

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

عنوان المذكرة

المناخ التنظيمي و علاقته بدافعية الانجاز

دراسة ميدانية في مؤسسة سونطراك -بسكرة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس عمل و تنظيم

إشراف الأستاذ الدكتور:

نور الدين تاويريت

إعداد الطالبة:

البار الرميضاء

السنة الجامعية: 2013/2014

الحمد لله ربّ العالمين الذي هدانا و وفقنا بتوفيقه و الشكر له سبحانه و
تعالى أولاً و أخيراً و الصلاة و السلام على أشرف الخلق و المرسلين
سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم و على آله الطيبين الطاهرين و صحبه
أجمعين.

تسجد الباحثة لله عزّ و جل ثناء و عرفانا على توفيقه في إتمام هذه
المذكّرة بعد أن منّ علينا بالصبر و ألبسني ثياب الصحّة و العافية فهو
القائل << لئن شكرتم لأزيدنكم >> إبراهيم آية 7 و قال تعالى << واشكروا
لي و لا تكفرون >> البقرة 132 .

أما بعد فإن كان هناك شكر بعد الشكر لله سبحانه و تعالى الذي يسرّ هذا
الجهد و تطبيقاً للتوجيه النبوي قول رسول الله صلى الله عليه و سلم <<
من لا يشكر الناس لا يشكر الله >> رواه الترميذي ، فيسرني أن أتقدم
بالشكر الجزيل و التقدير إلى الأستاذ الدكتور نور الدين تاويريريت
الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرّة و لم يبخل أبداً بالوقت و النصح
و الإرشاد و التوجيه السديد حتى خرجت هذه المذكرّة إلى النور .
كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة الكرام الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة إلى
كل من مدّ لي يد العون و ساعدني في إكمال هذه الدراسة .

ملخص الدراسة:

_ تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي و الدافعية للانجاز لدى عمال مؤسسة سونطراك حيث افترضت الباحثة وجود علاقة طردية بين المناخ التنظيمي و دافعية الانجاز حسب الأبعاد التالية (مرونة التنظيم التدريب أنماط الثواب و العقاب).

وللتأكد من هذه الفرضية اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لارتباطي مع استعمال استبيانين المناخ التنظيمي و دافعية للانجاز كأداة أساسية لجمع البيانات حيث تمثلت عينة الدراسة في (40) فردا من أفراد مؤسسة الصيانة لسونطراك لولاية بسكرة وتوصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ❖ توجد علاقة طردية ارتباطيه بين المناخ التنظيمي و دافعية الانجاز لدى عمال مؤسسة سونطراك
- ❖ يؤثر المناخ التنظيمي على العديد من المتغيرات داخل التنظيم فهو يعبر عن الجو العام داخلها.
- ❖ ترتبط دافعية الانجاز بمجموعة من الأمور و العديد من المتغيرات النفسية و الظروف المحيطة بالفرد العامل و التي يمثلها المناخ التنظيمي.

فهرسة المحتويات

1	البسمة
2	ملخص الدراسة
3	شكر و عرفان
4	فهرس المحتويات
7	فهرسة الجداول والأشكال
8	فهرس الملاحق
أ	مقدم
ب	ة
الفصل الأول: الإطار العام	
للدراسة	
11	1 ————— إشكالية الدراسة
13	2 ————— فرضيات الدراسة
13	3 ————— أهداف الدراسة
14	4 ————— أهمية الدراسة
15	5 ————— تحديد مصطلحات الدراسة
16	6 ————— الدراسات السابقة
25	7_ أهمية الدراسات السابقة و علاقتها بالدراسة الحالية
الجانب النظري	
الفصل الثاني: المناخ التنظيمي	
28	تمهيد

28	1 _____ تعريف المناخ التنظيمي
31	2 _____ عناصر المناخ التنظيمي
34	3 _____ أهمية المناخ التنظيمي
36	4 _____ أنواع المناخ التنظيمي
40	5 _____ نماذج المناخ التنظيمي
64	6 _____ أبعاد المناخ التنظيمي
49	7 _____ مناهج قياس المناخ التنظيمي
52	8 _____ العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي
58	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دافعية الانجاز	
60	تمهيد
60	1 _____ تعريف الدافعية
65	2 _____ تعريف الدافعية للانجاز
67	3 _____ نظريات دافعية الانجاز
75	4 _____ أنواع ووظائف دافعية الانجاز
76	5 _____ مكونات دافعية الانجاز
79	6 _____ خصائص الفرد ذوي الانجاز العالي
80	7 _____ مظاهر و قياس دافعية الانجاز
84	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقية	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية لدراسة	
	تمهيد
86	1 _____ مجالات الدراسة
88	2 _____ منهج الدراسة
89	3 _____ الدراسة الاستطلاعية

90	4 _____ مجتمع عينة الدراسة
92	5 _____ أدوات الدراسة وإجراءاتها
97	6 _____ أسلوب المعالجة الإحصائية
98	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
	تمهيد
100	1 _____ عرض و تحليل بيانات الدراسة
117	2 _____ عرض مناقشة الفرضيات
121	3 _____ الاستنتاج العام
122	4 _____ التوصيات
	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرسة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	الأنماط الأساسية لدافعية الانجاز	73
2	مظاهر دافعية الانجاز	80
3	توزيع افراد العينة	91
4	وصف محاور و بنود مقياس المناخ التنظيمي	93
5	وصف محاور و بنود دافعية الانجاز	94
6	استجابة أفراد العينة حول محور مرونة التنظيم	99
7	استجابة أفراد العينة حول محور التدريب	102
8	استجابة أفراد العينة حول محور أنماط الثواب و العقاب	105
9	استجابة أفراد العينة حول محور تحقيق التمييز و التفوق	107
10	استجابة أفراد العينة حول محور تحقيق الأهداف	109
11	استجابة أفراد العينة حول محور المثابرة و القدرة على التحدي	112
12	استجابة أفراد العينة حول محور العلاقة مع الزملاء	114
13	نتائج معامل الارتباط بين المناخ التنظيمي و دافعية الانجاز.	117
14	نتائج معامل الارتباط بين مرونة التنظيم و دافعية الانجاز.	118
15	نتائج معامل الارتباط بين التدريب و دافعية الانجاز.	119
16	نتائج معامل الارتباط بين أنماط الثواب و العقاب.	10

فهرسة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
34	عناصر المناخ التنظيمي	1
ملحق (01)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	2

فهرسة الملحق

عنوان الملحق	رقم الملحق
هيكل قاعدة الصيانة بسكرة.	1
استمارة في صورتها الأولية قبل التحكيم.	2
قائمة الأساتذة المحكمين.	3
طريقة حساب الصندق باستخدام معادلة لوشي.	4
الاستمارة في صورتها النهائية بعد التحكيم.	5
يبين درجات مفردات الدراسة للاستمارتين المناخ التنظيمي و الدافعية للانجاز .	6

مقدمة

إن موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات الهامة و المهمة التي تستحوذ على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة فدراسة المناخ التنظيمي تهدف إلى فهم و تفسير سلوك أعضاء التنظيم و البيئة التي يعملون فيها ، حيث أوضح أن وجود مناخ مناسب داخل التنظيم يسهم في تنمية و تطوير الموارد البشرية لماله من دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات ذات الصلة بالأفراد و منها الدافعية لديهم و خاصة دافعية الإنجاز.

_ فالدافعية للإنجاز مطلب يسعى له جميع أفراد المجتمع و كل منظمة تريد أن تحقق نجاحا اقتصاديا هاما و استقرارا متميزا و هي تعبر عن مدى سعي الفرد و اجتهاده و مثابرتة من أجل تحقيق مستوى عالٍ من الأداء ، كما تعبر عن مختلف التحديات التي يقوم بها الفرد من أجل تحقيق أهدافه .

_ لذلك سنحاول من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على موضوع المناخ التنظيمي و علاقته بدافعية الإنجاز لعمال شركة سونطراك قسم الصيانة ولاية، و لتحقيق ذلك قمنا بتنظيم الدراسة حسب الخطة التالية :

***الجانب النظري:** و يضم ثلاثة فصول :

الفصل الأول: بدأنا الدراسة بتقديم فصل تمهيدي نعرض من خلاله إشكالية الدراسة و فرضياتها، ثم أهميتها و أهدافها و أهم مصطلحات الدراسة و أخيرا الدراسات السابقة التي تطرقت لنفس متغيرات الدراسة و التي استفدنا منها في دراستنا.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي: و يحتوي على مختلف الأفكار المرتبطة بالمناخ التنظيمي انطلاقا من التعريف بالمناخ التنظيمي و عناصره و أهميته و أنواعه و أهم نماذجه و أبعاده و مناهج قياسه وصولا إلى العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي.

مقدمة

الفصل الثالث: الدافعية للإنجاز: و يحتوي على مختلف الأفكار المتعلقة بالدافعية للإنجاز انطلاقا بتعريف الدافعية و بعض المفاهيم المتعلقة بالدافعية و مفهوم دافعية الإنجاز و مكوناتها و خصائصها و نظرياتها و أهم مظاهرها و قياسها

***الجانب التطبيقي :** و يضم فصلين :

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية و يحتوي على الإطار المكاني و الزماني و الدراسة الاستطلاعية و الدراسة الأساسية ، موضحين فيه المنهج المستخدم و العينة المراد دراستها بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات و الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة .

الفصل الخامس : و قمنا من خلاله بتفريغ البيانات و التعليق عليها و يحتوي على استجابات أفراد العينة على مختلف أبعاد كل من استبيان المناخ التنظيمي و الدافعية للإنجاز .

و قمنا بتحليل النتائج على ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة و التحقق من مختلف الفرضيات و بعدها قمنا بتقديم النتائج النهائية متبوعة ببعض الاقتراحات التي تتعلق بموضوع الدراسة.

ثم ختمنا الدراسة بتقديم خاتمة لما توصلنا إليه تليها مختلف المراجع المعتمدة و الملاحق المستخدمة في الدراسة.

الفصل الأول

1/ الإشكالية:

تؤكد عديد من الدراسات و البحوث أهمية التعرف على ماهية و طبيعة المناخ التنظيمي السائد بأبعاده المختلفة في أي منظمة عامة أو خاصة و ذلك من أجل تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الايجابية و تصويب النواحي السلبية و الارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها و بروحهم المعنوية بما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة و إشباع الحاجات و الرغبات الفردية و الجماعية ، حيث تسعى المنظمات إلى صياغة رؤيتها و تحقيق الرسالة التي قامت من أجلها و التي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها لذا فإنها تعمل على إتباع الاستراتيجيات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك حيث يتطلب توفر مجموعة من المدخلات و من أهمها المورد البشري حيث أنه أكثر تأثيرا على المنظمة لذلك فان المنظمات تحاول أن توفر لمواردها البشرية مناخا تنظيميا يساعد على القيام بدورها على أكمل وجه و قد أثبتت الدراسات و التجارب في المجتمعات المتقدمة أن القوى البشرية المدربة و المؤهلة و طريقة سلوكها في بيئة العمل هي الأداة للتغيير و التطوير حيث اتجهت الأنظار نحو الفرد و علاقته بالجماعة و البيئة التنظيمية الداخلية و الخارجية التي يعمل فيها و مثال ذلك تطور الإدارة اليابانية التي ركزت على سعادة العامل و راحته في عمله سواء كان مجال عملها يرتبط بفاعلية و كفاءة العنصر البشري و قدرته فهو المؤثر و الفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة و تعتمد الإدارة عليه في تعظيم النتائج و ترشيد الموارد المادية و البشرية المتاحة.

و قد يصعب ترشيد العنصر البشري لتعدد المتغيرات المحددة له لدرجة تزيد من صعوبة الإدارة في استخدام هذا العنصر و هو الأمر الذي يجعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي منظمة هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر و التي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة .

و تعتبر الدوافع من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما و حيويا في سلوك الأفراد و من خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم ، الأمر الذي يمكن القول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوافر إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية للوصول إلى هدف معين و هي التي تحرك السلوك و توجهه للغاية التي يقصدها و لهذا فان بث روح الانجاز في المنظمات أمرا ضروريا لرفع الأداء ، حيث أن الدافع للانجاز يجعل الفرد يميل إلى تذليل العقبات لأداء شيء صعب بأقل قدر من الوقت مستخدما ما لديه من قوة و مثابرة و استغلال إمكانياته و قدراته العقلية من اجل تحقيق النجاح في العمل .

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

_ هل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي و دافعية الانجاز لدى عمال مؤسسة سونطراك.

_ وتتفرع على هذا التساؤل أسئلة فرعية وهي :-

_ هل هناك علاقة بين مرونة التنظيم و دافعية الانجاز لدى عمال مؤسسة سونطراك.

_ هل هناك علاقة بين التدريب و دافعية الانجاز لدى عمال مؤسسة سونطراك.

_ هل هناك علاقة بين أنماط الثواب و العقاب و دافعية الانجاز لدى عمال مؤسسة سونطراك.

2/ الفرضيات:

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

الفرضية العامة: هناك علاقة طردية بين المناخ التنظيمي و الدافعية للانجاز لدى عمال مؤسسة سونطراك.

_ الفرضيات الجزئية: _

1_ هناك علاقة طردية مرونة بين مرونة التنظيم و دافعية الانجاز لدى عمال مؤسسة سونطراك.

2_ هناك علاقة طردية بين التدريب و دافعية الانجاز لدى عمال مؤسسة سونطراك .

3_ هناك علاقة طردية بين أنماط الثواب و العقاب و دافعية الانجاز لدى عمال مؤسسة سونطراك.

3/ أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في البحث عن متغيرين في علم النفس العمل و التنظيم و هما المناخ التنظيمي و الدافعية لانجاز ، على اعتبار أن المناخ التنظيمي أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن الجو العام و الذي له تأثير كبير على الأفراد فهو يؤثر على الحياة المهنية للعامل .

فالاهتمام الكبير للباحثين في المناخ التنظيمي يسعى لتوفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية و الفكرية و كذلك معرفة العوامل التي قد تحول دون الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة التنظيم و تعزيز السلوكيات الايجابية للموارد البشرية و تقادي كل ما قد يؤثر على دافعية الانجاز داخل المؤسسة .

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

تعتبر الدوافع من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما و حيويا في سلوك الأفراد.

مكانة العنصر البشري داخل المنظمات بأنه مورد استراتيجي يمنح التفوق و الريادة و التقدم و العكس بالعكس.

4/ أهداف الدراسة:

- _ تهدف هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي و دافعية الانجاز .
- _ السعي للوصول إلى المناخ تنظيمي ايجابي يسود المنظمات و يساهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء للعمال بالمؤسسة .
- _ بث روح الانجاز في المنظمات من الأمور الضرورية .
- _ التوصل إلى مناخ تنظيمي يضع العنصر البشري ضمن أولى أولوياته ليولد لديه استعداد و دافعية لاستخدام مخزونه الطاقوي بأفضل مستوى .
- _ تقديم معلومات و اقتراحات و توصيات تسهم في استفادة المسؤولين في هذا المجال بتنفيذ و تطوير المناخ التنظيمي.

_ لفت انتباه الباحثين و المسؤولين أكثر في مجال التسيير لدراسة هذا الموضوع و تحليل أبعاده.

_ تحليل العلاقة التي تربط بين عناصر المناخ التنظيمي التي سيتم دراستها و مستوى دافعية الانجاز .

5/ تحديد المفاهيم:

5_1_ المناخ التنظيمي : و هو مجموعة الخصائص و الصفات التي تميز مكان العمل و التي يدركها العاملون و يعملون من خلالها ، و يتأثر سلوكهم بها ، تتصف بدرجة من الثبات النسبي ، و يمكن من خلالها التمييز بين منظمة و أخرى و هو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية و التنظيمية يتأثر بنوعية القوى البشرية العاملة به .

5_2_ المنظمة : يطلق مصطلح المنظمة على أي تنظيم سواء كانت إنتاجية تجارية أو خدمية باختلاف طبيعة نشاطها و حجمه و نوعيتها .

5_3_ التنظيم : هو الإطار الذي يضم الواعد ، اللوائح و الصلات بين الأفراد و يحدد سلطات العاملين و مسؤولياتهم و واجباتهم لتحقيق أهداف المنظمة .

5_4_ الدافعية للإنجاز : و يقصد بها الرغبة في الأداء الجيد و تنعكس هذه الرغبة في كثافة الجهد المبذول من طرف العامل و في درجة مثابرتة و استمراره في الأداء و في مدى تقديم الأفضل مما يملك من قدرات و مهارات و هو ما يقيسه الاختبار المعد لذلك من طرف الباحث.

