاملين.

* الفرضيات الفرعية:

- يعمل نسق السلطة التنظيمية الفعال في تحقيق الدافعية الموجهة نحو انجاز العمل.
- يساهم نسق الإشراف العقلاني في تحقيق الدافعية الموجهة نحو المهارة.
- تعمل جماعة العمل الفعالة في تحقيق الدافعية الموجهة نحو الانتماء.

* مؤشرات الفرضيات الفرعية:

➤ مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى:

- لمشاركة العمال في اتخاذ القرار علاقة بتشجيع الإبداع والابتكار.
- الاتصال الفعال داخل المنظمة علاقة بتنمية روح المسؤولية.

➤ مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية:

- لنمط الإشراف العقلاني علاقة بتحقيق الأهداف والطموح.

- لنطاق الإشراف العقلاني علاقة بتحقيق التفوق في العمل.

* مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة:

- لتفعيل جماعة العمل الغير رسمية علاقة بتثمين الاستغراق الوظيفي.

- لفعالية جماعة العمل الرسمية علاقة بتثمين الولاء العاطفي.

خامسا: مفاهيم الدراسة

I المناخ التنظيمي وبعض المفاهيم المشابهة:

1_ المناخ التنظيمي:

يعد المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية الأمر الذي جعلنا نجد هناك خلاف وجدل حول مفهومه وربما يعزى هذا الخلاف إلى هذه الحداثة من جهة وإلى كثرة المصطلحات من جهة أخرى، وقد ارتبط تعقد وتشابك الظواهر بتعدد الأطروحات النظرية فمنهم من يوسع نطاقه ومنهم من يضيقه أو يطلقه على الشيء وليس على صفته كما يرتبط مصدر الاختلاف والتباين كذلك بمصطلح المناخ التنظيمي وهل أنه يقتصر على البيئة الداخلية للمنظمة أم أنه يشمل بيئتها الخارجية أيضا (فليه وآخرون، 2005). ص: 291) فالمناخ يشير إلى مجموعة الظروف التي يعيش الفرد بداخلها ويقال المحيط الوسط ويحددها كوران كفال corane kavall بمجموعة الصفات الموجودة في منظمة ما ويقال الجو أو مناخ العمل، المناخ السياسي، المناخ الاقتصادي فالمصطلح يستعمل بصفة عامة لتحديد الظروف النفسية والاجتماعية.

_ وعرفه فيلد Field وابلسون Abelson : المناخ التنظيمي بأنه التغيير الذي يعمل على دمج الفرد والجماعة والمنظمة.

_ وعرفه فورهند Forhand وجملمر Gilman: المناخ التنظيمي على أنه مجموعة الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك منسوبيها.

_ كما عرفه تاجيري Taguri: على أنه الجودة الثابتة نسبيا للبيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل ضمنها أعضاء التنظيم والتي تؤثر بدورها على سلوكهم. (الطجم وآخرون، 2003)، ص 249)

_ تعريف القريوتي: يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص البيئية الداخلية للعمل التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم.

(القريوتي محمد قاسم.(1994). ص:215)

_ تعريف محمد سلمان العميان: "المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية مادية أو غير مادية التي يعمل الفرد في إطارها". كما يعرفه بأنه عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة.

_ ويشير إليه شيدر **Sclieder** : على أنه ملخص إدراك الأفراد لشخصية التنظيم وحيث تمثل خصائص التنظيم التي تعكسها ما ينسبه الأفراد من صفات إلى القائمين على صنع سياسات، ممارسات والظروف التي تكتنف بيئة العمل. (محمد حسن محمد.(2006). ص:222)

_ وقد كتب دافيز يصف المناخ التنظيمي بقوله أنه يشبه الشخصية، فالإدراك الذي يطره أعضاء المنظمات عن هذا المناخ يؤثر تأثير كبير في طابع البناء التنظيمي كأن يكون هذا الطابع رسمياً أو إنسانياً أو اتوقراطياً. (محمد علي محمد. (د. س). ص:303)

_ أما سلوكيم وهيلرايجل (**hellgel،Slocink**): فقد عرف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الصفات المدركة عن تنظيم معين أو أنظمتها الفرعية والتي تتولد من الكيفية التي يتعامل بها التنظيم مع أعضائه ومع البيئة المحيطة.

_ ولقد عرف ديفز (Davis،1981): المناخ التنظيمي بأنه البيئة التي يقوم فيها موظفوا المؤسسة بعملهم، و هو يؤثر بكل ما يحصل داخل المؤسسة ويتأثر بأي فعل يحدث في المؤسسة.

(أحمد محمد عوض بني أحمد.(2007). ص:44).

وبالرغم من هذه الاختلافات بين تلك التعاريف إلا أن معظمها تتفق في الخصائص التالية.

- إن المناخ التنظيمي هو حصيلة لتفاعلات تبادلية بين خصائص الفرد والمنظمة.
- أنه يؤثر في سلوك الأفراد وتوجهاتهم وديناميات الجماعة التنظيمية.

- إن مناخ أي منظمة هو ما يراه العاملون فيها وفقا لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعليا.
- أن يشتمل على البعد الثقافي والبعد الإنساني للمنظمة في ظل القيم وأخلاقيات سائدة فيه.

_ التعريف الإجرائي للمناخ التنظيمي:

ومن خلال التعاريف السابقة نستطيع القول بأن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية للمنظمة عن غيرها وتتميز بالثبات النسبي ويمكن قياسها وهي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم كأنماط السلطة والاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار، وطبيعة الهيكل التنظيمي والحوافز.

2_ الفرق بين المناخ التنظيمي وبعض المفاهيم المشابهة:

توجد بعض المفاهيم المشابهة للمناخ التنظيمي ومن أجل التأكيد على خصائص المناخ التنظيمي يجب التمييز بين المناخ التنظيمي وهذه المفاهيم حتى نتجنب الوقوع في الخلط بين هذه المفاهيم المشابهة وهي كآتي:

أ- المناخ التنظيمي والمناخ الإداري:

يعتبر مصطلح المناخ التنظيمي أعم وأشمل من المناخ الإداري، إذ يعد المناخ الإداري أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي، بينما يعتبر المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية لسلوك. أي المناخ الإداري يتعلق أكثر ما يتعلق بالقدرات الإدارية العليا وما يتخذه قادة المنظمة من إجراءات إدارية تؤثر على الكيان الكلي لتنظيم بينما يعتبر المناخ التنظيمي جزءا أو بعد من أبعاد السلوك التنظيمي وذلك لتأثيره على الأفراد العالمين. (محارمه. (1996). ص: 125)

ب_ المناخ التنظيمي وبيئة العمل:

تتعلق بيئة العمل بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الكلي، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور على المستوى الضيق الجزئي فقط لذا فإن المناخ التنظيمي هو الخصائص التي تتعلق بفاعليات ونشاط التنظيم داخليا. (حربي خلف. (1999). ص: 43)

ج_ المناخ التنظيمي والمناخ النفسي:

يعد المناخ النفسي المفهوم الأكثر تداخلا والتصاقا بالمناخ التنظيمي، فالمناخ النفسي الذي يتهيأ للرد يمكنه من ممارسة العمل الملقى على عاتقه بشكل أكثر فعالية، وملائمة لرغباته وحاجته ويتم التميز بين المناخ التنظيمي والمناخ النفسي في النقاط التالية:

- (1) أن المناخ التنظيمي يتم قياسه عن طرق المتوسطات الإدراكية بينما يتم قياس المناخ النفسي عن طرق التقييم الشخصي للأحداث.
- (2) تعتبر المنظمة هي وحدة التحليل في المناخ التنظيمي، بينما وحدة التحليل في المناخ النفسي، بينما وحدة التحليل في المناخ النفسي هي الفرد. (بنت عبد الله نورة. (1996). ص: 49)

د_ المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي تعبير عن القيم التي يحملها الافراد ذوي النفوذ في منظمة ما ويعملون على تطبيقها انطلاقا من قناعاتهم الشخصية بها، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة في المنظمة، كما تؤثر في سلوك الافراد العاملين بها، إذ أنها تحدد الاسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الافراد في قراراتهم وإدارتهم لمرؤوسهم ومنظماتهم، بينما يشير المناخ التنظيمي إلى مجموع المميزات والخصائص التي تسود بيئة العمل في منظمة ما يميزها عن غيرها من المنظمات. كما تعد الثقافة التنظيمية أكثر شمولاً من المناخ التنظيمي. (السيار الهادي. (2005). ص: 55)

II دافعية الانجاز:

1_ الدافعية:

إن الاهتمام الكبير من طرف الباحثين بموضوع الدافعية في مجال السلوك التنظيمي له أهمية كبيرة، فإداء الفرد لأي نشاط أو أسلوب معين يتوقف على وجود دافع يحدد استجابته نحو إصدار سلوك معين و بصورة عامة فإن اهتمامنا بموضوع الدوافع في مجال العمل يهدف إلى الوقوف على مؤشرات يمكن استغلالها واستخدامها لتحسين الاتجاهات النفسية والاجتماعية للعمال في هذا المجال. ونظرا لهذه الأهمية نجد الاختلاف في التعاريف المتناولة لهذا الموضوع، وسنحاول التطرق لبعض منها.

حيث يتفق فرنسوا مع كوزيكي وبننتوسل **Kozeki Lefrancois** و **Entwistle** : في أن "الدافعية هي حالة يستمر فيها النشاط، وتوسطه إلى درجة كبيرة عمليات تقييم واعية، وتتوقع وانفعال كما

أن الدافعية هي الحالات الداخلية والخارجية التي تحرك أداء الفرد وتوجهه نحو تحقيق هدف محدد ونحافظ على استمراريته ودوامه حتى يتحقق ذلك الدافع. (الهاشمي لوكيا. (2006). ص: 166)

_ كما تعرف بأنها الحاجات، والرغبات، والغرائز الداخلية لدى الفرد حيث أنها تحركه نحو الهدف المحدد سواء كان ذلك بوعي تام أولاً شعورياً.

_ فالدافع هي المسببات الداخلية لسلوك والتي تضمن قيام فرد ما بعمل معين.

(لعويسات جمال الدين. (2009). ص: 12)

_ وعرفها طارق كمال على أنها "كل ما يحرك السلوك، ويوجهه في اتجاه معين ما يسبب استمرارية ذلك النوع من السلوك."

2_ بعض المفاهيم المرتبطة بالدافعية:

يمكن التمييز بين الدافعية وبعض المفاهيم ذات الصلة بها نذكر منها ما يلي:

أ_ **الحاجة:** هي عبارة عن شعور بالنقص أو العوز بالنسبة لشيء معين وهو ما يؤدي إلى توتر وعدم اتزان داخلي حتى يتم اشباع هذه الحاجة.

(ماهر أحمد. (2000). ص: 140)

ب_ **الحافز:** هو أمر يحث على القيام بعمل أو جهد معين وهو خارج عن كيان الانسان أي في بيئة الانسان وليس بداخله.

(صبحي جبر العتيبي. (2005). ص: 42)

ج_ **الباعث:** عبارة عن مثير خارجي يحرك الدافع وينشطه ويتوقف ذلك على ما يمثله الهدف، الذي يسعى الفرد لتحقيقه من قيمة.

(رمضان ياسين. (2008). ص: 100)

د_ **الدافع:** هو احساس عاطفي أو رغبة أو نبضة أو باعث داخل الانسان لتحقيق حاجة.

(صبحي جبر العتيبي. (2005). ص: 42)

و_ **الرغبة:** دافع يشعر الفرد بغايته إلى الرغبة في القراءة في كتاب معين، وأقوى من الرغبة الشوق وأقوى من الشوق الحب وأقوى من هذين الهيام والوله الشديد.

(جمجم هشام محمد نور. (2008). ص: 48)

3 _ دافعية الانجاز:

تعد دافعية الانجاز أكثر مظاهر الدافعية العامة تداولاً واستخداماً بين العلماء والباحثين في الميادين المختلفة لعلم النفس.

وكان "موراي" أول من قدم مفهوم دافع الانجاز إذ عرف الحاجة إلى الانجاز بأنها "المثابرة في التغلب على العقبات، والمكافحة لعمل شيء صعب بأفضل وأسرع ما يمكن".

_ وعرف "ماكلياند" "على أنها ميل مستمر نوعاً ما نحو النجاح، وأن شدة دافع الانجاز لا تتعلق بالفرد فقط بل إن مستوى صعوبة المهمة وأهميتها بالنسبة للفرد من أهم المتغيرات التي تحدد شدة الدافع.

(سواق ساري سليم. (2010). ص:126)

_ ويعرف بايندر الدافع للإنجاز "بأنه الدافع للنجاح وتجاوز الصعوبات، ويتباين من شخص لآخر ومن ثقافة لأخرى، ويعتمد جزئياً على التنشئة الاجتماعية. (ابراهيم شوقي عبد الحميد. (2003). ص:3)

_ أما يونغ **yong (1961)**: يعرف الدافعية للإنجاز على أنها "جهد الفرد لتخطي العقبات والحوافز كالقوة والنضال من أجل عمل بعض الأشياء الصعبة قدر الإمكان." (مجدي عبدالله. (1996). ص:232)

_ كما يعرفها **أتكسون Atkison (1965)** على أنها استعداد نسبي في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد و مثابرته في سبيل تحقيق أو بلوغ نجاح يترتب عليه نوع من الإشباع وذلك في المواقف التي تضمن تقويم الأداء ي مستوى محدد للامتياز." (عبد الله الصافي. (2001). ص:66)

_ كما عرفها الدكتور **محمد بن يونس** بأنها: "السعي اتجاه الوصول الي مستوى من التفوق والامتياز، هذه النزعة تمثل مكوناً أساسياً في دافعية الإنجاز. وتعتبر الرغبة في التفوق والامتياز أو الإتيان بأشياء ذات مستوى فائق خاصية مميزة لشخصية الأفراد (بن يونس محمد. (2004). ص:359)

4 _ التعريف الاجرائي لدافعية الانجاز:

وفي خضم التعاريف المتعددة السابقة لمفهوم دافعية الانجاز يمكننا القول بأن دافعية الانجاز: هي رغبة مستمرة نوعاً ما نحو النجاح والمكافحة لعمل شيء صعب بأفضل وأسرع ما يمكن والمثابرة في التغلب على العقبات بكفاءة ومهارة في كافة الأنشطة التي يقوم بها الفرد العامل الأمر الذي يساعده على تحقيق التمييز والتفوق والانتماء بتكوينه لعلاقات ناجحة وهادفة.

III التنظيم:

وقد وضع الباحثون الإداريون وعلماء الاجتماع عديدا من التعاريف للتنظيم. ومن بين هذه التعاريف نذكر منها:

_ عرف كونترودونيل التنظيم بأنه "تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الاهداف والخطط واسناد هذه النشاطات إلى إدارات تهض بها وتفويض السلطة والتنسيق بين الجهود."

_ ويعرف "ايروبيك" التنظيم بأنه "تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الهدف أو (الخطة) وترتيبها في مجموعات يمكن اسنادها إلى الفرد."

_ ويعرف "لويس ألن" التنظيم بأنه "العمل الذي يؤديه المدير لإنشاء هيكل تنظيمي سليم ويفوض السلطة ويحدد المسؤوليات وينشئ علاقات العمل التي تسهل تحقيق الاهداف."

_ ويعرف "كمبول" التنظيم بأنه "المعاون أو المساعد للإدارة ويتضمن التنظيم مهام تحديد الإدارات وتحديد الأفراد الذين سيوكل إليهم تنفيذ العمل، وتحديد اختصاصات كل من الإدارات والأفراد وكذا تحديد العلاقات التي يجب أن توجد بين الإدارات وبعضها البعض وكذا بين الأفراد وبعضهم البعض.

(الظاهر نعيم، 2009). ص: 116)

_ ويعرف ايتزيوني التنظيم بأنه "وحدة اجتماعية يتم انشاؤها من أجل تحقيق هدف معين."

_ تعريف بارسونز " حيث اعتبر بارسونز التنظيمات وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق اهداف محددة."

_ تعريف روبرت فورد " جماعة من الناس يتصلون ببعضهم من أجل تحقيق هدف معين."

(طلعت لطفي، 2007). ص: 23)

التعريف الإجرائي: هو عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات من أجل تحقيق أهداف محددة.

IV المنظمة:

لقد باتت المنظمات تؤثر تأثيرا واضحا ومستمر في مختلف الأنشطة اليومية للفرد، فهي تؤثر في مأكله ومشربه وملبسه وحركته وصحته وعمله، بل وتؤثر في أماله وطموحاته.

(مؤيد سعيد السالم. (2008). ص:13)

ولتوضيح ماهية المنظمة نعطي مجموعة من التعاريف وهي كالتالي:

_ المنظمة من منظور قانوني وعملي هي شخص اعتباري يتكون من أكثر شخصين طبيعيين كحد أدنى ويعمل ضمن نظام متفق عليه يقوم فيه الأشخاص المكونون للمنظمة بالعمل بشكل تعاوني وفق ما يحدده النظام من أدوار لهم ضمن سلطات ومسؤوليات واضحة وذلك لتحقيق هدف مشترك تم تحديده مسبقا.

(العتيبي صبحي جبر. (2004). ص:215)

_ كما تعرف المنظمة بأنها وحدة اجتماعية هادفة وإنها تكوين اجتماعي منسق بوعي يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود محدودة واضحة نسبيا، من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

وهذا التعريف رغم اتساعه يؤشر لنا أربع حقائق أساسية هي:

أ_ أن المنظمة سواء كانت مدرسة، أو مستشفى، أو وزارة...يوجد فيها أفراد أو مجموعات من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم، وإن وجودهم في المنظمة حدد لعقد عمل يقترن بفترة زمنية معينة وليس مدى الحياة.

ب_ إن سبب وجود المنظمة هو من أجل انجاز أهداف أو أغراض محددة، كما أن سبب وجود الأفراد فيها هو لتحقيق أهدافهم الشخصية من خلال تحقيق أهداف المنظمة.

ج_ من أجل تحقيق أهداف المنظمة يتفاعل الأفراد فيما بينهم تفاعلا واعيا ومنسقا بشكل مسبق من قبل الإدارة لكي تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وتقلل في الوقت نفسه من التفاعلات العشوائية أو غير المنتجة.

د_ كما تمتلك المنظمات بيئة تعمل فيها وهي واضحة المعالم نسبيا أي يمكن التعرف عليها إلى حد ما، وهذه المعالم أو الخصائص عرضة للتغير عبر الزمن. (مؤيد سعيد سالم. (2008). ص:13).

V العامل:

لقد تعددت تعريفات العامل من مجال لآخر فكل عالم ينظر إليه من منظوره الخاص طبقا لميدان تخصصه، فعرفه الاقتصاديون على أساس أنه من يقوم بعمل في مجال نشاط اقتصادي بغرض الاكتساب أو الربح سواء كان باستخدام الجهد البدني والعقلي فقط أو باستخدام ذلك مع رأس المال.

(السيد الحسيني. (1983). ص: 11)

كما ينظر إليه رجل القانون رؤية أخرى إذ يرى بأن العامل هو ذلك الشخص الذي يعمل لمصالح غيره وليس لصالحه الخاص، الأمر الذي يحدد لنا ماهية العامل الاجير الذي يعمل لصالح غيره مقابل أجر محدد، وبالتالي فإن العامل تربطه علاقة تبعية لصاحب العمل، سواء كانت قانونية أو اقتصادية فمقتضى التبعية الاقتصادية، فإن العامل يعمل لصالح رب العامل، طالما أنه يتقاضى أجرا من خلال الجهد الذي يبذله، والامكانيات التي يقدمها سواء كانت فكرية أو يدوية والتي تؤهله لعمل دون آخر فمهارات وإمكانيات العمال ليست متكافئة، الامر الذي يؤدي إلى التمايز في مستويات الأداء.

(بلوم اسمهان. (2003). ص: 73)

ويقسم العمال إلى ثلاث مستويات:

- **عمال مهنيون:** هم الذين تلقوا تعليما مهما سواء في المدرسة أو في المؤسسة، وتحصلوا على خبرة فنية وتكنولوجية وعلى شهادة في النهاية.
 - **عمال مختصون:** إن تقسيم العمل هو الذي خلق هذا التصنيف من العمال، فكل عامل إذ متخصص في جزء معين من العمل في هذه العملية من مبادئ العمل الحديث، فأعماله لا تتطلب خبرة مهنية وإنما تتطلب نوع من التكيف والدراسة.
 - **عمال البسطاء:** العامل البسيط لا يحتاج إلى عملية التكيف لأنه يستطيع تأدية العمل المطلوب منه ببساطة، كالعامل الذي يحمل المنتج من مكان لآخر. ولا يمكن العمال التكيف السريع والتحول إلى عمال متخصصين.
- (معمرى خلفه. (1975). ص: 174)

العامل عامة هو فرد موجود داخل منظمة يؤدي المهام المنوطة به وفقا لاختصاصاته ومهاراته ومستوياته التعليمية، وهذا ما ينطبق عليه تعريف هاريجتون " حيث يرى أن العاملون مجموعة من الأفراد ذوي مهارات مترابطة ومتعددة، يعملون في بيئة محفزة ومناخ مناسب للعمل بروح واحدة، لديهم احساس

مشارك بالمسؤولية اتجاه المهام المطلوبة، والالتزام بالأهداف والقيم السائدة، وإصرار على تحسين نوعية القرارات المطلوبة وتفعيل الاتصالات بين الأعضاء وتوجه نحو رفع مستوى المهارات لديهم.

(البدراي حمد بن سليمان. (2010). ص:13)

وكما جاء في الميثاق الوطني يعتبر العامل كل شخص يعيش من حاصل عمله اليدوي والفكري ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسته لنشاطه المهني.

(علي عوض حسن. (1975). ص:139)

التعريف الاجرائي:

وانطلاقا مما سبق فإن العامل هو كل انسان يقوم بنشاط معين وفقا لاختصاصاته ومهاراته ومستوياته التعليمية وقد تكون باستخدام قوة ساعدية أو ذكائه، طبقا لعقد عمل مبرم بين صاحب العمل، ويتحصل في مقابل ذلك على أجر مادي محدد مسبقا.

سادسا: الدراسات السابقة:

الدراسة الاولى:

المدينة المنورة وأمانتها. (رسالة ماجستير. (2000). هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة المناخ التنظيمي بأمانة منطقة المدينة المنورة وأمانتها والعلاقة بين المناخ التنظيمي وكفاءة العاملين والرضا الوظيفي والولاء الوظيفي لدى العاملين وكذلك معرفة دور المناخ التنظيمي في تفعيل الإبداع الإداري في اتخاذ القرار وتحديد طبيعة العلاقة بين السياسات والممارسات الإدارية وبين الإبداع لدى العاملين في امانة المدينة المنورة وأمانتها.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على المسح الشامل حيث شملت الدراسة 230 موظف من مجتمع البحث الذي يتكون من 1032 موظفا، وقد اعتمد الباحث الأبعاد المناخية التي يرى أنها تتلاءم مع طبيعة المجتمع المدروس تمثلت في الهيكل التنظيمي، الاتصالات، نظم المعلومات، اجراءات العمل، طرق اتخاذ القرار العلاقات الداخلية، الحواجز، تنمية الموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- ضعف مستوى الإبداع الإداري على الرغم من وجود رغبة في تحمل المسؤولية الإدارية.
- عدم إعطاء المسؤولين مزيد من الصلاحيات الإدارية لممارسة الأداء المناسب.
- انسجام الهيكل التنظيمي وملائمته لأهداف التنظيم.
- ميل نمط القيادة على المركزية في اتخاذ القرار.
- تأثر عملية اتخاذ القرار بالعلاقات الشخصية أكثر من تأثرها بالمصلحة العامة.
- ضعف نظام الحوافز بنوعية المادي والمعنوي مع غياب عنصر العدالة.
- مستوى التدريب في كلا الجهازين أقل من المتوسط، مع وجود الرقابة فيه.

الدراسة الثانية:

دراسة أكساس نريمان (2012) للمناخ التنظيمي: تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي، دراسة حالة بمجمع الأدوية "صيدال" قسنطينة.

أهداف الدراسة:

- دراسة المناخ التنظيمي يمكن أن يساعد المسيرين في عملية تشخيص جوانب الضعف في المنظمة.
- تزويد المشرفين على التسيير التنظيمي بما يرفع من درجة الرضا الوظيفي لدى العمال باختلاف مستوياتهم وفئاتهم المهنية، وبالتالي تحسين إنتاج المؤسسة.
- معرفة الفروق بين العمال في درجة الرضا بحسب بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية كالسن، الجنس، والأقدمية في المؤسسة ومصلحة العمل.
- معرفة العلاقة الموجودة بين النمط القيادي وعلاقات العمل والرضا الوظيفي لدى العمال.
- فتح الأفاق لدى الباحثين الجامعيين للبحث بين أبعاد أخرى للمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.
- إثراء مجال البحث.

أهمية وأسباب الاختيار:

بالرغم من تعدد الدراسات المرتبطة بالمناخ التنظيمي إلا أنه لا يزال موضع جدل مما يستدعي تناوله بالبحث والدراسة وتوضيح مدى تأثيرات أبعاده على الرضا الوظيفي للعاملين.

- الرغبة في التخصص أكثر من بعد من أبعاد المناخ التنظيمي.

- غموض العلاقة بين متغيري النمط القيادي، وعلاقات العمل في المنطقة والرضا الوظيفي للعمال. - إن الرؤساء في أغلب المنظمات يسعون إلى رفع مردود الإنتاج وذلك من خلال رفع درجة الرضا لدى العمال، ولذلك يجب تباين أي النمط الأنسب إلى ذلك إضافة إلى عوامل أخرى.

- التقدم العلمي يقتضي تكثيف الدراسات حول الموضوع الواحد وذلك لإثراء المعلومات حوله.

المنهج: المنهج الكمي للبرهنة على مدى تحقيق الفرضيات المطروحة أو عدم تحققها والتحقق من العلاقة الموجودة بين المتغيرات.

- **العينة:** عينة حصرية لأن مجتمع البحث غير متجانس وهو يحتوي على ثلاث فئات عمالية (الإطارات، التحكم، التنفيذ).

نتائج الدراسة:

- علاقات العمل الجيدة بين العمال ورؤسائهم والتعاون بينهم يقتضي على الشعور بالتذمر والضغط المهني والصراع بين العمال والرؤساء.
- ظروف العمل الاجتماعية لها تأثير كبير في رفع معنويات العامل وتساهم في حالة حبه للعمل وتحقق له جو التضامن والأمن والطمأنينة.
- ظروف العمل الاجتماعية تؤثر على درجة رضا الأفراد في التنظيم، وذلك على اختلاف مسؤولياتهم الاجتماعية والوظيفية.
- يوجد تأثير للنمط القيادي على رضا العاملين من خلال اتباع طرق وأساليب علمية حديثة في مجال العمل.

- صرامة القيادة داخل المؤسسة من خلال تعليمات غير قابلة للنقاش مع عدم مراعاة المشاكل الشخصية للعمال، مما أدى على شعور العاملين بالتذمر وعدم الرضا.
- علاقات العمل بين العمال ورؤسائهم تعتبر عنصر ثانوي في الرضا عن العمل.

الاستفادة من دراسات المتغير المستقل:

تتشابه الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير المستقل حيث أن كل من الدارستين سواء الدراسة العربية أو الدراسة المحلية تناولت المناخ التنظيمي، مما سيفيدنا في الإطار النظري لدراستنا الحالية فيما يخص هذا المتغير من تعريفات ومفاهيم وأهمية للموضوع، بينما اختلفت هذه الدراسات عن الدراسة الحالية في المتغير التابع بالإضافة إلى مجتمع البحث ومنهج المتبعة باستثناء الدراسة المحلية، وقد كان الاختلاف في المفاهيم المتغير التابع حيث كانت مواضيع الدراسة السابقة فيما يلي: الإبداع الإداري في اتخاذ القرار - النمط القيادة وعلاقات العمل.

الدراسة الثالثة:

دراسة "وسطاني عفاف" بعنوان دافعية الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد للمدير ودافعية الانجاز لدى فريق عمل (الاساتذة) في ضوء المشروع المؤسسية؟

_ دراسة ميدانية بمؤسسة التعليم المتوسط بمدينة سطيف - سنة 2009-2010 م

هذه الدراسة طرحت الإشكالية التالية:

وطرحت فيها التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي السائد للمدير ودافعية الإنجاز، لدى فريق العمل (الاساتذة) في ضوء مشروع مؤسسة؟

وتندرج تحت هذه الاشكالية أسئلة فرعية:

1_ هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط الديمقراطي للمدير ودافعية الإنجاز، لدى فريق العمل (الاساتذة) في ضوء مشروع مؤسسة؟

2_ هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط الأوتوقراطي للمدير ودافعية الإنجاز، لدى فريق العمل (الاساتذة) في ضوء مشروع مؤسسة؟

3_ هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط الفوضوي للمدير ودافعية الإنجاز، لدى فريق العمل (الاساتذة) في ضوء مشروع مؤسسة؟

وتمت صياغة الفرضيات كالتالي:

1_ الفرضية العامة: توجد علاقة احصائية بين النمط القيادي السائد للمدير ودافعية الإنجاز لدى فريق العمل (الاساتذة) في ضوء مشروع متوسطة.

الفرضيات الفرعية:

1_ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط الديمقراطي ودافعية الإنجاز

2_ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط الأوتوقراطي ودافعية الإنجاز.

3_ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط الفوضوي ودافعية الإنجاز.

منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لمعرفة العلاقة السائدة بين المتغيرين مستخدمة أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية، وشملت عينة الدراسة 194 أستاذ موزعة (4فئات) حيث اختيرت بالطريقة العشوائية العنقودية و(27 مديرا) واستخدمت مقياس لدافعية الانجاز للدكتور "عبد الرحمان صالح الازرق" أما بالنسبة للتحليل الكمي فقد تم استخدام اختبار الاستقلالية (k2) معامل التوافق (c) والمتوسط الحسابي.

وتم التوصل إلى النتائج التالية:

أسفرت نتائج الدراسة على وجود علاقة قوية ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي السائد للمدير ودافعية الانجاز لدى الاساتذة، وجود أربع أنماط قيادية (ديمقراطية وأتوقراطي، أو فوضوي، أو موقفي).

ومستوى مرتفع لدافعية الانجاز لدى الأساتذة في المؤسسات ذات النمط الأوتوقراطي والفوضوي.

الدراسة الرابعة:

دراسة لخمى دالي: بعنوان التغيير التنظيمي وعلاقته بدافعية الانجاز، دراسة حالة لدى عمال الحماية المدنية ب: سيدي عامر سنة 2014 وقد وجدنا فيها الإشكالية التالية:

_ هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى عمال الحماية المدنية؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية أسئلة فرعية وهي:

1_ هل توجد علاقة بين سهولة التعامل مع الإعلام الآلي ودافعية الإنجاز لدى عمال الحماية المدنية؟

2_ هل توجد علاقة بين تقليص الوقت بالعمل على الإعلام الآلي ودافعية الإنجاز لدى عمال الحماية المدنية؟

3_ هل توجد علاقة بين تفضيل العمل بالإعلام الآلي ودافعية الإنجاز لدى عمال الحماية المدنية؟

4_ هل توجد علاقة بين تسهيل العمل مع الزبائن بالإعلام الآلي ودافعية الإنجاز لدى عمال الحماية المدنية؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على اشكاليات الدراسة تم تحديد الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى عمال الحماية المدنية.

الفرضيات الفرعية:

1_ توجد علاقة بين سهولة التعامل مع الاعلام الآلي ودافعية الانجاز لدى عمال الحماية المدنية.

2_ توجد علاقة بين تقليص الوقت بالعمل على الإعلام الآلي ودافعية الإنجاز لدى عمال الحماية المدنية.

3_ توجد علاقة بين تفضيل العمل بالإعلام الآلي ودافعية الإنجاز لدى عمال الحماية المدنية؟

4_ توجد علاقة بين تسهيل العمل مع الزبائن بالإعلام الآلي ودافعية الإنجاز لدى عمال الحماية المدنية؟

منهجية الدراسة:

اشتملت الدراسة على اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأسلوب الأنسب والأفضل لوصف المتغيرين المدوسين وتصويرهما كمياً وصفياً وتحليلياً عن طريق جمع المعلومات بطريقة مقننة، وتم اختيار عينة قدرها 15 موظفاً نظراً لصغر حجم مجتمع البحث وتم الاعتماد على العينة العشوائية العنقودية، كما اعتمدت الدراسة على استبيان خاص بالتغير التنظيمي كمتغير مستقل واستبيان خاص بدافعية الإنجاز كمتغير تابع.

نتائج الدراسة:

تستنتج هذه الدراسة بأنه لا توجد علاقة بين التغير التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى عمال الحماية المدنية، وهذا ما يوضح أنه لا علاقة للتغير التنظيمي برفع دافعية الإنجاز ولا بد من البحث عن أساليب أخرى للرفع من دافعية الموظف نحو الإنجاز.

_ لا توجد علاقة بين سهولة التعامل ودافعية الإنجاز.

_ نستنتج أن تقليص الوقت بالنسبة للمهام تجد استحسان لدى العامل في الحماية المدنية للرفع من دافعية العمل مقارنة بما في الافتراضات الأخرى.

_ كما تخلص إلى أنه لا توجد علاقة بين تسهيل العمل ودافعية الإنجاز.

_ لا توجد بين تفضيل العمل بهذه التقنية الجديدة ودافعية الإنجاز.

الاستفادة من دراسات المتغير التابع:

تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في دراسة المتغير التابع كونهم يتناولون موضوع دافعية الإنجاز، أما الاختلاف فقد كان في المتغير المستقل، وقد استفدنا من هذه الدراسة في الإمطار النظري والقدرة على الفصل بين التداخل في دراسة الموضوع من الناحية الاجتماعية عن الناحية النفسية.

الفصل الثاني

المناخ التنظيمي رؤية سوسيو تنظيمية

أولاً: أبعاد المناخ التنظيمي

ثانياً: المقاربة النظرية للمناخ التنظيمي

ثالثاً: العوامل المساعدة على تكوين مناخ تنظيمي

رابعاً: معوقات تحد من فعالية المناخ التنظيمي داخل المؤسسة

تمهيد:

يعتبر موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع التي استحوذت على جزء كبير من جهود الباحثين نظرا لارتباطه بعناصر تنظيمية عديدة، ويرجع هذا الاهتمام أيضا من الباحثين إلى أهمية مفهوم وتأثيرات المناخ التنظيمي على السلوك العاملين في المنظمات بالإضافة إلى اعتباره متغيرا فاعلا في درجة ومستوى نجاح أداء هذه المنظمات.

لقد أكدت هذه الدراسات على وجود عناصر وأبعاد للمناخ التنظيمي تحدد مستوى المناخ التنظيمي السائد في هذه المنظمات فالهيكل التنظيمية ونسق السلطة والإشراف وجماعة العمل يحددون مستوى المناخ التنظيمي فيها بالإضافة إلى أن لطرق استخدامها دورا فاعلا في توفير متطلبات وجو العمل المناسب، وعليه سننظر الى أبعاد المناخ التنظيمي التي سيتم تناولها في الدراسة والمقاربات النظرية للمناخ التنظيمي والتعرف على العوامل التي تساعد على تكوين مناخ تنظيمي فعال والمعوقات التي تحد من فعاليته وبالتالي تفقده كفاءته التنظيمية.

أولاً: أبعاد المناخ التنظيمي:

I. السلطة التنظيمية: تعتبر السلطة من العناصر الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية كبيرة، وكذلك تصميم التنظيم المناسب لتحقيق هذه الأهداف انطلاقاً من تحديد العلاقة الرئيسية بين الرئيس والمرؤوس والعلاقة الأفقية بين الرؤساء في نفس المستوى التنظيمي.

(سويسي عبد الوهاب.(2009). ص: 100)

1_ تعريف السلطة: تعرف السلطة بأنها الحق القانوني للمدير في إصدار الأوامر والتعليمات والقرارات وإلزام المرؤوسين بطاعتها وتنفيذها.

وهنا يجب الإشارة إلا أن السلطة لا تعني استعمال القوة مع المرؤوسين لإجبارهم على انجاز الأعمال، فهناك حدود وقيود لاستخدام السلطة.

(عباس علي.(2004). ص: 141)

كما تعرف بأنها الحق في عمل شيء ما يتمثل في اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات من أجل تنفيذ الواجبات والمسؤوليات الوظيفية.

(سويسي عبد الوهاب.(2009). ص: 101)

2_ عناصر السلطة:

وبصفة ملخصة تتمثل عناصر السلطة في:

أ_ حق رسمي لاتخاذ القرارات وإصدار التعليمات من أجل تنفيذ مهام معينة

ب_ ترتبط السلطة بوظيفة رسمية في المؤسسة

ج_ التوازن بين السلطة مع المسؤوليات المطلوبة من الفرد.

3_ مصادر السلطة:

أ_ سلطة رسمية: وهي التي يستمدّها الإداري من القوانين واللوائح المنظمة للعمل داخل المنشأة من خلال شكله لوظيفته.

ب_ سلطة غير رسمية: وهي التي يستمدّها الإداري من خلال السمات الشخصية التي يتحلّى بها مثل قوة الشخصية، المعاملة الحسنة لمرؤوسه، الدفاع عن المرؤوسين، إشراكه لمرؤوسيه في اتخاذ القرارات،

إشعار مرؤوسيه بالإنجاز، الأمر الذي يجعله يكسب ثقة مرؤوسيه وتجعلهم ينفذون ما يطلبه عن رغبة وطيبة خاطر.

_ وقد أكدت الدراسات اللاحقة أن المدير الناجح هو الذي لا يعتمد في قيادته على السلطة المستمدة من المرؤوسين، فالسلطة الرسمية يمكن سحبها لكن السلطة الغير رسمية من الصعب جدا افتقادها إلا إذا أساء المدير لمرؤوسيه.

4_ أنواع السلطة:

أ_ **السلطة المركزية:** ويقصد بمركزية السلطة الإدارية رغبة المدير في تركيز عملية اتخاذ القرار وتصريف أمور المنظمة بين يديه أو لدى جهات قليلة داخل الهيكل التنظيمي.

ب_ **السلطة اللامركزية:** فتعني مدى رغبة المدير في توزيع أجزاء من سلطته على أفراد أو جهات متعددة عبر المستويات الإدارية المختلفة بصورة تسمح لهذه الجهات بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتصريف الأمور الإدارية في المنطقة.

ولا يجب أن تفهم أن المركزية اللامركزية هي عملية مطلقة فوجود المركزية وتركيزها في جهات أو أفراد قليلين يؤدي إلى تعطيل الأعمال ويؤخر من إنجازها، ويحد من تطور المنظمة وقدرتها وبعكس اللامركزية التي تقسح المجال أمام اتخاذ القرارات وتصريف الأمور في وقت قياسي

(عباس علي. (2009). ص:145).

II. الإشراف:

1- مفهوم الإشراف:

أ_ تعريف الإشراف:

اختلف العلماء في تعريفهم للإشراف ويرجع إلى طبيعة هذا المفهوم وتداخله مع بعض المفاهيم الأخرى مثل : الرقابة، البيروقراطية، الضبط البيروقراطي القيادة لذلك ارتأينا عرض أهم التعاريف التي ذكرها العلماء لمفهوم الإشراف والمفاهيم المرتبطة به.

يرى "ليكرت" أن وظيفة الإشراف هي عبارة عن وظيفة اجتماعية ونفسية قبل أن تكون مهمة رسمية وإدارية. (الجوهري محمد. (1976). ص: 222).

ومن خلال هذا التعريف نرى أن يعطي أولوية للجانب النفسي والاجتماعي في العملية الإشرافية قبل الجانب الإداري.

ويشير الدكتور "محمد طلعت عيسى" والدكتور "عدلي سليمان" إلى مفهوم الإشراف وذلك كما يلي "الإشراف يقصد به معاونة العاملين معاونة مستمرة لتحسين أساليبهم وتنمية مهاراتهم وخبراتهم في العمل الذي يؤديه". (طلعت عيسى، محمد وآخرون، 1962، ص 297).

تعريف "تريكي دي موك" يعرف الإشراف بأنه "عملية تعليمية بواسطتها يساعد العمال عن طريق المشرف ليتعلموا ويحسنوا مهاراتهم ما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بغرض الوصول إلى أفضل المستويات بما يتفق مع أغراض المنظمة. (فتوح أبو العزم. (1966). ص: 17).

يعرف هالسكي الإشراف: أنه "الاختيار الشخصي للوظيفية وإثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله فالقيام بتصويب أخطائه ونقله إلى عمل أكثر صلاحية له أو أفضل ما يجد به الامتداح أو المدح والإثابة لكل من يستحق ذلك لكفايته، وأخيرا إشاعة الوثام بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية، كل ذلك بالعدالة والصبر واللباقة حتى يهيئ لكل فرد أن يؤدي عمله بمهارة ودقة ونباهة وحماسة وشمول".

تعريف مارغريت "الإشراف هو فن بناء العلاقات الإنسانية كل من المشرف

التعريف الإجرائي: ويتضح من خلال التعاريف السابقة أن الإشراف ما هو إلا توجيه صادر من فرد منحت له سلطة رسمية لتنظيم وتنسيق أعمال مرؤوسيه بما يتلاءم وأهداف المؤسسة. مع تنفيذ قرارات الإدارة ومراقبة تنفيذها مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات عمالهم، ومتطلباتهم المختلفة.

ب_ تعريف المشرف:

يرتبط نجاح العمل ارتباطا وثيقا بوجود مشرف يقوم بالتنسيق بين جهود العاملين وبين برنامج العمل المسطر من طرف المنظمة أو المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

ويعرف المشرف: "فرد له سلطة ممنوحة من صاحب العامل لكي يستأجر وينقل ويوقف ويوفر ويعيد الى العمل ويرقي ويفصل ويكافئ أو يعاقب مستخدمين آخرين، أو هو المسؤول عن توجيههم أو عن معالجة تظلماتهم أو يوحى بمثل هذا العمل إذا كانت مزاولته بمثل هذه السلطة ليست بمجرد روتين أو ذات طبيعية بيروقراطية وإنما تتطلب استخدام حكم مستقل. (حسين رشدي الناودي. (1974). ص:199)

2- طبيعة الإشراف:

وهو الأسلوب أو النمط الذي يتبعه المشرف في علاقاته مع مرؤوسيه مع توجيه وتنظيم ومراقبة لأعمالهم.

أ_ الإشراف غير المباشر (الديمقراطي):

ويقصد به ذلك النوع من الإشراف الذي يقوم على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، حيث أن المشرف يتفاعل مع أفراد جماعة العمل ويشركهم في عملية اتخاذ قرارات، والقرار يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة.

ب_ الإشراف المباشر (التسلطي):

وهو ذلك الإشراف الذي يحاول صاحبه (المشرف الأوتوقراطي) التركيز على جميع السلطات الصلاحيات وجعلها في قبضته، حيث أنه يتولى السيطرة للقيام بكل شيء ولا يشترك معه أحد مباشرة وظيفته، ويتخذ من المركزية المطلقة أسلوبا في العمل ولا يفوض سلطاته ويسعى باستمرار إلى توسيع دائرة سلطاته.

3- أهداف الإشراف:

إن هدف الإشراف هو صنع التنظيم موضوع العمل الذي يتطلب صفات معينة ومن أهداف الإشراف نذكر ما يلي:

أ_ إعطاء الموظف الجديد شعوراً بالثقة في نفسه ورفع الخوف الذي يملأ نفسه اتجاه العمل وذلك بإرساء وتعريفه بنواحي المصنع أو المؤسسة المختلفة التي يجب أن يعرفها.

ب_ التأكد من أن العامل لديه إلمام كامل بظروف العمل في وظيفته فيعرف مبلغ راتبه وما يمكن أن يتقاضاه عن العمل الإضافي ونظام العلاقات وكيف يجرى عن تأخره وتغيبه عن عمله.

ج_ تعليم العامل والموظف قواعد المحافظة على سلامته وسلامة العمل، وذلك بالتأكد من أن الآلات والمعدات في حالة جيدة حتى يتفادى أخطارها ويعلمه طرق اتقاء الحوادث وكيفية معالجتها إذا حدثت والوسائل الواجب استخدامها.

د_ خلق روح الاعتزاز في نفس العامل نحو المؤسسة التي يعمل بها وذلك بتوزيع نشرات تتضمن معلومات وافية عن المؤسسة، وهياكلها وجود منتجاتها بالنسبة لتغيرها وتحضير المرؤوسين على الاطلاع عليها. (صقر عاشور أحمد. (1983) ص: 36)

4_ نطاق الإشراف:

أ/ مفهوم نطاق الإشراف:

من المواضيع ذات العلاقة بالتنظيم الهيكلي وتصميمه هو نطاق الإشراف

_ ويعرف بأنه عدد المرؤوسين الذين يمكن لرئيس أو مدير واحد أن يشرف عليهم ويوحد عملهم بكفاءة.

(عباس علي. (2004). ص: 149)

ب/ أنواع نطاق الإشراف:

_ نطاق الإشراف الواسع: والذي يعني عدم تحديد عدد معين يمكن أن يشرف عليه مشرف، أي كلما اتسع نطاق الإشراف كلما زادت الفعالية التنظيمية، أي إعطاء حرية التصرف للعاملين والاستفادة من خبرته ومهارته.

_ نطاق الإشراف الضيق: العدد الأمثل الذي يشرف عليه شخص واحد يتراوح عددهم ما بين 6 إلى 11 فرد ويعتمد هذا النوع على الأوامر والتعليمات الصادرة من المستويات التنظيمية العليا، أي كلما ضاق نطاق الإشراف كلما زادت الفعالية التنظيمية. (بوعكاز فريد. (2008). ص: 18)

ج- العوامل المؤثرة في تحديد نطاق الإشراف: ومن العوامل المؤثرة في تحديد عدد المرؤوسين هي:

_ طبيعة العمل: إذا كانت طبيعة العمل صعبة فإنه يتطلب من المدير تخصيص وقت أكبر في الإشراف وهنا يجب أن يكون عدد المرؤوسين قليلا، وإذا كان العمل يتصف بالسهولة فإن عدد المرؤوسين يكون أكثر.

_ مهارة الرئيس: إذا كان الرئيس مؤهلا، وخبرته عالية وذات كفاءة يكون عدد المرؤوسين أكبر والعكس صحيح.

_ عبء العمل: المقصود بعبء العمل حجم أو كمية أو نوعية العمل المكلف به الرئيس مع مرؤوسيه، إذا كان العبء كبيرا يزيد عدد المرؤوسين، وإذا كان العبء قليلا يقل يقلل تبعاً لذلك عدد المرؤوسين.

_ مهارة المرؤوسين: إذا كان الموظفون ذوي مؤهلات عالية وكفاءة يمكن للرئيس ان يراقب ويشرف على عدد أكبر، والعكس كذلك صحيح. (عباس علي. (2004). ص: 149)

د- الإشراف الفعال كمحدد للمناخ التنظيمي الجيد:

تشير نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجوه علاقة بين الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل.

فالمشرف الذي يجعل من مرؤوسيه محور لاهتمامه ويكسب ولاء مرؤوسيه يكون الرضا الوظيفي للعمال عال وعلى العكس، فالمشرف الذي يقتصر اهتمامه على الإنتاج وأهدافه وعلى الجوانب الفنية فقط ويعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات لتحقيق أهداف العمل لا يكسب ولاء مرؤوسيه ويجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم، وإن كان ذلك يتوقف نوعا ما على درجة سيطرة المشرف على الحوافر ووسائل الإشباع على الخصائص للمرؤوسين أنفسهم، ولهذا فكلما كان المشرف معتمدا في تأثيره على العمال على خبراته الذاتية والعملية وعلى قدراته ومهاراته الفني أكثر من اعتماده على إصدار الأوامر والرقابة والتسلط كلما

أدى ذلك إلى تحقيق مستوى عالي من الرضا بين العمال من خلال العلاقات المبنية على الثقة والاحترام المتبادل. (صقر عاشور أحمد، 1983، ص: 222)

وعليه يتحقق الرضا عن الإشراف يتحقق العوامل التالية:

- _ إظهار روح الصداقة في العمل.
- نفهم مشكلات العامل وجهات نظره.
- _ مساندة العمال وتقديم العون لهم.
- _ وجود استعداد للتقاهم بين المشرف دون اللجوء إلى السلطة الرسمية والأوامر.
- _ المعايضة السلمية بين المشرف والعمال.

III. جماعة العمل:

يعتبر العمل في منظمات الأعمال الحديثة عملاً جماعياً من الدرجة الأولى، فالبشر هم جوهر العملية وأهم عناصرها فمن خلال جماعة العمل تحقق المنظمات أهدافها المرغوبة، وعليه على الإدارة أن تعمل جاهداً في مجال عمل بناء فريق عمل وتطوير فعالية جماعات العمل باعتبار نجاح إدارة فريق العمل هو نجاح مؤكد لتحقيق الأفراد.

1_ ماهية جماعة العمل:

يمكن القول أن جماعة العمل هي عبارة عن مجموعة من اثنين أو أكثر من الأفراد المعتمدين والمتفاعلين مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة وذلك لتحقيق أهداف مشتركة كما تعرف جماعة العمل بأنها عبارة عن وحدة اجتماعية أو كيان اجتماعي يضم عدداً من الأفراد العاملين موظفين أو عمال يعملون في أقسام مختلفة يؤديون أدوار معينة تتفق وظروف الكل وتجمعهم أهداف مشتركة وتربطهم علاقات متعددة وتسودهم مشاعر وأحاسيس ووجدانيات.

(فليه وآخرون، 2005)، ص: 98)

وتعرف جماعة العمل: هي مجموعة ذات عدد محدد من الأفراد في حالة التفاعل لتحقيق هدف مشترك متفق على أهميته، وفي إطار الخصائص التالية:

يتم التفاعل من خلال من خلال أدوار مختلفة لكنها مترابطة.

تباين مستوى التفاعل باختلاف الأهداف والأعضاء. (عوض عامر، 2008، ص: 109)

2-أنواع جماعة العمل:

يوجد نوعان من جماعة العمل هذه الجماعات تحضر معها قيم، اتجاهات، آمال، تطلعات، رغبات، مشاكل محيط العمل وهي كالاتي:

أ_ **الجماعات الرسمية:** الجماعة الرسمية يحدد القانون وأنظمة الجهاز الإداري أنشطتها وعلاقتها مع بعض، وغالبا ما تكون الإجراءات وطرق العمل.

ب_ **الجماعة الغير رسمية:** يراد بها التفاعلات والأنشطة التي يقوم بها الأفراد خارج نطاق الأنظمة والقوانين واللوائح الرسمية. هذه الجماعات تنشأ عن احتياجات ورغبات هؤلاء الأفراد المكونين لها.

(الطجم وآخرون.(2003). ص:163)

3-خصائص جماعة العمل:

أ_ محدودية الحجم للتماسك ولسهولة التفاعل.

ب_ وجود هدف مشترك متفق عليه.

ج_ تربطهم عوامل مشتركة (تخصص، اهتمامات).

(عوض عامر.(2008). ص:110)

4-خصائص جماعة العمل الفعالة:

حسب "سيبيل جيب" هناك ميزات لجماعات العمل الفعالة:

أ_ الأفراد فيها يؤدون العمل كفريق واحد.

ب_ كل فرد يشارك مشاركة فعالة في المناقشات التي تتم داخلها.

ج_ الجماعة تحدد أهدافها بطريقة واضحة.

د_ تمتلك الموارد الضرورية لإنجاز أهدافها.

و_ تشارك الجماعة بالكثير من المقترحات المثمرة في إنجاز الأهداف.

(عدون ناصر دادي .(2003). ص:96)

5-مزايا جماعة العمل:

هناك عدة مزايا لجماعة العمل المنظمة نذكر منها:

أ_ جماعة العمل المنسجمة والمتفقة في الميول والقيم والاتجاهات والعادات والتقاليد تتعاون عادة مع بعضها البعض فيزيد احتمال جدية الأداء.

ب_ الجماعة المنسجمة والمتعاونة تساعد قائدها في الوصول إلى تحقيق النتائج بأقل التكاليف.

ج_ الجماعة المنسجمة تعمل على إذكاء روح التنافس الشريف بين أعضائها فيحاول المجدون إثبات ذواتهم ويكونون قدوة لغيرهم.

د_ الجماعة المنسجمة والمتعاونة تشبع دائما الحاجات الاجتماعية والنفسية لأفرادها مثل حاجات إثبات الذات والاحترام والتقدير والزمالة والصدقة وممارسة الهويات والاشتراك في مختلف الأنشطة الاجتماعية. (فليه وآخرون. (2005)، ص:100)

ثانيا: المقاربة النظرية للمناخ التنظيمي:

I. النظريات الكلاسيكية:

تضم هذه المدرسة عدة تفرعات ونظريات تختلف في تفاصيل منهاجيتها المتعة للوصول إلى النظريات والمبادئ الإدارية ولكنها تتفق في افتراضاتها حول ماهية الإنسان وينطوي تحت لواء هذا الاتجاه الفكري كل من:

1_ مدرسة الإدارة العلمية:

وهي من أقدم النظريات في مجال الإدارة وقد اقترنت باسم العالم الأمريكي "فريدريك تايلور" وقد اعتمدت على رصد الظواهر ودراستها بطريقة علمية لمعرفة القوانين والعوامل التي تتحكم في الأداء الإنتاجي للعاملين حيث كانت تؤمن هذه النظرية أن من أجل الوصول إلى أداء فعال داخل المؤسسات الصناعية لابد من تحفيز العمال إلى العمل وذلك عن طري الحوافز المادية وتلبية بعض حاجياتهم العضوية.

وقد بلورت هذه النظرية مجموعة من المبادئ التي تحكم العمل الإداري والتي تخلق جو عمل مناسب يؤدي إلى مزيد من الكفاءة والفعالية والتي من أهمها:

1_ تحديد المهمة أو العمل المطلوب تأديته بوضوح تام.

2_ تحديد شروط العمل ومتطلباته ومستوياته والمدة الزمنية اللازمة لتحقيقه

3_ ربط الأجر والمكافأة بمدى نجاح العنصر البشري في تأدية عمله.

4_ كما أنه ركز على ضرورة وأهمية تدريب العناصر البشرية وتطوير كفاءتهم الإدارية والإشراقية والإنتاجية وضرورة إعطاء أهمية كبيرة لدور الإدارة والمشرفين في صنع القرار وعملية التخطيط، الرقابة والضبط باعتبار أن العاملين في المستويات الدنيا لا يشعرون بالمسؤولية ويفتقدون إلى المقدرة على التوجيه الذاتي في عملهم، وهم بحاجة مستمرة إلى الرقابة والإشراف وينحصر دورهم في تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة إليهم من مستويات الإدارة العليا. (فاروق عبده فليه. (2005)، ص:53)

غير أنها تعرضت لكثير من الانتقادات في ظل النظرة المادية البحث بين طرفي العلاقة التعاقدية، الإدارة والعمال بالإضافة إلى إهمالها للبعد النفسي والاجتماعي للعمال واعتبار الفرد العامل كآلة بيولوجية مجرد من القدرة على التفكير وبالتالي ليس لديه الفترة على المشاركة في اتخاذ والمبادأة ويقتصر دوره في تلقي التعليمات والأوامر، بالإضافة إلى تجريد من العواطف والأحاسيس، وكلها جوانب لا تقل أهمية عن الجوانب المادية.

ب- نظرية التقسيمات الإدارية (هنري فايول):

مثلها مثل نظرية الإدارة العلمية ركزت نظرية التقسيمات الإدارية على العمليات الداخلية للتنظيم والاهتمام بمظاهر الأداء المادي أو الفسيولوجي للعمال أي نظرتهم إلى العمل من الناحية الفسيولوجية أساسا وليس من الناحية الإنسانية. حيث اقترنت هذه النظرية بأفكار مهندس التعدين هنري فايول الذي عرف السلوك الإداري من خلال النشاطات التالية:

1- **التنظيم:** دراسة وترتيب خطة الإجراءات الإدارية.