6/ الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة من أهم مراحل البحث العلمي و التي تساعد في إيضاح مختلف جوانب الدراسة.

إن التطرق للدراسات السابقة لها أهمية و فائدة في مجال البحث و تكمن هذه الأهمية في النقاط التالية:

_ تحديد طرق الدراسة و إرشاد الباحث للمسلك الذي يجب إتباعه.

_ تساعد الباحث في توضيح مصطلحات البحث.

_ تسهيل عملية وضع القروض.

_ تسهيل عملية إتباع المناهج المناسبة ووسائل جمع البيانات .

_ معرفة العواقب و الصعوبات التي يمكن مصادفتها أثناء البحث.

و في حدود اطلاعنا على الدراسات السابقة لم نتناول كلا المتغيرين معا المناخ التنظيمي و علاقته بدافعية الانجاز بل وجدت مرتبطة بتغيرات أخرى ، و لهذا حاولنا اختيار جملة من هذه الدراسات المشابهة و التي تساعدنا على إتمام هذه الدراسة و من بينها ما يلي:

* دراسة إيهاب محمود عايش الطيب (2008)

عنوانها: اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي

تهدف هذه الدراسة إلى تقصي اثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين بها حيث عناصر المناخ التنظيمي هي الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ،مدى مشاركة العاملين ، نمط الاتصال ،طبيعة العمل ،التكنولوجيا

المستخدمة كما تهدف الدراسة أيضا إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي .

العينة: بلغ قوام العينة 230 موظفا و موظفة من العاملين بالشركة و العينة التي اختارها الباحث عينة عشوائية ووزع عليهم استبانة مكونة من 80 فقرة .

النتائج:

_ أظهرت الدراسة توجهها عاما نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي ايجابي بشركة الاتصالات الفلسطينية .

_ وجود علاقة ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.00 بين توافر مناخ تنظيمي جيد و مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

_ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لاستجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرين (الخبرة -المستوى الوظيفي) بين الفئتين 3 سنوات فأقل و 7-10 سنة و الفئتين " الإدارة الدنيا و الإدارة العليا لصالح الفئة 7-10 سنة و الفئة الإدارة العليا .

(إيهاب محمود عايش الطيب ، 2008، صص 9،10)

* دراسة محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي (2006)

عنوانها: اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية و تقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات و كذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية.

العينة : عينة الدراسة مكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة التي بلغ عددها (620) موظف و تم اختيارها من بين (3363) موظفاً هو المجموع الكلي لمجتمع الدراسة و تم توزيع (620) استبانته تمثل حوالي (18.43% من مجتمع الدراسة الأصلي و تم استرداد (575) و كانت الاستبانة هي وسيلة جمع البيانات و تم استخدام برنامج (Spss) و مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات و الوصول إلى نتائج ، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعتمد على دراسة الواقع و يعبر عنه كما و كيفاً.

النتائج :

- _ توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات ايجابية.
- _ وجود اثر ايجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية و أن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء .
- _ أظهرت انه يوجد خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات و أساليب و طرق اتخاذ القرار.
- _ عدم تناسب طبيعة و مهام و واجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية و التخصصات الحاصلين عليها. (محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، 2006، ص:109)

* دراسة ناصر إبراهيم السكران (2004)

عنوانها: المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي

تهدف الدراسة إلى التعرف على توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي السائد و مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر ضباط قطاع قوات الأمن

الخاصة و طبيعة العلاقة بين توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي و مستوى أدائهم الوظيفي .

العلاقة بين الفروق الفردية لضباط قطاع قوات الأمن الخاصة و توجهاتهم نحو المناخ التنظيمي.

العينة: عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها 223 من الضباط العاملين

_ دراسة مسحية على ضباط قطاع القوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

أهم النتائج :

_ وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور الاتصالات كأحد محاور المناخ التنظيمي .

_ وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور انظم و إجراءات العمل ، كأحد محاور المناخ التنظيمي.

_ وجود توجهات محايدة نحو المحاور الثلاثة (الحوافز _ طرق اتخاذ القرارات، تنمية الموارد البشرية) للمناخ التنظيمي.

_ وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور إدراك الموظف لدوره الوظيفي كأحد محاور الأداء الوظيفي.

_ وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو الدرجة الكلية لمستوى أدائهم الوظيفي.(ناصر إبراهيم السكران ، 2004،ص ص: 5،6)

الدراسات السابقة التي تناولت _الدافعية للإنجاز_

* دراسة د/د منصور بن زاهي (2006)

عنوانها : الشعور بالاجتراب الوظيفي و علاقته بدافعية الانجاز

تهدف الدراسة إلى محاولة التعرف إلى مستوى الشعور بالاجتراب الوظيفي الذي يتميز به الإطار الوسطي لقطاع المحروقات الجزائري و كذا مستوى الشعور بالاجتراب الوظيفي و عوامله باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية و الوسطية و في الأخير معرفة العلاقة الارتباطية و دلالتها بين الشعور بالاجتراب الوظيفي و الدافعية للإنجاز من جهة و التعرف على العلاقة التي تربط عوامل الشعور بالاجتراب الوظيفي و الدافعية للإنجاز من جهة أخرى .

العينة : بلغ قوام العينة 231 إطار من إطارات الوسطى العاملة بقطاع المحروقات الجزائري (شركة سونطراك) في كل من المديريات الجهوية التالية (حاسي مسعود ، حاسي الرمل ،حاسي بركاوي) .

أدوات القياس المعتمدة في الدراسة : اشتملت الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة على مقياسين و هما الشعور بالاجتراب الوظيفي و يحتوي على ستة أبعاد هي العجز _الانعزالية _ اللامعيارية _ الإرضاء _ التشاؤم ، اللامعنى و عدد بنوده 32 بند و مقياس الدافعية للإنجاز المهني و عدد بنوده يقدر ب 26 بند .

الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة :

1_ المتوسط الحسابي

2_ الانحراف المعياري

3_ النسبة الفئوية

4_ اختبارات

5_ معامل الارتباط بيرسون

6_ التحليل العاملي.

(منصور بن زاهي ، 2006 ، ص ص :4،5)

النتائج:

- 1_ مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي كان أقل بقليل عن المتوسط لدى أفراد العينة.
- 2_ مستوى الدافعية للانجاز كان مرتفعا جدا لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات .
- 3_ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الشعور بالاغتراب الوظيفي و عوامله باختلاف نظام العمل.
- 4_ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الشعور بالاغتراب الوظيفي و عوامله باختلاف السن ما عدا الشعور بالتشاؤم و اللارضا.
- 5_ يوجد ارتباط سلبي ذو دلالة إحصائية بين الشعور بالاغتراب الوظيفي و عوامله بالدافعية للانجاز. (مرجع سابق،ص5).

* دراسة الأستاذة عثمان مريم (2010)

عنوانها : الضغوط المهنية و علاقتها بدافعية الانجاز

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى الضغوط المهنية لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية ببسكرة.

_ التعرف على العلاقة الموجودة بين الضغوط المهنية و دافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية .

_ التعرف على مدى تأثير متغيرين في السن و سنوات الخبرة على مستوى الضغوط المهنية لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية.

العينة: تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية تقدر ب (100 عون) من أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية.

توصلت إلى النتائج التالية :

_ وجود علاقة ارتباطية سالبة بين الضغوط المهنية و دوافع النجاح .

_ وجود علاقة ارتباطية سالبة بين الضغوط المهنية و تجنب دوافع الفشل .

أوضحت النتائج أن الضغوط المهنية لا تتأثر من العمر و سنوات الخبرة من مستوى الدلالة 0.05.(عثمان مريم ،2010،ملحق)

* دراسة علي حسين علي 1987.

عنوانها : دراسة نفسية لدافعية الانجاز و بعض الخصائص المعرفية و المزاجية المتعلقة بها لدى ذكور و إناث في المجتمع المصري.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة و اتجاهات الفروق بين الذكور و الإناث فيما يتعلق بالانجاز باعتباره دافعا (الميل للانجاز و باعتباره أداء التحصيل الأكاديمي) و باعتباره سمة شخصية مركبة (الشخصية الإنجازية).

العينة : أجرى الباحث دراسته على العينة من طلاب و طالبات كلية الأدب جامعة المنيا الذين يدرسون بأقسام الفلسفة و علم النفس الفرقة الثالثة و الرابعة و علم الاجتماع (الفرقة الثانية) و كان حجم عينة هذه الدراسة 132 طالبا و طالبة انقسمت إلى 72 مفردة من الذكور و 60 مفردة من الإناث .

أدوات الدراسة : اختبار الميل للانجاز (المهرابيان)

_ الدرجة الكلية لامتحان آخر السنة لقياس التحصيل الأكاديمي.

_ اختبار الشخصية الإنجازية ...الخ

النتائج:

_ عدم وجود فروق ذات دلالة بين المجموعتين (الذكور و الإناث) فيما يتعلق بمتغيرات الانجاز التحصيل الأكاديمي ،الميل للانجاز ،الشخصية الإنجازية).

_ وجود فروق ذات دلالة بين المجموعتين في اتجاه تفوق الذكور على الإناث فيما يتعلق بمتغيرات الحاجة للمعرفة و تأكيد الذات .

_ وجود فروق ذات دلالة بين المجموعتين في اتجاه يفوق الإناث على الذكور فيما يتعلق بمتغيرات الميل نحو التيقن و الجاذبية الاجتماعية و المرونة و الطلاقة .

(جعفر صباح ،2009،ص:18)

* دراسة محمد فتحي فرج الزليتي 2001

عنوانها : أساليب التنشئة الأسرية و دوافع الانجاز الدراسية

تناولت الدراسة الحالية موضوع التنشئة الاجتماعية الأسرية و علاقتها بالدافعية للانجاز الدراسي لدى الأبناء و مدى تأثير هذه الأخيرة بأساليب التي يعتمدها الوالدين في

تنشئة أبنائهم و ذلك بهدف معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين هذين المتغيرين أم لا و التعرف على أنماط و أساليب التنشئة السائدة في الأسرة الليبية ، كما هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر الفروق الجنسية على مستويات دافعية الانجاز الدراسي لدى الطلاب (الذكور و الإناث) و مدى تناسب هذه المستويات مع متطلبات الدراسة الجامعية .

العينة : تم اختيار العينة عشوائية طبقية نسبية بلغ حجمها 180 طالبا و طالبة من كليتي الحقوق و الهندسة بجامعة قارينوس (ليبيا) و قد بلغت نسبة الذكور في العينة (47.2%) بينما بلغت نسبة الإناث (52.8%) و بلغ متوسط أعمارهم (21.7) .

أدوات الدراسة :

_ استبيان لقياس متغيرات التنشئة الاجتماعية الأسرية

_ مقياس دافع الانجاز الدراسي لقياس مستوى الدافعية لدى الطلاب .

النتائج : بينت نتائج الدراسة أن اغلب الآباء و الأمهات يعتمدون أسلوب الحث على الانجاز عند تعاملهم مع أبنائهم ، إذ يميلون إلى تشجيعهم لبلوغ مستويات عالية و مكافأتهم على ذلك .

_ مستويات الدافعية للانجاز الدراسي لدى المبحوثين تعكس مؤشرات ايجابية ، إذ أن غالبيتهم تميزوا بدافعية انجاز دراسي عالية .

_ ومن تحليل اختيار فروض الدراسة تبين وجود علاقة دالة إحصائية بين مستوى دافعية انجاز الأبناء دراسيا و كل من : أساليب التنشئة الأسرية (الاستقلال ،التقبل ، الحث على الانجاز من قبل الأم ،الحالة التعليمية للأب ، نوع المبحوث انكر ،أنثى) نوع الكلية التي يدرس بها .

_ لا توجد علاقة دالة إحصائية بين مستويات دافعية الانجاز الأبناء دراسيا و بين كل من:

* أساليب التنشئة الاجتماعية (الاستقلال، التقبل، الحث على الانجاز من قبل الأب، أسلوب التحكم السيكولوجي من قبل الوالدين معا، الحالة التعليمية للأم).

* تبين النتائج أيضا أن مستوى الدافعية للانجاز الدراسي لدى الإناث أعلى منه لدى الذكور. (جعفر صباح، مرجع سابق، ص ص: 22، 23)

7- أهمية الدراسات السابقة و علاقتها بالدراسة الحالية :

ساعدت الدراسات السابقة في إعطاء نظرة من الجانب النظري للدراسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

_ الاستفادة من المراجع الواردة فيها .

_ الاستفادة من توصيات الدراسات السابقة .

_ الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة

_ تصميم أداء الدراسة (الاستمارة) و كيفية بناءها.

_ الاستفادة من بعض الأساليب الإحصائية التي استخدمت في الدراسات السابقة .

مقارنة نتائج الدراسة الحالية بالنتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة عند عرض و تحليل النتائج.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

تمهيد .

1- تعريف المناخ التنظيمي.

2- عناصر المناخ التنظيمي .

3- أهمية المناخ التنظيمي .

4- أنواع المناخ

التنظيمي .

5- نماذج المناخ

التنظيمي .

6- أبعاد المناخ

التنظيمي .

7- مناهج قياس

المناخ التنظيمي .

8- العوامل

المؤثرة على

المناخ التنظيمي .

خلاصة .

تمهيد:

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور مع مطلع الستينات إذ كان كورنل (Cornel) أول من استخدم هذا المفهوم في دراساته عن مناخ المؤسسات التعليمية و منذ ذلك الحين و هو يحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة في حقل السلوك التنظيمي و قد توجهت جهود الباحثين نحو توضيح طبيعة و أبعاد هذا المفهوم و التعرف على نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة باعتباره أحد العوامل الرئيسية الهامة لنجاح المنظمات ، حيث أوضح البعض أن وجود مناخ مناسب داخل المنظمة يسهم في تنمية و تطوير الموارد البشرية كما يؤثر فيهم و في رفع مستوى أدائهم و في هذا الفصل سنوضح مفهوم المناخ التنظيمي و أهميته و أنواعه و نماذجه و أهم العوامل المؤثرة فيه.

1-تعريف المناخ التنظيمي:

تعددت التعاريف لمفهوم المناخ التنظيمي نظرا لتعدد العوامل و المؤثرات الداخلية التي يعمل الفرد في محيطها فعلماء و مفكروا الإدارة قد اختلفوا في التوصل إلى مفهوم واحد للمناخ التنظيمي و انطلاقا من هذه الحقيقة فإننا نقوم بعرض بعض المفاهيم المختلفة للمناخ التنظيمي لبعض الباحثين و المفكرين، حتى يمكن الإلمام بشكل جيد بخليفة أقربها إلى المفهوم و فيما يلي بعض التعريفات الخاصة بالمناخ التنظيمي.

يشير المناخ التنظيمي إلى مجموعة من السمات و الخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة و التي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد و الجماعات و المنظمات على حد سواء، و التي يتحدد بمقتضى تأثيرها تحقيق سبل الرضا الوظيفي و التحفيز و انعكاسه على إمكانية المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية.

كما و انه يشير إلى البيئة الداخلية المادية و غير المادية التي يعمل الفرد في إطارها.

(خيزر كاظم حمود فريجات و آخرون، 2009، ص ص 257،258)

و يركز هذا التعريف على أن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تميز و تصف المنظمة و تفرق بينها و بين منظمة أخرى و ما يترتب عليها من تأثير على سلوك كل من المنظمات و العاملين فيه.

كما يعرف المناخ التنظيمي بأنه عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، و هذا يعني الثقافة و القيم و العادات و التقاليد و الأعراف و الأنماط السلوكية و المعتقدات الاجتماعية و طرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات و الأنشطة الإنسانية و الاقتصادية داخل المنظمة. (محمود سلمان العميان، 2005، ص 305).

و يركز هذا التعريف على أن المناخ التنظيمي هو بيئة اجتماعية تتشكل من ثقافة و القيم و عادات و أعراف تؤثر على فعالية المنظمة و تؤثر في سلوك العاملين.

و عرفه القريوتي « بأنه مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل و التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقر، يفهمها العاملون و يدركونها مما ينعكس على قيمهم و اتجاهاتهم و بالتالي سلوكهم . » (القريوتي محمد قاسم، 2009، ص 170).