2- **التخطيط:** إعداد عناصر العمل الإداري البشرية والمادية في شكل منظم.

3- **إصدار الأوامر:** إعطاء إشارة البدء والتنفيذ.

4- **التنسيق:** توحيد وربط كافة أوجه العمل الإداري.

5- **الضبط والسيطرة:** مراقبة إنجاز الأعمال وفق السيطرة.

(فيله وآخرون. (2005). ص: 55)

ومن خلال هذه الأنشطة استطاع أن يضع 14 مبدأ فحسب فايول أن حتى نصل إلى أداء فعال داخل المنظمات يجب أن تتوفر إدارة عقلانية قوامها 14 مبدأ والتي من خلالها تتمكن الإدارة من التحكم في تسير مواردها خاصة البشرية، وهذه المبادئ كالاتي:

1) **تقسيم العمل والتخصص:** يمكن تحسين العمل من خلال تقسيمه بين الأفراد حتى يكونوا متخصصين فيه.

2) **السلطة والمسؤولية:** وتعني السلطة الحق في إصدار الأوامر، اما المسؤولية فتعني مقدار المساءلة الناجمة عن الحق في إصدار الأوامر.

3) **الضبط والربط:** وذلك من خلال تطبيق أنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة.

4) **وحدة الأمر:** تعني أن كل فرد يحصل على الأوامر من فرد واحد.

5) **وحدة الهدف:** وتعني أن كل وحدات التنظيم لا بد أن تساهم أنشطتها في تحقيق أهداف المشروع.

- 6) أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية: وهذا يعني أنه عندما تتعارض مصالح المنظمة مع مصالح الأفراد، تأتي مصالح المنظمة في ترتيب متقدم.
 - 7) **عوائد العاملين:** يجب أن يكون الأجر والمستحقات مناسبة لكل من العاملين والمنظمات.
 - 8) **المركزية:** إن التعامل مع الأفراد يمثل نوع من اللامركزية في حين يمثل استخدام السلطات الإدارية نوعاً من الحقوق المتمركزة لدى المديرين
 - 9) **التسلسل الرئاسي:** لا بد من وضوح التبعيات الرئاسية باعتبارها خطوط السلطة والاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين، وعلى كل منهما أن يتبع هذه الخطط بدقة في عمليات الاتصالات.
 - 10) **النظام:** على الموارد مثل الخدمات والأفراد والأدوات أن تكون في مكانها في الوقت المناسب لكي توفر استخداماً مثلاً.
 - 11) **العدالة:** لا بد من توفر معاملة عادلة لكل العاملين.
 - 12) **استمرار العمالة:** لا بد من توفير العمال بطريقة سليمة حتى يمكن التقليل من تسريحهم.
 - 13) **المبادأة:** لا بد من تشجيع المبادأة والابتكار لضمان التطوير.
 - 14) **تنمية روح الجماعة:** يجب تنمية روح الجماعة والتوافق بين العاملين.
- 3_ **النموذج البيروقراطي (ماكس فيبر):**

رغم تردد كلمة بيروقراطية على ألسنة الناس لتعبير مناخ تنظيمي يسوده الروتين والملل، ويتصف بضعف الانجاز إلا أن هذا المفهوم مغاير تماماً للمفهوم الأساسي الذي تبناه عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر في مطلع القرن العشرين والذي يعد من الرواد الأوائل الذين عالجوا موضوع التفكير الإداري. حيث درس ماكس فيبر التنظيمات الإدارية من خلال الأشكال المختلفة لسلطة الإدارية، وميز بين ثلاثة أنواع من السلطة: السلطة التقليدية المستمدة من الوضع الاجتماعي القائم، والسلطة الكارزمية المستمدة من غوص شخصية القائد وسحرها وتأثيرها في الجماهير وأخيراً السلطة العقلانية وهي السلطة الشرعية التي تستند إلى قوة الدستور والقانون، واعتبرها ماكس فيبر هي السلطة الرشيدة والتي يجب أن تتبع داخل التنظيمات حتى تحقق درجة عالية من الرشد والعقلنة والكفاية داخل المنظمات. ويرى فيبر أن مركز السلطة صنع القرارات وإصدار التعليمات التي تأخذ طريقها باتجاه واحد من أعلى الهرم التنظيمي الإداري إلى القاعدة أو المستويات الدنيا التي لا تملك السلطة.

(فليه وآخرون. (2005). ص: 56)

ومن بين الخصائص التي حددها ماكس فيبر والتي تميز النموذج البيروقراطي هي أن كل وحدة من وحدات التنظيم البيروقراطي تسود إجراءات واضحة للتعامل فيما بينهم، إضافة إلى ذلك فإن نشرات خاصة تتوفر لدى جميع أفراد النظام لتنفيذ محتوياتها التي تضم أوصافا لمهام ل وظيفة، وعلاقة كل منهما وارتباطها بالوحدات الأخرى، وتسود هذه الأنظمة تفاعلات بين أفرادها وبين عملاتهم، بحيث تكون بعيدة عن التأثير بالعلاقات الشخصية أو الانفعالية أو الأهواء الشخصية، وتلتزم هذه المنظمة بالبعد القانوني وما يحويه من قوانين وأنظمة وتعليمات تسير على أساليب التعامل الحرفية والدقيقة بين أفراد النظام بدون تحيز وتتماشى قرارات هذه المنظمة مع تحقيق أهداف وغايات هذا النظام بعيدا عن جو الألفة والصدقة والمحبة، حيث لا يسمح بتواجد هذه المفاهيم في قواميس المنظمة. وهنا يرفض التنظيم البيروقراطي أية ممارسات نابعة من حالات الانفعال أو العاطفة لأنها لا تصل بالمؤسسة إلى أهداف موضوعية. (حمدات محمد حسن. (2008). ص: 23)

غير أن هذا النموذج البيروقراطي تلقى عدة انتقادات خاصة من رواد الاتجاه الوظيفي من أمثال روبرت ميرتون وسلزنيك وذلك من خلال إبراز الجوانب السلبية والغير مرغوبة الناجمة عن استخدام أسلوب الرقابة الحازم المطبق داخل المنظمات. ومن عيوب النظام البيروقراطي نذكر منها ما يلي:

- 1) تضخم الأعباء الروتينية.
- 2) عدم اعتبار العاملون بمصالح المنظمات، واهتمامهم فقط باستيفاء الإجراءات.
- 3) شعور العاملون بأنهم يعاملون كآلات، وانتقال نفس الشعور لمن يتعامل معهم.
- 4) تشابه في شكل السلوك وتوحده بسبب الالتزام بالإجراءات مما يؤدي إلى تحجر السلوك وصعوبة الأداء

5) القضاء على روح المبادرة والابتكار والنمو الشخصي. (احمد ماهر. (2003). ص: 34)

وعليه فإن المناخ التنظيمي الذي يسوده السلوك الإداري البيروقراطي إنما هو مناخ جامد وروتيني تتقيد فيه كفاءة الأداء وتغلب الوسائل على الغايات، ذلك نتيجة لتركيز الإدارة على اللوائح والأنظمة والقوانين وتنفيذها بحذافيرها دون مراعاة للعلاقات الاجتماعية والإنسانية وإمكانيات وقدرات العمال، وبالتالي تصبح مظاهر المناخ التنظيمي في ظل القيادة البيروقراطية وشكلياتها مناخ غير ملائم حيث يجد العمال أنفسهم مهملين من قبل الإدارة لأنها تتمسك وتهتم بتحقيق الأهداف أكثر من اهتمامها بالعمال أو بما يؤديه من أدوار.

II. منطلقات النظريات السلوكية

1_ نظرية العلاقات الإنسانية:

أدى النقد الموجه إلى النماذج المختلفة للنظرية الكلاسيكية إلى ظهور اتجاه جديد يهتم بالعلاقات الإنسانية، فعلى النقيض من النظرية الكلاسيكية إلى ظهور اتجاه جديد يهتم بالعلاقات الإنسانية، فعلى النقيض من النظرية الكلاسيكية، افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس، وبناءً عليه انعكس على أدى النقد الموجه إلى النماذج المختلفة للنظرية الكلاسيكية إلى ظهور اتجاه جديد يهتم بالعلاقات الإنسانية فعلى النقيض من النظرية الكلاسيكية، افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى علاقات كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه. (ماهر احمد. (2003). ص:34)

ويعتبر التون مايو أول دعاة الاتجاه السلوكي في مجال التنظيم والإدارة، وقد وضع نظريته هذه من خلال خبراته ودراساته وممارساته الإدارية في شركة وسترف إلكترونيك، في الولايات المتحدة الأمريكية ونفذ مع مجموعة من زملائه سلسلة أبحاث عرفت فيما بعد بسلسلة دراسات هارثورن الشهيرة، وكان الغرض من هذه الدراسات هو تأثير عدد ممكن من المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل وفترات الراحة على إنتاجية العاملين. لتصل هذه الدراسات إلى قناعات وهي أن استخدام الأساليب العلمية المجردة في الإدارة لا يكفي لزيادة أداء الأفراد، وأن الحافز المادي وحده لا يكفي لتوليد الرغبة في العمل وزيادة إنتاجية وأداء الأفراد. (عباس علي. (2004). ص:34)

وقد بدأت تتردد اصطلاحات جديدة مثل: الروح المعنوية، الجماعة والإشراف الديمقراطي والعلاقات الشخصية في العمل والمفاهيم السلوكية للحوافز. (فليه وآخرون. (2005). ص:61)

وعليه فحركة العلاقات الإنسانية جاءت لتأكيد على دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي والذي يمكن أن يلعب دور في خلق مناخ تنظيمي يؤدي إلى زيادة الرغبة في العمل ويحفزهم ويدفعهم إلى زيادة مستوى أدائهم داخل المنظمات. وجاءت أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية لتلخص ما توصلت إليه هذه الدراسات وهي كالاتي:

- (1) الإنسان هو محور العملية الإنتاجية وأهم عناصر الإنتاج على الإطلاق.
 - (2) هناك علاقة طردية بين ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية لذلك يجب معاملة العنصر البشري معاملة حسنة لتبقى معنوياته مرتفعة.
 - (3) الحوافز الاقتصادية وحدها لا تكفي لزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا بل يجب استخدام الحوافز المعنوية.
 - (4) القيادة الديمقراطية هي القيادة الناجحة وهي القيادة التي تسمح بالمشاركة والمبادأة وتخلق مناخا طيبا للعمل.
 - (5) أن المنظمة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها كيان قانوني واقتصادي، وأن هذا النظام الاجتماعي يلعب أدورا هامة في تحديد سلوك الفرد، وهذه الأدوار تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنشأة.
 - (6) يحتاج مديروا المنشآت إلى مهارات سلوكية، وخلفية اجتماعية كافية إلى جانب مهاراتهم الفنية والإدارية.
 - (7) يجب على إدارة المنشأة التقرب من أعضاء التنظيم الغير رسمي ومعرفة أسباب نشوئه وأهدافه ومعالجتها وليس اختيار أسلوب المواجهة الخاسر الوحيد في هذه الحالة هي المنظمة ومصالحها.
- (عباس علي.(2004).ص:61)
- وانطلاقا من هذه الحثيات فان مدرسة العلاقات الإنسانية ترى أن من أجل خلق جو عمل طيب ومناسب يجب الاهتمام بالجانب الإنساني والاجتماعي داخل المنظمات، ويجعل الإنسان هو محور اهتمام الإدارة وخلق جو عمل يساهم في رفع الروح المعنوية للعامل ويحفظ كرامته وإنسانيته مما يزيد من روح التعاون ويشجع أواصر الصداقة بين أعضاء فريق الجماعة بالإضافة إلى "توفر جو يسود فيها قيادة ديمقراطية وتنمية الاتصالات بين الإدارة والجماعات وكذلك تشجيع الاتصالات بين تلك الجماعات".
- (السلمي علي ، دون سنة، ص 104)
- غير أن هذه النظرية تعرضت لانتقادات بسبب مغالتها في استخدام العلاقات الإنسانية، الأمر الذي قد يؤدي إلى التذليل أو الإفساد. كما أن هذه النظرية لم يثبت بالتجربة أن لها تأثير واضح وفعال على إنتاجية العاملين.
- (ماهر أحمد.(2003). ص:35)

2- نظرية اتخاذ القرار "هربرت سيمون":

يرى أنصار هذه المدرسة أن جوهر الإدارة هو ما يصدر عن الإدارة من قرارات بغض النظر عن طبيعة التنظيم وماهية السلوك، فلإدارة هي التي تصدر القرارات العلمية العقلانية، ومن وجهة نظر هذه فإن إصدار القرارات العلمية يتطلب الاعتماد على الحقائق والبيانات والإرغام ومحاولة الفصل بين القيم والحقائق، ويتم ذلك عن طريق التعامل مع المشاكل الإدارية وكأنها معادلات رياضية.

(جلدة سامر. (2003). ص: 35)

على اعتبار أن المشكلة الأساسية المرتبطة بالمنظمة، تتمثل ليس في عملية الإنتاج وإنما كيفية تنظيم نظام اتخاذ القرارات التنظيمية بين عدة مستويات تنظيمية. حيث الفعالية التنظيمية للمنظمة تتعلق بكمية الارتباطات التي يمكن نسجها بين مختلف مراكز القرار إلى جانب ذلك دقة القرارات المعلن عنها وطبيعة المعلومة المتتقلة وأهمية الحوافز التي تواجه بها الاختلاف في السلوكيات ويحدث التنسيق بين مختلف الجوانب انطلاقاً من الطريقة المتبعة من قبل المسيرين في ادماج المرؤوسين في تصور أهداف المنظمة.

(سويسي عبد الوهاب. (2009). ص: 62)

كما يرى صعوبة مراحل الطريقة التقليدية في اتخاذ القرارات وذلك لان الإنسان له قدرات عقلية وخبرات محدودة بالإضافة إلى عدم توفر المعلومات بالدرجة المطلوبة وضيق الوقت.

كما يرى سيمون أن حتى نضمن قرار عقلاني يحقق فعالية تنظيمية يجب إتباع أسلوب عقلاني وهو

ما يتطلب السير بشكل علمي وهو كما يلي:

(1) التحسيس بالمشكلة التي يجب حلها.

(2) جمع المعلومات المتعلقة بها.

(3) تحديد جميع البدائل الممكنة إتباعها لحلها.

(4) تقييم البدائل المختلفة وتحديد المزايا ومحاذاير كل منها.

(5) اختبار أفضل البدائل في ضوء التقييم.

(جلدة سامر. (2009). ص: 23)

والمنظمة من وجهة نظر "سيمون" ما هي إلا مجموعة من الأشخاص متخذي قرارات من أجل تحقيق

هدف مشترك -سلوك هؤلاء الأفراد يتأثر البناء التنظيمي ونوعية الأسلوب الاتصالي المتبع، وغيره

من الجوانب الرسمية في التنظيم.

(الطجم وآخرون. (2003). ص: 41)

وقد تضمنت نظريته مجموعة من العناصر يمكن إيجازها كما يلي:

1. **اتخاذ القرارات:** فالمنظمة هي مركب من الاتصالات والعلاقات بين الأفراد تقوم على أساس سلسلة أو هيكل من القرارات المرتبطة بتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.
2. **البيئة:** تتحكم البيئة بتحديد عدد البدائل المتاحة لمتخذي القرار، فأعضاء المنظمة يعملون في بيئة اجتماعية محدودة البدائل ولذا لبد من المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار انسبها، وفق ما هو متاح وضمن محددات البيئة.
3. **الجماعة:** تأخذ عملية اتخاذ القرار شكلا منظما معيناً ويؤكد وجود الجماعة على أهمية الرأي الجماعي في اتخاذ القرار لذلك لبد من تعميق مبدأ التخصص وتقسيم العمل لكي يتم من خلال التنسيق بين الأعمال المنجزة من مختلف الأفراد داخل المنظمات.
4. **الالتزام بالقرار:** لكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها فان لبد أن يلتزم جميع الأفراد في سلوكهم بالقرارات المتخذة في المستويات التنظيمية العليا، ولا يتم هذا الأسلوب التنفيذي للقرارات إلا عبر سلسلة من الأساليب التي تؤثر في سلوك الأعضاء وهي (استخدام السلطة، خلق الوفاء التنظيمي، معيار الكفاءة، الاتصالات والتدريب).

وحسب هذه النظرية وانطلاقاً من هذه المعطيات فان من اجل خلق مناخ تنظيمي فعال يجب أن يكون هناك إدارة عقلانية تتبع طرق علمية في اتخاذ القرار من جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة وبدائلها إلى اختيار أنسب وأفضل بديل وتعمل على الحرص على مشاركة جميع أعضاء التنظيم في كافة المستويات الإدارية ومساهماتهم فيها حتى تستمد قوتها في تحقيق أهدافها وتضمن فعالية أكبر للقرارات المتخذة من خلال خلق توازن بين المغريات المقدمة للأعضاء ومساهماتهم في أوج نشاط المنظمة.

3- نظرية (y، x) دوغلاس ماك جريجور: ورغم الانتقادات التي وجهت لحركة العلاقات، فإنها كانت معلماً في تاريخ الفكر التنظيمي. يعد دوغلاس ماك جريجور من بين أهم مؤسسي نظرية العلاقات الإنسانية الذي انطلق من قناعات، من أن المنظمات الرسمية التقليدية كثيراً ما تتسبب في إحداث ألام نفسية للأفراد الذين يعملون فيها، وانه من الممكن تصميم أبنية تنظيمية أفضل تيسر تحقيق الذات عند العاملين وذلك على أساس أن إحياء الحاجات العليا في الترتيب التدريجي للحاجات من شأنه أن يؤدي إلى الاهتمام بالمال والحرص عليه يكون قصير النظر ومدمر للتنظيم.

(طلعت إبراهيم لظفي.(2007). ص:107)

تقوم نظرية ماك جريجور على أساس افتراض رئيسي وهم أن كل عمل أو تصرف إداري في التنظيم إنما يركز على نظرية تنظيمية معينة أي أن لكل مدير فلسفته الإدارية ونظريته الخاصة التي تؤثر على سلوكه وتصنع تصرفاته بطابع معين. (السلمي علي. (د.س) ،ص108)

ويقدم هذا المخل نظرية في الطبيعة الإنسانية تتضمن مجموعتين مختلفتين من الافتراضات، وقد أطلق على المجموعة الأولى من الافتراضات نظرية (x) بينما أطلق على المجموعة الثانية نظرية (y). والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

نظرية (x):

تعتبر مبادئ هذه النظرية أن المركز الرسمي هو المصدر الوحيد لسلطة غير أن ماك جريغور يرى أن هناك مصادر أخرى للسلطة وهو السلطة الغير رسمية والتي تتأتى في الثروة والعلم والخبرة والقوة الجسدية والعقلية وغير ذلك. وتقوم هذه النظرية على الفروض التالية:

1. كثير من الناس لديهم كره فطري للعمل.

2. أغلب الناس يجب أن يجبروا على العمل ويجب أن يراقبوا ويوجهوا ويهددوا بالعقاب من أجل الحصول على الإنتاج اللازم لتحقيق الأهداف فلو ترك العامل وحده فلا يعمل.

3. الإنسان العادي خامل وغير طموح يسعى فقط إلى الأمن والاستقرار

4. الشخص العادي يفتقر إلى روح المبادرة ولا يسعى إلى اتخاذ موقف المخاطرة

وحسب ماك جريجور تعتبر كلها مبادئ الإدارة العلمية.

نظرية (y):

تخالف هذه النظرية الافتراضات في السلوك البشري نظرية جاءت بها نظرية (x) التي أهملت الجانب الإنساني للعمل وتناسب دوافع العاملين نحو العمل، وان للعامل حاجات متعددة.

إن نظرية (y) إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين فإنها تحاول تقديم فروض أخرى تفسر السلوك الإنساني، فروض هذه النظرية أشاعت أسلوب القيادة والإشراف الديمقراطي الذي يسمح للأفراد بالإحساس بالحرية في العمل وأبرزت أن الأساليب الاستبدادية في القيادة لا تتفق والطبيعة البشرية. (لعويسات جمال الدين. (2009).ص:14)

وتقوم هذه النظرية على الفروض التالية:

1. الحافز المادي والعقاب لا يحفزان على العمل بل المعاملة الحسنة والإقناع والترغيب هم أدوات

تحفيز العمال.

2. الإنسان يحب عمله ويبحث عنه إذا وجد معاملة حسنة في المنظمة
3. الإنسان لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عن التحدي لإثبات نجاحه
4. المرؤوسين يحبون مشاركة الرئيس في اتخاذ القرارات ويحبون الشعور بالحرية ويرحبون بالمساعدة في حل مشاكلهم من رئيسهم.
5. إذا اضطرت المنظمة إلى ممارسة السلطة وفرض العقاب على بعض الأفراد المهملين فيجب أن نمارسها بعقلانية. (عباس علي، 2004). ص: 63

III. النظريات الحديثة:

➤ النموذج المعدل لنظرية البيروقراطية (ميرتون، سلزنيك):

وقد كان سلزنيك وميرتون من أوائل علماء الاجتماع الذين إلى ما بالنموذج المثالي من نقاط ضعف، فقد كان فيبر يرى أن الإشراف الدقيق والرقابة التامة على أعمال وسلوك أعضاء التنظيم وتطبيق القواعد والتعليمات، يؤدي إلى استقرار سلوك الأفراد وإمكان التنبؤ بالسلوك البيروقراطي، إلا أن "ميرتون" رأى في ذلك احتمالاً لانتشار الجمود في التنظيم وتغليب الوسائل على الغايات، أي أن التركيز على القواعد والإجراءات والتمسك بها يجعل الفرد يؤمن بهذه القواعد والإجراءات لذاتها باعتبارها هدف يسعى إليه وليست وسيلة للوصول إلى أهداف التنظيم، وبالتالي تصبح مظاهر العمل البيروقراطي وشكلياته أهم من محتوى العمل، ويصبح التمسك بالإجراءات من خدمة ورعاية مصالح المؤمنين.

(النمر سعود وآخرون، 1977). ص: 43

كما أن هذه النتائج غير المقصودة لتنظيم البيروقراطي قد تصل إلى الجمود والثبات حيث تؤدي شكوى المواطنين وتذمرهم إلى شدة تمسك الموظف بالتعليمات واللوائح خوفاً من المساءلة، أي تؤدي إلى مزيد من الجمود والروتين وبالتالي تؤدي إلى مزيد من الرقابة والإشراف.

بينما يركز "ميرتون" على القواعد والتعليمات كنتيجة لإصرار الإدارة العليا على تحقيق قدر أكبر من الرقابة فإن "سلزنيك" يركز على تفويض السلطة ولكن الهدف واحد، فكلاهما يسعى إلى إظهار كيف أن الرقابة واستخدام أساليب رقابية حازمة تؤدي إلى ظهور نتائج غير مقصودة تنشأ عن المشكلات المتعلقة بوجود علاقات إنسانية متداخلة في التنظيم البيروقراطي، تلك العلاقات الإنسانية التي أغفل ماكس فيبر أهميتها في نموذج المثالي.

وعلى ضوء آراء ماكس فيبر يتبين أن النظرية البيروقراطية تهتم بالأسلوب القيادي والإنتاجية أكثر اهتمامها بالعنصر البشري والقوى العاملة. وعليه فإن المناخ التنظيمي الذي يسوده الأسلوب الإداري

البيروقراطي هو مناخ جامد وروتين تتقيد فيه كفاءة الأداء وتغليب الوسائل على الغايات وذلك نتيجة لتركيز الإدارة على اللوائح والأنظمة والقوانين وتنفيذها بحذافيرها دون مراعاة للعلاقات الإنسانية والاجتماعية وقدرات العمال.

ثالثاً: العوامل التي تساعد على تكوين مناخ تنظيمي فعال

انطلاقاً من أهمية إيجاد مناخ تنظيمي مناسب وفعال حتى تحقق المنظمة أهدافها التي وجدت من أجلها بكفاءة وفعالية، باستثمار الطاقات البشرية وخلق جو عمل مناسب، يرفع كفاءة العاملين ويثير دافعيتهم للعمل، لذا فإننا نجد كثير من الدراسات التي تبحث في الطرق والسبل إلى ذلك، وقد تطرق بعض الباحثين إلى تحديده.

وقد حدده سليمان (1987) إلى تحديد العوامل التي من شأنها تقوية إيجابية المناخ التنظيمي كما يلي:

1_ الثقة: إذ لا بد أن يسهم الجميع في إيجاد وبناء ثقة متبادلة بين جميع العاملين في المؤسسة.

2_ مشاركة العاملين وتشجيعهم.

3_ صدق الإدارة وصراحتها مع العاملين.

4_ مساندة العاملين وتشجيعهم.

5_ الإصغاء للاتصالات الصادرة من كل المستويات.

6_ الاهتمام بتحقيق الأداء العالي.

1. أما المغربي (1995) فقد حددت العناصر البيئية التي تساعد في خلق مناخ تنظيمي إيجابي وهي:

1_ الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره ليلائم المتغيرات والظروف البيئية التي تستجد.

2_ تمييز السياسات والاستراتيجيات التنظيمية بالثبات والوضوح.

3_ اهتمام المنظمة بتدريب وتأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.

4_ التركيز على كفاءة وسائل الاتصال وفعاليتها.

5_ العدالة في التعامل مع الموظفين.

6_ تبني فلسفة إنسانية ومحاولة دعم الأفراد وتوجيههم ومساندتهم عند الحاجة

7_ الابتعاد عن الرقابة التقليدية الصارمة، والتركيز على الرقابة الذاتية الإيجابية وخلق الشعور بالانتماء لدى العاملين.

8_ المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة المحيطة بالمنظمة، وتجاه العاملين داخلها وتأثراً وتأثيراً.

(أحمد محمد عوض. (2007). ص: 52)

أما القطاونة (2000) فقد حددت مجموعة من العوامل التي تساعد في تكوين مناخ تنظيمي جيد أهمها:

- 1_ التركيز على الانجاز ومكافأة المتميزين (وجود نظام للحوافز).
- 2_ الاهتمام بالأساليب الديمقراطية في القيادة والابتعاد ما أمكن عن الجمود والتسلط.
- 3_ تنمية روح الفريق بين العاملين.
- 4_ تفويض الصلاحيات للعاملين في المنظمة.
- 5_ المراجعة والتقييم الموضوعي والمستمر لسياسات المنظمة وأهدافها.
- 6_ تحقيق الانسجام بين الاهداف التنظيمية والاهداف الفردية للعاملين بحيث لا يطغى أحدها على الاخر.
- 7_ معالجة الروتين في العمل والتخفيف منه قدر الامكان.

(أحمد محمد عوض. (2007). ص: 54)

رابعاً: معوقات تؤثر على فعالية المناخ التنظيمي داخل المنظمة:

هناك الكثير من المعوقات التي قد تلعب دورا سلبيا على فعالية المناخ التنظيمي داخل المنظمة ونذكر من بين هذه المعوقات ما يلي:

معوقات تنظيمية: فهي تؤثر مباشرة على مناخ التنظيم أو من خلال تأثير على تصرفات أعضاء المنظمة. والتي نذكر منها:

أ_ السياسات والممارسات الإدارية: وترتبط بالنمط الإداري (القيادي). ويتعلق الأمر بغياب قيادة متوازنة وإساءة استخدام السلطة من قبل القيادة التنظيمية، وهذا ما قد يحدث نوعا من ردود الفعل السلبية لدى المرؤوسين. فالأسلوب القيادي المتبع الأثر الواضع على سلوك وأداء المرؤوسين. فالأسلوب الديكتاتوري في القيادة قد يؤدي إلى زيادة الإنتاج في البداية ولكن مع مرور الوقت يسود جو من الإحباط وانخفاض الروح المعنوية مما يؤثر سلبا على الأداء، على النقيض من ذلك الأسلوب الديمقراطي المطلق الذي يركز فقط على العلاقات الاجتماعية التي قد تكون على حساب العمل وهذا ما ينعكس على أداء العاملين.