يركز هذا التعريف إلى مدى تمتع خصائص المنظمة بالطبيعة المستقرة و الثبات النسبي و يبين أن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بالبيئة المحيطة به و مدى اتجاهه لتلك البيئة و إدراكه لها.

و عرفه المغربي فحدده بمجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المنظمة التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه و اتجاهاته و إدراكاته و ذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار و الثبات النسبي للبيئة الداخلية. (واصل جميل المومني، 2011، ص 26)

في حين عرفه الذنبيات بأنه « مجموعة العوامل و الخصائص و القواعد و الأساليب التي توجه و تحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم و تميزه عن غيره من التنظيمات. » (حمادات محمد حسن محمد، 2008، ص 53)

و عرفه آخرون بأنه هو مشاعر و المواقف و اتجاهات السلوكية التي تتصف بها الحياة التنظيمية و التي يمكن قياسها عمليا من خلال إدراك أفراد المنظمة .

هذا التعريف يشير إلى أن المناخ التنظيمي هو المشاعر، الاتجاهات و المواقف التي يتميز بها جو العمل و التي يمكن قياسها من خلال إدراك أفراد المنظمة.

من خلال ما سبق يمكننا صياغة التعريف التالي:

المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص و الصفات التي تميز مكان العمل و التي يدركها العاملون و يعملون من خلالها و يتأثر سلوكهم بها، و تتصف بدرجة من الثبات النسبي و يمكن من خلالها التمييز بين منظمة و أخرى و هو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية و التنظيمية، يتأثر بنوعية القوى البشرية العاملة بها.

و من خصائصه:

1_ إن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة بحيث يمكن من خلالها تمييز منظمة عن أخرى.

2_ يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية و التنظيمية، و يعبر المناخ التنظيمي عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من بل العاملين فيها ليس بالضرورة أن تتوافق تصوراتهم مع الوضع القائم فعلا.

3_ أن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما انه ليس بمصطلح بديل عنها.

4_ إن المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما يؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين بها وله نتائج سلوكية قوية.

2- عناصر المناخ التنظيمي:

تتضمن عناصر المناخ التنظيمي ستة عناصر تعتبر من الأهم في المنظمة و هي:

2-1-الهيكل التنظيمي: و هو الشكل العام للمنظمة الذي يحدد اسمها شكلها، اختصاصاتها، أي انه ذلك البناء الذي يحدده التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح مختلف التقسيمات و الوحدات الفرعية ، و يعتبر من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة و تخصصها و يحدده نمط السلطة و أسلوب اتخاذ القرارات كما انه يحدد ونوعية و طبيعة العلاقات بين أقسام المنظمة.

(احمد محمد عوض يني احمد، 2007، ص 48).

2-2- نمط القيادة: هي التأثير في التابعين و هي على أنواع منها الدكتاتورية أو الأوتوقراطية التي تتميز بالمركزية و التسلطية و العقاب و الاتصال الهابط و الاتجاه الواحد مما يحد من تبادل الآراء و الأفكار و المشاركة و الإبداع ، و توجد القيادة الديمقراطية أو المشاركة القائمة على اللامركزية و تفويض السلطة و الاتصال ذي الاتجاهين و الثواب مما يشجع التفاعل و تقديم الأفكار الخلاقة و الإبداع.

(محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 308).

2-3- نمط الاتصال: الاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار، الأوامر و المعلومات بين مختلف المستويات المنظمة صاعدة أو هابطة أو متوازية فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات و الأفكار، الشكاوي، المذكرات و التقارير التي يرفعها

المسؤولون الإدارات الإشرافية و الوسطى إلى الإدارة العليا إلى مستويات الإدارية الأدنى و قد تكون الاتصالات مكتوبة أو شفوية مع اختلاف الوسائل التي تتم بها.

و إن الاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي و التعلم و التطور، و قد تبين بان الاتصال في اتجاه واحد(تتازليا) فقط و ذلك بإصدار الأوامر و التعليمات من أعلى و انسيابها إلى الأسفل السلم الهرمي تؤدي بالعامل إلى الخمول في التفكير و عدم المبالاة باعتبار أن أفكاره و آرائه لا قيمة لها.

(كامل محمد المغربي، 2004، ص 305).

2-4- التكنولوجيا: تحقق التكنولوجيا الكثير من المزايا في المنظمات إلا أنها تؤدي إلى مأخذ منها البطالة و والانعزالية لان الفرد يتعامل مع الآلة و ليس مع عناصر بشرية كفريق عمل بالإضافة إلى انخفاض الروح المعنوية لان الفرد يشعر بأنه مجرد آلة بيولوجية يتعامل مع آلة ميكانيكية. (خضير كاظم حمود و آخرون، مرجع سابق، ص 263)

2-5- العمل الجماعي تمثل الجماعة الأساس الذي يعتمد عليه أي بناء تنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية ،حيث تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة و تزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى مناخ تنظيمي جيد في نظر المرؤوسين بينما التقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل اقل و يميل المناخ إلى السلبية. (مرجع سابق، ص 264)

2-6- مشاركة العاملين في صنع القرارات: إن المشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، الأفكار و الاقتراحات و التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، تقليص الصراع و رفع الروح المعنوية للأفراد و الجماعات فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة.

(محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 308)

7-2- الحوافز: يمكن تعريف الحوافز على أنها « مجموعة الأدوات و الوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية، و يهدف إشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية من ناحية و تحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى و ذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة. »

(المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، 2009، ص 365)

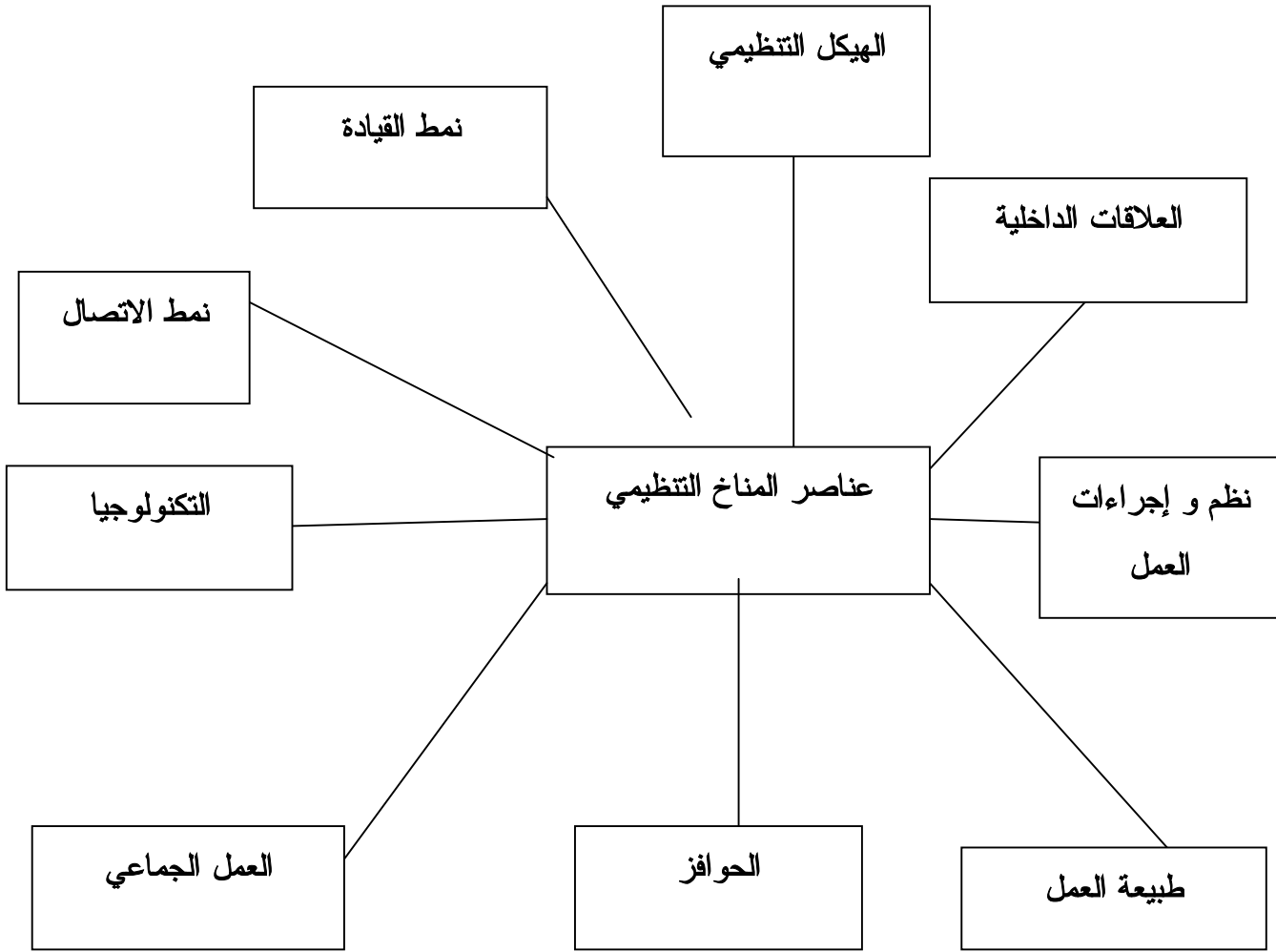
8-2- طبيعة العمل: إن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في حفز العاملين أو إحباطهم فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل و زيادة الإهمال و عدم الاكتراث نحو تحديث و تطوير المشروع و ذلك لشعور العامل بان عمله ليس ذا أهمية. (كامل محمد مغربي، مرجع سابق، ص 305)

9-2- نظم إجراءات العمل: هي مجموعة القرارات و الأوامر و التعليمات الدائمة التي تنظم العمل و إجراءاته تبين كيفية تسليم المعاملات و كيفية مراجعتها و بحثها و إنهاؤها كما تبين التسلسل الوظيفي و كيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة و إدارتها المختلفة و تبين بدء الدوام و انتهائه و الإجازات الأسبوعية.

إن النظم و الإجراءات في المنظمة تفسح المجال أمام الموظفين بتشجيعهم على الإبداع و الابتكار و البحث عن أساليب جديدة لمواجهة المستجدات البيئية.

10-2- العلاقات الداخلية: تتكون العلاقات و التفاعلات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين و بين المرؤوسين و بعضهم البعض و بين الرؤساء أنفسهم و علاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة، إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمة و إدارتها المختلفة و هذه العلاقات الداخلية أما أن تكون صاعدة أو هابطة مرنة و متوازنة أو متسلطة من قبل الرؤساء. (صالح محمد فالح، 2004، ص 65)

الشكل رقم(1): عناصر المناخ التنظيمي.



إعداد الطالبة.

3- أهمية المناخ التنظيمي:

يسود المنظمات على اختلافها مناخا تنظيميا يميز مجتمع أي منظمة عن أخرى من حيث الخصائص و التعاملات و تكمن أهمية المناخ التنظيمي كالآتي:

1_ المناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم المناخ ببلورة السلوك الوظيفي و الأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل و تعديل القيم و الاتجاهات التي يحملونها و السلوكيات التي يظهرونها في موقع

العمل كما أن نجاح المنظمات يعتمد على مدى قدراته في خلق جو يسوده الاستقرار و الثقة و المعنويات العالية بين العاملين.

2_ تتوقف فعالية و كفاءة الأداء الفردي و الجماعي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات و ما يتم من سلوك و اتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به و باتجاهه نحو تلك البيئة و إدراكه لها. (حمادات محمد حسن محمد، مرجع سابق، ص 24،23)

3_ تحديد طبيعة المناخ السائد في أي منظمة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد و الجماعات داخل المنظمة و بالتالي تفسير هذا السلوك و التحكم به كما أن توفير المناخ الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة و الاهتمام المستمر بتوفير أبعاد و عناصر المناخ يسهم في تطوير الأداء و تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فاعلية.

4_ للمناخ التنظيمي دورا هاما في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعتبر مؤشرا هاما يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة، كما أن التحكم و السيطرة على أبعاد المناخ التنظيمي تمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد و دفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة من ضبط السلوك التنظيمي للأفراد و يجعله يصب في مصلحة العمل. (المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سابق، ص ص 17،18)

5_ تتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة و أهداف العاملين فيها، و من إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة.

6_ أن سلوك و فعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد بنسبة كبيرة على درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي في منظماتهم، حيث يؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين تجاه العلاقات السائدة داخل المنظمة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن المناخ التنظيمي يبرز أهميته من خلال تأثيره على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية. (المومني واصل جميل، مرجع سابق، ص 30،31)

4-أنواع المناخ التنظيمي:

يلاحظ ما كتب حول أنواع المناخ التنظيمي أن هناك وجهات نظر ثرية في تحديد أنواعه فبعضهم يميز بين المناخ التنظيمي الايجابي و السلبي و بعضهم يميز بين المناخ المعاون و المعيق و البعض الآخر يميز بين المناخ التنظيمي الملائم و الحيادي و غير الملائم ،بينما يفضل الآخر المناخ التنظيمي الصحي و المرضي و هناك من يميز بين أربعة أنواع من المناخ التنظيمي هي :المناخ التنظيمي السلطوي ،التنظيم الانتمائي و الانجازي.

أولاً: المناخ التنظيمي السلطوي (المتشدد): تمثل ذلك المناخ الذي يشعر العاملون بان معظم القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي وما عليهم ألا القيام بتنفيذ هذه القرارات بالإضافة إلى أن تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد و الإجراءات داخل المنظمة و هذا يؤدي إلى إنتاجية منخفضة الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وجو الابتكار مع وجود اتجاهات سالبة اتجاه العمل.

و يعتمد هذا المناخ على النمط الاتوقراطي في القيادة حيث يميل القائد إلى الانفراد بالسلطة و لا يفوضها و لا يسرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات و تنخفض درجة الثقة التنظيمية بين القائد و مرؤوسيه، و يتبع نظرية X لدوغلاس ماكريغور في تفسير سلوك الأفراد حيث يرى أن الأفراد كسالى و لا يحبون العمل و أن الدافع الوحيد للعمل هو الدافع المادي و يميل إلى استخدام الحوافز السلبية باعتبارها من وجهة نظره أكثر تأثيرا على المرؤوسين من الحوافز الايجابية ،كذلك فان توجهات القائد بالإنتاج بدرجة عالية في

حين اهتمامه بالعلاقات الإنسانية يكاد يكون مفقودا. (المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سابق، ص 18)

ثانيا: المناخ التنظيمي المتبني: و هو عكس المناخ التنظيمي السابق حيث يسوده تفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرارات و التوجه بالحوافز الإيجابية فالقائد هنا يتبع نظرية Y لتفسير السلوك حيث يعتقد أن المرؤوس يحب العمل متى تم وضعه في المكان المناسب.

كذلك تزداد درجة الثقة التنظيمية بدرجة أعلى بكثير من النوع السابق، و يلجا القائد إلى النمط الديمقراطي في القيادة و إلى تفويض السلطة و إلى استخدام الحوافز الإيجابية و يرى أن الفرد مدفوع للعمل بالعديد من الدوافع مثل تحقيق الذات و الأمان خدمة الآخرين إلى جانب الدافع المادي، يساهم هذا النوع كثيرا في تكوين علاقات جيدة و بناء بالمنظمة. (خضير كاظم حمود مرجع سابق ص ص-67)

ثالثا: المناخ الانتمائي: حيث يتيح التنظيم الفرصة لتكوين علاقات جيدة و حميمة بدلا من علاقات العمل الجافة. (المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، 2009، ص 20)

رابعا: المناخ الإنجازي هو عبارة عن مناخ يركز على تحقيق الأهداف من خلال مدخل الإدارة بالأهداف و المحاسبة على النتائج. ففي هذا المناخ نجد أن القائد يركز على التوجه بالأهداف حيث يشرك مرؤوسيه في تحديد الأهداف في حين يترك لهم الطريقة أو الأسلوب الذي يختارونه في تنفيذ الأهداف، ثم يعد ذلك تتم المحاسبة على النتائج، كذلك فان توجهات القائد في ممارسة الرقابة لا تكون على الإجراءات و الطرق بقدر ما تكون على النتائج و تنفيذ الأهداف.

بينما يرى هالبين و كروفت (HALPIN ET CROFT) إن للمناخ التنظيمي ستة أنماط و هي كالتالي:

1- المناخ التنظيمي المفتوح: يتمتع الأفراد في هذا النوع من المناخ التنظيمي بروح معنوية عالية حيث يعمل العاملون معا دون شكوى أو ملل و يقوم مدير المؤسسة بانجاز الموظفين إلى أعمالهم دون إرهابهم بالروتين و يتمتعون جميعا بعلاقات اجتماعية وثيقة و في هذا المناخ يتم تحقيق انجاز العمل و إشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة.