(الطجم وآخرون. (2003). ص: 255)

ب_ القيم المهنية: تعبر القيم المهنية عن أخلاقيات ومعتقدات الطاقم الإداري، إذ أن المنظمة التي يغيب فيها الحرص على نشر القيم الخيرة ولا تحترم عمالها ولا تحرص على رفاهيتهم، وتنميتهم وتحافظ على كرامتهم واحترامهم، في حين تسود فيه القيم المادية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معدلات التبرع والخسارة، أو توظف حاجاتهم الصعبة لصالحها، فإنها تجرهم إلى هجرة المنظمة متى سمحت لهم

الفرصة، كما تؤثر القيم على طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين (سواء تكون ودودة أو رسمية مجردة من الاعتبارات الشخصية). (بخاري عبد اللطيف. (2015). ص: 2)

فالقيم الاستبدادية تهين مناخ بعيد عن الأمانة، فالإحساس الفرد بعدم الاحترام والتقدير والأمان يجعله لا يقدم كل ما بوسع المنظمة بالإضافة إلى غياب الولاء لتلك المنظمة التي عمل بها.

ج- طبيعة البناء التنظيمي: حيث أن البناء التنظيمي الغير مرن "البيروقراطي" سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق. فالروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات وهرمية الاتصالات تؤدي إلى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي مثبطاً للعزائم. فللهيكل التنظيمي تأثيره الواضح في إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي فالمركزية وتعدد وحدة الأوامر وغموض خطوط السلطة والمسؤولية هي مؤشرات على توفر مناخ تنظيمي سلبي داخل المنظمة. (الصيرفي. (2009). ص: 267)

د- ظروف العمل: ويقصد بذلك بيئة العمل المادية التي يعمل بها الأفراد، وتشتمل على درجة الضوضاء، الإضاءة، التكيف، الأثاث، تنظيم المكاتب، إمكانية الاتصال ببقية الأعضاء... الخ، رغم وجود بعض الدراسات التي أكدت على أن العوامل المادية تؤثر على إنتاجية الفرد بدرجة أقل من عوامل أخرى كجماعة العمل مثلاً، ومن بينها دراسات إلتون مايو، لكن بوجه عام ظروف العمل المادية السيئة تؤدي إلى الإحباط وهذا بدوره يؤثر سلباً على إنتاجية. (الطجم وآخرون. (2012). ص: 253)

و- غموض التعليمات: وهي تعبر عن مدى الجهل السائر في العلاقات الوظيفية والذي ينتج عن نقص في المعلومات المتاحة أو بسبب جهل الأفراد بالسلوكيات المطلوبة أثناء تأدية العمل أو عدم إلمام الأفراد بالنتائج المترتبة على عدم إتباع بعض السلوكيات ويترتب على ذلك الشعور بالإحباط واللامبالاة والإهمال وزيادة التوترات المصاحبة للوظيفة. (جاد الرب. (2005). ص: 433)

- المعوقات الشخصية:

أ- قدرات الأفراد: فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه قد يسبب نوعاً من الإحباط ومن ثمة تتخفف إنتاجية الفرد العامل داخل المنظمة.

ب- تناقض القيم: قد يتطلب العمل الوظيفي أحياناً بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف، مثل هذه السلوكيات قد توجد شعوراً لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأتيب الضمير مما ينعكس سلباً على أدائه. (الطجم وآخرون. (2012). ص: 259)

ج _ درجة المخاطرة: فالمناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي في درجة المخاطرة سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء. عكس المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة ومحسوبة. (الصيرفي محمد، 2009). ص: 335)

➤ معيقات نفسية: وتتمثل فيما يلي:

أ_ الضيق والقلق: إن الضيق والقلق اللذان يتولدان لدى الشخص ما هما غلا ترجمة لأحاسيس داخلية نابغة من العمل الذي يقوم به والجماعة المتصل بها، ويحاول الفرد في كافة المنظمات تحقيق الأهداف الصعبة والتي تحتاج إلى جهد وأداء متميزين بطرق عديدة منها:

- تعديل السلوك الذي يحقق إشباع الحاجات غير المحققة فعلا.
- تعديل إدراكه للعالم الخارجي المحيط، أي بإهماله بعض المؤثرات الموجودة في البنية المحيطة به والتي تؤدي إلى إيقاعه في وضع غير متزن، مع التركيز على الأشياء التي تؤدي إلى تحقيق إشباعا لرغباته التي لم تشبع بعد والموجود في سلم حاجاته الإنسانية.
- عن طريق النظر حوله في المسار الذي اختاره لنفسه للدراسة عن الصعوبات ومحاولة تذليلها أمامه، فالقلق والضيق عبارة عن شعور يطرأ لدى الأفراد عندما سدود بين الفرد وحاجاته ورغباته، أي صعوبة تحقيق الحاجات الإنسانية لذلك يجب دراسة هذه المشاعر في المنظمات لتحقيق الولاء من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب.

ب_ الصراع النفسي: قد يعتقد البعض أن الصراع النفسي أحد أنواع القلق والضيق فالصراع صفة لها محوران فهي تتبع من الماضي وتؤثر في المستقبل، ويحدث الصراع النفسي على جميع مستويات الشخصية وبكل الدرجات في سلم أهميته الفرد منا، ولكن من أهم أسباب الصراع وجود أهداف متعارضة وحاجات متداخلة ذات أهمية كبيرة للفرد أوقد تكون من الأهداف الأقل أهميته، أي الصراع هنا ينشأ بسبب عدم تحقيق الحاجات المركزية أو الداخلية للفرد على المستوى الشخصي.

خلاصة الفصل

بالنظر إلى ما سبق يتضح لنا أن هناك اهتمام متزايد من طرف الباحثين والمفكرين بموضوع المناخ التنظيمي لما يلعبه هذا الأخير من دور كبير في التأثير على سلوك العالمين واتجاهاتهم وطموحاتهم بحثاً عن ظروف عمل مناسبة للمورد البشرية داخل المنظمة باعتبار العناصر البشرية العنصر الحاسم فيها، وذلك من خلال تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية من أجل توفير عوامل تساعد على رفع الروح المعنوية عند العمال وتدفعهم إلى مزيد من الفعالية والأداء الجيد.

الفصل الثالث

المناخ التنظيمي رؤية سوسيوتنظيمية

أولاً: صفات الافراد ذوي الدافع القوي للإنجاز

ثانياً: المقاربة النظرية لدافعية الانجاز

ثالثاً: محددات تعزيز دافعية الانجاز

رابعاً: معوقات التي تحد من تعزيز دافعية الانجاز

تمهيد

يرجع اهتمام المفكرين بدراسة الدافعية لأهميتها ليس فقط في المجال النفسي ولكن في العديد من المجالات والميادين التطبيقية والعلمية والمجال الإداري وكذا الأكاديمي، حيث يعد دافع الانجاز عاملا مهما في توجيه سلوك الفرد وتنشيطه، وكذا إدراكه للموقف فضلا عن مساعدته في فهم وتفسير سلوكه وسلوك المحيطين به، كما يعتبر دافع الانجاز مكونا جوهريا في سعي الفرد تجاه تحقيق ذاته وتأكيداتها وذلك من خلال ما ينجزه وفيما يحققه من أهداف والتي تضمن للمنظمة الكفاءة والإنتاجية العالية لما سطرته من أهداف.

أولاً: صفات الأفراد ذوي الدافع القوي للإنجاز

بناء على نتائج البحوث التي أجريت على دافع الانجاز فقد وجدت أن الأفراد الذين يتصفون بدافع انجاز قوي يميلون إلى أن يسلكوا السلوك التالي:

I- في اختيار المهام التي يمارسونها:

1- يفضلون المهام التي تمدهم بمعلومات عن نتائج إنجازهم فيها عن تلك التي لا توفر مثل هذه المعلومات.

2- يفضلون مهام متوسطة الصعوبة، أي التي يقترب احتمال النجاح في إنجازها 50% السهلة جدا حتى يكون احتمال النجاح في إنجازها كبيرا (90% مثلا) أو المهام الصحية جدا التي يتضاءل احتمال النجاح فيها (10% مثلا) (صقر أحمد عاشور، 1989). ص: 87)

3- يفضلون المهام التي توفر لهم قدرا كبيرا من الاستغالية والمسؤولية الشخصية أي التي تسمح لهم بالتحكم في نتائج جهدهم عن تلك التي لا توفر استغالية وتحكم ذاتي.

(سلطان محمد سعيد، 2004). ص: 142)

II- في قيامهم بالمهام التي تثير دافع الإنجاز لديهم:

1- يبذلون جهدا كبيرا في محاولة إنجاز وتحقيق أهداف الأداء وبالتالي يحققون إنجازا أكبر عن الأفراد الذين لا يتصفون بقوة دافع الإنجاز.

2- يثابرون في محاولاتهم لتحقيق نتائج أداء ناجحة، فيحققون في النهاية إنجاز أكبر رغم ما قد يعترضهم من محاولات فاشلة في البداية عن الأفراد الذين لا يتصفون بقوة دافع الإنجاز.

(صقر أحمد عاشور، 1989). ص: 88)

III_ في تأثير النجاح والفشل عليهم:

1_ يشعرون بالسعادة والرضا من مجرد تحقيق انجازات ناجحة بصرف النظر عن أي عوائد خارجية (كحصولهم مثلا على مكافأة بناءا على النجاح الذي حققوه)

2_ بصفة عامة هم أميل إلى الثقة بالنفس وإلى تفضيل المسؤولية الفردية وإلى تفضيل المعرفة المفضلة بنتائج أعمالهم، يستمتعون بالمخاطرة المعتدلة، ويقاومون الضغط الاجتماعي.

(موراي إدوارد. (1988). ص:196)

ثانيا: المقاربة النظرية للدراسة لدافعية الانجاز:

تعددت النظريات المتناولة لدافعية الانجاز وذلك بحسب الأطر النظرية التي انطلق منها كل باحث لهذا الموضوع نذكر منها:

I - منطلقات ماكيلاند والدافعية الموجهة نحو انجاز العمل

يعرف ماكيلاند دافعية الانجاز بأنها نظام شبكي من العلاقات المعرفية والانفعالية الموجهة أو المرتبط بالسعي من أجل بلوغ مستوى الامتياز والتفوق، تتبع هذه النظرية من الرغبة الكبيرة في اكتشاف دافع الانجاز عند مشاهدة أفراد يختلفون في درجة المثابرة لتحقيق الأهداف ومدى السعادة التي يحصلون عليها من انجازهم لهذه الأهداف.

وقد أشار ماكيلاند وآخرون إلى أن هناك ارتباط بين الخبرات السابقة والأحداث الإيجابية وما يحققه الفرد من نتائج، فإذا كانت مواقف الانجاز الاولية إيجابية بالنسبة للفرد فإنه يميل للأداء في السلوكيات المنجزة، أما إذا حدث نوع من الفشل وتكونت هناك بعض الخبرات السلبية فان ذلك سوف ينشأ عنه دافع لتحاشي الفشل.

وقد أوضح كورمان أن تصور ماكيلاند في الدافعية للإنجاز أهمية كبيرة لسببين:

1_ **السبب الأول:** أنه قدم لنا أساسا نظريا يمكن من خلاله مناقشة وتفسير نمو الدافعية للإنجاز لدى بعض الأفراد، وانخفاضها لدى البعض الآخر، حيث تمثل مخرجات أو نتائج الإنجاز أهمية كبيرة من حيث تأثيرها الإيجابي والسلبي على الأفراد، فإذا كان العائد إيجابيا ارتفعت الدافعية، أما إذا كان سلبيا انخفضت الدافعية.

ومثل هذا التصور قد يمكن من خلاله قياس الدافعية للإنجاز الأفراد والتنبؤ بالأفراد الذين يؤدون بشكل جيد في مواقف الانجاز مقارنة بغيرهم. (خليفة عبد اللطيف محمد. (2000). ص: 82)

2_ **السبب الثاني:** يتمثل استخدام ماكلياند لفروض تجريبية أساسية لفهم وتفسير ازدهار وهبوط النمو الاقتصادي في علاقته بالحاجة للإنجاز في بعض المجتمعات والمنطق الأساسي خلف هذا الجانب أمكن تحديده في ما يلي:

* هناك اختلاف بين الأفراد فيما يحققه الإنجاز من خبرات مرضية بالنسبة لهم.

* يميل الأفراد ذو الحاجة المرتفعة للإنجاز إلى العمل بدرجة كبيرة في المواقف التالية مقارنة بالأفراد المنخفضين في هذه الحاجة وخاصة في كل من:

1_ **مواقف المخاطرة المتوسطة:** حيث تقل مشاعر الإنجاز في حالات المخاطرة المحددة أو الضعيفة، أما يحتمل أن يحدث الإنجاز في حالات المخاطرة الكبيرة:

2_ **المواقف التي تتوافر فيها المعرفة بالنتائج أو العائد من الأداء:** حيث أنه مع ارتفاع الدافع للإنجاز يرغب الشخص في معرفة امكانياته وقدراته على الإنجاز.

3_ **المواقف التي يكون فيها الفرد مسؤولاً عن أدائه:** ومنطلق ذلك هو أن الشخص الموجه نحو الإنجاز يرغب في تأكيد مسؤولياته عن العمل، نظراً لان الدور الملزم لعمل ما يتسم بعدد من الخصائص فان الأفراد ذوي الحاجة المرتفعة للإنجاز سوف ينجذبون إلى هذا الدور أكثر من غيرهم.

وأكد ماكلياند بأن النمو الاقتصادي للأمم يعتمد على الأداء الناجح الملتزم، حيث يعتمد نجاح المجتمع وتقدمه على الأفراد الذين ينجذبون إلى الوظيفة الملزمة حيث تحمل المسؤولية والاستغالية في الأداء. (خليفة عبد اللطيف محمد. (2000). ص: 82)

II منطلقات ماكلياند والدافعية الموجهة نحو الانتماء:

يعتمد تقسيم ماكلياند للحاجات على ثلاث حاجات أساسية ومن بين هذه الحاجات تحدث ماكلياند عن الحاجة الى الانتماء أو ما يطلق عليها الدافع الاجتماعي، وينطلق دافع الانتماء من حاجة الفرد من أن يكون جزءاً من جماعة من الناس وأن يكون مقبولاً وتتاح له الفرصة في التعامل بود وتعاون مع أفراد تلك الجماعة أين يتمكن من إقامة علاقات ود ومحبة ومشاركة مع الآخرين وذلك رغبة منه في الصداقة والتعارف وتكوين علاقات اجتماعية. (العتيبي صبحي جبر. (2005). ص: 45)

وبعد المصدر الهام لإشباع هذه الحاجة هو الحصول على تقبل الآخرين ومن خلال تنمية وتعميق التفاهم المشترك حيث يمتلكهم الشعور بالغبطة والسرور، ولكن في حين نبذ الآخرين لهم في غير اهتمام يشعرون بالإحباط والأسى. (لوكيا الهاشمي. (2006). ص:190)

لذا نجدهم يفضلون الأعمال التي تتيح لهم فرصة التعامل مع جماعة عمل تلائمه من حيث الميول والعواطف والأهواء وتجمع بينهم روابط متينة عن أعمال التي يكون فيها منفرداً أو يكون في جماعة عمل لا تنسجم معهم من حيث الميول والعواطف ولا تشاركهم اهتماماتهم وأفراحهم.

كما يؤكد ماكلياند على أهمية الدور الحاسم بين الأفراد بهدف إلى تعديل السلوك بحيث يجعل من التفاعل الاجتماعي مصدراً لتغيير الدافعية والاتجاهات بفضل الانتماء لجماعة عمل مرجعية جديدة، نظراً لما تقدمه من دعم وإثابة لأعضائها عن السلوك الإنجازي. (بالرايح محمد. (2011). ص:236).

وعليه يعد الدافع للانتماء أهم الدوافع الاجتماعية بالنسبة للأفراد ذوي النزعة الانمائية للعلاقات الإنسانية لما بداخلهم من رغبة في تكوين علاقات صداقة في العمل بإقامة علاقات طيبة ممن يشترك معهم في المصالح والمعتقدات.

I منطلقات هنري موراي والدافعية الموجهة نحو تحقيق المهارة:

تعتبر نظرية موراي في الشخصية واستكشافه لمتغيراتها وفتيات قياسها عملاً ابداعياً في ميدان التنظير والتجريب ومناهج البحث النفسي في عصره. (معمرية بشير. (2011). ص:89)

وتأثر موراي في نظريته بكتابات رواد التحليل النفسي وخاصة فرويد في كثير من المواقف وكان تصور موراي للشخصية ومكوناتها متحيز صوب الجوانب الديناميكية والدافعية، ومن هنا كان محور تركيزه على الحاجات. وأكثر ما يميز مساهماته في هذا المجال هو تأكيده على كفاح الإنسان وسعيه ورغباته ومطالبه وإراداته.

ويمكن التمييز في نظرية موراي بين أربعين حاجة تقريبا مقسمة إلى مجموعات منها الحاجات الظاهرة وعددها عشرون حاجة ومنها الحاجة إلى الإنجاز والتي في نظره على أنها: "الرغبة أو الميل إلى عمل الأشياء بسرعة وعلى نحو جيد بقدر الإمكان".

كما حددت الحاجة إلى الانجاز وفق مفاهيمه الأخرى المعروفة في نظريته وهي: الرغبات والتأثيرات الأفعال، الاندماج والتفرعات.

فمن حيث الرغبات والتأثيرات: تتحدد الحاجة إلى الانجاز على أنها رغبة الفرد في أن يتم شيئاً صعباً أي أن يتغلب على ما يصادفه من معوقات ويحقق مستوى عالي.

ومن حيث الأفعال: تتحدد حاجة الفرد إلى الانجاز على أنها حرص الفرد على أن يقوم بجهود عميقة ومستمرة متكررة للتوصل إلى شيء صعب أو ما يسميه بقوة الإدارة.

الاندماجات والتفرعات: أي حسب موراي أن الحاجة يمكن أن تتدمج فعلاً وطبيعياً مع أي حاجة أخرى. (معمرية بشير. (2011). ص: 92)

كما يطلق على الحاجة إلى الانجاز في كثير من الأحيان بمصطلح إرادة القوة وهي تعتبر الحاجة المسيطرة بين الحاجات النفسية الأصل، وربما تكون في معظم الحالات كالحاجة متفرغة عن حاجة مكبوتة.

ثالثاً: محددات تعزيز الدافعية للإنجاز:

تكمن أهمية دراسة تنمية وتعزيز دافعية الانجاز باعتبارها أهم منظومة للدوافع الإنسانية. حيث يؤكد ماكلياند على الدور المهم الذي يقوم به الدافع للإنجاز في رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجيته في مختلف المجالات والأنشطة، الأمر الذي جعل من أصحاب الإدارات يهتمون به والعمل على تعزيزه داخل بيئة العمل وذلك من خلال التحكم والسيطرة على العوامل الخاصة بالفرد ذاته أو العوامل المتعلقة بمسؤولية الإدارة ودور القائد في خلق بيئة عمل تساعد على توفير الدافعية للعاملين من أجل الوصول إلى الهدف المرجو.

_ وبهذا نخلص إلى محددات تعزيز دافعية الإنجاز لدى الأفراد العاملين داخل بيئة العمل على النحو التالي:

I عوامل متعلقة بالفرد:

1_ تضمين ثقافة إتيان العمل لدى العاملين راجعة إلى شخصية الفرد والقيم النابعة داخلهم بتكريس مهاراتهم في العمل لإرضاء ذاته وليس لمجرد إرضاء الناس.

2_ الاستخدام الأمثل للعاملين والذي ينعكس بدوره على العاملين على أداءه، وزيادة فهم العامل لنفسه ولغيره من الزملاء من خلال تشجيعه وتدعيمه، ما يخلق لديه رغبة قوية في النجاح والتفوق على ذاته وعلى غيره من أجل التميز وانفرادهم عن غيرهم. (قدوري خليفة. (2012). ص:72) فسعي الفرد نحو التفوق على ذاته وعلى الآخرين يجعل منه قادر على تحمل المسؤولية وتحمل العقبات والمشاكل والخاطر التي تؤدي به إلى تحقيق أهدافه وبالتالي الأهداف التنظيمية.

II عوامل متعلقة بدور القائد:

للقائد دور كبير في خلق بيئة عمل تساعد على تعزيز وتوفير الدافعية للعاملين، باعتبار أن الدافعية تشكل محور ارتكاز العمل في المنظمة من خلال خلق بيئة عمل ذات حافزية عالية، جاذبة للفرد وذلك باهتمامه بالأمر التالية:

1_ ربط الجهد بالأداء: وذلك بارتكاز على ما يلي:

- * على القائد أن يشعر العامل بأنه منتج ومشارك ذو فائدة وأن العمل يوفر له ذلك، كما أن عليه إعطاء الفرد مهمة تثير التحدي حيث أن العمل الذي لا يثير روح التحدي يؤدي إلى الملل
- * مراعاة قدرات الفرد في توزيع المهام.

2_ ربط الأداء بالنتيجة: قوة هذا الربط تعتمد على ثلاث اعتقادات في نظر الفرد:

- يجب أن يثق الفرد أن القائد سوف يعطي الأحسن كما وعد.
- معاملة القائد للتابعين معاملة عادلة ومتساوية وحسب ما يستحقونه.
- المساواة في اعطاء تغذية راجعة واضحة لا تعطي مجالاً للإساءة الفهم والتحفيز أي يركز القائد على الأداء وليس الشخص.

3 _ التكافؤ: وهناك أمور مرتبطة بذلك وهي كالاتي:

- ✓ يجب على القائد أن يحدد مدى استحقاق كل موظف من المكافآت وعليه أن يحفز الموظفين للحصول عليها حتى يضمن تحسين أداء الموظف الذي ينعكس على أداء المنظمة.

✓ الربط بين الأهداف الخاصة للموظف والأهداف العامة للمنظمة فالقائد يحدد اهتمامات ومصالح الطرفين على المدى القريب والبعيد وبالتالي صياغة رؤيا مشتركة واضحة. (عوض أحمد محمد.(2007).ص:68)

III عوامل متعلقة بالإدارة:

_ يجب على الإدارة في عملية تحفيزها للأفراد أن تضرب على الوتر الحساس، ألا وهو حاجات الأفراد التي لم يتم إشباعها بعد فالإدارة مسؤولة عن أن تنتقل العاملين إلى أعلى مستوى عن طريق معاونتهم في إشباع حاجاتهم القائمة وقد يقتضي ذلك من الإدارة تعديل سياستها أو أنظمتها أو الأسلوب الإداري.

_ تغيير سلوك العاملين بحيث تدفعهم إلى طلب مزيد من الأهداف الأرقى مستوى، ويتحقق ذلك في ضوء إدخالها لمعلومات وأبعاد ومجالات جديدة على تصورات العاملين كأن تفتح لها مجالات النمو والترقي _ وتوفير لهم فرص التدريب واكتساب معارف وخبرات جديدة، وتتيح لهم فرص إشباع حاجات جديدة، مما يؤدي إلى رفع مستويات طموح العاملين.

_ أن تطلع الفرد إلى وسائل جديدة أفضل لإشباع حاجاته مما يتيح له فرصة تغيير سلوكه في اتجاه هذه الوسائل الأفضل. ذلك لأن الفرد لا يغير سلوكه إلا إذا شعر بعدم الاطمئنان وعدم الاستقرار والقلق.

_ ومن ثم فدور الإدارة الأساسي وهو أن تجعل الفرد يحس بوجود المشكلة ويدرك أهمية تغيير سلوكه لمواجهة هذه المشكلة وحلها حيث أن السلوك الحالي عاجز عن تحقيق أهدافه.

(عوض محمد أحمد.(2007).ص:63)

رابعاً: معوقات تحد من التي تحد من تعزيز دافعية الإنجاز:

هناك نوعين من المعوقات منها المتعلقة بذاتية الفرد ومعوقات خارجية

I **معوقات الخاصة بذاتية الفرد:** وهذه المعوقات نابعة من شخصية الفرد نفسه وهي خاصة بذاته الأمر

الذي ينعكس على قيامه بسلوكيات غريبة وقد تكون لاشعورية وسلبية تؤثر على أدائه ومردوده في العمل كالنقص في مستوى المهارة وعدم قدرته على انجاز المهام وعدم رضاه عن زملائه في العمل وعن العمل، والتي نذكر منها الشعور بالتوتر والإحساس بالاغتراب والانعزال بالإضافة إلى رادات فعله الانفعالية والعدوانية الراجعة إلى شخصيته المضطربة.

(بالرابع محمد.(2011). ص67).

II المعوقات الخارجية:

أما فيما يخص المعوقات الخارجية فهي تتعلق بكل ما يحيط بالعامل من ظروف بيئية محيطة تعود إلى نواحي تنظيمية كالممارسات والسياسات الادارية، كنسق السلطة وما يتبعها من إجراءات تنظيمية والتقييد بها.

الأسلوب الإشرافي التسلطي القهري الذي يقصي العامل من طرح انشغالاتهم وابدأ آرائهم واقتراحاتهم فيما يخص أمور العمل، وهذا ما ينعكس على بروز صراعات وصعوبة المهنة وزيادة التوتر بين العمال مما يؤدي إلى ظهور سلوكات سلبية كارتفاع معدلات التغيب ودوران العمل.

(بالرايح محمد. (2011). ص68).

وعليه فهذين العاملين لهما تأثير سلبي على المجهودات التي يبذلها العاملين داخل المنظمة، ما ينعكس على انخفاض الاداء والكفاءة المؤسساتية.

خلاصة الفصل

وفي الأخير لا يوجد سلوك مهما كانت طبيعته، إلا ووراءه عدد من الدوافع المختلفة لإنجازه كما أننا نجد أفراد يتميزون بدافع قوي للإنجاز وأفراد يتميزون بدافع ضعيف وهنا لابد من الاستفادة من قدراتهم وخبراتهم المتوفرة لديهم، أما أفراد الدافع الضعيف فعلى الرؤساء التعرف على نقاط ضعفهم ووضع سياسة وبرامج مناسبة للتحسين أدائهم الفعلي والرفع من مستوى طموحهم.

الفصل الرابع

المقاربة للدراسة الميدانية منجية

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: أسلوب اختيار مجتمع البحث

تمهيد

تعد الإجراءات المنهجية في البحوث الاجتماعية أهم خطوة من خطوات البحث التي يسلكها الباحث من أجل أن يضمن الإطار الصحيح لبحثه كما تساعده على تدعيم الجانب النظري ميدانيا وذلك بالتحقق من صدق الفرضية أو عدم صدقها.

وفي خضم هذا الطرح تم بلورة مجموعة من الإجراءات المنهجية والمعرفية وفقا لموضوع الدراسة والتساؤلات المنطلق منها في بداية الدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة

I المجال المكاني:

المجال المكاني يمثل الحيز أو السياق الامبريقي الذي يحوي مجتمع البحث والذي تم تضمينه في خضم طبيعة الموضوع ومميزات المنهج المتبع، وقد تمت الدراسة الميدانية بوحدة مطاحن الحضنة المؤسسة ويكمن مجالها الجغرافي كتحديد للمؤسسة في:

1_ الموقع:

تقع مؤسسة مطاحن الحضنة _المسيلة_ في الشمال الشرقي لولاية المسيلة، وذلك بمحاذاة طريق برج بوعرييج، حيث تقع في مكان استراتيجي، حيث أن العديد من المسافرين يمرون على هذا الطريق مما يعكس بالإيجاب على المؤسسة إذ تصبح معروفة أكثر ومعرفة المنتجات التي تنتجها المؤسسة.

2_ النشأة:

أما من الناحية التاريخية (ملخص من محضر اجتماع رقم(06) لمجلس الإدارة بتاريخ 24_9_1997) في إطار إعادة هيكلة المؤسسة الصناعية الغذائية بسطيف إلى مجمع "الرياض سطيف" ومبلغ المساهمة 60.000.00 دج رأس مالها 479.000.000 دينار جزائري.