و يمتاز هذا المناخ بتمثيله للمنظمات الفعالة ،حيث يشعر العاملون في مثل هذا المناخ بدرجة عالية من الاعتمادية و المشاركة المتبادلة، و يلي هذا المناخ احتياجات العاملين الاجتماعية، كما يمتاز أيضا هذا المناخ بالروح المعنوية العالية التي يتمتع بها أفراد ووجود قيادة ديمقراطية داعمة و استقلالية العامل و المشاركة في المعلومات حيث تنتشر الاتصالات فيه جميع الاتجاهات و المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع مستوى عال من أهداف الإنتاج، كما يتصف المناخ المفتوح بدرجة منخفضة من التفكك و الإعاقة و الانعزال. (رسمي محمد حسن، 2004، ص 42).

2-المناخ التنظيمي المستقل: يسود هذا المناخ الحريات شبه كاملة التي يتمتع بها الأفراد لتنفيذ أعمالهم و إشباع حاجاتهم الاجتماعية فممارسة المدير بقدر ضئيل على الأعضاء يسمح بظهور أعمال قيادية بين الجماعة و تتميز الأعمال هنا بسهولة و يسر التعاون الموجود بين الأعضاء لقلة الأعمال الروتينية و الروح المعنوية المرتفعة لديهم و إن كانت لا تصل إلى مستوى المناخ المفتوح. (المرجع سابق، ص 101)

3-المناخ التنظيمي الموجه: يتميز بان الروح المعنوية مرتفعة إلى حد ما و الاهتمام الشديد بانجاز العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية و ترتفع درجة الإعاقة و التفكك. (حمادات محمد حسن محمد، مرجع سابق، ص 24)

4-المناخ التنظيمي العائلي: يتميز بارتفاع مستوى إشباع الحاجات الاجتماعية، ارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية و ارتفاع مستوى تماسك و تجانس الجماعة، و يتصف سلوك

المدير في هذا المناخ بالاجتماعية لا يميل إلى إيذاء مشاعر الآخرين، و ينظر الجميع إليه على انه رفيق طيب، يستخدم اللوائح و القوانين كموجهات سلوكية. (رسمي محمد حسن، مرجع سابق، ص 102)

كما يتميز هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين التي توجه جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون اهتمام كاف بتحقيق أهداف المؤسسة و انجاز الأعمال، فلا وجود لتوجيه القائد بل هناك رئاسات متعددة، صحيح يشعر العاملون بالمودة الشديدة بينهم لكن لا وجود لعلاقات الترابط بينهم في مجال العمل، و القائد لا يرهق العاملين هذا ما يساعدهم على تكوين صداقات بينهم تجعلهم يشعرون و كأنهم من عائلة واحدة. (حمادات محمد حسن محمد، مرجع سابق، ص 24)

5-المناخ التنظيمي الأبوي: يتميز بانخفاض مستوى الروح المعنوية و الرضا الناجم عن عدم الشعور بالانجاز عدم الإشباع الحاجات الاجتماعية. انخفاض مستوى التماسك في الجماعة يقوم المدير بالأعمال الإدارية، اهتمام بالعمل من جانبه، ممتزن يهتم بالأفراد بهدف إشباع حاجاته الاجتماعية، انخفاض مستوى فاعلية أداء وظيفة الرقابة، انخفاض مستوى الضبط و السيطرة، يؤكد هذا المناخ على بعد الإنتاجية و في هذا المناخ لا تتاح للعاملين فرص المشاركة و استغلال القدرات كما لا يشجع الإبداع و يتم التعامل مع العاملين بأنهم ناقصوا الأهلية و يكرهون تحمل المسؤولية و يحبون أن يقادوا و أنهم لم يصلوا بعد إلى مرحلة النضج و اتخاذ القرار الرشيدة. (شامي صليحة، 2009، ص 42)

6-المناخ التنظيمي المغلق: يسود هذا المناخ فتور لدى جميع العاملين بالمنظمة نظرا لعدم إشباعهم لحاجاتهم الاجتماعية أو لعدم إحساسهم بالرضا لانجاز العمل و لا يرغب في الاهتمام بحاجاتهم الاجتماعية، و تتخفف الروح المعنوية لدى العاملين بدرجة شديدة بينما

ترتفع درجة التفكك و الإعاقة بشكل كبير و تنخفض مستوى النزعة الإنسانية و الألفة كما يسود التفاهم بالشكلية في العمل. (المرجع السابق، ص 42)

أما "Likert Rensis" يرى بان هناك ثلاثة أنواع من المناخات التنظيمية داخل المنظمة و ذلك حسب المستويات الإدارية و كل مناخ يختلف عن الآخر:

1_ مناخ تنظيمي خاص بالإدارة العليا: و هو المناخ الذي يعمل فيه أصحاب السلطة و متخذي القرارات و ذوي المناصب العليا في المنظمة.

2_ مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الوسطى: و هو مناخ مفروض من طرق الإدارة العليا على هذه الإدارة و هو خاص بالأشخاص الذين يأتون مباشرة بعد أصحاب الإدارة العليا.

3_ مناخ تنظيمي محمد، الإدارة الدنيا: و هو مناخ مفروض من طرف الإدارة الوسطى و هو خاص بالمستوى الأدنى في الهيكل التنظيمي، أي المناخ الذي يعمل فيه العمال و الإجراء. (المغربي كامل محمد، بدون سنة، ص 306)

5- نماذج المناخ التنظيمي:

تكمن أهمية التعرف على نماذج المناخ التنظيمي في معرفة أبعاد المناخ التنظيمي و العناصر المكونة له، و ما تتميز به هذه العناصر من خصائص تعمل على تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد و ما لها من تأثير مباشر على سلوك الأفراد داخل التنظيم و على فاعلية المنظمة بشكل عام و من هذه النماذج ما يلي:

1_ نموذج هالبين و كروفت (Halpin & Craft (1966): حيث حدد أبعاد المناخ التنظيمي مجموعتين تشمل الأولى على أربعة أبعاد يصف من خلالها أفراد التنظيم سلوكهم التنظيمي و هي الانفعال، العائق، الانتماء و الألفة، و تشمل المجموعة الثانية أربعة أبعاد يصف من خلالها أفراد التنظيم سلوك الإدارة معهم و هي الانعزالية، التركيز

على الإنتاج، الدفع و المراعاة أو يسمى المقياس الخاص بهذا النموذج استبانة و صف المناخ التنظيمي، كلما انه بالإضافة إلى دراسة واقع المناخ التنظيمي فقد استخدم الباحثان هذا النموذج في التعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي. (صليحة شامي، مرجع سابق، ص 21).

2_ نموذج سترينجر وليتوين (1968): و قد استخدمنا نموذجهما للتعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي على دوافع أفراد التنظيم و مستوى رضاهم الوظيفي و كذلك مستوى أدائهم الوظيفي، و لقد حدد أبعاد المناخ التنظيمي بالهيكل التنظيمي و المسؤولية، المكافأة و المخاطرة و الدفاء و الصراع و الدعم و المعايير و الهوية (المرجع السابق، ص 22)

3_ نموذج كامبل و آخرون (1974): و يعتبر من أكثر النماذج شيوعا فقد تم فيه تحديد أبعاد المناخ التنظيمي بعشرة أبعاد، هي هيكل المهمة و المكافأة و العقاب و مركزية القرارات و تأكيد الانجاز و التأكيد على التدريب و التطوير و المخاطرة و الأمان و الانفتاح أم السلوك الدفاعي و المركز الاجتماعي و الروح المعنوية و الاعتراف بالجهود و التغذية العكسية و الكفاءة التنظيمية العامة و المرونة كما هو ملاحظ فان هذا النموذج يتناول العديد من المتغيرات المناخية، إلا أن اغلبها يعتني بفلسفة الإدارة العليا للمنظمة و أسلوب تعامل

الرئيس مع مرؤوسيه و قد أهمل احد الأبعاد المؤثرة على سلوك الفرد الوظيفي و هو نمط التعامل بين الموظف و زملائه في العمل. (إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سابق، ص24).

4_ نموذج لولر و آخرون (1974): يرى لولر و زملائه أن عناصر المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين تضم كل منهما عددا من العناصر الفرعية:

المجموعة الأولى: تتعلق بالهيكل التنظيمي و تضم العناصر الفرعية التالية:

1_ درجة المركزية في اتخاذ القرارات.

2_ درجة الرسمية في إجراءات العمل.

3_ درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.

المجموعة الثانية: تتعلق بالعملية التنظيمية و تضم المتغيرات التالية:

1_ نمط القيادة.

2_ نظم المكافآت.

3_ نمط القيادة. (إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سابق، ص 24)

5_ نموذج دوني و زملائه (1974): أما دوني و زملائه فقد حد دراسته أبعاد للمناخ التنظيمي هي اتخاذ القرارات و الدفاء و المخاطرة و الانفتاح و المكافآت و الهيكل التنظيمي ،حيث يهتم بمدى تعامل الرئيس بإنسانية مع مرؤوسيه و تشجيعه لهم و مدى مشاركته لهم في اتخاذ القرارات ،كما تناول نمط العلاقات السائدة بين الموظفين. و كذلك مدى إحساس الفرد بان العمل يتحدى قدراته الشخصية.

6_ نموذج ستيرز(1977): يتكون المناخ التنظيمي وفق نموذج ستيرز من أربعة أبعاد رئيسية هي السياسات و الممارسات الإدارية و يتضمن هذا البعد النمط القيادي السائد و سلوك الإدارة إزاء العاملين، و ذلك فيما يتعلق بوضوح القواعد و الإجراءات و تطبيقها و مدى مشاركة العاملين في ذلك، كما يتضمن سياسات الإدارة في الاختيار و التدريب و الهيكل التنظيمي و يتضمن درجة المركزية، نطاق الإشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات التنظيمية، و موقع الفرد في الهيكل التنظيمي و تكنولوجيا العمل و التي تشير إلى مدى التجديد و التغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل و ما قد يضيفه ذلك

من تسهيلات في تنفيذ العمل و الإبداع فيه و أخيرا "البيئة الخارجية " و الذي يتضمن عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم و المؤثرة عليه بما في ذلك العوامل الاقتصادية، السياسية و الاجتماعية. (إيهاب محمود عايش الطيب 'مرجع سابق، ص 25)

7_ نموذج تيم ووترسون(1982): و يحدد هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي في ستة أبعاد رئيسية هي الثقة و المشاركة، الصدق و الصراحة، المساندة و التشجيع، الاتصالات الصاعدة الأداء الوظيفي و يمكن توضيحها في الآتي:

_ **الثقة:** و يشمل هذا البعد الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء بين الفرد و زملائه أو بين مرؤوسيه أو رؤسائه.

_ **المشاركة:** و يهتم هذا البعد بمدى مشاركة أفراد التنظيم للإدارة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف و تحديد السياسات المختلفة ذات العلاقة.

_ **الصدق و الصراحة:** و يتناول هذا البعد مدى اطلاع أفراد التنظيم و حصولهم على المعلومات ذات العلاقة بعملهم و بالسياسة العامة للمنظمة فيما عدا الحالات الاستثنائية الخاصة بسرية بعض المعلومات.

_ **المساندة و التشجيع:** و يتناول هذا البعد مدى إدراك الأفراد لمساندة رؤسائهم و زملائهم لهم و مدى تعاونهم معهم، و أن العلاقات المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء أكانوا زملاء أو رؤساء أم مرؤوسين، و هي علاقات جيدة تقوم على الثقة و الصراحة.

(مرجع سابق، ص 25)

_ **الاتصالات الصاعدة:** و يصف هذا البعد مدى إصغاء إدارة المنظمة للمقترحات و التقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة، و مدى اهتمامها بالمعلومات المقدمة من قبل المرؤوسين و استفادتها منها لتطوير المنظمة.

_ الأداء الوظيفي: يتناول هذا البعد مدى كفاءة و فعالية الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد العاملون في المنظمة الأعمال المكلفين بها.

8_ نموذج كوزلوسكي و دوهيرت(1979): يقوم هذا النموذج على إحدى عشر عنصرا من عناصر المناخ التنظيمي، حيث تقوم الفكرة الرئيسية على أهمية النمط القيادي و طبيعة التفاعل الحاصل بين القادة و مرؤوسيهم في التأثير على إدراك و تفسير المرؤوسين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم و يمكن توضيح عناصر هذا النموذج كما يلي:

1_ هيكل العمل: ويوضح مدى اعتقاد العاملين بجودة تنظيم و هيكله العمل.

2_ فهم الوظيفة: و يعبر هذا العنصر عن مدى اعتقاد الموظفين بان أهداف العمل و مهامه واضحة بالنسبة لهم.

3_ المحاسبة أو المسائلة الشخصية: و يعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بأنهم محاسبون أو مسئولين عن تصرفاتهم.

4_ المسؤولية: و يعبر عن مدى إحساس الموظفين بأنه يسمح لهم باتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرف.

5_ تركيز المشرف على العمل: و يعبر عن مدى إحساس الموظفين بضغط العمل بسبب المشرف.

6_ المشاركة: و يعبر عن مدى إحساس الموظفين بان رؤسائهم يشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.

7_ الإشراف المساندة أو الدعم: و يعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بمساندة المشرفين لهم و بأنهم يتعاملون معهم بثقة و احترام و يراعون مشاعرهم. (صليحة شامي، مرجع سابق، ص ص 24،25)

8_ العمل الجماعي: و يعبر عن مدى ملاحظة الموظفين و إدراكهم لوجود مناخ عمل يتسم بالتعاون و الصداقة بين أفراد و العمل بروح الفريق.

9_ التعاون بين المجموعات: و يعبر عن مدى إدراك الموظفين لوجود التعاون بين مجموعات و يعبر عن مدى إدراك الموظفين لوجود التعاون بين مجموعات العمل المختلفة.

10_ وعي الإدارة و إحساسها بموظفيها: و يعبر عن مدى إدراك الموظفين بان الإدارة و اعية لحاجات أفراد التنظيم و بأنها توليهم الاهتمام و الرعاية.

11_ انسياب الاتصالات: و يعبر عن مدى كفاءة و فاعلية نظام نقل المعلومات أو نظام الاتصالات في المنظمة و ذلك من حيث التقبل، الانفتاح و الانسياب. (مرجع سابق، ص 25).

9_ نموذج فرهاند و جيملر(1991): حدد الباحثان فرهاند و جيملر عناصر المناخ التنظيمي في أربعة تتمثل في:

1_ الهيكل التنظيمي: و يتضمن متغيرات فرعية مثل حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، درجة الرسمية في الإجراءات، درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات.

2_ درجة تعقد التنظيم: و يدل ذلك على عدد المستويات الإدارية، الأنظمة الفرعية و طبيعة تداخل العلاقات بينهما.

3_ اتجاهات الأهداف: و يشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل هيكل الأهداف الخاصة.

4_ نمط القيادة: و هو ما يعني إذا كان نمطا متسلطا و نمط يعتمد على المشاركة و تبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة. (مصلح حمدان البقمي، 2010، ص 22).

10_ نموذج كوبز و توماس: فقد حددا عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي:

1_ الاستقلالية: و يعني إدراك الفرد لاستقلاليتة فيما يتعلق بإجراءات العمل.

2_ درجة التماسك: و تعني إدراك الفرد لدرجة المشاركة في التنظيم.

3_ الثقة: و تعني إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية و بوضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات العليا مع علمه بان ذلك يؤثر على مستقبله الوظيفي.

4_ ضغط العمل: و تعني إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام الموكلة إليه.

5_ الدعم: تعني إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة.

6_ التقدير: و تعني إدراك الفرد بان عطاءه محل تقدير من قبل الإدارة.

7_ العدالة: و تعني إدراك الفرد سلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت و الترقيات.

8_ الإبداع: و تعني التشجيع للتغير الهادفة التجديد و مدى تحمل المخاطرة.

6-أبعاد المناخ التنظيمي:

من أهم الأبعاد المكونة المناخ التنظيمي ما يلي:

6-1- مرونة التنظيم يقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة و التكيف و التأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية و الخارجية فكلما تميز التنظيم بالمرونة و القدرة على استيعاب المتغيرات فان ذلك يؤدي إلى جودة المناخ التنظيمي(العميان محمود سلمان مرجع سابق ص 306).

6-2- التدريب و التنمية الإدارية: ويقصد بالتدريب تلك البرامج الرسمية التي تستخدمها المنظمة لمساعدة الأفراد العاملين بها على مختلف مستوياتهم من اجل كسب الكفاءة و الفاعلية في أعمالهم الحالية أو المستقبلية من خلال تنمية المهارات الفكرية و العلمية الملائمة، و كذلك المهارات و المعارف و الاتجاهات بما يتناسب و تحقيق أهداف المنظمة.

أما التنمية الإدارية فهي نشاط مستمر يهدف إلى تطوير و تنمية السلوك الإداري و تطوير قدرات المديرين بالمنظمة عن طريق المعارف و المهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية، كما أنها تهدف إلى تطوير المهارات القيادية لدى المديرين و تنمية القدرة على التفكير الخلاق و اتخاذ القرارات الرشيدة.

(خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 167)

6-3- التركيز على الانجاز: و ذلك من خلال التركيز على الانجاز حيث أن معظم المشروعات تؤكد على الانجاز كأساس للمكافأة أو الترقية و التقدم.

6-4- أنماط السلطة: إن السلطة المركزية توحى بالتصلب و عدم المرونة و بالتالي تحد من الإبداع لان الموظف لا يملك اتخاذ القرار و هذا يعكس اللامركزية التي تنتج للعاملين فرص التجريب و الاجتهاد و اقتراح الحلول البديلة. (العميان محمود سليمان، مرجع سابق، ص 123).

5-6- أسلوب التعامل بين الإدارة و العاملين: فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها فالإدارة التي تتطلب الصدق و الأمانة و الإخلاص و تعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين و إخلاصهم في العمل و حرصهم على مصلحة المشروع.

إن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين و خلق الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات: رسم السياسات و تشجيعهم على تنمية روح الولاء التنظيمي الإخلاص، الصدق، تدعيم، الثقة و الحرص الدائم. (خيزر كاظم محمود، مرجع سابق، ص 167).

6-6- أنماط الثواب و العقاب: إن الهدف من المكافأة و العقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله فالمكافأة تعطي للمنجز من أجل تكريس السلوك المرغوب به و العكس صحيح، فالعقاب يقع على كثير التغيب و غير المنجز و المستهتر بالقانون و النظام. (عبوى زيد منير، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الدولية، 2006، ص 123).

7-6- مراعاة الموضوعية في النظام: كلما كان نظام الترقية قائماً على الموضوعية و عدم التحيز كما ساعد ذلك على خلق مناخ تنظيمي جيد.

8-6- الأمن الوظيفي: و هو مجموعة الضمانات و المنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية إلا من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى استقرار النفسي و رفع الروح المعنوية و بالتالي تحسين الأداء و زيادة الولاء.

9-6- عدالة التعامل مع العاملين: لا يأتي المناخ التنظيمي البناء إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم من خلال وضع أنظمة عادلة و غير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافآت و الأجور و الترقيات الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة

الارتياح في نفوس العاملين و تحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية و تحسين نوعية الانجاز المستهدف. (خيزر كاظم حمود، مرجع سابق، ص 175).

6-10- الاهتمام بالروح المعنوية: تعمل المنظمات المختلفة على تنمية الروح المعنوية للعاملين و ذلك نظرا لان الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى إنتاجية أفضل و تكاليف اقل، كما أنها تؤدي إلى تقليل معدل دوران العمل و كذلك معدل الغياب، و أيضا معدلات الحوادث ، و إجمالاً فان الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي. (شامي صليحة، مرجع سابق، ص 37).

7-مناهج قياس المناخ التنظيمي:

أظهرت الدراسات الحديثة عن وجود مداخل لقياس المناخ التنظيمي و هي:

7-1- مدخل القياس للصفات التنظيمية: و يحصر هذا المدخل المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات و الخصائص التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم التنظيم و مستويات السلطة و الهيكل التنظيمي.

7-2- مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية: و عبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهرا رئيسي للتنظيم، حيث يتم قياس هذه الصفات و الميزات من خلال متوسط التصورات الناتجة عن إدراك الأفراد عن المنظمة.

7-3-مداخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية: و هذا المدخل يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة و الشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد و يتم قياس هذه التصورات بواسطة الادراكات الخاصة بالعاملين في المنظمة و هو بذلك يرى المناخ الثاني(الإدراكي للصفات التنظيمية) من أكثر المداخل أهمية في دراسة و قياس المناخ

التنظيمي، حيث يتيح دراسة المناخ التنظيمي كدالة لتصورات الفرد من جهة، و ما تتمتع به المنظمة من صفات و خصائص من جهة أخرى.

و تهدف عملية قياس المناخ التنظيمي لتحديد نوعية المناخ السائد داخل المنظمة و كذلك إمكانية الحكم على مدى مناسبة هذا المناخ للأفراد العاملين في المنظمة، و لكنها اختلفت في مؤشرات القياس التي اعتمدها. (محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، 2006، ص 31)

فبعض الدراسات أولت أهمية لمستويات الانجاز و الأداء و الإبداع و العطاء الذي يتحقق في ظل الأجواء المناخية المختلفة و بعضها الآخر أكد على أهمية الدفاء و الحنان و الحماس و الرضا و الروح المعنوية التي يحسها العاملون و التي تنعكس على ولائهم و انتمائهم. و لا عبرة بالأداء الفعلي الذي قد يتأثر بعوامل أخرى لا علاقة لها بالمناخ التنظيمي السائد في المنظمة التي يعملون بها، كما أن مستوى التعاون و الدعم و التشجيع الذي تقدمه المنظمة للعاملين فيها و السرعة في حسم قضاياهم و تلبية مطالبهم و حل مشاكلهم و إشراكهم في وضع البرامج و السياسات و اتخاذ القرارات كلها مؤشرات تصب في قياس و تمييز نمط المناخ التنظيمي الذي يحيط بالمنظمة و يعيش العاملون في وسطه.

و لقد طور الباحثون عدد من نماذج الاستقصاء التي يمكن الاعتماد عليها في بناء تصور عن المناخ التنظيمي، و من أولى المحاولات كان النموذج الذي تم تطويره من قبل كل من هالبين و كروفت و هي عبارة عن استبانة أطلق عليها:

(Organization climate Description questionnaire – OCDO)

و هي عبارة عن استبانة تضمنت ستة متغيرات هي القيادة و الدافعية و الاتصالات و اتخاذ القرارات و وضع الأهداف و الرقابة.

و هناك أيضا النموذج الذي طوره ليكرت و مساعدوه في معهد البحث الاجتماعي و المسمى (profil of a school) و الذي أكد على العلاقة بين الظروف أو الحالات السلوكية و النمط القيادي المستخدم، و تضمن النموذج نفس المتغيرات السابقة، بحيث يوجد لكل متغير أربع أبعاد، و لكل بعد خمس درجات، و يقوم العاملون بتعبئة الاستلانة و من ثم يتم اخذ معدلات الإجابة من خلالها يمكن الحصول على تصور عام للمناخ التنظيمي. (المرجع السابق، ص 32)

و يلاحظ أن الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام نوعين من المقاييس هما: المقاييس الموضوعية التي تركز على لخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كميًا و المتمثلة في حجم التنظيم، و عدد الوحدات الإدارية، و حجم القوى العاملة من إداريين و فنيين و غيرهم، و معدل الإنتاجية و المرحلة العمرية التي يمر بها التنظيم و عدد الأقسام و كل ما يتعلق بالخصائص البنائية موضوع الدراسة.

أما النوع الثاني من المقاييس فهي المقاييس الوصفية و تعتمد على استمارات الاستقصاء التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم.

و قد أكدت الدراسات في مجال مقاييس المناخ التنظيمي بان المقاييس الموضوعية تعتبر أكثر صحة و استقرارا و ثباتا مقارنة بالمقاييس الوصفية التي تؤثر فيها الخصائص الشخصية تأثيرا كبيرا.

و يمكن القول بان أدوات قياس المناخ التنظيمي المختلفة و التي يكلف العاملون من خلالها بتقويم المتغيرات الإدارية الرئيسية و عناصر المناخ التنظيمي إنما تسعى لقياس احد المكونات التالية:

1_ القيم و المعايير السائدة في العمل و المفاهيم و التصورات المعتمدة السائدة.

- 2_ مستوى الوضوح في العلاقات التنظيمية و الإدارية داخل التنظيم و درجة التوافق و التجانس التنظيمي و الوظيفي.
- 3_ مستوى تحديد ووضوح المسؤوليات و الواجبات الوظيفية و التنسيق و الترابط بينهما.
- 4_ أساليب و طرق التحفيز المادي و المعنوي و الفردي و الجماعي و مستوى و طرق التشجيع.
- 5_ نوع و مستوى الولاء و الانتماء لدى العاملين و مستوى الاستعداد للمبادرة و الجرأة لديهم.
- 6_ مستوى الترابط و التماسك بين العاملين و نوع و مستوى الصراعات التطبيقية.
- 7_ نوع و مستوى الروح المعنوية لدى العاملين و مستوى الثقة و الاحترام المتبادل بينهم.
- 8_ الاتجاه إلى الاستقلالية أو العزلة و الانفرادية بين أفراد التنظيم.
- 9_ نوع و مستوى التماسك التنظيمي و الوظيفي و المهني داخل وحدات التنظيم و مدى شيوع روح الفريق و العمل الجماعي لدى العاملين.
- 10_ مدى وضوح و ملائمة التوازن بين الجوانب الرسمية و الاعتبار الاجتماعية غير الرسمية لأداء مهام وحدات التنظيم.
- 11_ مستوى رضا العاملين بوحدات التنظيم عن طبيعة العلاقات الوظيفية و عن أنظمة الإشراف و الأجور و الترقيات و أساليب التحفيز.
- 12_ مستوى إدراك العاملين بمدى ارتباط تحقيق أهدافهم و طموحاتهم بتحقيق خطط و أهداف التنظيم.

13_ توجهات العاملين نحو مفهوم و مستويات الجودة و مستوى الاستعداد لديهم للالتزام و الانضباط وفق ما تتطلبه أنظمة و مصلحة المنظمة. (محمود إبراهيم الشنطي المرجع السابق، ص ص 33، 34)

8-العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي:

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى عدة عوامل منها:

أولاً: العوامل الشخصية: أن العناصر الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من حيث نوعه ذكراً أم أنثى أو مستواه التعليمي و أيضاً حيث عدد سنوات خبرته في العمل، حيث تؤثر العوامل

الشخصية على المناخ التنظيمي نوجزها فيما يلي:

1_ قدرات الفرد: قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه قد يسبب نوعاً من الإحباط و من ثم تنخفض إنتاجيته.

2_ تناقض القيم: قد يتطلب العمل الوظيفي أحياناً بعض السلوكيات قد تولد شعوراً لدى الموظف بالذنب و تصيبه بحالة من القلق الدائم و تأنيب الضمير مما ينعكس على إنتاجه.

3_ درجة المخاطرة: فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الانجاز بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي سيدفع إلى المزيد من الإحباط.

4_ خصائص أعضاء التنظيم: تسهم خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي فالمنظمات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن أو منخفضة التعليم و الطموح سيكون مناخاً مختلفاً تماماً عن منظمة تزيد فيها نسبة العاملين صغار السن و ذوي المستوى التعليمي المرتفع، كما يكون المناخ أكثر ودا و تالفاً في المنظمات التي يشارك

أفرادها مع بعضهم البعض في أنشطة اجتماعية خارج العمل. (مصلح حمدان البقمي، 2010، ص 11).

ثانياً: العوامل النفسية: و نذكر منها:

1_ الضيق و القلق: القلق و الضيق عبارة عن شعور يطرأ لدى الأفراد عندما توجد سدود بين الفرد و حاجاته و رغباته أي صعوبة تحقيق الحاجات الإنسانية و هما ترجمة لأحاسيس داخلية نابعة من عدم تفهم الشخص لموقف عمله، لذلك يجب دراسة هذه المشاعر في المنظمات لتحقيق الولاء من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب.

2_ الصراع النفسي: يحدث الصراع النفسي على جميع مستويات الشخصية و بكل درجة و لكن من أهم أسباب الصراع وجود أهداف متعارضة و حاجات متداخلة ذات أهمية كبيرة للفرد أي أن الصراع ينشا بسبب عدم تحقيق الحاجات المركزية أو الداخلية للفرد على المستوى الشخصي.

3_ الولاء: و يقصد به إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة و مشاركتها و الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة ، و هذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين. (عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سابق، ص ص 24،25)

ثالثاً: العوامل التنظيمية: العوامل التنظيمية: نذكر منها:

1_ السياسات و الممارسات الإدارية ترتبط بالنمط الإداري(القيادي) فكما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور و المشاركة في عملية صنع القرارات، و على احترام و تقدير الاعتبارات الذاتية الشخصية للعاملين فيه، فان شعورا بالثقة المتبادلة و الصراحة و تحمل المسؤولية في انجاز العمل يكون عاليا على الأفراد و كذلك تعد السياسات الإدارية المحددة للاختيار و الترقيات و للأجور و غيرها من القضايا و المواضيع التي تنظم علاقة العاملين و تحدد مستقبلهم.

2_ القيم المهنية: تعبر القيم عن أخلاقيات و معتقدات الطاقم الإداري فالمنظمة التي تحرص على نشر القيم الخبرة و تحترم عمالها و تحرص على رفاهيتهم و تتميتهم تصبح لهم مكان امن فالفرد إذا أحس بالاحترام و التقدير و الأمان أعطى كل ما في وسعه وولائه لمنظمتة.

3_ طبيعة البناء التنظيمي: كلما كان البناء التنظيمي مرنا و مستوعبا للظروف فانه يكون مشجعا على الخلق و الإبداع و التكيف مع الحالات أما الروتين و المركزية الشديدة و الرسمية في الإدارات و هرمية الاتصالات تؤدي إلى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي مثبتا للعزائم. (مصلح حمدان البقمي، مرجع سابق، ص 164_ النمط القيادي المتبع: يؤثر السلوك القيادي المتبع تأثيرا مباشرا على سلوك و أداء المرؤوسين، فان القيادة المتوازنة تعمل على استثمار طاقات العاملين و مجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة و الفرد كما يعتبر الأسلوب الأمثل القادر على خلق عمل منتجة. (مصلح حمدان البقمي، مرجع سابق، ص 16)

يؤثر نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء و المرؤوسين داخل المنظمة في أي مستوى كان، فإذا كانت الإدارة تتفاعل مع عناصرها و تهتم بمشاكل عمالها و إصغائها لأفكارهم و اقتراحاتهم المتعلقة بأجواء العمل ،لذلك تولي القيادة المستتيرة جانبا كبيرا من الاهتمام بالنواحي الإنسانية و الاجتماعية للعاملين.

5_ نظام الأجور و الحوافز: أن تتبنى المنظمة لنظام أجور عادل و حوافز مادية و معنوية تدفعهم لأداء جيد و يرغبهم في الاستمرار بالمنظمة.

6_ أهداف المنظمة: وضوح أهداف المنظمة و كذلك الأدوار و المسؤوليات المخولة بالأفراد ،يرفع من الروح المعنوية للعاملين و تضعف المتعارضات و التناقضات في الأداء.

7_ الصراع التنظيمي: محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين و المحافظة على معنوياتهم و من ثم زيادة إنتاجيتهم.

8_ ظروف العمل: و هي بيئة العمل المادية "الإضاءة، الضوضاء، و التهوية" التي يعمل بها الأفراد حيث يؤثر عدم توافر البيئة السليمة على سلوك الأفراد.

9_ درجة تماسك الجماعة و مستوى ولائها: فالمناخ الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات يقود إلى أداء جيد، كما أن حجم الجماعة و درجة تماسكها يحدد درجة التفاعل بين الأعضاء.

10_ البيئة التكنولوجية: يجب على كل منظمة أن توفر الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة ،حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع المنظمة أن تتطلق منها لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها ،فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفع العمال إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة التغيرات التكنولوجية. (مصلح حمدان البقمي، مرجع سابق، ص51)

ثالثاً: العوامل الخارجية: نذكر منها:

1_ البيئة الخارجية: و هي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على عمل المنظمة سواء كانت ظروف سياسية، اقتصادية أو اجتماعية سائدة فقد يقوم العاملون بادوار مختلفة مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم.