3_ الممتلكات:

تمتلك مطاحن الحضنة مسمدتين ومطحنة واحدة علما أن مطحنة السميد والدقيق أنجزت من طرف شركة سويسرية قدرتها الإنتاجية 2000 قنطار يوميا (1000 قنطار قمح صلب و 1000 قنطار قمح لين). وكان تاريخ الانطلاق 1981.

_ مطحنة سميد أنجزت من طرف شركة إيطالية قدرة انتاجها 4000 طن/يوم وكان تاريخ الانطلاق يوم 1993.

أما المواد المنتجة فهي: سميد ممتاز، سميد عادي، دقيق ممتاز، دقيق الخبازة، مخلفات الطحن(النخالة)

4 _ مراحل العملية الانتاجية للمؤسسة:

إن العملية الانتاجية بهذه المؤسسة تركز على تحويل المواد الأولية المتمثلة في القمح الصلب والقمح اللين للحصول على منتجات تامة الصنع كالسميد والفريضة بمختلف أنواعها، وكذلك الحصول على بقايا الطحن المتمثلة في النخالة، ويتم على مستوى عدة مراحل:

أ_ مرحلة التموين الداخلي: وهي مرحلة انتقال المادة الأولية من صوامع التخزين التابعة لمصلحة تسيير المخزونات إلى مخازن الورشات.

ب_ مرحلة التنظيف الأولي: يعد التموين مخازن الورشات تلي ذلك عملية التنظيف، حيث تمر كميات القمح داخل الآلات الخاصة بالتنظيف الأولي.

ج_ مرحلة التنظيف النهائي: وهذه المرحلة تنقل كميات القمح بواسطة مضخات هوائية إلى نوع من أجهزة التنظيف.

د_ مرحلة إضافة المياه: تكون لكميات القمح الصافية المخزنة درجات رطوبة مختلفة، وهنا يقوم مسؤول الانتاج بإضافة كميات من الماء حتى تصبح درجة الرطوبة ما بين 15، 15.5 % وهذه الدرجة محددة وفقا لمعايير تقنية.

و_ فترة الانتظار التقني: من أجل امتصاص القمح لكميات الماء المضافة فإنه يتطلب وقت لذلك.

ن_ عملية الطحن: في هذه تقوم الات الطحن بكسر حبيبات القمح وفقا لمتطلبات التقنية الموضوعة من طرف مصلحة الإنتاج.

ف_ عملية الغريلة: حيث تلي كل عملية طحن مباشرة عملية الغريلة.

ي_ عملية تجميع الأصناف وتخزينها: ينتج عن عملية الغريلة نضيف الجزيئات حيث يعبر كل صنف على نوع من المنتج.

_ مرحلة التوضيب والتخزين: بعد عملية التخزين في صوامع الورشات للمادة الجاهزة تأتي عملية التوضيب، وهنا يقوم العامل بتحضير الأكياس ووضعه على فتحة التفريغ.

_ الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة: يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة من المديرية العامة في قمته والتي تضم وتستعين بعدة مصالح رئيسية وهي: الأمانة العامة، مسؤول ضمان النوعية، المستشار القانوني، مكتب مساعد الأمن والوقاية، الهيكل التجاري، هيكل الاستغلال، هيكل الإدارة والمالية، كما تضم هذه الهياكل الرئيسية بدورها مصالح فرعية أخرى وهذا ما يوضحه الشكل: انظر ملحق رقم 5.

II المجال الزمني:

يعبر هذا المجال عن المدة الزمنية التي يستغرقها الباحث لتجسيد واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز وفقا لخصائص وسمات المنهج الوصفي حيث كان النزول إلى الميدان لأول مرة يوم 2017/2/26 على الساعة 9:00 صباحا بحيث تم تولى طلبي لإجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة وينقسم هذا المجال إلى مرحلتين:

1_ المرحلة الأولى:

تميزت هذه المرحلة بقيامنا بالدراسة الاستطلاعية يوم 2017/3/5 قصد الوقوف والتعرف على المؤسسة وطبيعة أنشطتها ومعرفة عدد العاملين فيها بهدف أخذ عينة الدراسة، وإن كنا نستطيع إجراء هذه الدراسة في هذه المؤسسة، ثم تم توجيهي إلى رئيس مصلحة الموارد البشرية، ومن ثم تم التعرف أكثر على المؤسسة ميدان الدراسة، موقعها، تاريخ نشأتها والعدد الكلي للعمال والهيكل التنظيمي.

2_ المرحلة الثانية:

تم توزيع استمارة المقابلة وذلك يوم 2017/3/14 على الساعة 9:30 صباحاً، ونظراً لصعوبات التي تعرضنا لها بسبب إعراض البعض عن الإجابة عن أسئلة الاستمارة وعدم إعطاء البعض الآخر الوقت لنا من أجل الإجابة عن أسئلة الاستمارة فقد دام وقت جمع الاستمارة 5 أيام بحضورنا الشخصي والمستمر داخل المؤسسة ميدان الدراسة كما قمنا من خلال هذه الأيام بإجراء مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة الموارد البشرية قصد معرفة بعض الجوانب التي تخص دافعية الإنجاز لدى العاملين، وما إذا كان مناخ العمل ملائم ويساعد العمال على القيام بمهامهم بكل راحة.

وبعد 5 أيام من توزيع الاستمارة ذهبنا إلى المؤسسة وقمنا بجمعها وقد تم استرجاع 37 استمارة أما الاستمارات الباقية (7) لم يتم استرجاعها لأنها غير صالحة كون العاملين لم يولوا أهمية للاستمارة، وعليه فإن التريص دام 22 يوم.

1- المجال البشري:

من خلال الجولة الاستطلاعية التي قمنا بها لهذه المؤسسة حاولنا جمع المعلومات اللازمة من رئيس مصلحة الموارد البشرية فيما يخص القوى العاملة داخل المؤسسة، حيث اتضح لنا أن العدد الكلي في وحدة مطاحن الحضنة 216 عاملاً موزعين على أربع مستويات إدارية كما هو مبين في الجدول التالي:

النسب %	المجموع	المؤقتون	الدائمون	المستوى الإداري
%25	54	2	46	اطارات عليا supeueurs cadres
		14	34	اطارات cadres
%36,11	78	15	63	عمال تحكم Maitris
%38,88	84	47	37	عمال تنفيذيون Execution
%100	216	78	138	المجموع
	%100	%36,11	%63,88	النسب

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد العاملين المذكور سالفا موزع بنسبة 25 % كإطارات أي 54% منهم 6 كإطارات عليا، بالإضافة على 36.11 % كعمال تحكم أي 78 عاملا و الأغلبية هي من العمال التنفيذيين بنسبة 38.88 أي 84 عاملا وهو ما تقتضيه طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة، كما يلاحظ أن الوحدة تشتمل على 78 عاملا مؤقتا أي 36.11%.

ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة:

للقيام بأي دراسة علمية وللوصول إلى حقائق معينة وجب اتباع الباحث منهج واضح ومحدد يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها وعليه فان المناهج التي تطبق في دراسة الظواهر تختلف وتتعدد بتعدد الموضوعات المدروسة. (عثمان حسن عثمان. (ب. س). ص 24)

لذا فإن اتباع الباحث لمنهج الدراسة وتوظيفه يرتبط أساسا بطبيعة الموضوع، فالبحث هو الذي يفرض على الباحث نوع المنهج أو المناهج الملائمة لموضوع الدراسة بالإضافة إلى الأهداف المراد تحقيقها حيث نجد أن معظم علماء المنهجية يتفقون في تعريفهم على أن المنهج (La Methode) هو: "عبارة عن طائفة من القواعد العامة المصوغة من أجل الوصول إلى الحقيقة في العمل أو هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة. (بحوش عمار. (1995). ص: 91)

ويعرف المنهج الوصفي على أنه: "مجموعة من الاجراءات التي تتكامل لوصف وتحليل الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات على الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة."

(بشير صالح الرشيد. (2000). ص: 59)

ولتحقق الدراسة أهدافها وتتأكد من صدق فروضها دعت الاجراءات المنهجية والفنية في خضم طبيعة الموضوع وتوجهاته النظرية لاتباع المنهج الوصفي لقدرته على وصف واقع دافع الانجاز وجانبها الموجه نحو انجاز العمل وما تتضمنه في طياتها من ارهاصات كافية لتكريس روح المسؤولية وهذا في سياق الولوج إلى الجانب الآخر لدافعية الانجاز أي الموجه نحو المهارة كمحدد فاعل لتحقيق التفوق في سياقه العيني، وهذا في خضم الوقوف على طبيعة العلاقات لتحقيق الانتماء باعتباره قاعدة ركبته لتحقيق وتضمين الاستغراق الوظيفي والولاء العاطفي، فغذى بذلك هذا المنحى المنهجي المنوال الكافي لتضمين معالم دافعية الانجاز وتعزيزها داخل السياقات التنظيمية.

ثالثا: أدوات جمع البيانات:

من المسلم به أن وسائل جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة أو الموضوع المراد دراسته من الادوات الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها في أي بحث علمي مهما كان نوعها، وخاصة عند دراسة الظواهر الاجتماعية، إذ بدون هذه الوسائل لا يمكن للباحثين الوصول إلى حقائق ايجابية وسليمة، تخدم الظاهرة وتعينهم على تفسيرها وايجاد حلول لها.

ولتحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي ودافعية الانجاز استعنا بالأدوات التالية: الملاحظة المباشرة، واستمارة المقابلة، دليل المقابلة.

1_ الملاحظة المباشرة:

تعتبر تقنية الملاحظة من أهم التقنيات جمع المعلومات والحقائق عن الظاهرة المدروسة، فمن خلالها يستطيع الباحث مشاهدة ظروف المبحوثين والاطلاع على سلوكهم ومشكلاتهم دون أي تدخل أي قوى خارجية، فالملاحظة هي توجيه حواس الانسان وانتباهه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر لكشف خصائصها وجمع معلومات ومعارف حولها. (بحوش عمار. (1995). ص: 75)

وقد مكنتنا أداة الملاحظة المباشرة في التعرف على العديد من الأمور والمعلومات التي تقيد الموضوع، للتعلم أكثر لمنطلقات الإشكالية عن طريق معرفة ظروف وحيثيات العمل الداخلية وسيرورة الأداء في إطار فهم أفراد العينة من خلال ممارستهم لمختلف نشاطاتهم وعلاقاتهم، واستخدام هذه الأداة

لملاحظة المظاهر التي تشير إلى دافعية انجاز العمال نحو العمل والمهارة وتحقيق الانتماء الأمر الذي يساهم في استيعاب الموضوع والتعمق فيه ومعرفته بشكل أكبر، ومعرفة مدى تطابق الواقع مع النظري.

وفي هذا الاطار عمدت الدراسة على إعداد دليل للملاحظة تماشيا مع اشكالية الدراسة وأبعادها ومؤشراتها ويمكن طرح ذلك في النقاط التالية:

- * ملاحظة مدى تقاني العمال أثناء العمل والسهر لساعات طويلة.
- * ملاحظة سرعة العمال وعدم تهاونهم أثناء العمل
- * ملاحظة مدى وجود روح المسؤولية أثناء تأدية العمل.
- * ملاحظة مدى تذمر أو ارتياح العمال داخل العمل.

2_ المقابلة:

هي أيضا من بين الأدوات الهامة في جمع البيانات الميدانية التي يستخدمها الباحث حيث "أنها محادثة موجهة يقوم بها الباحث مع المبحوث بغرض الحصول على معلومات لتوظيفها في البحث العلمي أو الاستعانة بها في عمليات الارشاد والتوجيه والتشخيص والعلاج."

(زرواتي رشيد. (2007). ص: 247).

ولقد احتوت الدراسة على دليل للمقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية باعتبار أن له علاقة مباشرة مع العمال يوم 2017/3/17 الساعة من 14:05 إلى 14:30 وقد تضمن دليل المقابلة بعض الأسئلة الخاصة بالأساليب الاشرافية المتبعة وأسئلة حول الآليات المتبعة لبناء جماعة عمل فعالة (روح الفريق) أو حول درجة تحمل المسؤولية بالنسبة للعمال ومستوى العلاقة بين الإدارة والعمال، والآليات المتبعة لتنمية دافعية الانجاز.

وقد قمت بإجراء بعض المقابلات المفتوحة مع بعض العمال في المؤسسة باعتبار أن أداة المقابلة تسمح للمبحوث بالتحدث بطلاقة وبعمق مما يسمح بالحصول على معطيات كيفية هامة من حيث المعاني، حيث مكنتنا هذه الأخيرة من معرفة الظروف التي يعملون فيها وطبيعة العلاقة السائدة بين الرؤساء والعمال.

3_ الاستمارة:

تعد الاستمارة من بين المصادر الثانوية الأكثر استخداماً في جمع البيانات الأولية فهي عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى الأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة.

(أنجريس موريس (2004).ص:157)

أما بالنسبة للهدف من الاستمارة فهو معرفة علاقة المناخ التنظيمي بدافعية الانجاز لدى العامل من خلال: أبعاد المناخ التنظيمي (نسق السلطة، نسق الإشراف، جماعة العمل).

أبعاد دافعية الانجاز (دافعية الموجهة نحو انجاز العمل، الدافعية الموجهة نحو المهارة، دافعية الموجهة نحو الانتماء).

وقد اشتملت الاستمارة على 50 سؤالاً بعضها مغلقة وبعضها مفتوحة وجهت إلى 44 فرد عامل. فتضمن المحور الأول: الخلفية الاجتماعية والمهنية تصدر مجموعة من الأسئلة تتبلور حول أهم الخصائص المهنية لعينة البحث يتضمن 5 أسئلة.

والمحور الثاني: متعلق بالمناخ التنظيمي احتوى على (23 سؤال) موزعين على محاور فرعية تتماشى ومؤشرات هذا المحور وتضمن هذا المحور.

نسق السلطة، نسق الإشراف، جماعة العمل، وتم وضع سؤال مفتوح في كل محور لمعرفة مستوى ملائمة الجو داخل المؤسسة.

المحور الثالث: يتضمن (22) موزع على ثلاث محاور وهي الدافعية الموجهة نحو انجاز العمل، الدافعية الموجهة نحو تحقيق الانتماء، والدافعية الموجهة نحو المهارة.

رابعاً: أسلوب اختيار مجتمع البحث:

استخدام العينات من الأمور العادية في مجال البحوث والدراسات العلمية سواء الاجتماعية أو الطبيعية، والعينة هي عبارة عن مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع الدراسة الأصلي، فبدل من إجراء البحث أو الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطريقة معينة، وتصنف العينات في العلوم الاجتماعية إلى صنفين: العينات الاحتمالية

والعينات العشوائية الاحتمالية التي تعتمد في سحب مفرداتها على الصدفة وأن تكون ممثلة لمجتمع البحث أي نتائجها صالحة للتعميم. (بوعزة عبد الرؤوف). (2015). ص: 149).

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على أحد أنواع العينات الاحتمالية وهي العينة العشوائية الطبقية التناسبية وذلك نتيجة لاختلاف الخصائص بين أفراد مجتمع البحث من حيث المؤهل المهني حيث يتكون من مجموعات مهنية اطارات وعمال التحكم وعمال التنفيذ، وتعرف العينة الطبقية التناسبية "على أنها صنف من العينات الاحتمالية يتم فيها تقسيم مجتمع البحث إلى مجموعات فرعية متجانسة أو منسجمة على أساس خصائص معينة تسمى الطبقة." ثم نسحب عشوائيا من كل طبقة، على أن تكون عينة الدراسة حاصل جميع عينات الطبقات.

وبما أن مجتمع البحث هو (216) مفردة فنسبة العينة المختارة هي 20% لتطبيق استمارة المقابلة وفقا للقاعدة التالية:

$$\begin{array}{ccc} 100 \% \longrightarrow 216 & & 216 \times 20 \\ & \longrightarrow & \hline 20 \longrightarrow س & & 100\% \end{array}$$

وتساوي 44 ومنه وبالتقريب إلى أقرب عدد صحيح 44

وبعد تحديد حجم العينة الذي قدرة ب 44 فرد من اطارات وعمال تحكم وعمال تنفيذ سنحاول تحديد حجم كل طبقة في العينة وفق نسب تمثيلها بمجتمع البحث حيث سجل عدد الاطارات في مجتمع البحث 54 وعمال التحكم 78 وعمال التنفيذ 84 وذلك عبر الخطوات التالية:

نسبة كل طبقة في مجتمع البحث: عدد أفراد الطبقة \times 100/عدد أفراد مجتمع البحث.

$$\text{وعليه نجد نسبة طبقة الإطارات} = 54 \times 100 / 216 = 25\%$$

$$\text{نسبة طبقة عمال التحكم} = 78 \times 100 / 216 = 36.11\%$$

$$\text{نسبة طبقة عمال التنفيذ} = 84 \times 100 / 216 = 38.88\%$$

وعليه وانطلاقا من هذه النسب يمكن معرفة عدد أفراد كل طبقة من العينة وذلك عن طريق المعادلة التالية:

عدد أفراد كل طبقة داخل العينة: العدد الكلي لأفراد العينة \times نسبة كل طبقة في البحث /100.

$$\text{وعليه عدد الإطارات} = 100 / 25 \times 44 = 11$$

$$\text{وعدد عمال التحكم} = 100 / 36.11 \times 44 = 15.8$$

$$\text{عدد عمال التنفيذ} = 100 / 38.88 \times 44 = 17.10$$

$$\text{وعليه عدد عينة الإطارات} = 11$$

$$\text{وعمال التحكم} = 16$$

$$\text{عمال التنفيذ} = 17$$

المبررات المعتمدة لاختبار العينة:

_ تم اختيار طبقات العينة بشكل تناسبي يوافق نسبها في المجتمع الأصلي حفاظا على نفس التمثيل.

_ اخترنا العينة تمثل مختلف الشرائح العمالية حتى نأخذ عينة تعبر عن وجهات نظر مختلفة.

_ كما أن هذا التنوع يعطينا الكثير من المعطيات الموضوعية.

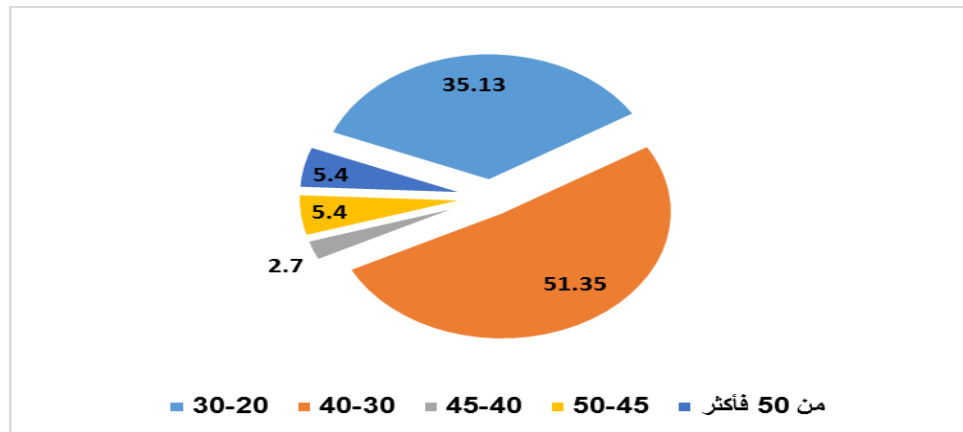
خصائص العينة:

ولتحديد خصائص عينة تم الوقوف على الخلفية الاجتماعية والمهنية لمفردات العينة المبينة كالتالي:

جدول رقم (01): يمثل توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر

السن	التكرار	النسبة%
130-20]	13	35.13%
140-30]	19	51.35%
145-40]	1	2.70%
150-45]	2	5.40%
من 50 فأكثر	2	5.40%
المجموع	37	100%

المصدر : س(02)

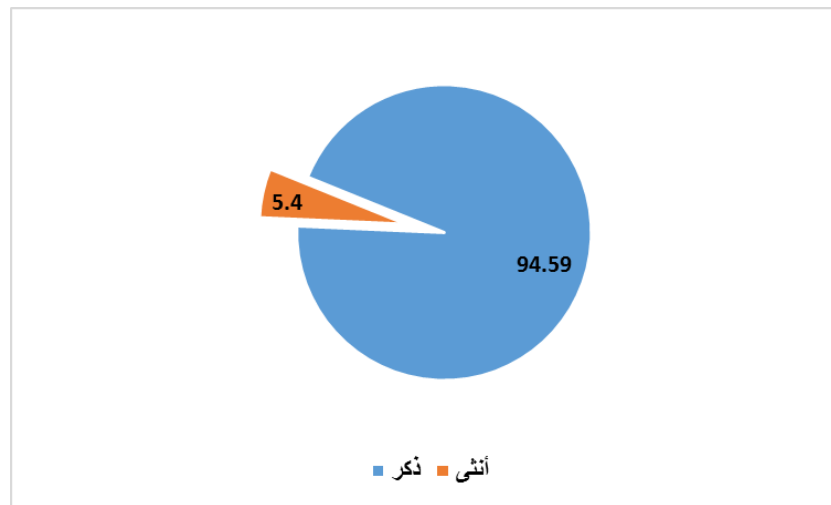


كشفت المعطيات الإمبريقية المتاحة في سياقها الكمي أن أغلبية مفردات العينة يتراوح أعمارهم ما بين [40-30] بنسبة بلغت (51.35%) أما الذين يتراوح سنهم ما بين [30-20] فتمثل (35.13%) في حين وبنسب متساوية لكل من الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم ما بين [50-45] ومن 50 فأكثر لتليها نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين [45-40] بنسبة تمثل (70.2)، وهذا يعني على أن المؤسسة لديها طاقات بشرية شابة، وهذا لحرص المؤسسة على الفئات الشبانية 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.

الجدول رقم (2): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
نكر	35	%94.59
أنثى	2	%5.40
المجموع	37	%100

المصدر: س(01)

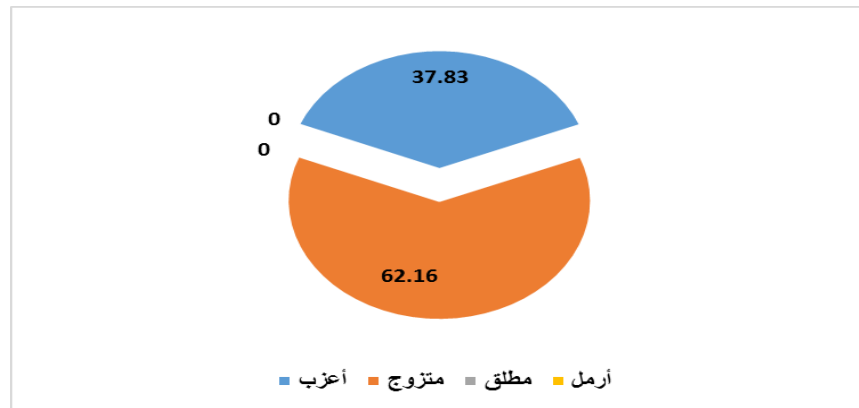


توضح القراءة الإحصائية لبيانات الجدول رقم (02) حسب متغير الجنس والبالغ حجمهم إجمالاً 37 فرد حيث يمثل حجم الذكور نسبة (%94.59) بينما يمثل حجم الإناث ما نسبته (%5.40) وحسب القراءة السوسولوجية هذا راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة ميدان الدراسة، حيث أنه يليق بالذكور أكثر من الإناث باعتبار أنه يعتمد على الجهد العضلي من حمل الشحونات وتفرغها إلى غير ذلك وهذا ما يصنع الفارق بين الفئتين أمّا عمل النساء فيقتصر داخل المكاتب وهي وظيفة تتلاءم مع طبيعة المرأة وهذا ما وضحه الشكل السابق.

جدول رقم (03) : يبين توزيع أفراد حسب الحالة الاجتماعية

الجنس	التكرار	النسبة
أعزب	14	%37.83
متزوج	23	%62.16
مطلق	00	%00
أرمل	00	%00
المجموع	37	%100

المصدر : س (03)



تمثل الحالة الاجتماعية الدلالة المعبرة عن الحالة مفردات العينة من حيث الجانب الشخصي والاجتماعي في الحياة الأسرية.

وحسب ما أدلت به المعطيات الكمية أنّ أعلى نسبة تمثل (62.16%) من المبحوثين المتزوجين بينما نسبة (37.83%) من مفردات العينة عزاب من إجمالي العينة.

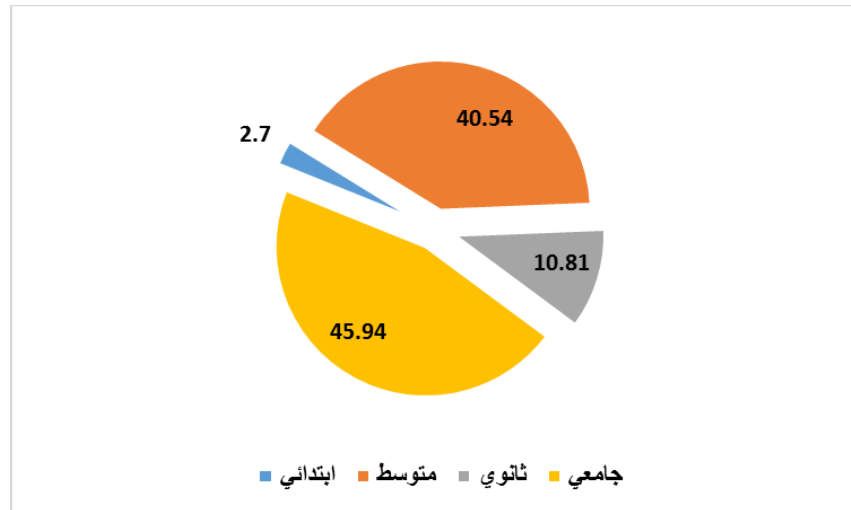
وهذا يدلّ على أن أغلبية العمال بهذه المؤسسة لديهم ارتباطات عائلية نظراً للمسؤولية الاجتماعية التي يتحملونها ودليل على وجود بعض الاستقرار الاجتماعي في أوساطهم.

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.

جدول رقم (04) : يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	1	2.70%
متوسط	15	40.54%
ثانوي	4	10.81%
جامعي	17	45.94%
المجموع	37	100%

المصدر: س (04)

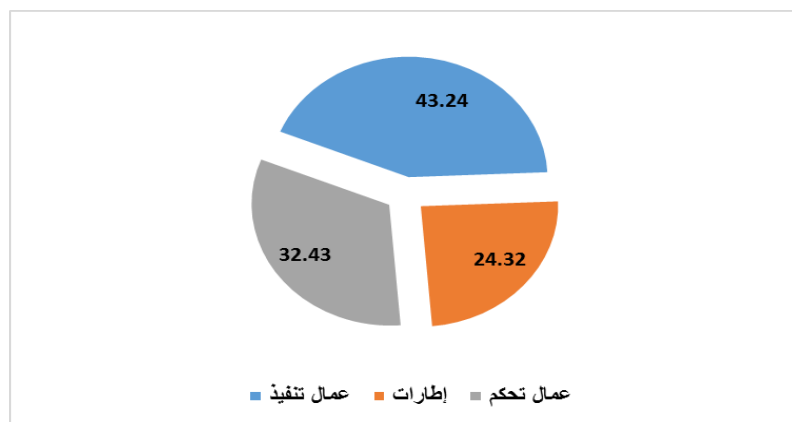


كشفت المعطيات الإمبريقية ومن خلال ما نلاحظه من الجدول أعلاه أن غالبية مفردات العينة من الفئات التي مستواهم جامعي وذلك بنسبة (45.94%) وهو راجع إلى ارتفاع المستوى التعليمي مقارنة بالسنوات الماضية وهو دليل على أن المؤسسة مجال الدراسة تزخر بكفاءات قادرة على تحمل المسؤولية والرفع من المستوى قدارتها وأغلبهم يمثلون الإطارات وعمال التحكم في حين ما نسبته (40.54%) من فئات العينة التي مستواها التعليمي متوسط واغلبهم من عمال التنفيذ وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي لا يتطلب مستوى مرتفع من التعليم، وهذا ما يفسر استقطاب المؤسسة لجميع الفئات التعليمية وذلك تماشيًا مع احتياجاتها.