2_ البيئة الاقتصادية: للبيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دور هام في التأثير على ايجابية و سلبية المناخ التنظيمي، ففي حالة الكساد أو الفترات التحولية للمنظمة كمرحلة الخصخصة و احتمال الاستغناء عن جزء من العمالة. (صليحة شامي، مرجع سابق، ص

يسود المناخ التنظيمي جو من القلق و تغييب عنه عناصر الاستقرار و التحفيز كذلك عندما و التحفيز كذلك عندما يتجه الاقتصاد الوطني للنمو و تكون الأحوال السوقية و المالية للمنظمة طيبة يميل المديرون إلى المبادأة و المخاطرة، بينما لا تساعد فترات الكساد على ذلك حيث تكون الموازنات بالمنظمة محدودة.

و هنا يتجه المديرون لصنع قراران متحفظة و يميلون إلى عدم تشجيع أو قبول أفكار ابتكاريه و التردد في تصميم برامج عمل جديدة أو عدم قبول ما يتضمن مخاطره بدرجة أو بأخرى.

3_ البيئة الاجتماعية: و هي مجموعة القيم،الثقافات المحلية و الاتجاهات العادات و التقاليد حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم و استيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم.

4_ البيئة الثقافية: يقصد بالبيئة الثقافية ،ثقافة الأفراد،أفكارهم و كل القيم و المبادئ التي يعتقدون فيها و تلك العوامل التي تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم. (المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سابق، ص 26)

5_ المشاكل الأسرية: و هي لمشاكل المتعلقة بالنواحي المالية و مختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد تكون مصدرا و بالتالي تؤثر على أداء العاملين.

خلاصة الفصل:

إن كلمة مناخ هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة و الطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة و التحولات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع و قد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتباره أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع العوامل البيئية المحيطة به فيؤثر عليها و يتأثر بها ، كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره مع بعضها البعض ، و يمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها و خصائصها و تفاعلاتها .

و من هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، و هذا ما تطرقنا إليه في هذا الفصل من خلال التعريف به و بعناصره و أبعاده و نماذجه و العوامل المؤثرة فيه.

الفصل الثالث

الفصل الثالث : دافعية الإنجاز

تمهيد .

1- تعريف الدافعية.

2- تعريف دافعية الإنجاز.

3- نظريات دافعية الإنجاز .

4- أنواع ووظائف دافعية الإنجاز .

الإنجاز .

5- مكونات دافعية الإنجاز .

6- خصائص دافعية الإنجاز .

العوامل .

7- مظاهر وقياسات دافعية الإنجاز .

دافعية الإنجاز .

خلاصة .

تمهيد:

ترتبط فاعلية أية منظمة بكفاءة العنصر البشري و قدرته على العمل و رغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر و الفعال في استخدام الموارد المادية و تعتمد الإدارة في تعظيم النتائج على ترشيد استخدام الموارد المادية و البشرية المتاحة و قد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري لتعدد المتغيرات المحددة له , لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على استخدام هذا العنصر و هو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي منظمة و هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر و التي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة.

و تعتبر الدوافع و الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما و حيويا في سلوك الأفراد و من خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء , الأمر الذي يمكن معه أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد .

1- مفهوم الدافعية:

1-1 - مفهوم الدافع: يعرف الدافع في المعجم بأنه الدافع هو الذي يحرك السلوك و يوجهه للغاية التي يقصدها و بأنه شعور الفرد بان هناك حاجة ناقصة تريد الإشباع و طالما كانت هذه الحاجة ناقصة، فان الفرد يسلك السبيل الذي يعتقد انه سيشبع تلك الحاجة.

1-2- الدافعية:

لغة: جمعها دافع و هي تحمل معنى التحريك أو الدفع ، و بمعنى كل ما يحمل الشيء على الحركة فيجعله يتحرك.

اصطلاحا: أما من الناحية الاصطلاحية فالدافعية تأخذ عدة تعاريف من بينها:

«الدافعية حالة فيزيولوجية داخل الفرد تجعله ينزع إلى القيام بأنواع معينة من النشاط، و تهدف الدوافع الى خفض حالة التوازن لدى الكائن الحي و تخليصه من حالة عدم التوازن. « (ثائر احمد غباري، 2008، ص15).

و يشير مصطلح الدافعية إلى مجموعة الظروف الداخلية و الخارجية التي تحرك الفرد من اجل إعادة التوازن الذي اختل فالدافع بهذا المفهوم يشير إلى نزعة للوصول إلى هدف معين و هذا الهدف قد يكون لإرضاء حاجات داخلية أو رغبات داخلية.

و يرى اتكنسون 1976 «أن الدافعية تعني استخدام الكائن الحي لبذل أقصى جهد لديه من اجل تحقيق هدف معين.» (مرجع سابق، ص 16).

1-3- بعض المفاهيم وثيقة الصلة بمفهوم الدافعية:

قد تتداخل بعض المفاهيم بمفهوم الدافعية و ذلك لأنها تعبر عن السلوك الإنساني بأشكال مختلفة نوعا ما و هي:

1-4- الحاجة: يعرف مورفي 1947 «الحاجة بأنها الشعور بنقص معين، إذا ما وجد تحقق الإشباع، فهذا الحرمان يحدث توترا و قد يكون الحرمان أما لحاجة بيولوجية أو نفسية».

أما كرتش وكرينشفيلد (1948): إن الحاجة حالة خاصة من مفهوم التوتر النفسي و يمكن القول أن الحاجة هي نقطة البداية لإثارة دافعية الكائن الحي و التي تحفز طاقته و تدفعه في الاتجاه الذي يحقق إشباعها. (معتز عبد الله، 1990، ص 56)

2-الحافز: يعرف ماركس ملفن « القوة الدافعة للكائن الحي لكي يقوم بنشاط ما بغية تحقيق هدف معين، و هو حالة من التوتر تجعل الكائن الحي في حالة تهيئ و استعداد للاستجابة.» (احمد عبد الخالق 1986، ص 183)

3-الهدف: هو ما يرغب الفرد في الحصول عليه و يشبع الدافع بالوقت بفسه بمعنى الموضوع الذي يسعى الفرد لبلوغه لإزالة التوتر.

4-الباعث: و يشير إلى محفزات البيئة الخارجية المساعدة على تنشيط دافعية الأفراد سواء تأسست هذه الدافعية على أبعاد فسيولوجية أو اجتماعية و تقف الحوافز و المكافآت المالية

كأمثلة لهذه البواعث، فيعد النجاح أو الشهرة مثلا من بواعث الدافعية للانجاز و في ضوء ذلك فان الحاجة تنشأ لدى الكائن الحي نتيجة حرمانه من شيء معين، و يترتب على ذلك أن تنشأ لدى الكائن و يوجه سلوكه من اجل الوصول إلى الباعث.

و يشير الباعث إلى موضوع الهدف الفعلي الموجود في البيئة الخارجية و الذي يسعى الكائن الحي إلى الوصول إليه كالطعام في حالة دافع الجوع و النجاح و الشهرة في حالة دافع الانجاز. (خليل ميخائيل معوض، 2006، ص 69)

1-4- تصنيف الدوافع:

وجدت عدة تصنيفات للدوافع أهمها التصنيفات الثنائية و أشهر من قال بهذا التصنيف هو موراي الذي يقسم الدوافع إلى صنفين أساسيين هما:

1- الدوافع الفسيولوجية(الأولية): و التي تعرف على أنها ترتبط بالحاجات الإنسانية الداخلية، أي أنها فطرية يولد الفرد مزود بها تهدف إلى حفظ بقائه ككائن حي و من أمثلة ذلك(الجوع ، العطش، الجنس)، أو تتصف بأنها مشتركة بين الكائنات الحية و إشباعها يكون مباشرا لكن مختلفا في طريقته من كائن لآخر كما أنها دوافع ثابتة رغم تأثرها بالتعلم.

2- الدوافع النفسية (الثانوية): و التي تعرف على أنها ترتبط بحاجات الإنسان الخارجية أي ليس لها أسس فيزيولوجية لأنها مكتسبة تتأثر بما يتلقاه الفرد من خبرات التعلم نتيجة تفاعله مع البيئة الاجتماعية المحيطة به و توصف هذه الدوافع بأنها تخص الإنسان دون الحيوان و إثباعها يكون بطريقة غير مباشرة و هي تنقسم إلى قسمين:

أ- دوافع نفسية اجتماعية: كميل الفرد إلى تكوين العلاقات الاجتماعية، ميله إلى السيطرة، تأكيد الذات. (مصطفى حسين باهي، 2005، ص 91)

ب- دوافع ذاتية شخصية: و هي تحقيق الفرد لذاته من خلال الدافع إلى الانجاز كالحاجة إلى النجاح، الحاجة إلى الاحترام، الحاجة إلى الانتماء....

و بذلك يمكن القول أن الفرد يمتلك دوافع أولية فيزيولوجية تنبع من حاجاته الأساسية ككائن حي كالحاجة للأكل و الشرب و الأمن كما يمتلك دوافع ثانوية تتعلق بالحاجات الخارجية أي بما يكسبه من محيطه الخارجي و هي بذلك دوافع نفسية و اجتماعية و دوافع ذاتية شخصية.

1-5- وظائف الدافعية و فوائدها:

_ تسهم الدافعية في تسهيل فهمنا لبعض الحقائق المميزة في السلوك الإنساني و يمكن القول بشكل عام أن الدافعية مهمة لتفسير عملية التعزيز و تحديد المعززات و توجيه السلوك نحو هدف معين.

كما أن الدافعية تلعب الدور الأهم في مثابرة الإنسان على انجاز عمل ما و ربما كانت المثابرة من أفضل المقاييس المستخدمة في تقدير مستوى الدافعية عند هذا الإنسان أن الدافعية بهذا المعنى تحقق أربع وظائف رئيسية و هي:

1_ الدافعية تستثير السلوك، فالدافعية هي التي تحث الإنسان على القيام بسلوك معين، مع أنها قد لا تكن السبب في حدوث ذلك السلوك، و قد بين علماء النفس أن أفضل مستوى من الدافعية (الاستثارة) لتحقيق نتائج ايجابية هو المستوى المتوسط و يحدث ذلك لان المستوى المنخفض من الدافعية يؤدي إلى ارتفاع القلق و التوتر فهما عاملان سلبيان في السلوك الإنساني.

2_ الدافعية تؤثر في نوعية التوقعات التي يحملها الناس تبعا لأفعالهم و نشاطاتهم و بالتالي فإنها تؤثر في مستويات الطموح التي يتميز بها كل واحد منهم، و التوقعات بالطبع على علاقة وثيقة بخبرات النجاح و الفشل التي كان الإنسان قد تعرض لها.

3_ الدافعية تؤثر في توجيه سلوكنا نحو المعلومات المهمة التي يتوجب علينا الاهتمام بها لمعالجتها، و تدلنا على الطريقة المناسبة لفعل ذلك، أن نظرية معالجة المعلومات ترى أن الطلبة الذين لديهم دافعية عالية للتعلم ينتبهون إلى معلمهم أكثر من زملائهم ذوي الدافعية المتدنية للتعلم (أو الانتباه كما هو معلوم مسألة ضرورية جدا لإدخال المعلومات إلى الذاكرة القصيرة و الطويلة المدى) كما أن هؤلاء الطلبة يكونون في العادة أكثر ميلا إلى طلب المساعدة من الآخرين إذا احتاجوا إليها و هم أكثر جدية في محاولة فهم المادة الدراسية و تحويلها إلى مادة ذات معنى بدلا من التعامل معها سطحيا أو حفظها حفظا آليا. (خبيصر كاظم حمود و آخرون، 2009، ص 103)

2- تعريف دافعية الانجاز:

2-1- تاريخ دافعية الانجاز:

يرجع استخدام مصطلح الدافع للانجاز في علم النفس من الناحية التاريخية إلى الفرد ادلر الذي أشار إلى الحاجة للانجاز هي دافع تعويضي مستمد من خبرات الطفولة و كورت ليفين الذي عرض المصطلح في ضوء تناوله لمفهوم الطموح بعدها استخدم العالم

الأمريكي هنري موراي مصطلح الحاجة للانجاز بشكل دقيق بوصفه مكونا مهما من مكونات الشخصية و ذلك في دراسة بعنوان "استكشافات في الشخصية " و التي تعرض فيها موراي لعدة حاجات نفسية من بينها حاجة الانجاز متأثرا بلفين و يعود الفضل إلى موراي في البدء في تحديد مفهوم الدافع و إرساء القواعد التي يمكن أن تستخدم في قياسها.

و قد أشار موراي إلى الحاجة في كثير من الأحيان أعطيت اسم إدارة القوى و افترض أنها تتدرج تحت حاجة كبرى و اشمل هي الحاجة إلى التفوق.

كما مرت دراسة الدافعية للانجاز بعدد من الأطر و من أمثالها المحاولات التي قام بها كل من ماكيلاند و انكنسون ،كلارك و لوويل(1953) لقياس الفروق الفردية في قوة الدافعية للانجاز و ذلك باستخدام فنيات مقياس: تات: Temotie_Apperception_Test (T A T) الذي استخدمه: موراي: و في نفس الوقت كانت هناك محاولات لتحديد بدايات الدافعية للانجاز في أساليب تربية الطفل، و ما يرتبط بنمو الدافعية من عوامل اجتماعية و بعدها تركزت جهود الباحثين حول صياغة نظرية الدافعية للانجاز حيث اتجه العديد منهم إلى تأصيل التنظير في هذا الميدان أما في الفترة الأخيرة ركزت العمال على إجراء بعض التغيير في النظرية الأولية للدافعية و على البحث في تأثير الاهتمامات الانجازية على النمو الاقتصادي مقومات المجتمع الانجازي و على تغيير مستوى الحاجات الانجازية لدى الفرد. (محمود محمد بن يونس، 2007، ص 80)

2-2- تعريف دافعية الانجاز:

يعتبر الدافع للانجاز احد الجوانب المهمة في نظام الدوافع الإنسانية، حيث حظي بقدر كبير من اهتمام العلماء باعتباره احد المعالم المميزة للدراسة و البحث في ديناميات الشخصية و السلوك، و من ابرز العلماء الدارسين له هنري موراي "H. Murry" الذي

يعتبر أول من استخدم مصطلح الحاجة للانجاز و قد تم استبدال مصطلح الحاجة إلى مصطلح الدافع من طرف العالم ماكلياند "Mackliland" (1953) حيث لم يختلف معنى الدافع للانجاز لدى "ماكلياند" عما يقصد "موراي" بمفهوم الحاجة للانجاز ومن هنا نتطرق إلى مفهوم دافعية الانجاز.

1_ تعرف موراي أن الحاجة للانجاز هي: رغبة الفرد و ميله نحو تذليل العقبات لأداء شيء صعب بأقل قدر من الوقت مستخدما ما لديه من قوة و مثابرة و استقلالية و تتوافر هذه الحاجة بدرجة مرتفعة لدى من يكافحون ليكونوا في المقدمة، و من يكسبون قدرا كبيرا من المال، و من يحققون المستحيل و من يلتزمون معيارا مرتفعا جدا لأدائهم، و أولئك الذين يصنعون الانجاز هدفا شخصيا لهم، و ينشأ دافع الانجاز عن حاجات مثل السعي وراء التفوق، تحقيق الأهداف السامية، النجاح في المهام الجسام، و هذا الدافع ليس ضروريا بدرجة واضحة للاستمرار في الحياة. (محمد محمود بني يونس، 2007، ص 80).

2_ تعريف "الكتاني": يعرف الدافع للانجاز بأنه سعي الفرد لتركيزه الجهد و الانتباه و المثابرة عند القيام بالأعمال الصعبة و التغلب على العقبات بكفاءة في أسرع وقت و بأقل جهد، و أفضل نتيجة و الرغبة مستمرة في النجاح لتحقيق مستوى طموح مرتفع و النضال و المنافسة من اجل بلوغ معايير الامتياز.

3_ تعريف "ماكلياند": فيعرف دافع الانجاز بأنه الأداء في ضوء مستوى محدد للامتياز و التفوق و يقدم لنا ماكلياند تعريفا آخر أورده في كتابه الذي صدر له سنة 1961 بان الدافع للانجاز هو حاجة الفرد للقيام بمهامه على وجه أفضل مما أنجزه من قبل بكفاءة و سرعة و بأقل جهد ممكن و بأفضل نتيجة. (عبد اللطيف محمد خليفة، 2002، ص 89)

و تعرف أيضا أنها استعداد الفرد لتحمل المسؤولية و السعي نحو التفوق لتحقيق أهداف معينة و المثابرة و التغلب على العقبات و المشكلات التي تواجهه، و الشعور بأهمية الزمن و التخطيط للمستقبل.