جدول رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في المؤسسة

الوظيفة	التكرار	النسبة
عمال تنفيذ	16	43.24%
إطارات	9	24.32%
عمال التحكم	12	32.43%
المجموع	37	100%

المصدر: س (5)



لمعرفة الوضع المهني لمفردات العينة نستدل من الجدول أعلاه، فمن خلال المعطيات الإمبريقية في سياقها الكمية نجد أنّ ما نسبته (43.24%) من مفردات العينة يمثلون 16 عامل تنفيذ في حين أنّ نسبة (32.43%) هي نسبة تخص 12 مفردة من عمال التحكم أمّا نسبة (24.32%) فتمثل نسبة الإطارات من مفردات العينة.

وعليه يتّضح أن مجتمع الدراسة ذو تنوع طبقي وهذا التنوع راجع إلى تخصص كل عامل ونوعية العمل الذي يقوم به ومتطلبات وظيفته داخل المؤسسة، ويرجع التفاوت في النسب بين مختلف الفئات العمالية إلى احتياجات المؤسسة من كل فئة حسب متطلبات العمل. وهذا ما يوضحه الشكل السابق.

الفصل الخامس

علاقة المناخ التنظيمي بدافعية الإنجاز
في المؤسسة مجال الدراسة

أولاً: علاقة نسق السلطة بالدافعية للإنجاز

ثانياً: علاقة نسق الإشراف وبالدافعية للإنجاز

ثالثاً: علاقة جماعة العمل بالدافعية للإنجاز

رابعاً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

أولاً: علاقة نسق السلطة بالدافعية للإنجاز.

I. نسق السلطة والخصائص المهنية للفئات الفاعلة

جدول رقم (06) : يبين العلاقة بين الوضع المهني والأسلوب الإداري الذي تعتمده الإدارة

المجموع	عمال تحكم		عمال تنفيذ		إطار		الوضع المهني	
	ت	%	ت	%	ت	%	الأسلوب الإداري الذي تتبعه الإدارة	
59.9 %5	22	66.66%	8	56.25%	9	55.55%	5	إقناع
10.8 %1	4	0%	0	18.75%	3	11.11%	1	تحفيز
29.7 %2	11	33.33%	4	25%	4	33.33%	3	إجبار
100 %	37	100%	12	100%	16	100%	9	المجموع

المصدر: س(5)س(6)

وفقاً للمعطيات الجدولية في سياقاتها الكمية نجد أن نسبة (66.66%) من مفردات العينة التي أكدت على أن الأسلوب الذي تتبعه الإدارة هو أسلوب الإقناع وتمثل فئة عمال التحكم في حين نجد نسبة (56.25%) عند عمال التنفيذ وما نسبته (55.55%) عند فئة الإطارات بينما الاتجاه والمتعلق بأن الأسلوب الإداري هو الإجبار نجد ما نسبته (33.33%) عند فئة الإطارات وتمثلها نفس النسبة عند فئة عمال التحكم وما نسبته 25% عند عمال التنفيذ.

في حين سجل الأسلوب الإداري الذي تتبعه الإدارة هو التحفيز ما نسبته (18.75%) عند عمال التنفيذ (11.11%) عند فئة الإطارات وتندم النسبة عند فئة عمال التحكم.

وفي خضم هذه المعطيات الكمية يتضح جلياً أن أغلب الفئات العمالية لها نفس الاتجاه على أن الأسلوب الإداري الذي تتبعه الإدارة هو الإقناع وهو دليل على اعتماد الإدارة على أسلوب اللين والابتعاد عن أسلوب الإكراه والسيطرة خاصة أنها مؤسسة عمومية أين تكون الأساليب الإنسانية والاجتماعية الموروثة عن النظام الاشتراكي أكثر بروزاً مع غياب أساليب التحفيز المادي.

جدول رقم (07): يبين العلاقة بين المستوى التعليمي والمشاركة في اتخاذ القرار

المستوى التعليمي المشاركة في اتخاذ القرار	ابتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	1	100%	3	20%	1	25%	5	29.4%	10	27.0%
لا	0	0%	12	80%	3	75%	12	75%	27	72.9%
المجموع	1	100%	15	100%	4	100%	17	100%	37	100%

المصدر: س(04)، س(07)

وفقا للمعطيات الجدولية وما تضمنه من بيانات كمية في إطار تحديد العلاقة بين المستوى التعليمي وعملية المشاركة في اتخاذ القرار ومن خلال ما تضمنه الجدول نلاحظ أن ما نسبته (100%) والذي تمثله مفردة واحدة وتؤكد على المشاركة في اتخاذ القرار، وهو يمثل فئة المستوى التعليمي الابتدائي وهذا راجع لكونه من العمال الذين لهم فترة طويلة في المؤسسة والخبرة التي يتمتع بها، وبالمقابل نجد ما نسبته (80%) من مستوى التعليم المتوسط تؤكد على عدم مشاركتها في اتخاذ القرار تليها ما نسبته (75%) من أفراد العينة الذين أكدوا على عدم مشاركتهم في اتخاذ القرار.

أما ما نسبته (70.58%) من أفراد العينة ذوي المستوى التعليمي الجامعي فأكدت على عدم مشاركتها في اتخاذ القرار.

ومن خلال هذه المعطيات الكمية يتضح جليا وجود تقارب في الآراء بين مختلف المستويات التعليمية حيث تصب أغلبية هذه الآراء في عدم المشاركة في اتخاذ القرار وهذا ما يبرزه الاتجاه العام بنسبة (72.97%) باستثناء مفردة واحدة من المستوى التعليمي الابتدائي أقرت بوجود مشاركة في اتخاذ القرار وهو ما يعود إلى الخبرة التي يتمتع بها نظرا للسنوات التي قضاها في العمل داخل المؤسسة وفي الوقت نفسه يعلن تدمره من عدم الأخذ بهذه الأفكار والآراء حيث أعطى لإدلائه تحليلا قوامه " أن العامل هو الأقرب إلى العمل ومشاكله لذا لا بد من الأخذ بأفكاره وآرائه، ويرجع هذه وفقا لشواهد

الكيفية في سياق المقابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة الموارد البشرية والذي أرجع عدم وجود مشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة إلى المركزية في اتخاذ القرار.*

II. نسق السلطة وتنمية الدافعية الموجهة نحو إنجاز العمل

جدول رقم (08): يبين العلاقة بين مشاركة العمال في اتخاذ القرار وتشجيع الإبداع والابتكار.

المجموع		لا		نعم		المشاركة في اتخاذ القرار
%	ت	%	ت	%	ت	تشجيع الإبداع والابتكار
%54,05	20	%41.66	10	%76,92	10	نعم
%45,94	17	%58.33	14	%23,07	3	لا
%100	37	%100	24	%100	13	المجموع

المصدر: س(07)، س(36).

وفقا للمعطيات الجدولية وما تضمنه من بيانات كمية في إطار تحديد العلاقة بين مشاركة العمال في اتخاذ القرار وتشجيع المؤسسة للإبداع والابتكار نجد ما نسبته (76.92%) من مفردات العينة تقر بتشجيع المؤسسة على الإبداع والابتكار وتصرح بوجود مشاركة في اتخاذ القرار، في مقابل (23.0%) من مفردات العينة تؤكد على عدم تشجيع المؤسسة للإبداع والابتكار رغم إقرارها بأنها تشارك في اتخاذ القرار.

في حين أن ما نسبته (58.33%) من مفردات العينة تقر بعدم تشجيع المؤسسة للإبداع والابتكار وتصرح بعدم وجود مشاركة في اتخاذ القرار في مقابل (41.66%) من مفردات العينة تقر بأن المؤسسة تشجع على الإبداع والابتكار رغم تصريحها بعدم المشاركة في اتخاذ القرار.

وفي خضم هذه المعطيات الكمية يتضح لنا جليا أن لمشاركة العمال في اتخاذ القرار دور كبير ومهم في الحد من شعور العمال بالإحباط الذي يسود عند ما يشعر العاملون بأن لديهم أفكار جديدة ولكن لا يستطيعون التعبير عنها وهذا ما لمسناه وصرح به كثير من العمال من مختلف الفئات العمالية من خلال المقابلة الحرة والنقاش الذي جرى معهم والمتمثل في أن عدم إشراكهم في اتخاذ القرار والنقاش الذي

* هذا ماجاء في دليل المقابلة الحرة، مع رئيس مصلحة الموارد البشرية يوم 14-03-2017 على الساعة 9:00 إلى غاية

جرى معهم ، والمتمثل في أن عدم إشراكهم في اتخاذ القرار يشعرهم بعدم التقدير وأنهم مهمشين داخل المؤسسة خاصة من ذوي الكفاءات والقدرات العالية التي تستطيع أن تساهم في فعالية المنظمة.

وهذا ما أكدته نظرية اتخاذ القرار لهيربرت سيمون والتي أكدت على أن فعالية المنظمة وتحقيق ما تصبوا إليه من أهداف متوقف على فعالية القرار المتخذ وأن حتى نضمن هذه الفعالية وتكون هناك إدارة عقلانية يجب أن تتبع الطرق العلمية في اتخاذ القرار وإشراك جميع أعضاء التنظيم من مختلف المستويات الإدارية في تلك القرارات ومساهمتهم فيها، وهذا ما يعتبر بمثابة حافز معنوي يدفع العمال إلى تحديد الأهداف المرسومة وبالتالي وضع هذه القرارات موضع التنفيذ.*

جدول رقم(09): يبين العلاقة بين مناقشة خصوصيات العمل مع الرئيس وعلاقتها بالتزام الدقة والإلتقان في العمل.

المجموع		لا		نعم		مناقشة خصوصيات العمل
%	ت	%	ت	%	ت	التزام الدقة والالتفاق في العمل
%89,18	33	%75	12	%100	21	نعم
%10,81	4	%25	04	%0	0	لا
%100	37	%100	16	%100	21	المجموع

المصدر: س (12)،س(35)

تماشياً مع معطيات الجدول رقم (09) ولغرض الكشف عن العلاقة بين مناقشة خصوصيات العمل مع الرئيس والتزام الدقة والإلتقان في العمل استعانة الدراسة بمعطيات كمية كان فيها بنسبة(100%) من أفراد العينة الذين أقروا بالتزام الدقة والإلتقان في العمل حيث أكدوا على مناقشة خصوصيات العمل مع الرئيس وهذا راجع إلى حرص الإدارة إلى الاستماع إلى انشغالات ومشاكل العمال فيما يخص العمل الأمر الذي يساهم في تصويب سلبيات العمل وتعزيزه بإيجابياته وهذا ما تؤكدته

*وهذا ما تم طرحه في الفصل النظري ص(42)

التحليلات الكيفية لرئيس مصلحة الموارد البشرية "بأن لا توجد أي عراقيل أو صعوبات تعيق العمال عن طرح انشغالاتهم التي تخص أمور ومشاكل العمل سواء مع الرئيس المباشر أو مع الإدارة".*

وهذا ما يعزز الجانب القدراتي للعمال ما ينعكس على الدقة والإتقان في العمل في حين ما نسبته (75 %) من الفئة التي أقرت بالتزام الدقة والإتقان رغم إقرارها بأن لا يتم مناقشة خصوصيات العمل مع الرئيس وهذا راجع إلى حرص هذه العينة من العمال وشخصيتهم الملتزمة بضرورة الدقة والإتقان كأساس ديني أخلاقي وأساس لنجاح .

في مقابل ما نسبته (25 %) من أفراد العينة التي صرحت بعدم التزام الدقة والإتقان أقرت بعدم مناقشة خصوصيات العمل مع الرئيس.

وفي خضم هذه المعطيات الكمية والكيفية يتضح لنا جليا أن مناقشة خصوصيات العمل ومشاكله مع الرئيس تلعب دورا مهما وبنسبة كبيرة في استثارة العمال نحو مزيد من الدقة والإتقان في العمل.

جدول رقم(10): يبين العلاقة بين تشجيع الإدارة حرية التعبير عن الأفكار الخاصة بالعمل وعلاقتها بمتطلبات الوظيفة للعامل.

المجموع		لا		نعم		تشجيع الإدارة حرية التعبير
ت	%	ت	%	ت	%	متطلبات الوظيفة للعامل
16	43,24%	12	50%	4	30,76%	بذل جهد بدني
13	35,13%	9	37,5%	4	30,76%	جهد فكري
8	21,62%	3	12,5%	5	38,46%	مزيد من البحث والإطلاع حول الوظيفة
37	100%	24	100%	13	100%	المجموع

المصدر: س(09)،س(33)

من خلال المعطيات الجدولية في سياقاتها الكمية يتضح لنا أن ما نسبته (50 %) من مفردات العينة أكدوا على أن متطلبات الوظيفة هي بذل جهد بدني وقرروا بعدم تشجيع الإدارة حرية التعبير عن

*هذا ما جاء في دليل المقابلة الحرة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية يوم 14-3-2017 على الساعة 9:00 إلى غاية

الأفكار الخاصة بالعمل ما يولد لهم الشعور بالإحباط والملل في العمل وأنهم مجرد آلات منفذة للعمل فقط بالمقابل ما نسبته (30,76%) نؤكد تشجيع الإدارة حرية التعبير عن الأفكار الخاصة بالعمل وأن متطلبات الوظيفة هي بذل جهد بدني في حين ما نسبته (37,5%) من مفردات العينة ترى أن متطلبات الوظيفة هي الجهد الفكري وأن الإدارة لا تشجع حرية التعبير عن الأفكار الخاصة بالعمل بالمقابل (30,76%) من مفردات العينة تؤكد أن متطلبات الوظيفة بذل جهد فكري وأن الإدارة تشجع حرية التعبير عن الأفكار الخاصة بالعمل.

أما بالنسبة للذين صرحوا بأن متطلبات الوظيفة هي مزيد من البحث والاطلاع حول الوظيفة نجد ما نسبته (38,46%) من مفردات العينة تؤكد على تشجيع الإدارة حرية التعبير عن الأفكار الخاصة بالعمل في حين ما نسبته (12,5%) تؤكد على أن الوظيفة تتطلب المزيد من البحث والاطلاع وأن الإدارة لا تشجع حرية التعبير عن الأفكار الخاصة بالعمل.

وفي خضم هذه المعطيات يتضح جليا أن حرية التعبير عن الأفكار الخاصة بالعمل تزيد من رفع الروح المعنوية للعمال وتدفعه إلى مزيد من الحرص على العمل باعتبار أن هذه الحرية تزيد من شعوره بقيمته وأن عنصر فاعل داخل المنظمة.

جدول رقم (11): يبين العلاقة بين الاتصال المباشر بين الإدارة والعمال والمثابرة في إنجاز العمل.

المجموع		لا		نعم		الاتصال بشكل مباشر بين الإدارة والعمال
ت	%	ت	%	ت	%	المثابرة في إنجاز العمل
23	100%	12	85,71%	23	100%	نعم
0	0%	2	14,28%	0	0%	لا
23	100%	14	100%	23	100%	المجموع

المصدر س(10)، س(34)

بغرض كشف العلاقة بين الاتصال المباشر بين الإدارة والعمال والمثابرة في إنجاز العمل ووفقا للمعطيات الجدولية التي أقرت أن ما نسبته (100%) من مفردات العينة تؤكد على وجود اتصال مباشر بين الإدارة والعمال وتصرح بمثابرتها في إنجاز العمل وهذا ما يدل على حرص هذه الفئة من العمال على إنجاز أعمالها مما يجعلهم يتصلون بشكل مباشر بالإدارة في حالة أي استفسارات أو مشاكل تواجههم في

العمل مع وجود تسهيل من طرف الإدارة على ذلك، في مقابل ما نسبته (14.28%) من مفردات العينة تصرح بعدم وجود اتصال مباشر بين الإدارة والعمال وتقر بعدم ماثبرتها في إنجاز العمل وهي نسبة منخفضة مقارنة بنسبة من يثابرون في إنجاز أعمالهم وهذا ما يتماشى مع ما أدلى به رئيس مصلحة الموارد البشرية في المقابلة التي قمنا بها معه "الإدارة أبوابها مفتوحة أمام كل العاملين في حالة أي استفسار ومشاكل تواجه العمال"* وهذا ما يعكس أسلوب اللين الذي تعتمد عليه الإدارة في التعامل مع العمال.

وفي خضم هذه المعطيات الكمية والكيفية يتضح جليا ارتفاع الوعي والإدراك الوظيفي للعمال وهذا ما يكرس الرفع من آليات دافعية انجاز العمال ويضمنه داخل السياق المؤسسي في مجال الدراسة.

جدول رقم (12) يوضح العلاقة بين وضوح اللوائح والأنظمة والشعور بالمسؤولية

المجموع		لا		نعم		وضوح اللوائح والأنظمة الشعور بالمسؤولية
		ت	%	ت	%	
ت	%	ت	%	ت	%	نعم
33	89.18%	12	75%	22	100%	نعم
4	10.81%	4	25%	0	0%	لا
37	100%	16	100%	22	100%	المجموع

المصدر: س(13)، س(29)

وفقا للمعطيات الجدولية التي أقرت فيها ما نسبته 100% من مفردات العينة بشعورها بالمسؤولية تجاه العمل صرحت بوضوح اللوائح والأنظمة وهذا ما قد يمكن إرجاعه إلى أن وضوح هذه اللوائح والأنظمة يمكن أن تحيطهم وتؤثر في سلوكهم وتفكيرهم وتوجههم الوجهة الصحيحة حتى يكون لهم دافع قوي لإنجاز الأعمال المطلوبة ويعزز بداخلهم روح المسؤولية تجاه عملهم، وهذا وفقا لما أكدته ملاحظتنا كشواهد عينية داخل مجال الدراسة من الجدية وعدم التهاون في العمل في حين ما نسبته 75% من مفردات العينة تقر بشعورها بالمسؤولية تجاه العمل رغم اقرارها بعدم وضوح اللوائح والأنظمة ويرجعوا السبب إلى ذلك هو عدم إطلاع الإدارة ولكن شعورهم بالانتماء والولاء إلى المؤسسة يدفعهم إلى تحمل المسؤولية اتجاه أعمالهم ، وهذا ما صرح به معظم المبحوثين من خلال الإجابة على السؤال رقم 30 المأخوذ من الاستمارة في المقابل نجد ما نسبته 25% من أفراد العينة تقر بعدم تحملها المسؤولية تجاه

* هذا ما جاء في دليل المقابلة الحرة، س() مع رئيس مصلحة الموارد البشرية يوم من الساعة 9:00 إلى غاية 9:30.

العمل وتصرح بعدم وضوح اللوائح والتعليمات وهذا راجع إلى اللامبالاة والجدية من طرف هذه الفئة من العمال*.

ثانياً: علاقة نسق الإشراف والدافعية للإنجاز

1. نسق الإشراف والخصائص المهنية للفئات الفاعلة

جدول رقم(13): يبين العلاقة بين الوضع المهني نوعية العلاقة مع المشرف.

المجموع		عمال تحكم		عمال تنفيذ		إطار		الوضع المهني
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	نوعية العلاقة مع المشرف
56,75%	21	75%	9	37,5%	6	66,66%	6	جيدة
32.43%	12	16,66%	2	43,75%	7	33.33%	3	حسنة
10.81%	4	8,33%	1	18,75%	3	0%	0	سيئة
100%	37	100%	16	100%	16	100%	9	المجموع

المصدر: س(5)، س(16)

وفقاً للمعطيات الجدولية وما تضمنه من بيانات كمية في إطار تحديد العلاقة بين الوضعية المهنية ونوعية العلاقة مع المشرف نجد ما نسبته (75%) من مفردات العينة تقر بوجود علاقة جيدة مع المشرف والمتمثلة في فئة عمال التحكم في مقابل 16,66% من مفردات العينة من نفس الفئة تقر بوجود علاقة حسنة مع المشرفين وما نسبته (8.3%) عند نوعية العلاقة السيئة.

في حين أن ما نسبته (66,66%) من مفردات العينة تقر بوجود علاقة جيدة مع المشرفين في مقابل (33,33%) من مفردات العينة تقر بوجود علاقة حسنة مع المشرف وتتعدم عند نوعية العلاقة السيئة وهذه عند فئة الإطارات أما فيما يخص عمال التنفيذ نجد نسبة (43.75%) من مفردات العينة تقر بوجود علاقة حسنة مع المشرف في مقابل 37.55% تقر بوجود علاقة جيدة وما نسبته 18,75% تقر بوجود علاقة سيئة .

*كشفت ملاحظتنا المباشرة واقع تحمل المسؤولية داخل السياق المؤسسي وهذا ما جاء به دليل الملاحظة المباشرة.

وفي خضم هذه المعطيات الكمية يتضح جليا أن أغلب أفراد العينة تتراوح نوعية علاقتهم مع المشرف بين الجيدة والحسنة، ما يعبر على أن المشرفين في هذه المنظمة يحاولون إنشاء علاقات طيبة مع المرؤوسين وذلك عن طريق حسن التعامل معهم بالتقدير والاحترام والاستماع للمرؤوسين إلا أن العمال يتذمرون من عدم تقبل طرحهم وأرائهم إلا أن هناك نسبة ضئيلة من العمال لهم علاقة سيئة مع مشرفيهم في العمل وهذا يعود إلى عدم إشباع حاجاتهم المتنوعة كما أن مشرفيهم ينظرون إليهم كمكلفين بأعمال المنظمة فقط دون النظر إلى أن هؤلاء العمال لهم اهتمامات أخرى صحية،اجتماعية، عائلية.

وهذا ما جاء به التصريح من خلال المقابلة الحرة مع العمال بعدة استفساري عن سبب نوعية العلاقة السيئة مع مشرفين"

جدول رقم (14): يوضح العلاقة بين الوضع المهني وامتلاك مساحة كافية من الحرية

الوضع المهني		أعمال تحكم		إطارات		عمال تنفيذ		المجموع	
امتلاك مساحة كافية من الحرية		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
نعم		50%	6	66.66%	6	37.5%	6	78.64%	18
لا		50%	6	33.33%	3	62.5%	10	51.35%	19
المجموع		100%	12	100%	9	100%	16	100%	37

المصدر: س (5)، س (21)

وفقا للمعطيات الجدولية وما تضمنته من معطيات كمية في إطار تحديد العلاقة بين الوضعية المهنية في المؤسسة وامتلاك مساحة كافية من الحرية أثناء العمل حيث نجد (66.66%) من مفردات العينة تقرُّ بامتلاك مساحة كافية من الحرية أثناء العمل والممتثلة في فئة الإطارات في المقابل (33.33%) من نفس الفئة تقرُّ بعدم امتلاكها مساحة كافية من الحرية.

في حين ان نسبة 50% ممثلة في 6 مفردات تقرُّ امتلاك مساحة كافية من الحرية وبنفس النسبة أي 50% تقرُّ بعدم امتلاكها لمساحة كافية من الحرية أثناء العمل وهذا في فئة عمال التحكم.

أما فيما يخص فئة عمال التنفيذ نجد نسبة 62.5% مفردات العينة تقرُّ بعدم امتلاك مساحة كافية من الحرية في مقابل 37.5% والمتمثلة في 6 مفردات تقرُّ امتلاكها لمساحة كافية من الحرية.

ومن خلال هذه الحثيات يتّضح جلياً وجود تفاوت بين الفئات العمالية وتباين في امتلاك مساحة كافية من الحرية أثناء العمل وقد يرجع هذا التباين وفقاً لشواهد الكمية في سياق المقابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة الموارد البشرية والذي أرجع امتلاك مساحة كافية من الحرية أثناء العمل إلى مؤهلات العاملين للعاملين والكفاءة التي يمتلكونها والتي تميّز عامل عن آخر أثناء ممارسة العمل بالإضافة إلى طبيعة العمل من حيث الصعوبة والسهولة.

II- نسق الإشراف و علاقته بتدعيم الدافعية الموجهة نحو المهارة

جدول رقم (15): يوضح العلاقة بين تلقي الدعم والمساندة من المشرف والسعي نحو تحقيق الأهداف والطموح.

المجموع		لا		نعم		تلقي الدعم والمساندة من المشرف السعي نحو تحقيق الأهداف والطموح
ت	%	ت	%	ت	%	
34	91.89%	15	93.75%	19	90.47%	نعم
3	8.10%	1	6.25%	2	0%	لا
37	100%	16	100%	21	100%	المجموع

المصدر: س(19)، س(46)

وفقاً للمعطيات الجدولية في سياقاتها الكمية أكدت ما نسبته 93,53% من مفردات العينة على سعيها نحو تحقيق الأهداف والطموح والتي أقرت بعدم وجود دعم ومساندة من طرف المشرف وهذا راجع إلى شخصية الفرد ورغبته القوية في تحقيق الأهداف والطموح نتيجة القيم النابعة بداخلهم وذلك بتكريس مهاراتهم في العمل حتى يرضي نفسه وهذا ما يؤكد الفصل النظري ص(10)*.

لتليها ما نسبته 90,47% من مفردات العينة تقر بسعيها نحو تحقيق الأهداف والطموح وتؤكد تلقي الدعم والمساندة من طرف المشرف. نظراً لحرص هذا الخير في مساندة العمال وتقديم العون لهم

* وهذا ما تم طرحه في الفصل النظري ص(58)

بالمقابل 9.52% من مفردات العينة والتي ضمنتها المعطيات الجدولية والتي أكدت على عدم سعيها نحو تحقيق الأهداف والطموح رغم إقرارها بتلقي الدعم والمساندة من طرف المشرف لتليها ما نسبته 6,25% من مفردات العينة تقروا بعدم سعيها نحو تحقيق الأهداف والطموح وتؤكد على عدم تلقي الدعم والمساندة من طرف المشرف، ومن خلال هذه المعطيات الكمية نستدل بالملاحظة المباشرة كشواهد عينية على تضمين ملاحظة عدم التغييب ، الطموح إلى الوصول لمستوى عالي بحضور مختلف الاجتماعات والندوات.*

وفي خضم هذه المعطيات الكمية والكيفية يتضح جليا وجود سعي نحو تحقيق الأهداف والطموح والذي يمكن أن يرجع إلى رغبة القوية النابعة من داخل الفرد في تكريس مهاراته وإبراز قدراته في نفس الاتجاه نجد أن الدعم والمساندة من طرف المشرف يساهم في تعزيز دافعية الانجاز وهذا من خلال مساهمته في سعي الفرد نحو تحقيق الأهداف والطموح.

جدول رقم: (16) يبين العلاقة بين وضوح تعليمات المشرف في العمل وإبراز كامل المهارات والقدرات العمل.

المجموع		لا		نعم		وضوح تعليمات المشرف في العمل
%	ت	%	ت	%	ت	إبراز كامل مهاراتك وقدراتك في العمل
49,45%	22	33,33%	4	72%	18	نعم
40,54%	15	66,66%	8	28%	7	لا
100%	37	100%	12	100%	25	المجموع

المصدر: س(22)، (49)

وفقا للمعطيات الجدولية في سياقاتها الكمية، يتضح أن نسبة 72% من مفردات العينة الذين أكدوا على إبراز كامل مهاراتهم وقدراتهم أقروا بوضوح تعليمات المشرف في العمل وهو راجع إلى حرص المشرف على إمام العاملين بكل ما يخص العمل وظروفه وقواعد السلامة وغيرها من التعليمات التي صرح

*كشفت ملاحظتنا المباشرة واقع تحقيق الأهداف والطموح داخل السياق المؤسسي وهذا ما جاء به دليل الملاحظة

بها العاملون أثناء المقابلة الحرة معهم أن للمشرف دور مهم في توضيح طريقة العمل وظروفه من أجل تقادي الأخطاء والحوادث خاصة للعمال الحديثين في المؤسسة".

وبالمقابل ما نسبته 66.66% من مفردات العينة ووفقا للمعطيات التي ضمنها الجدول يؤكد فيها أفراد العينة على عدم إبرازهم كامل مهاراتهم وقدراتهم في العمل وأقر بعدم وضوح تعليمات المشرف ما أعاق إبراز كامل مهاراتهم وقدراتهم في العمل.

ومن خلال هذه الحيثيات الكمية يتضح أن عنصر وضوح تعليمات المشرف في العمل له الدور البارز والكبير في مساعدة العاملين على إبراز كامل مهاراتهم وقدراتهم لما يلعبه المشرف من دور في إلمام العاملين بكل حيثيات العمل ومساهمته في رفع الثقة للعاملين خاصة من هم حديثين في المؤسسة وهذا ما يبرزه الفصل النظري الصفحة رقم () والذي يبرز فيه الأهداف الأساسية للمشرف. (*)

جدول رقم(17): يوضح العلاقة بين امتلاك مساحة كافية من الحرية في العمل ومساعدة المؤسسة على إظهار كامل ما لديك من مهارات وقدرات.

المجموع		لا		نعم		امتلاك مساحة كافية من الحرية في العمل
ت	%	ت	%	ت	%	مساعدة المؤسسة على إظهار كامل مهاراتك وقدراتك
22	59.45%	7	25.92%	15	75%	نعم
15	54.05%	10	37.03%	5	25%	لا
37	100%	17	100%	20	100%	المجموع

المصدر: س(21)، س(48)

ان امتلاك مساحة كافية من الحرية في العمل يعبر عن نطاق الإشراف أي عدد العاملين الذي يمكن للمشرف أن يشرف عليهم، والذي تتحكم فيه عدة اعتبارات من أجل فعاليته وهو يعتبر عنصر فاعل ومهم في مساهمة المؤسسة في إبراز كامل مهارات العامل وقدراته أو عكس ذلك ، ولغرض الكشف عن العلاقة بين امتلاك مساحة كافية من الحرية أثناء العمل ومساعدة المؤسسة على إظهار كامل مهارات

(*) وهذا ما تم طرحه في النظري ص(31).

وقدرات العامل، تضمن المعطيات الجدولية في سياقاتها الكمية أن ما نسبته 75% من مفردات العينة تقر بمساعدة المؤسسة إظهار كامل مهاراتهم وقدراتهم وتؤكد على امتلاك مساحة كافية من الحرية أثناء العمل وهذا راجع إلى أنهم يتمتعون بنوع من الاستقلالية في العمل بما يعزز ثقة الفرد بنفسه وعدم الاتكال على الغير لأن هذا الأخير سيضعف ثقته بنفسه وبالقدرات الذاتية لإنجاز المهام، وهذا ما يجعلهم يبذلون جهداً أكبر في محاولة لإنجاز الأهداف وهذا ما ضمنته ملاحظتنا المباشرة من " التنافس ومهارات مرتفعة وعالية."

وبالمقابل ما نسبته 37.03% من مفردات العينة تؤكد على عدم مساعدة المؤسسة على إظهار ما لديهم من مهارات وقدرات وتؤكد على عدم امتلاك مساحة كافية من الحرية أثناء العمل، وهذا ما أكدته تحليلات رئيس مصلحة الموارد البشرية من خلال المقابلة التي أجريت معه رد بأن الاستقلالية وامتلاك مساحة كافية من الحرية أثناء العمل لا تعني الحرية المطلقة بالإضافة إلى أن قدرات العاملين مؤهلاتهم في العمل متفاوتة*.

وفي خضم هذه المعطيات يتضح جلياً وجود علاقة بين امتلاك مساحة كافية من الحرية أثناء العمل وشعور العاملين بتسهيل المؤسسة على إظهار كامل مهاراتهم وقدراتهم باعتبار أنه يولد لهم الثقة بالنفس ويشجعهم على المبادرات الإبداعية وهذا ما يتحكم فيه نوع الإشراف المرين.

(هذا ما جاء في دليل المقابلة الحرة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية يوم 14-3-2017 على الساعة 9:00 إلى غاية

9:30*)

ثالثاً: علاقة جماعة العمل الفعالة والدفعية للإنجاز

1. جماعة العمل الفعالة والخصائص المهنية للفئات الفاعلة

جدول رقم (18) يوضح العلاقة بين الوضع المهني ونوعية العلاقة مع زملاء العمل.

الوضع المهني	إطار		عمال تحكم		عمال تنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
هل نوعية العلاقة مع الزملاء الجيدة؟								
نعم	9	100%	10	83,33%	15	93,75%	34	91,89%
لا	0	0%	2	16,66%	1	6,25%	3	8,10%
المجموع	9	100%	12	100%	16	100%	37	100%

المصدر: س(05)، س(24).

وفقاً للمعطيات الجدولية وما تضمنه من بيانات كمية ففي إطار تحديد العلاقة بين الوضع المهني والعلاقة بين زملاء العمل، نجد أن ما نسبته (100%) من مفردات العينة تقر بأن هناك علاقة جيدة مع الزملاء والمتمثلة في فئة الإطارات وتتعدم عند الذين يصرحون بعدم وجود علاقة جيدة مع الزملاء في حين أن ما نسبته 93.75% ممثلة في 15 مفردة، تقر بوجود علاقات جيدة مع الزملاء في مقابل 6.25% والمتمثلة في مفردة واحدة تقر بعدم وجود علاقات جيدة مع الزملاء وهذا في فئة عمال التنفيذ.

أما فيما يخص فئة عمال التحكم نجد نسبة 83,33% من مفردات العينة تقر بوجود علاقات جيدة مع الزملاء في مقابل 16,66% من مفردات العينة والمتمثلة في مفردتين من العينة تقر بعدم وجود علاقات جيدة مع الزملاء، ومن خلال هذه الحيثيات يتضح جلياً وجود إقرار من معظم الفئات العمالية بأن هناك علاقات جيدة مع الزملاء في العمل وهذا راجع إلى التقارب المكاني في العمل الذي سهل على العمال الالتقاء مما ساهم في تكوين علاقات زمالة في العمل وتحولت مع مرور الوقت إلى علاقات صداقة مع تسهيل المؤسسة عملية الانسجام والاندماج بين العمال من خلال تسهيل التواصل بين العمال باعتباره رئيس مصلحة الموارد البشرية إلى أن الإدارة تسهل عملية التواصل بين العمال في مرحلة الدوام الرسمي من أجل تبادل معلومات وبيانات وآراء أفكار بغرض تحقيق الأداء المستهدف .

II - جماعة العمل الفعالة وتنفيذ الدافعية الموجهة نحو الإنجاز

جدول رقم (19) يوضح العلاقة بين العلاقة الجيدة مع الزملاء والارتياح في مكان العمل

المجموع		لا		نعم		العلاقة الجيدة مع الزملاء والارتياح في مكان العمل
ت	%	ت	%	ت	%	
19	51.35%	0	0%	19	55.88%	نعم
18	48.64%	3	100%	15	44.11%	لا
37	100%	3	100%	34	100%	المجموع

المصدر (24)، (40).

تكشف لنا المعطيات الجدولية في سياقها الكمي أن نسبة (100%) من أفراد العينة الذين صرحوا على عدم شعورهم بالارتياح في مكان العمل وأقرت بعدم وجود علاقات جيدة مع زملاء العمل، وهذا ما راجع إلى سوء العلاقات الشخصية بين أعضائه الذي ساهم فيه الاختلاف في وجهات النظر في العمل.

وفي المقابل نجد ما نسبته (55.88%) والتمثلة في 19 مفردة في العينة أكدت على شعورها بالارتياح في العمل وأقرت على وجود علاقات جيدة مع الزملاء مما يزيد من قوة العلاقة والترابط بين العمال ومن خلال المقابلة الحرة مع هذه العينة من العمال أعطت لإدلائها تحليلاً قوامه "أن العلاقة الطيبة والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل يولد لهم الارتياح ويخلق جو من الألفة والتعاون داخل مكان العمل" وهذا ما أكدته ملاحظتنا المباشرة كما شواهد عينة داخل مجال الدراسة من خلال وجود نوع من الألفة والصدقة بين زملاء العمل والذي انعكس على عدم النفور وبالمقابل وجود ارتياح في العمل*.

وعليه ومن خلال هذه الحيثيات يتضح جلياً وجود علاقة بين الشعور بالارتياح في العمل والعلاقة الجيدة بين زملاء العمل إذاً أن لهذه الأخيرة الدور البارز على راحة العمال ومن ثمة ضمان استمراريتهم واستقرارهم في العمل وتعزز من دافعتهم كونها من أسباب فعالية المؤسسة التي تجسد الاستغراق الوظيفي.

*كشفت ملاحظتنا المباشرة واقع الاستغراق الوظيفية داخل السياق المؤسساتي وهذا ما جاء في الملاحظة المباشرة.

جدول رقم(20) يبين العلاقة بين الشعور بالتضايق من تصرفات زملائك وعمل المؤسسة على تسهيل عملية الاندماج

المجموع		لا		نعم		الشعور بالتضايق تصرفات زملائك
						هل تساعد هيئة العمل الاندماج و الراحة
%	ت	%	ت	%	ت	
%56.75	21	%73.07	19	%36.36	4	نعم
%43.24	16	%26.92	7	%63.63	7	لا
%100	37	%100	26	%100	11	المجموع

المصدر : (25)، (41)

من خلال المعطيات الجدولية في سياقاتها الكمية تكشف لنا ما نسبته (73.07 %) من مفردات العينة الذين أكدوا على مساعدة بيئة العمل على اندماجهم في العمل وراحتهم أقرُّوا على عدم شعورهم بالتضايق من تصرفات الزملاء في العمل وهذا راجع إلى نوعية العلاقة الجيدة التي ساهمت فيها العلاقات الشخصية التي تجمعهم مما سهل عليهم التفاهم والاتفاق بالإضافة إلى التقارب المكاني.

في حين ما نسبته (27.27%) من المبحوثين الذين أكدوا على راحتهم في العمل ودعم بيئة العمل على راحتهم واندماجهم في العمل أقرُّوا على شعورهم بالتضايق من تصرفات زملائهم في العمل وهذا راجع إلى الرضا عن طبيعة نمط السلطة في الإدارة في المقابل نجد ما نسبته (63.63%) من مفردات العينة تقر على عدم مساعدة بيئة العمل لعملية اندماجهم وراحتهم في العمل أقرُّوا بعدم شعورهم بالتضايق من تصرفات زملائهم في العمل وهذا راجع إلى العلاقات المتوترة أصلا بينهم بسبب الخلافات التي تخص العمل ويرجع إلى تواجدهم في جماعات عمل لا تربط بينهم علاقات شخصية الأمر الذي انعكس على صعوبات الاندماج والراحة.

وكما جاء في التحليلات النظرية لمدرسة العلاقات الإنسانية حيث أكده "التون مايو" على أهمية العلاقات الشخصية بوجود جماعات عمل تنبثق منها علاقات صداقة وتفاعل ما ينعكس على ارتفاع الروح المعنوية وما يسهل عملية الاندماج والراحة في العمل*.

في حين نجد ما نسبته (30.76%) من أفراد العينة تقر بعدم شعورها بالتضايق من تصرفات زملاء العمل وتصرح بعدم مساعدة بيئة العمل لعملية الانسجام والاندماج داخل مكان العمل وهي نسبة اقل من للنسبة الأولى.

وفي خضم هذه التحليلات الكمية والكيفية يتضح لنا وجود العلاقة بين عدم الشعور بالتضايق من تصرفات الزملاء في العمل والإحساس بالراحة والاندماج في مكان العمل لما تلعبه نوعية العلاقة الجيدة بين زملاء العمل في غياب جو الصراع بين زملاء العمل الذي يقضي على الكآبة والإحباط والإرهاق النفسي.

جدول (21): يوضح العلاقة بين التعامل مع زملاء العمل ومساعدة البيئة المؤسسة على الانسجام في العمل

المجموع		لا		نعم		التعاون مع زملاء العمل
ت	%	ت	%	ت	%	مساعدة المؤسسة على الانسجام في العمل
16	43,24%	2	22,22%	14	50%	نعم
21	56,75%	7	77,77%	14	50%	لا
37	100%	9	100%	28	100%	المجموع

المصدر: س(26)، س(41)

من خلال المعطيات الجدولية في سياقها الكمية تكشف لنا ما نسبته 77,77% من مفردات العينة الذين أكدوا على عدم مساعدة بيئة المؤسسة على عملية انسجامهم في العمل أفروا على عدم وجود تعاون بين زملاء العمل وهذا راجع إلى عدم التوازن في توزيع حجم ونوع المهام بينهم فيعاني بعض العمال ضغوط

*هذا ماتم تناوله في الفصل النظري، ص (40)

العمل في حين يعاني البعض الآخر من أوقات الفراغ والراحة لا سيما أن الورش متقابلة من حيث التصميم مما سهل ايجاد رقابة غير رسمية للعمال وهذا ما أثار حفيظة العمال وشعورهم بغياب العدالة داخل المؤسسة.

وفي المقابل أوضحت ما نسبته 50 % من مفردات العينة وفقا لمعطيات التي ضمنها الجدول يؤكد فيها أفراد العينة على أن بيئة المؤسسة تساعد على عملية انسجامهم في العمل أقرروا على وجود تعاون بين زملاء العمل ، وبنفس النسبة نجد 50 % من أفراد العينة تؤكد على عدم مساعدة المؤسسة لعملية انسجامهم في العمل رغم إقرارها بوجود تعاون مع زملاء العمل وبالرجوع إلى المقابلة الحرة التي أجريت معهم أرجعوا السبب إلى الارتياح الناتج عن التواجد في جماعة عمل ينبعث منها جو من الألفة والصدقة والاحترام الأمر الذي انعكس على وجود روح التعاون بينهم.

ومن خلال هذه الحثيات يتضح جليا لنا أهمية إتباع المؤسسة سياسة تؤكد على أهداف الجماعة من أجل خلق روح الفريق بالإضافة إلى ضرورة وجود جماعة عمل منسجمة ومتفاهمة يسودها جو من الاحترام والتقدير المتبادل.

النتائج:

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة حسب الفرضية

1_ النتائج العامة المتعلقة بنسق السلطة الفعال في مجال الدراسة:

من خلال المعطيات الامبريقية في سياقاتها الكمية والكيفية تبرز لنا شواهد واقعية تفسير نسق السلطة الفعال في علاقته بدافعية الانجاز للعامل وتم التوصل الى النتائج التالية وفقا للفرضيات الفرعية بالنسبة لمؤشرات نسق السلطة الفعال والمتمثل في كل من المشاركة في اتخاذ القرار، والاتصال الفعال ضمن علاقته بمؤشرات دافعية إنجاز العمل.

بالنسبة لواقع مشاركة العمال في اتخاذ القرار داخل المؤسسة العمومية " مطاحن الحضنة" الدراسة وفقا للمداولات الامبريقية التي تكشف عن غياب مشاركة العمال في اتخاذ القرار في مختلف الفئات العمالية من مختلف المستويات التعليمية نظرا لكون مؤسسة مطاحن الحضنة هي مؤسسة فرعية واتخاذ القرار يعود للمؤسسة الأم قسنطينة وهذا ما أقره (72.97) من مفردات العينة وهو مبين من

الجدول رقم (7) مما يؤدي إلى شعور العاملين بالإحباط والتهميش والملل رغم وجود رغبة في الإبداع والتجديد بنسبة 54.05 % وما نلاحظه ما التزام الدقة والاتقان الذي يساهم فيه مناقشات خصوصيات العمل مع الرئيس وهو مبين في الجدول رقم (9).

كما تكشف لنا معطيات الامبريقية للدراسة على ترسيخ معالم الاتصال الفعال بالنسبة للعمال وهذا من خلال تمكين عملية الاتصال المباشر بين الإدارة والعمال ووضوح اللوائح والأنظمة وهذا ما يدل على فعالية العلاقة بين الادارة والعمال مما يؤدي إلى المثابرة في انجاز العمل والشعور بالمسؤولية للعامل وهو مبين في الجدول (11) و (12).

2_ النتائج المتعلقة بعقلانية نسق الإشراف داخل مجال الدراسة:

من خلال المعطيات الامبريقية في سياقاتها الكمية والكيفية تجسد لنا الشواهد الواقعية تفسير نسق الإشراف العقلاني في علاقته بدافعية الانجاز، من خلال مؤشرات والمتمثلة في نمط الإشراف العقلاني ونطاق الإشراف العقلاني ضمن علاقته بمؤشرات الدافعية الموجهة نحو تحقيق المهارة وهي التفوق في العمل وتحقيق الأهداف والطموح وقد تم توصل إلى النتائج التالية:

1_ بالرجوع إلى المعطيات الامبريقية المجمعة فقد كشف تجسيد واقع نمط الإشراف العقلاني داخل المؤسسة العمومية. مطاحن الحضنة الذي تكشف عليه العلاقة الجيدة بين العمال ومشرفيهم وهذا مبين في الجدول رقم (13) نظراً لما يجدونه من دعم ومساندة من طرف المشرفين مما يؤدي إلى سعي العمال نحو تحقيق الأهداف والطموح وهذا ما يخدم العامل في الوصول إلى ما يسعى إليه من أهداف وطموحات ويضمن فعالية المؤسسة مجال الدراسة من خلال ما نلاحظه في الجدول رقم (15) وهذا ما يتماشى وتحليلات النتائج المتحصل عليها في دراسة "أكساس نريمان" التي أكدت على وجود دافع قوي للإنجاز في ظل وجود علاقة جيدة بين العمال ومشرفيهم. وفقاً للمعطيات الامبريقية للدراسة المبسورة في نطاق الإشراف العقلاني والمتمثل في وضوح تعليمات المشرف في العمل وامتلاك مساحة كافية من الحرية أثناء العمل باعتبارهما مؤشرا فعالا لتحقيق تنمية دافعية العمال الموجهة نحو المهارة إذ تكشف لنا المعطيات الكمية والكيفية الامبريقية على أن وضوح تعليمات المشرف في العمل وامتلاك مساحة كافية الحرية شرط أن تراعي فيها قدرات العامل وكفاءته ترتبط بشكل كبير في إبراز العامل لكامل ما لديه من مهارات وقدرات وهذا ما هو مبين في الجدول رقم (16) و (17).

النتائج العامة المتعلقة بجماعة العمل الفعالة في مجال الدراسة:

من خلال المعطيات الامبريقية في سياقاتها الكمية والكيفية تكشف لنا الشواهد الواقعية تفسر جماعة العمل الفعالة في علاقتها بدافعية الإنجاز من خلال مؤشرات تفعيل جماعة العمل الغير رسمية وفعالية جماعة العمل الرسمية في ضوء علاقتها مع مؤشراتها الدافعية الموجهة نحو تحقيق الانتماء من خلال مؤشراتها.

في خضم ما كشفته النتائج الامبريقية للدراسة عن وجود علاقات جيدة عن مختلف المستويات الإدارية سواء اطارات عمال تنفيذ أو عمال تحكم وهذا نلاحظه في الجدول رقم (18) والتي تعكسها علاقات الاحترام بين العاملين ووجود جو من الألفة وعدم الشعور بالتضاييق من تصرفات الزملاء في العمل، الأمر الذي أصبح له ارتباط وثيق بالشعور بالراحة في مكان العمل وهذا الذي عبر عنه أغلب المبحوثين في الجدول رقم(19) و(20) الذي ساهم فيه التقارب المكاني في العمل وتمكين العاملين من اتصالات الغير رسمية والذي ساهم في تكوين علاقات شخصية قوية.

بالإضافة إلى أن مؤشر جماعة العمل الرسمية الفعالة على كونه مؤشراً فاعلاً وناجحاً ومن أساسيات تدعم وتحقيق الانتماء إلا أن المؤسسة لا تسهل عملية الانسجام بين العمال وذلك بغياب شعور العاملين في وجود عدالة في توزيع المهام بين جماعة العمل وغياب نظام يؤكد على أهمية أهداف الجماعة وذلك بتغيب جماعة العمل الرسمية في تقديم مقترحات لإنجاز الأهداف رغم إقرار أغلب المبحوثين، بأن هناك تعاون بين زملاء العمل والتي ساهمت فيه العلاقات الجيدة بين العمال داخل مكان العمل. وهذا ما يوضحه الجدول رقم (22).

ومن خلال هذه الحيثيات تبرز لنا أن عامل أو بعد جماعة العمل الفعالة عامل أساسي ومهم في الرفع من دافعية انجاز العامل.

خاتمة

من خلال عرض دراستنا والتي كان موضوعها يدور حول المناخ التنظيمي ودافعية الإنجاز، خلصنا إلى أن هذا الموضوع يعد من بين المواضيع الهامة والجد حساسة والتي يصعب الكشف عنها بصورة محددة.

فالدافع إلى الإنجاز يعتبر من أهم الأمور التي ينبغي طرحها في الوقت الحاضر في بلدنا، وهذا لأن الطاقة البشرية هي العنصر الأساسي والفعال في تحديد نجاح وتطور الاقتصاد وتحقيق أهداف المنظمات، لذلك يجب الاعتناء بها وذلك يرفع معنويات العمال ايجاد الاليات الكفيلة بتعزيز دافع الانجاز لديهم.

ولقد حاولنا في بحثنا هذا ما ابرز العلاقة بين المناخ التنظيمي ودافعية الانجاز من خلال محددات المناخ التنظيمي التي ضبطها في ثلاث أبعاد، فأردنا الوصول الى النتائج موضوعية يمكن الوثوق فيها، وذلك من خلال استغلالنا لجل المعطيات المتوفرة لدينا من بحث نظري ودراسة ميدانية بمؤسسة وطنية عمومية _ مطاحن الحضنة _ المسيلة.

وكانت توقعاتنا تتمثل في أن نسق السلطة الفعال يساهم في تعزيز دافعية إنجاز العمل، وأن نسق الاشراف العقلاني يساهم في تعزيز دافعية الموجه نحو المهارة، وأن جماعة العمل الفعالة تساهم في تحقيق دافع الانتماء فوجدنا أن البعد الاول للمناخ التنظيمي ألا وهو نسق السلطة والمتمثل في شقيه واشراك العمال في اتخاذ القرار والاتصال الفعال له تأثير كبير على دافع انجاز العمل غير أن الشق الأول مغيب في المؤسسة العمومية _ مطاحن الحضنة _ رغم وجود رغبة من العمال داخل المؤسسة في طرح أفكار بغية مزيد من الابداع والتجديد أما شقه الثاني والمتمثل في الاتصال الفعال نجد أن هناك تفعيل للاتصال الرسمي خاصة العمودي بين الادارة والعمال الأمر الذي جعل الإدارة أقرب من العمال ما ساهم في توضيح اللوائح والقوانين الصادرة عن الإدارة وبالتالي توجيههم لوجهة الصحيحة التي تجعلهم أكثر مسؤولية والتي تظهر في الجدية والتعاون في العمل. وبما أن الفرضيات الجزئية للمؤشرات تحققت فإن الفرضية الفرعية الأولى تحققت.

أما الاتجاه الثاني والمتمثل في نسق الإشراف العقلاني سواء نمط الإشراف العقلاني أو نطاق الإشراف العقلاني والذي كما كان متوقعا يؤثر هو الآخر بصفة أساسية في دافع الانجاز لدى العامل.

حيث أننا وجدنا العمال في مؤسسة مطاحن الحضنة يتمتعون بعلاقة جيدة مع مشرفيهم وذلك نتيجة وجود الدعم والمساندة والاحترام المتبادل بين العاملين والمشرفين والذي يبرز في طريقة المعاملة مما ساهم في تعزيز دافع الانجاز لدى العاملين وجعل لديهم رغبة في الطموح من أجل الوصول الى تحقيق الاهداف.

وهذا ما ينفق مع دراسة "أكساس نريمان" كما ذكرنا سابقا أن المشرفون الذين يسعون الى تكوين علاقات جيد مع العمال ومساعدتهم في حل المشاكل يثير لديهم دافع الرضا وبالتالي ارتفاع مستوى الانجاز لديهم.

كما أن الواقع الامبريقي يكشف لنا عن فعالية نطاق الإشراف العقلاني من خلال وضوح تعليمات المشرف وذلك حرصا من المشرفين على إلمام العاملين بكل حيثيات العمل وتفاصيله بالإضافة إلى اعطاء مساحة كافية من الحرية وفقا لكفاءة ومستوى كل عامل داخل المؤسسة الأمر الذي استثار العاملين على لبراز كامل مهاراتهم وقدراتهم والسعي نحو تحقيق الأهداف والطموح، وبما أن الفرضيتين الجزئيتين قد تحققت فإن الفرضية الثانية المتعلقة بنسق الاشراف العقلاني قد تحققت.

أما الاتجاه الثالث والمتمثل في جماعة العمل الفعالة وجدنا أن جماعة العمل الغير رسمية التي تنبعث منها علاقات صداقة وود لها دور كبير في شعور العامل بالراحة داخل مكان العمل ووجدناها أيضا تؤثر على العلاقات الرسمية في العمل، من خلال وجود التعاون بين زملاء العمل الذين تربطهم علاقات جيدة في الاطار الرسمي، رغم عدم وجود ذلك الدعم من إدارة المؤسسة في التأكيد على أهمية أهداف الجماعة من خلال تغيب جماعة العمل الرسمية في تقديم اقتراحات لإنجاز الأهداف أي غياب تشجيع روح الفريق داخل المؤسسة، وعليه فإن جماعة العمل الفعالة لها علاقة بالدافعية الموجهة نحو تحقيق الانتماء.

ويمكن القول بناءً على ما سبق أن نسق السلطة التنظيمية الفعال ونسق الإشراف العقلاني وجماعة العمل الفعالة بإمكانهم أن يساهموا في تحقيق الروح المعنوية لدى العامل ما يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد أجل تحسين الأداء والرفع من مستوى قدراتهم ومزيد من التعاون داخل المؤسسة وهذا ما يجرنا إلى القول بأن الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص على أن للمناخ التنظيمي الفعال له علاقة بدافعية الإنجاز لدى العامل.

خاتمة

من خلال عرض دراستنا والتي كان موضوعها يدور حول المناخ التنظيمي ودافعية الإنجاز، خلصنا إلى أن هذا الموضوع يعد من بين المواضيع الهامة والجد حساسة والتي يصعب الكشف عنها بصورة محددة.

فالدافع إلى الإنجاز يعتبر من أهم الأمور التي ينبغي طرحها في الوقت الحاضر في بلدنا، وهذا لأن الطاقة البشرية هي العنصر الأساسي والفعال في تحديد نجاح وتطور الاقتصاد وتحقيق أهداف المنظمات، لذلك يجب الاعتناء بها وذلك يرفع معنويات العمال ايجاد الاليات الكفيلة بتعزيز دافع الانجاز لديهم.

ولقد حاولنا في بحثنا هذا ما ابرز العلاقة بين المناخ التنظيمي ودافعية الانجاز من خلال محددات المناخ التنظيمي التي ضبطها في ثلاث أبعاد، فأردنا الوصول الى النتائج موضوعية يمكن الوثوق فيها، وذلك من خلال استغلالنا لجل المعطيات المتوفرة لدينا من بحث نظري ودراسة ميدانية بمؤسسة وطنية عمومية _ مطاحن الحضنة _ المسيلة.

وكانت توقعاتنا تتمثل في أن نسق السلطة الفعال يساهم في تعزيز دافعية إنجاز العمل، وأن نسق الاشراف العقلاني يساهم في تعزيز دافعية الموجه نحو المهارة، وأن جماعة العمل الفعالة تساهم في تحقيق دافع الانتماء فوجدنا أن البعد الاول للمناخ التنظيمي ألا وهو نسق السلطة والمتمثل في شقيه واشراك العمال في اتخاذ القرار والاتصال الفعال له تأثير كبير على دافع انجاز العمل غير أن الشق الأول مغيب في المؤسسة العمومية _ مطاحن الحضنة _ رغم وجود رغبة من العمال داخل المؤسسة في طرح أفكار بغية مزيد من الابداع والتجديد أما شقه الثاني والمتمثل في الاتصال الفعال نجد أن هناك تفعيل للاتصال الرسمي خاصة العمودي بين الادارة والعمال الأمر الذي جعل الإدارة أقرب من العمال ما ساهم في توضيح اللوائح والقوانين الصادرة عن الإدارة وبالتالي توجيههم لوجهة الصحيحة التي تجعلهم أكثر مسؤولية والتي تظهر في الجدية والتعاون في العمل. وبما أن الفرضيات الجزئية للمؤشرات تحققت فإن الفرضية الفرعية الأولى تحققت.