و يعرفها آخرون بأنها: الرغبة المستمرة للسعي إلى النجاح و انجاز الأعمال الصعبة و التغلب على العقبات بكفاءة، و بأقل قدر ممكن من الوقت و الجهد و بأفضل مستوى من الأداء (ثائر احمد غباري، مرجع سابق، ص 49).

التعريف الإجرائي:

من خلال عرضنا لمفاهيم دافعية الانجاز نستنتج أن الدافعية للانجاز هي الرغبة بالقيام بعمل جيد و النجاح فيه مع التخطيط للمستقبل و وضع مستويات مرتفعة في الأداء و السعي نحو تحقيقها. و هي كذلك "ذلك الطموح الذي يدفع الفرد للمثابرة من اجل بذل الجهد، من خلال سلوكيات انجازية مهنية تدل على إقباله على العمل.

3_ نظريات دافعية الانجاز:

3_1 نظرية ماسلو (A. Maslow) التدرج الهرمي للحاجات:

تعتبر نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو A. Maslow من أشهر النظريات التي ناقشت موضوع الدوافع بناء على هذه النظرية، فان رغبة الفرد في سد احتياجاته غير المشبعة تعمل على توجيه سلوكه و هذه الحاجات تأخذ شكلا هرميا تمثل قاعدته الحاجات الفردية الأكثر إلحاحا و إن كانت في أدنى السلم الهرمي من ناحية الأهمية الحاجات التي تليها في السلم الهرمي لا يمكن استخدامها لدفع الأفراد و توجيه سلوكهم ما لم تلبى هذه الحاجات بدرجة معقولة في هذه الحالة لا بد من اخذ الاختلافات الفردية لدى الأفراد في الحسبان بمعنى أن مستوى الكفاية من حاجة قد يختلف من شخص لآخر.

أما حاجات الإنسان المتدرجة على شكل هرم فهي كما يلي:

- 1_ **الحاجات الفيزيولوجية:** و تتمثل في الحاجة إلى الأكل و الشرب و الهواء و الجنس.
 - 2_ **الحاجة إلى الأمان:** و تتمثل في الحاجة إلى الشعور بالأمان و الاطمئنان و الاستقرار و البعد عما يهدد سلامة الإنسان سواء كان تهديدا ماديا أو نفسيا.
 - 3_ **الحاجة إلى الانتماء:** و هي الحاجة إلى أن يكون للإنسان أصدقاء و يكون محبوبا من الآخرين و أن يبادل الآخرين تلك العاطفة.
 - 4_ **الحاجة إلى تقدير الذات:** و هي الحاجة إلى أن يشعر الإنسان بأهمية ذاته و الانجاز و بان الآخرين يحترمونه.
 - 5_ **الحاجة إلى تأكيد (تحقيق الذات):** و هي الحاجة إلى أن يحقق الإنسان ذاته و أن يستفيد من طاقاته و قدراته و مواهبه و أن يبذل و يحدد في كثير مما يقوم به من أعمال.
- (مصطفى حسين باهي، 1998، ص 90)

و أشار إلى الأفراد يشبعون حاجاتهم طبقا لنظام طبيعي لأولويات الجسم و العقل و قسم هذه الأولويات إلى فئتين هما:

- 1_ **حاجات النقص:** و تتضمن حاجات الضرورة و الإلحاح أو الحاجات الأساسية للحياة و التي تتضمن حاجات استهلاك و استعادة الطاقة مثل الحاجة للطعام و الشراب و النوم و الحاجة للشعور بالأمن و التي لها أولوية في حياة الإنسان.
- 2_ **حاجات النمو:** تتضمن الحاجات النفسية و الاجتماعية مثل الحاجة للحب و الانتماء و الصداقة و الحاجة إلى تقدير الذات و في رأي "ماسلو" أن حاجات النقص يجب أن تشبع أولا قبل حاجات النمو، إذ أن الحاجة للطعام و الحاجة للماء أكثر إلحاحا و تحمل أولوية أكثر من الحاجة للحب و الصداقة و التقدير كما انه عندما تشبع حاجة من حاجات النقص

و قد أشار "مارتن" إلى تطبيق نظرية تدرج الحاجات قد تكمن من المساعدة على فهم بعض الأعراض التي قد توقع الفرد للممارسة الرياضية و الاشتراك في المنافسات. (محي الدين احمد حسين، مرجع سابق، ص 52)

3_2 نظرية الغرائز:

حاول أصحاب هذه النظرية تفسير دوافع السلوك على أساس الغرائز و أن كل نشاط يقوم به الإنسان مرتبط بها.

و الغريزة كما يراها "سيجموند فرويد" تصدر عن حالة إثارة بدنية أو دافع ملح أو توتر داخل الجسم بهدف تحقيق هدف معين لكي يحقق الإثارة و التوتر و بالتالي حدوث اللذة و الإشباع فالفرد يكون مدفوعا طول حياته بالطاقة الغريزية التي أطلق عليها مصطلح "الليبدو".

3_3 نظرية التنشيط (الإثارة): أن المبدأ الذي تقوم عليه النظرية حسب و نتج Witney أن كل فرد لديه مستوى معين من الإثارة و أن السلوك يكون موجها للاحتفاظ بهذا المستوى فإذا كانت مثيرات البيئة عالية لدرجة كبيرة فان السلوك موجها لمحاولة التنشيط_ الإثارة أما إذا كان مستوى الاستثارة منخفضا جدا فان السلوك عندئذ يكون مدفوعا لمحاولة الارتقاء بمستوى هذا الأخير فكلما ارتفعت مستويات الدافعية (الاستثارة _ التنشيط) لدى الفرد كلما تحسن الأداء. (المرجع سابق، ص 55)

3_4 نظرية التعلم الاجتماعي: الواقع أن هناك العديد من نظريات التعلم ترى إمكانية أن يساهم التعلم الاجتماعي في الدافعية إذ يعتبر من المصادر الرئيسية للدافعية إذ أن النجاح أو الفشل استجابة معينة تؤدي إلى التعرف على الجوانب التي يمكن أن تؤدي إلى نتائج ايجابية أو سلبية و بالتالي تنشأ الرغبة و الدافع لتكرار السلوك الناتج، كما أن التعلم بملاحظة نجاح أو فشل الآخرين قد يكون كافيا لإنتاج حالات الدافعية و قد أشار البرتو

باندور أن نظرية التعلم الاجتماعي تتأسس على التعلم بالنمذجة من خلال القدوة الحسنة يتعلم الآخرون ووجود شخص معين وسط مجموعة متميزة أو متفوقة تنمي دافعية الانجاز لديه و كما أن التعلم يرتبط أيضا بالتعزيز الاجتماعي فالسلوك الذي يتم تعزيزه أو تدعيمه يكون بمثابة دافع أو حافز للفرد لتكرار مثل هذا السلوك أو الأداء مرة أخرى. (عدس عبد الرحمان، 1988، ص 52).

3_5 نظرية ماكلياند (Mackliland): أجرى ديفيد ماكلياند أبحاثا تطبيقية متعددة و خرج من هذه الأبحاث بان ثمة حاجات ثلاثة لها تأثير كبير في تحريك سلوك العاملين و هذه الحاجات هي:

1_ الحاجة إلى الانجاز: و هي الحاجة إلى أن يبذل الإنسان جهدا و أن يحقق انجازات معينة و أن يتفوق وفقا لمعايير معينة.

2_ الحاجة إلى القوة: و هي الحاجة إلى أن يكون الإنسان مؤثرا في الآخرين و أن يجعلهم يسلكون بطريقة معينة تتفق وما يريد.

3_ الحاجة إلى الصداقة و الانتماء: و هي الحاجة إلى أن يكون للإنسان أصدقاء أو جماعة ينتمي إليها و قد اعتقد ماكلياند أن كل إنسان يملك هذه الحاجات بالإضافة إلى حاجات أخرى و بدرجات متفاوتة.

3_6 نظرية العزو: يعتبر "هايدر" هو المؤسس لنظرية العزو، و من الأوائل المهتمين بدراسة دوافع الفرد الكامنة وراء تفسيراتهم السببية، حيث تقوم على تفسير سلوك العلاقات بين الأفراد، و ما يستعمله هذا السلوك من إدراك الفرد الآخر، و تحليل الفعل و تأثير المتغيرات البيئية في عملية العزو.

و يعتبر هايدر أن هناك دافعين رئيسيين وراء التفسير السببية التي يقدمها الأفراد:

الدافع الأول: حاجة الفرد لتكوين فهم مترابط على العالم المحيط.

الدافع الثاني: حاجة الفرد للتحكم و السيطرة على البيئة و ذلك من خلال التنبؤ بسلوكيات الآخرين، و السيطرة عليها. (عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سابق، ص 17).

للفرد أهمية كبيرة في دافعية الانجاز حيث يعتبر كل من "اركيس" و "جرسكي" أن الأفراد الذين يوجد لديهم دافع للنجاح اكبر من دافع لتجنب الفشل يميلون إلى عزو النجاح إلى أسباب داخلية، في المقابل نجد الأفراد الذين يوجد لديهم دافع لتجنب الفشل بدرجة اكبر من دافع تحقيق النجاح يميلون إلى عزو النجاح لأسباب خارجية خلافا لما جاء به اتكنسون.

و يرى وينر أن الفشل في تحقيق الهدف يمكن أن يؤدي إلى ترك العمل كما يمكن أن يؤدي أيضا إلى إعادة النظر و المثابرة في أداء العمل حتى الوصول إلى الهدف.

و من هذا المنطلق قام وينر و آخرون بصياغة نظرية العزو التي تهدف إلى توضيح تأثير الدوافع على الخبرات و النجاح و الفشل و ميز بين ثلاث أبعاد للسببية.

الثبات: و يقصد به القدرة على الاستمرار بشكل معتدل أو بشكل غير مستقر.

السببية: و يقصد بها العوامل الداخلية و الخارجية.

التحكم: و يقصد به العوامل التي تخضع لسيطرة أو التي تكون خارج نطاق السيطرة.

(إخلاص محمد عبد الحفيظ، 2004، ص 173)

3_7 نظرية اتكنسون: الحاجة للانجاز:

تهدف هذه النظرية إلى توقع سلوك الأفراد الذين رتبوا بتقدير عال أو منخفض بالنسبة للحاجة للانجاز.

و يقول اتكنسون أن الناس يكونون مرتفعي الحاجة للانجاز يكون لديهم استعداد أو كفاح من اجل النجاح.

هذا و يكونون مدفوعين للحصول على الأشياء التي تأتي من تحقيق أو انجاز بعض الأهداف التي توجد فيها فرص النجاح و يتجنبون الأعمال السهلة و أنهم يقبلون على التدريب ليصبحوا أكثر انجازا. (طاهر محمود الكلالدة، 2008، ص 214)

كما أن هؤلاء الناس يفضلون الحصول على النقد في وقته و تغذية عكسية عن أدائهم و تظهر الدراسات أن هؤلاء الناس ذوي الحاجات المرتفعة للانجاز يقومون بأداء أفضل خاصة في الأعمال ذات الالتزام مثل بدء الأعمال الجديدة. (وائل مختار إسماعيل، 2009، ص 118).

كما قام اتكنسون بإلقاء الضوء على العوامل المحددة للانجاز القائم على المخاطر و أشار إلى أن مخاطرة الانجاز في عمل ما تحددتها أربعة عوامل:

_ منها عاملان يتعلقان بخصال الفرد.

_ و عاملان يرتبطان بخصائص المهمة المراد انجازها و ذلك على النحو التالي:

***فيما يتعلق بخصال الفرد:** هناك نمطان من الأفراد يعملان بطريقة مختلفة في مجال التوجه نحو الانجاز و هذا على حد تعبير اتكنسون.

أ_ النمط الأول: الأشخاص الذين يتسمون بارتفاع الحاجة للانجاز بدرجة اكبر من الخوف من الفشل.

ب_ النمط الثاني: الأشخاص الذين يتسمون بارتفاع الخوف من الفشل بالمقارنة بالحاجة للانجاز.

و يتفاعل كل من مستوى الحاجة للانجاز و مستوى الخوف أو القلق من الفشل كما في الشكل التالي:

النمط	مستوى الحاجة للانجاز	مستوى القلق أو الفشل
الدافع للانجاز و النجاح اكبر من الدافع لتحاشي الفشل.	مرتفع	منخفض
الدافع لتحاشي الفشل اكبر من الدافع للانجاز و النجاح	منخفض	مرتفع

الجدول رقم (01) النمطان الأساسيان من الأفراد في الدافعية للانجاز.

و قد ركز علماء النفس في دراستهم لدافع الانجاز على هذين النمطين المتقابلين أو المتناظرين فلا يوجد فرد بنفس القدر من النمطين فالأفراد المرتفعون في الحاجة للانجاز يتوقع أن يظهروا الانجاز الموجه نحو النشاط، و ذلك لان قلقهم من الفشل محدود للغاية.

أما فيما يتعلق بالأفراد المنخفضين في الحاجة للانجاز فيتوقع أن لا يوجد النشاط المنجز لديهم أو يوجد بدرجة محدودة و ذلك بسبب افتقادهم للحاجة للانجاز و سيطرة الخوف من الفشل و القلق عليهم. (وائل مختار إسماعيل، مرجع سابق، ص 119)

3_8 نظرية تولمان:

لقد أوضح تولمان في نظريته حول الدافعية للانجاز في ضوء منحنى التوقع أن السلوك يتحدد من المثيرات الداخلية أو البيئة، كما أشار إلى أن الميل للأداء فعل معين هو محصلة تفاعل بين ثلاث أنواع من المتغيرات و تتمثل في ما يلي:

1_ المتغير الدافعي: و يمكن في الحاجة أو الرغبة في تحقيق هدف معين.

2_ متغير التوقع: و يمثل في الاعتقاد بان فعل ما في موقف معين سوف يؤدي إلى موضوع الهدف.

3_ متغير الباعث أو القيمة الهدف النسبية للفرد: فالمكافأة التي يتلقاها الفرد في المؤسسة مثلا لها قيمة كبيرة في زيادة الأداء فهي بمثابة باعث للأداء الأفضل و بذل الجهد و المزيد منه.

و يرى تولمان انه كلما كانت التوقعات المرتبطة بتمية الانجاز ضئيلة و محدودة تتناقص و السلوك الموجه نحو الانجاز و للتنبؤ بالسلوك الموجه نحو الانجاز في الحاجة لمعرفة كل من:

_ دافعية الشخص أو حاجته للانجاز ضئيلة و محدودة تتناقص و السلوك الموجه نحو الانجاز في الحاجة لمعرفة كل من:

_ دافعية الشخص أو حاجته للانجاز.

_ توقعه بقدرته على الانجاز في موقف معين.

حيث ركز في نظريته على منحنى التوقع و أن السلوك يتحدد من خلال مثيرات داخلية و بيئية و الميل تحصل ثلاث متغيرات الدافعية و التوقع و الباعث و انه كانت توقعات الفرد نحو الانجاز ضئيلة تناقص سلوكه نحو الانجاز للتنبؤ به يجب معرفة حاجات و دافعية و توقعه بقدراته و هذا ما تركز عليه عملية التوجيه أثناء عملية الاختيار التخصص. (وائل مختار إسماعيل، مرجع سابق، ص 123).

4- أنواع ووظائف الدافعية للانجاز:

4-1- الأنواع دافعية الانجاز:

ميز فيروف بين نوعين من الدافعية للانجاز هما:

1_ دافع الانجاز الذاتي: ينبع من داخل الفرد و ذلك بالاعتماد على خبراته السابقة ،حيث يجد في الانجاز و الوصول إلى الهدف فيرسم لنفسه من خلال ذلك أهدافا جديدة بإمكانه بلوغها، بحيث يجد لذة في الانجاز و الوصول إلى الهدف.

2_ دافع انجاز اجتماعي: يخضع لمعايير و مقاييس المجتمع، و يبدأ بالتكوين في سن المدرسة الابتدائية، حيث يندمج الدافعان الذاتي و الاجتماعي ليشكل دافع الانجاز متكامل ينمو مع تقدم السن، و كذا الإحساس بالثقة بالنفس و الاستفادة من الخبرات الناجحة للأقران. (نعيمة الشماع، 1977، ص 163)

4-2- وظائف دافعية الانجاز:

تؤدي الدافعية ووظائف أساسية في تحديد و تشكيل السلوك:

1_ وظيفة منشطة: تعمل على تحريك و تنشيط الطاقة الكامنة داخل الفرد، كما أن وضوح الأهداف مع التركيز عليها يعمل على تحفيز الطاقة الإنسانية و الطاقة النفسية داخل كل فرد.