أما الاتجاه الثاني والمتمثل في نسق الإشراف العقلاني سواء نمط الإشراف العقلاني أو نطاق الإشراف العقلاني والذي كما كان متوقعا يؤثر هو الآخر بصفة أساسية في دافع الانجاز لدى العامل.

حيث أننا وجدنا العمال في مؤسسة مطاحن الحضنة يتمتعون بعلاقة جيدة مع مشرفيهم وذلك نتيجة وجود الدعم والمساندة والاحترام المتبادل بين العاملين والمشرفين والذي يبرز في طريقة المعاملة مما ساهم في تعزيز دافع الانجاز لدى العاملين وجعل لديهم رغبة في الطموح من أجل الوصول الى تحقيق الاهداف.

وهذا ما ينفق مع دراسة "أكساس نريمان" كما ذكرنا سابقا أن المشرفون الذين يسعون الى تكوين علاقات جيد مع العمال ومساعدتهم في حل المشاكل يثير لديهم دافع الرضا وبالتالي ارتفاع مستوى الانجاز لديهم.

كما أن الواقع الامبريقي يكشف لنا عن فعالية نطاق الإشراف العقلاني من خلال وضوح تعليمات المشرف وذلك حرصا من المشرفين على إمام العاملين بكل حيثيات العمل وتفاصيله بالإضافة إلى اعطاء مساحة كافية من الحرية وفقا لكفاءة ومستوى كل عامل داخل المؤسسة الأمر الذي استثار العاملين على لبراز كامل مهاراتهم وقدراتهم والسعي نحو تحقيق الأهداف والطموح، وبما أن الفرضيتين الجزئيتين قد تحققت فإن الفرضية الثانية المتعلقة بنسق الاشراف العقلاني قد تحققت.

أما الاتجاه الثالث والمتمثل في جماعة العمل الفعالة وجدنا أن جماعة العمل الغير رسمية التي تنبعث منها علاقات صداقة وود لها دور كبير في شعور العامل بالراحة داخل مكان العمل ووجدناها أيضا تؤثر على العلاقات الرسمية في العمل، من خلال وجود التعاون بين زملاء العمل الذين تربطهم علاقات جيدة في الاطار الرسمي، رغم عدم وجود ذلك الدعم من إدارة المؤسسة في التأكيد على أهمية أهداف الجماعة من خلال تغيب جماعة العمل الرسمية في تقديم اقتراحات لإنجاز الأهداف أي غياب تشجيع روح الفريق داخل المؤسسة، وعليه فإن جماعة العمل الفعالة لها علاقة بالدافعية الموجهة نحو تحقيق الانتماء.

ويمكن القول بناءً على ما سبق أن نسق السلطة التنظيمية الفعال ونسق الإشراف العقلاني وجماعة العمل الفعالة بإمكانهم أن يساهموا في تحقيق الروح المعنوية لدى العامل ما يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد أجل تحسين الأداء والرفع من مستوى قدراتهم ومزيد من التعاون داخل المؤسسة وهذا ما يجرنا إلى القول بأن الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص على أن للمناخ التنظيمي الفعال له علاقة بدافعية الإنجاز لدى العامل.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

- 1 إبراهيم شوقي عبد المجيد. (1991). علم النفس الصناعي .بدون طبعة. بغداد. دار الحكمة للطباعة والنشر.
- 2 أبوا العزم فتوح ، فارس خليل وهبة،(1966)، القيادة وتخطيط مجتمعنا الاشتراكي، ط1، القاهرة مكتبة القاهرة.
- 3 انجلس موريس.(2004).منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ط2. الجزائر.دار القصة للنشر.
- 4 بالرابح محمد .(2011). الدافعية الانسانية. مخبر التطبيقات مخبر علوم النفس وعلوم التربية من أجل التنمية في الجزائر . (ب. ط). وهران. ديوان المطبوعات الجامعية.
- 5 بحوش عمار،(1995) مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ،ب ط،الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 6 البرنوطي سعاد نايف.(2004). ادارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد. ط2.عمان. دار وائل للطباعة والنشر.
- 7 بن يونس محمد.(2004). مبادئ علم النفس.(ب. ط). عمان. دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 8 التاودي حسين رشدي .محمد مصطفى زيدان.(1974).الاشراف والانتاج.ط1. مكتبة الأنجلوا مصرية
- 9 جاد الرب سيد محمد. (2005). السلوك التنظيمي موضوعات وتراج وبحوث إدارية متقدمة. ط1. مطبعة العشري.
- 10 جلدة سامر.(2009) السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة. ط1. عمان. دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 11 جمجوم هشام محمد نور.(2008). سيكولوجية الإدارة. بدون طبعة. بيروت. دار الشروق.
- 12 الجوهرى محمد وآخرين .(1972).ميادين علم الاجتماع.ط2. دار المعارف المصرية.
- 13 حافظ عبد الناصر.(2015). إدارة السلوك التنظيمي.ط1. عمان. دار غيداء للنشر والتوزيع.
- 14 الحسيني السيد.(1983).النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم .ط4. القاهرة دار المعارف للنشر.
- 15 حمادات محمد حسن. (2008).السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية .ط1. عمان . دار الحامد للنشر.

- 16 حمدات محمد حسن محمد.(2006).قيم العمل والالتزام الوظيفي.ط1. عمان.دار حامد للنشر والتوزيع.
- 17 حنافي عبد الغفار.(2007).السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية .بط.مصر.الدار الجامعية.
- 18 داداي عبد الناصر ،(2003)، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي،الجزائر دار المحمدية.
- 19 الرشيد بشير صالح.(2000)،مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة،ط1، الكويت ، دار الكتاب الحديث.
- 20 رمضان ياسين.(2005). علم النفس الرياضي، ط1_ عمان. دار أسامة للطبع والتوزيع.
- 21 زرواتي رشيد،(2002)،تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية ،ب ط، الجزائر، دار هومة.
- 22 سلطان محمد سعيد.(2002). السلوك الانساني في المنظمات. بدون طبعة. الاسكندرية. دار الجامعة الجديدة للنشر.
- 23 السلمي علي.(دون سنة).تطور الفكر التنظيمي.القاهرة .دار غريب للطباعة والنشر.
- 24 سويسي عبد الوهاب .(2009).المنظمة -المتغيرات-الأبعاد- التصميم. دار النجاح للكتاب.
- 25 صقر عاشور أحمد ، (1983)،الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي ،بيروت، دار النهضة .
- 26 الصيرفي محمد.(2009).الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي. التحليل على مستوى المنظمات .ب ط. مصر . المكتب الجامعي الحديث.
- 27 الطجم عبد الله .(2003).السلوك التنظيمي- المفاهيم -النظرية- التطبيقات.ط4.جدة.دار حافظ للنشر والتوزيع.
- 28 طلعت إبراهيم لطفي.(2007).علم اجتماع التنظيم .بط. القاهرة .دار غريب للطباعة والنشر.
- 29 طلعت عيسى محمد، عدلي سليمان،(1962)، خدمة الجماعة،ط1، القاهرة ، مكتبة القاهرة.
- 30 الظاهر نعيم .(2009). أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة.ط1.عمان .عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- 31 العتيبي صبحي جبر.(2005)_ تطور الفكر والأساليب في الإدارة ط1.عمان. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 32 عثمان حسن عثمان،(دون سنة نشر)،المنهجية في كتابة البحوث والرسائل العلمية،ب ط،باتنة، منشورات الشهاب.

- 33 علك حافظ عبد الناصر. حسين وليد حسين عباس.(2015).ادارة السلوك التنظيمي. ط1. عمان. دار غيداء للنشر والتوزيع.
- 34 علي عباس.(2004). أساسيات علم الإدارة ط1. عمال المسيرة للنشر والتوزيع.
- 35 عوض حسن علي.(1975).الوجيز في شرح قانون العمل الجزائري.ب ط.القاهرة. دار الثقافة للطباعة والنشر.
- 36 عوض محمد عوض بني أحمد،(2007)، الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، ط1، عمان.دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 37 فليبه فاروق عبده.(2005).السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية.ط1. عمان.دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 38 القريوتي محمد قاسم.(2009).السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال .ط5.عمان.دار وائل للنشر والتوزيع.
- 39 لعويصات جمال الدين.(2009). السلوك التنظيمي والتطوير الإداري.ط3. دار هومه للمشر.
- 40 ماهر أحمد. (2000). السلوك التنظيمي بناء المهارات .ط7. الاسكندرية. الدار الجامعية.
- 41 مجدي أحمد محمد عبد الله.(2007). السلوك الاجتماعي ودينامكية محاولة تفسيره .دون طبعة. الإسكندرية. دار المعرفة الجامعية.
- 42 محمد خليفة عبد اللطيف.(2000).بط. القاهرة. دار غريب للنشر والتوزيع.
- 43 محمد علي محمد .(دون سنة)علم اجتماع التنظيم.الإسكندرية. دار المعرفة الجامعية.
- 44 معمريه بشير .(2012).سيكولوجية الدافع للإنجاز.ب ط.باتنة. دار الخلدونية للنشر والتوزيع.
- 45 موراى ادوارد،(1988)،الدافعية والانفعال ،ط1،دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 46 مؤيد سعيد السالم .(2008).نظرية المنظمة ،الهيكل التنظيمي .ط3.عمان.دار وائل للنشر والتوزيع.
- 47 النمر سعود محمد وآخرون .(1977).الإدارة العامة الأسس والوظائف. الرياض .مطابع الفرزدق.
- 48 الهاشمي لوكيا.(2006). السلوك التنظيمي. مخبر التطبيقات النفسية والتربوية.ط2. قسنطينة. دار الهدى للنشر والتوزيع.

الأطروحات والرسائل

- 1_ اكساس نريمان.(2012).المناخ التنظيمي: تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي.مذكرة لنيل شهادة الماجستير. تخصص تنظيم وعمل. (منشورة).جامعة الجزائر 2.الجزائر.
- 2_ بلوم اسمهان.(2003).المستويات التنظيميةوأداء العامل .دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة. رسالة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل. جامعة الحاج لخضر. باتنة. الجزائر.
- 3_ بنت عبد الله نورة.(بدون سنة) .المناخ التنظيمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن للبنات كما تراه عضوات هيئة التدريس قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير الآداب في الإدارة التربوية .كلية التربية .جامعة الملك سعود .السعودية .
- 4_ بوعزة عبد الرؤوف.(2015).ثقافة المؤسسة وإشكالية التحكم التكنولوجي. للمؤسسة الصناعية الجزائرية رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير ضمن مدرسة دكتوراه. علم اجتماع المنظمات. قسم علم الاجتماع. جامعة الجزائر 2. أبو القاسم سعد الله. الجزائر.
- 5_ بوعطيطة سفيان. (2007).طبيعة الإشراف وعلاقته بالتوافق المهني. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم. (منشورة). جامعة منتوري قسنطينة. الجزائر.
- 6_ بوعكاز فريد .2008.الإشراف والرضا الوظيفي في تنمية وتسيير الموارد البشرية. جامعة منتوري قسنطينة. الجزائر.
- 7_ الحربي خلف(1999).المناخ التنظيمي السائد في كليات المعلمين وعلاقته بالرضا الوظيفي لأعضاء التدريس. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى. السعودية.
- 8_ حمد بن سليمان البدراني.(2010).إدراك العدالة التنظيمية وعلاقاته بالثقة لدى العاملين .أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. قسم العلوم الإدارية .السعودية.
- 9_ قدوري خليفة. (2012).الرضا عن التوجه المدرسي .علاقته بدافعية الإنجاز لدى تلاميذ السنة الثالثة ثانوي. شهادة الماجستير في علم النفس المدرسي

المجلات:

- 1_ بن الطاهر الصافي عبد الله، (2001)، المناخ المدرسي وعلاقته بالدافعية للإنجاز ومستوى الطموح لدى عينة من طلاب وطالبات المرحلة الثانوية لمدينة أبهى. رسالة الخليج العربي. مكتبة التربية لدول الخليج. العدد79.السعودية.
- 2_ السيار الهادي.(2005).العلاقة بين الحقائق التنظيمية والولاء التنظيمي والأداء والولاء التنظيمي. المجلة العربية للإدارة العدد2.المنظمة العربية للتنمية الإدارية .عمان.
- 3_ محارمة ثامر.(1996).المناخ التنظيمي في الفكر الإداري .مجلة الإداري. العدد65. عمان.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

إهداء.....	
شكر وتقدير.....	
مقدمة.....	أ-ب

الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

أولا: تحديد الاشكالية وصياغتها.....	03
ثانيا: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع.....	05
ثالثا: أهداف الدراسة.....	06
رابعا: فرضيات الدراسة.....	07
خامسا: مفاهيم الدراسة.....	08
سادسا: الدراسات السابقة.....	17

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي رؤية سوسيو تنظيمية

تمهيد.....	25
أولا: أبعاد المناخ التنظيمي.....	26
I. السلطة التنظيمية.....	26
II. الاشراف.....	28
III. جماعة العمل.....	32
ثانيا: المقاربة النظرية للمناخ التنظيمي.....	34
I. النظريات الكلاسيكية.....	34

38.....	II	منطلقات النظريات السلوكية
43.....	III	النظريات الحديثة
44.....		ثالثا: العوامل المساعدة على تكوين مناخ تنظيمي
45.....		رابعا: معوقات تحد من فعالية المناخ التنظيمي داخل المؤسسة
48.....		خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دافعية الانجاز رؤية سوسيو تنظيمية

50.....		تمهيد
51.....		أولا: صفات الافراد ذوي الدافع القوي للإنجاز
51.....	I	في اختيار المهام التي يمارسونها
51.....	II	في قيامهم بالمهام التي تثير دافع الانجاز لديهم
52.....	III	في تأثير النجاح والفشل عليهم
52.....		ثانيا: المقاربة النظرية لدافعية الإنجاز
52.....	I	منطلقات ماكيلاند والدافعية الموجهة نحو انجاز العمل
53.....	II	منطلقات ماكيلاند والدافعية الموجهة نحو الانتماء
54.....	III	منطلقات هنري موراي والدافعية الموجهة نحو المهارة
55.....		ثالثا: محددات تعزيز دافعية الإنجاز
55.....	I	عوامل متعلقة بدور الفرد
56.....	II	عوامل متعلقة بدور القائد
57.....	III	عوامل متعلقة بدور الإدارة
57.....		رابعا: معوقات التي تحد من تعزيز دافعية الإنجاز
57.....	I	معوقات خاصة بذاتية الفرد

58.....	II معوقات خارجية
59.....	خلاصة الفصل
الفصل الرابع : المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية	
61.....	تمهيد
62.....	أولاً: مجالات الدراسة
62.....	I المجال المكاني
63.....	II المجال الزمني
64.....	III المجال البشري
65.....	ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة
66.....	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
68.....	رابعاً: أسلوب اختيار مجتمع البحث
الفصل الخامس: علاقة المناخ التنظيمي بالدافعية للإنجاز داخل مؤسسة مجال الدراسة	
77.....	أولاً: علاقة نسق السلطة بالدافعية للإنجاز
77.....	I نسق السلطة والخصائص المهنية للفئات الفاعلة
79.....	II نسق السلطة وتنمية الدافعية الموجهة نحو العمل
84.....	ثانياً: علاقة نسق الإشراف والدافعية للإنجاز
84.....	I نسق الإشراف والخصائص المهنية للفئات الفاعلة
86.....	II نسق الإشراف وعلاقته بتدعيم الدافعية الموجهة نحو المهارة
90.....	ثالثاً: علاقة جماعة العمل بالدافعية للإنجاز
90.....	I جماعة العمل والخصائص المهنية للفئات الفاعلة
91.....	II جماعة العمل وعلاقتها وتفعيل الدافعية الموجهة نحو الانتماء

94.....	رابعاً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.....
98.....	خاتمة
101.....	قائمة المصادر والمراجع
.....	فهرس المحتويات
.....	الملاحق.....

الصفحة	عنوان الجدول
71	الجدول رقم 01: يمثل توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر
72	الجدول رقم 02: يمثل توزيع أفراد العينة حسب فئات. الجنس
73	الجدول رقم 03: يمثل توزيع أفراد العينة حسب فئات الحالة الاجتماعية
74	الجدول رقم 04: يمثل توزيع أفراد العينة حسب فئات المستوى التعليمي
75	الجدول رقم 05: يمثل توزيع أفراد العينة حسب فئات الوظيفة في المؤسسة
77	الجدول رقم 06: يبين العلاقة بين الوضع المهني والأسلوب الإداري الذي تعتمده الإدارة
78	الجدول رقم 07: يبين العلاقة بين المستوى التعليمي والمشاركة في اتخاذ القرار.
79	الجدول رقم 08: يبين العلاقة بين مشاركة العمال في اتخاذ القرار وتشجيع الابداع والابتكار
80	الجدول رقم 09: يبين العلاقة بين مناقشة خصوصيات العمل مع الرئيس وعلاقتها بالتزام الدقة والالتقان في العمل.
81	الجدول رقم 10: يبين العلاقة بين تشجيع الإدارة حرية التعبير عن الأفكار الخاصة بالعمل وعلاقته بمتطلبات الوظيفة للعامل.
82	الجدول رقم 11: يبين العلاقة بين الاتصال المباشر بين الادارة والعمال والمثابرة في انجاز العمل
83	الجدول رقم 12: يبين العلاقة بين وضوح اللوائح والأنظمة والشعور بالمسؤولية
84	الجدول رقم 13: يبين العلاقة بين الوضع المهني ونوعية العلاقة مع المشرف
85	الجدول رقم 14: يوضح العلاقة بين الوضع المهني وامتلاك مساحة كافية من الحرية
86	الجدول رقم 15: يوضح العلاقة بين تلقي الدعم والمساندة من طرف المشرف والسعي نحو تحقيق الأهداف والطموح.
87	الجدول رقم 16: يبين العلاقة بين وضوح تعليمات المشرف والعمل على ابراز كامل المهارات والقدرات
88	الجدول رقم 17: يوضح العلاقة بين امتلاك مساحة كافية من الحرية في العمل ومساعدة المؤسسة على اظهار كامل ما لديك من مهارات وقدرات.
90	الجدول رقم 18: يوضح العلاقة بين العلاقة الجيدة مع زملاء العمل والارتياح في مكان العمل.
91	الجدول رقم 20: يوضح العلاقة بين الشعور بالتضاييق من تصرفات زملائك في العمل وتسهيل بيئة العمل على اندماج آخر
92	الجدول رقم 21: يوضح العلاقة بين التعاون مع زملاء العمل وتسهيل مؤسسة العمل على انسجام أكبر.

الصفحة	عنوان الشكل
71	الشكل رقم 01: يوضح فراد العينة حسب فئات العمل.
72	الشكل رقم 02: يمثل توزيع أفراد العينة حسب فئات. الجنس
73	الشكل رقم 03: يمثل توزيع أفراد العينة حسب فئات الحالة الاجتماعية
74	الشكل رقم 04: يمثل توزيع أفراد العينة حسب فئات المستوى التعليمي
75	الشكل رقم 05: يمثل توزيع أفراد العينة حسب فئات الوظيفة في المؤسسة

الملاحق

الملحق رقم 01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل

استمارة محكمة

المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الانجاز
-دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة-

دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ :

قجة رضا

إعداد الطالبة :

بن شعبان نصيرة

ملاحظة : هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية : 2016-2017

أولاً: بيانات حول الخلفية الاجتماعية والمهنية

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن :
- 3- الحالة الاجتماعية : أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5- الوضع المهني : إطار عامل تحكم عامل تنفيذ

ثانياً: بيانات حول المناخ التنظيمي

I- بيانات متعلقة بنسق السلطة :

- 6- ما هو الأسلوب الذي تعتمد عليه الإدارة في العمل ؟
- الإقناع
 - التحفيز المادي
 - الإكراه
- 7- هل تشارك في اتخاذ القرار داخل المؤسسة ؟ نعم لا
- 8- في حالة الإجابة بنعم يسأل :
- هل تأخذ الإدارة بها نعم لا
- 9- هل تشجع وتتيح الإدارة حرية التعبير عن الأفكار الخاصة بالعمل ؟ نعم لا
- 10- هل تتم عملية الاتصال بشكل مباشر بين الإدارة والعمال ؟ نعم لا
- 11- هل تملك معلومات كافية عن عمالك وأهداف المنظمة ؟ نعم لا
- 12- هل يتم مناقشة خصوصيات العمل مع رئيسك بشكل رحب ؟ نعم لا
- 13- هل الأنظمة واللوائح الخاصة بالعمل واضحة ؟ نعم لا
- 14- في حالة الإجابة بلا هل يرجع ذلك إلى :
- عدم فهم المعلومات
 - توفر معلومات متضاربة
 - الإدارة لا تطلعك عليها
 - اللامبالاة من طرفك

15- في رأيك ما هي أفضل الأساليب التي يجب أن تتبعها الإدارة للوصول إلى أسلوب إداري ناجح وفعال

II- بيانات متعلقة بنسق الاشراف :

16- هل العلاقة التي تربطك بمشرفك :

- جيدة •
- حسنة •
- سيئة •

17- هل تتطبق اللوائح والتعليمات الصادرة عن مشرفك دون نقاش ؟ نعم لا

18- هل تؤخذ مشاكلك الشخصية بعين الاعتبار من طرف مشرفك ؟ نعم لا

19- هل تتلقى الدعم والمساندة من طرف مشرفك ؟ نعم لا

20- في حالة الإجابة بنعم يسأل كيف :

- مساعدتك في حل مشاكل العمل •
- مساعدتك في فهم طريقة العمل •
- مساعدتك في حل مشاكلك •
- كل ذلك •

21- هل تملك مساحة كافية من الحرية في عملك ؟ نعم لا

22- هل تعليمات العمل واضحة ؟ نعم لا

23- كيف تقيم العملية الإشرافية أثناء العمل داخل مؤسستك ؟

III- بيانات متعلقة بجماعات العمل :

24- هل علاقتك مع زملائك في العمل جيدة ؟ نعم لا

25- هل تشعر بالتضاييق من تصرفات زملائك في العمل ؟ نعم لا

26- هل هناك تعاون مع زملائك لحل مشكلات العمل التي تواجهك ؟ نعم لا

27- هل تعتقد أن العمل الجماعي يؤدي إلى إيجاد حلول للمشاكل التي تواجهكم في العمل ؟ نعم لا

ثانيا : بيانات حول دافعية الانجاز

I- بيانات متعلقة بالدافعية الموجهة نحو انجاز العمل :

- 29- هل تشعر بالمسؤولية اتجاه عملك في المؤسسة ؟ نعم لا
- 30- في حالة الإجابة بنعم ما الذي يولد لك ذلك اتجاه وظيفتك :
- الشعور بالرضا
 - الشعور بالانتماء
 - الشعور بالولاء
- 31- هل أنت راضي عن أدائك الحالي في عملك ؟ نعم لا
- 32- إذا كانت الإجابة بلا هل ذلك راجع إلى :
- أن العمل ممل
 - أنك لا تحب هذه الوظيفة
 - لأنها لا تتناسب مع مستواك
 - أخرى أذكرها :
- 33- هل تشعر أن الوظيفة التي تشغلها تتطلب :
- بذل جهد بدني
 - تركيز فكري
 - مزيد من البحث والاطلاع
- 34- هل المثابرة في انجاز العمل شيء مهم ؟ نعم لا
- 35- هل تلتزم بالدقة والالتقان أثناء تأدية المهام الموكلة إليك ؟ نعم لا
- 36- هل مؤسستك تشجع العمال على الابداع والابتكار ؟ نعم لا
- 37- كيف تقيم مستواك في العمل داخل المؤسسة من خلال ميولاتك ورغباتك نحو إنجاز العمل ؟

II- بيانات متعلقة بالدافعية الموجه نحو الانتماء :

38- هل تشعر بالارتياح في عملك ؟ نعم لا

39- في حالة الإجابة بنعم هل يعود ذلك إلى :

- جماعة العمل
- طبيعة العمل
- أوقات العمل

40- هل بيئة العمل تساعدك على اندماج أكبر ؟ نعم لا

41- هل تعمل المؤسسة على تسهيل عملية انسجامك في العمل ؟ نعم لا

42- في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك

43- ما هي الأساليب الممكنة لتحقيق اندماج أكبر داخل المؤسسة

III-بيانات متعلقة بالدافعية الموجهة نحو المهارة :

44- هل تسعى للتفوق في عملك ؟ نعم لا

45- في حالة الإجابة بنعم يسأل كيف :

- بذل جهد إضافي
- التركيز على التعاون مع الزملاء
- التقيد بتعليمات المشرف

46- هل تسعى إلى تحقيق أهدافك وطموحاتك ؟ نعم لا

47- في حالة الإجابة بنعم كيف ؟

- الوصول إلى مناصب عليا
- التفوق في الوظيفة
- الحصول على تقدير ورضا المشرفين

48- هل تساعدك مؤسستك على اظهار ما لديك من مهارات وقدرات ؟ نعم لا

49- هل منصبك يساعدك على ابراز كامل مهاراتك وقدراتك ؟ نعم لا

50- ما رأيك في الأساليب المتبعة من طرف المؤسسة في تنمية مهارات العمال ؟

الملحق رقم (2)

قائمة المحكمين:

_ بلوم اسمهان

_ شباح مريم

_ بن خالد جمال

الملحق رقم (03):

دليل المقابلة المباشر

مع رئيس مصلحة الموارد البشرية

- 1_ السن:.....
- 2_ المستوى التعليمي:.....
- 3_ هل تعتقدون أن المؤسسة توفر المناخ الملائم الذي يساعد على حفز العاملين لبذل مزيد من الجهد والمثابرة في العمل:.....
- 4_ في رأيك ما هو الأسلوب الأنسب للعملية الإشرافية:.....
- 5_ ما هي الأساليب الممكنة اتباعها كوسيلة لتدعيم العلاقات تقرب العمال من الإدارة؟.....
- 6_ هل تعطون اعتباراً للأفكار والمقترحات الجديدة المقدمة من طرف العمال.....
- 7_ ما هي الأساليب المتبعة من قبل مؤسستكم حو تنمية دافعية العاملين وقدرتهم على الانجاز؟.....
- 8_ كيف تنظرون لطبيعة السلطة الممارسة داخل المؤسسة؟.....
- 9_ هل تتبع الإدارة أساليب صارمة في الرقابة أثناء تأدية العمال لمهامهم؟.....
- 10_ ما هي الآليات الكفيلة التي تدعم بناء عمل جماعي فعال داخل المؤسسة؟.....

الملحق رقم (4):

دليل الملاحظة المباشر

I. جوانب متعلقة بالدافعية الموجهة نحو انجاز العمل.

- 1_ تحمل المسؤولية (التهاون، الجدية، اللامبالاة، التعاون)
- 2_ الابداع والتجديد(التحكم التكنولوجي، صعوبة وسهولة استعمال التقنيات الحديثة صعوبة الانجاز، توفر الوسائل المختلفة للعمل المتطور العادية، تقليدية)

II. جوانب متعلقة بالدافعية الموجهة نحو تحقيق الانتماء.

- 1_ الاستغراق الوظيفي (مدى اندماج الفرد مع وظيفته، الراحة في العمل، النفور، تذمر، تقاعس)
- 2_ الولاء العاطفي (الدفاع عن سمعة المؤسسة، التضحية والسهر لأوقات متأخرة، العمل لساعات طويلة دون انقطاع أو راحة).

III. جوانب متعلقة بالدافعية الموجهة نحو المهارة.

_ التفوق في العمل، المنافسة، اللاتهاون، مهارات مرتفعة/ منخفضة ، سرعة انجاز العمل عالية/ منخفضة)

_ تحقيق الأهداف والطموح (عدم التغيب، الطموح إلى مستوى عالي، حضور مختلف الاجتماعات والندوات، والطموح، العمل بجهد عالي، التقييد بالقيم والأخلاق التي تبلور الهدف، مدى مبادرته واسهاماته المهنية، الجهد المنظم والمستمر والمتواصل).

الملحق رقم (5):

هيكل تنظيمي لمطاحن الحضنة _ بالمسيلة _