2_ وظيفة انتقائية: تجعل دافعية الانجاز الإنسان ينتقي سلوكا محددًا يصل به لهدف التعميمية لتلك الطريقة التي أوصلته لهدفه.

3_ وظيفة المثابرة: تحقق دافعية الانجاز وظيفة المثابرة و الإصرار و الصبر و الاعتكاف حتى يتم انجاز العمل.

4_ **الوظيفة التوجيهية:** تحقق دافعية الانجاز وظيفة هامة للغاية هي وظيفة التوجيه و بما أن الإنسان يمتلك طاقة ذاتية توجيهها في اتجاه يحدد ذلك الدافع ووجهته الصحيحة.

5_ مكونات دافعية الانجاز:

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

1_ **الحافز المعرفي:** و هو محاولة الفرد لإشباع حاجاته بالمعرفة في أن يعرف و يفهم ذلك بأداء مهامه بكفاءة و يعبر عنه بسعي الفرد لإشباع حاجاته من الفهم و حل المشكلات و الخبرة، لأنها تعينه على تحسين الأداء بكفاءة عالية.

2_ **توجيه الذات أو تكريس الذات:** و هو رغبة الفرد و شعوره بالمكانة و الاحترام عن طريق أدائه المميز و الملزم في أن واحد، بمعنى رغبة الفرد في الوصول إلى الشهرة و المكانة و المركز الاجتماعي عن طريق أدائه المميز و الملزم بالتقاليد الأكاديمية المعترف بها.

3_ **دافع الانتماء:** و يتمثل في سعي الفرد للحصول على الاعتراف و التقدير باستخدام نجاحه الأكاديمي و مختلف الأداء، و يأتي هنا دور الوالدين كمصدر أول لإشباع حاجات دافع الانتماء، ثم دور الأطراف المختلفة التي يتعامل معها الفرد و يعتمد عليهم في تكوين شخصيته و من بينهم المؤسسات التعليمية المختلفة. (كامل محمد عويضة، 1996، ص 63).

* **حبيب موراي و هيرمانز:** أن دافع الانجاز يتكون مما يلي:

أ_ **مستوى الطموح:** أي الرغبة في الوصول إلى الأهداف المسطرة و بذل الجهد اللازم لذلك.

ب_ المثابرة: أي الجهد و الاجتهاد و السرعة في الانجاز.

ج_ الرغبة في إعادة التفكير في العقبات: يعني تحقيق كل ما هو صعب و التغلب على الصعاب.

د_ الاتجاه نحو المستقبل: و يتمثل في التخطيط المكثف للمستقبل.

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

ت_ المسؤولية الفردية: أن تكون مسئولاً على نفسك و الآخرين أي أن يتحمل نتائج عملك.

و_ الاستقلال: أي أن يتحرك المرء و أن لا يكون مرتبط و أن يتحدى الأعراف.

ي_ السيطرة: أن تسيطر و تتحكم في بيئتك الإنسانية، أن تؤثر في سلوك الآخرين و توجهه عن طريق الاتحاد و إصدار الأوامر.

ن_ التنظيم: أي ترتيب الأشياء، أن تحقق النظام أو الاتزان أو الاتفاق و الترتيب و الدقة.

ك_ البحث عن التقدير: هو الحاجة في ممارسة بعض المواهب و بلوغ اكبر مستوى من النجاح.

*و قد توصل محي الدين حسين 1988 باستخدام التحليل العاملية بطريقتة هولنتج أن الدافعية تتكون من 6 عوامل هي:

1_ المثابرة.

2_ الرغبة المستمرة في الانجاز.

3_ التفاني في العمل.

4_ التفوق و الظهور.

5_ الطموح.

6_ الرغبة في تحقيق الذات. (مرجع السابق، ص 97).

أما عبد القادر 1977 فقد قام بتحديد دافع الانجاز من خلال ثلاث مكونات و هي:

1_ الطموح العام.

2_ النجاح و المثابرة على بذل الجهد.

3_ التحمل من اجل الوصول إلى الهدف.

أما عمران 1980 فيفترض أن دافع الانجاز يتكون من الأبعاد التالي:

1_ **البعد الشخصي:** و يتمثل هذا البعد في محاولة الفرد تحقيق ذاته المثالية من خلال الانجاز و أن دافعه في ذلك دافعية ذاتية، انجاز من اجل الانجاز، حيث يرى الفرد أن في الانجاز متعة في حد ذاته و هو يهدف إلى الانجاز الخالص الذي يخضع المقاييس و المعايير الذاتية الشخصية و يتميز الفرد من أصحاب هذا المستوى العالي ففي هذا البعد بارتفاع مستوى كل من الطموح و التحمل و المثابرة و هذه أهم صفاته الشخصية.

2_ **البعد الاجتماعي:** و يقصد به الاهتمام بالتفوق في المنافسة على جميع المشاركين في المجالات المختلفة كما يتضمن هذا البعد أيضا الميل إلى التعاون و مع الآخرين من اجل تحقيق هدف كبير بعيد المنال.

3_ **بعد المستوى العالي في الانجاز:** و يقصد بهذا البعد أن صاحب المستوى العالي في الانجاز يهدف إلى المستوى الجيد و الممتاز في كل ما يقوم به من عمل.

(مجدي احمد محمد عبد الله، 2003، ص 183، 181)

6- خصائص الفرد ذوي الانجاز العالي:

- 1_ يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة و منضبطة لذلك يضعون لأنفسهم أهدافا تتطوي على التحدي و المجازفة و هم يفعلون ذلك كحالة طبيعية و مستمرة إذا أنهم لا يشعرون باللذة و الانجاز إذا كانت المهام و الأهداف التي ينفذونها سهلة و مضمونة النتائج .
- 2_ الميل إلى الوضعيات و المواقف التي يتمكنون فيها من تحمل المسؤولية الشخصية في تحليل المشاكل و إيجاد حلول لها.
- 3_ الرغبة في التغذية العكسية لانجازاتهم و مراقبتها ليكونوا على علم بمستوى انجازاتهم.
- 4_ يهتم الشخص ذو الدرجة المرتفعة من الانجاز بما يؤديه من عمل في حد ذاتها أكثر من اهتمامه بأي عائد مادي يعود عليه من انجاز هذا العمل و هو دون شك يرغب في الحصول على قدر كبير من المال لكونه مقياسا لدرجة امتيازه في أدائه لعمله.
- 5_ يتميز الأفراد مرتفعي الانجاز بالثقة العالية بالنفس حيث يميلون للشك في آراء الأفراد الأكثر خبرة منهم، و يلتزمون بأرائهم حتى و لو كانوا لا يملكون معرفة معمقة بالموضوع الذين يريدون اتخاذ القرار فيه.
- 6_ يفضلون المهن المتغيرة و التي فيها تحديات مستمرة و ينفرون من المهن الروتينية.
- 7_ يتخذون قرارات ذات درجة معقولة من الخطر المرتبطة به.

8_ يتميز ذوي الانجاز المرتفع بتحمل المخاطرة المتوسطة أي أن هناك إمكانية حساب احتمالات هذه المخاطرة.

9_ درجة متوسطة من المخاطرة تعني أنها قد تكون مناسبة لحجم و نوعية قدرات الفرد أي أن ذوي الانجاز المرتفع يفضلون الأعمال التي يعرفون كيف و متى يقومون بها.
(محمد إسماعيل بلال، 2008، ص 90)

7-مظاهر الدافعية:

هناك مظاهر متباينة للدافعية للانجاز حددها بعض العلماء كوهين، هانري، يونغ....) في نقاط معينة:

الجدول رقم(02) يمثل مظاهر الدافعية للانجاز.

حسن جوزيف كوهين الدافع للانجاز	حسب هنري موراي الحاجة للانجاز	حسب يونغ الدافع للانجاز	حسب محي الدين الدافع للانجاز و البناء النفسي الدافعي	حسب هيرماتس الدافع للانجاز
<p>_ انجاز المهام المتسمة بالصعوبة _ محاولة التغلب على صعوبة أي الصعاب بمستوى مرتفع من التفوق</p>	<p>_ سعي الفرد إلى القيام بالأعمال الصعبة. _ تتاول الأفكار و تنظيمها بسرعة و بطريقة استقلالية بقدر الإمكان. _ تخطي الفرد لما يقابله من عقبات. _ الوصول إلى مستوى مرتفع في أي مجال من مجالات الحياة. _ تفوق الفرد عن ذاته منافسة الآخرين و التفوق عليهم. _ ازدياد تقدير الفرد لذاته.</p>	<p>الرغبة في بذل الجهد الموجه إلى أهداف بعينها. _ محاولة التغلب على الصعاب التي تحول بين الفرد و أهدافه.</p>	<p>_ الرغبة في تحقيق انجازات بارزة . _ العمل الدعوب. _ تحقيق الذات. _ التحلي بقوة. _ العزيمة.</p>	<p>_ مستوى الطموح مرتفع. _ السلوك مرتبط بقبول المخاطرة. _ الحراك الاجتماعي. _ المثابرة. _ توتر العمل. _ إدراك الزمن. _ التوجه بالمستقبل. _ اختيار الرفيق. _ سلوك التعرف. _ سلوك الانجاز.</p>

8-قياس الدافعية للانجاز:

تتصف مقاييس دافعية الانجاز إلى قسمين: الأولى مقاييس اسقاطية و الثانية مقاييس موضوعية:

1_ المقاييس الاسقاطية:

1_1 مقاييس الانجاز لمكلياند و زملائه 1953: تقدير الصور و التخيلات أما مكلياند اعد اختبار لقياس الدافعية للانجاز، مكون من أربعة صور تم توليد بعضها من اختبار تفهم الموضوع (T A T) الذي أعده موراي 1938 كما صمم مكلياند البعض الآخر خصيصا لقياس الدافع للانجاز.

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

_ ماذا حدث، و من هم الأشخاص؟

_ ما الذي أدى إلى هذا الموقف بمعنى ماذا حدث من الماضي؟

_ ما محور التفكير، و ما المطلوب أداءه، و من الذي يقوم بهذا الأداء؟

_ ماذا سيحدث؟ و ما الذي يجب عمله؟

بعد ذلك يجيب على هته الأسئلة في مدة لا تزيد عن أربع دقائق و يستغرق الاختبار كله في حالة استخدام الصور الأربعة، عشرون دقيقة.

و يرتبط هذا الاختبار أصلا بالتخيل الابتكاري من خلال تحليل نواتج تخيلات المفحوصين لنوع معين من المحتوى. (رشاد عبد العزيز عبد الحافظ، 1999، ص 23).

1_2 مقياس الاستبصار فرنش: قامت فرنش بوضع مقاييس الاستبصار على ضوء الأساس النظري الذي وضعه ماكلياند لتقدير صور و تخيلات الانجاز، حيث وضعت جملا مفيدة، تصنف أنماطا متعددة من السلوك يستجيب لها المفحوص باستجابة لفظية اسقاطية عند تفسيره للمواقف السلوكية الذي يشتمل عليه البند أو العبارة.

1_3 مقياس التعبير عن طريق الرسم (A.G.E.T) ل ارونسون: صمم هذا المقياس لقياس دافعية الانجاز عند الأطفال لأنه وجد أن اختبار كمكلياند و زملائه و كذا اختبار فرنش للاستبصار صعبة بالنسبة للأطفال الصغار، و قد تضمن نظام التقدير الذي وضعه ارونسون لتصحيح اختبار الرسم فئات أو خصائص معينة كالخطوط و الحيز و الأشكال و ذلك للتمييز بين المفحوصين ذوي الدرجات المختلفة لدافع الانجاز. (رشاد عبد العزيز موسى، 1994، ص ص 25،22).

2_ المقاييس الموضوعية: حاول الباحثون تصميم مقاييس أكثر موضوعية لقياس دافع الانجاز و من بينهم:

1-2- اختبار الدافع للانجاز ل هرمانس 1970: حاول هرمانس بناء اختبار الدافع بعيدا عن نظرية اكنسون و ذلك بعد حصر جميع المظاهر المتعلقة بهذا التكوين، و قد انتقت منها الأكثر شيوعا على أساس أكدته البحوث السابقة و هي:

_ مستوى الطموح.

_ السلوك المرتبط بقبول المخاطرة.

_ المثابرة.

_ توتر العمل.

_ إدراك الزمن.

_ التوجه نحو المستقبل.

_ اختيار الرفيق.

_ سلوك التعرف.

_ سلوك الانجاز.

و يتكون هذا الاستخبار من 29 عبارة متعددة الاختيارات. (مجدي احمد محمد عبد الله، ص ص 187،188)

2-2- مقاييس التوجه نحو الانجاز ايزنكو ويلسون: ضمن استخبارات يتضمن سبعة مقاييس فرعية تقيس المزاج التجريبي المثالي و يتكون المقياس من 30 بنءاء، يجاب عنها: نعم، غير متأكد، لا.

2-3- مقياس اراي . لن الدافع للانجاز 1960: وضع لن هذا المقياس في 1960 و طوره راي في السبعينات و يتكون من 14 سؤالاً يجاب عنها بنعم، غير متأكد، لا، و للتحكم في الإجابة تنعكس مفتاح تقدير الدرجات(التصحيح) و في نصف عدد العبارات، و الدرجة القصوى هي 42 و للمقياس ثبات يزيد على70.

(مجدي احمد عبد الله، 2003، ص ص 187، 188)

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الدافعية و بعض المفاهيم و المصطلحات المرتبطة بمفهوم الدافعية كالباحث و الحاجة و الحافز ثم تعرضنا إلى تصنيف و فوائد الدافعية ثم تطرقنا إلى تاريخ و مفهوم دافعية الإنجاز من خلال عرض عدة تعريفات و وجهات نظر مختلفة لجملة الباحثين و المختصين في مجال علم النفس ثم التطرق إلى أهم أنواع ومكونات الدافعية للإنجاز و صفات و خصائص الفرد ذوي الإنجاز العالي كذلك قمنا بعرض أهم النظريات الخاصة بالدافعية للإنجاز منها نظرية اتكسون و نظرية العزو، و نظرية ماكلياند و غيرها.

ثم تطرقنا إلى مظاهر و قياس دافعية الإنجاز ثم تصنيف أدوات قياسها إلى مقاييس اسقاطية و مقاييس موضوعية .

الفصل الرابع

ملخص الزاوية: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تمهيد

1_ محاور الدراسات

2_ منهج الدراسة

3_ الدراسة الاستطلاعية

4_ مجتمع عين الدراسة

5_ أدوات الدراسة

6_ أسلوب المعالجة الإحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد:

من الضروري في أي بحث ميداني أن يقف الباحث على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي يرى بأنها ضرورية في بحثه.

فالبحث العلمي يحتاج إلى الربط بين ما هو نظري و بين ما هو ميداني على اعتبار أن الميدان هو المحك الذي نختبر فيه ما تم التّطرّق إليه في الدّراسة النّظريّة و سنستعرض الإجراءات المنهجية للدّراسة الميدانية و الملامح العامّة التي تميز مجتمع و حالات الدّراسة و يهدف هذا الفصل إلى التّعرف على مدى صلاحية أدوات القياس المستخدمة في هذه الدّراسة و ذلك من خلال تطبيق الاستبيان اللّذين تم إعدادهما خصيصاً لهذه الدّراسة ، و هما الاستبيان الأوّل الخاص بالمنخا التنظيمي و الاستبيان الثّاني الخاص بالدّافعية للإنجاز .

1- مجالات الدّراسة :**أ_ المجال المكاني:**

ينحصر المجال المكاني لشركة في ولاية بسكرة و نعني بشركة سونطراك الشركة الوطنية للنقل و تسويق المحروقات و هي المسؤولة على الأهداف الإستراتيجية المركزة على البحث و التّقيب و النقل ، تمييع الغاز الطبيعي و تسويق المحروقات في السوق العالمية .

_ نشأة المؤسسة : لقد مرّ مشروع انجاز قاعدة الصيانة و التّدخل السريع لخطّي الأنابيب الرّابطين بين حوض الحمراء و سكيكدة ، و حاسي الرّمل و سكيكدة و تم اختيار بسكرة لموقعها الجغرافي و كونها في منتصف المسافة ما بين بداية و نهاية خطي الأنابيب .

_ بدأت الأشغال في المشروع في 1975 و انتهت في 1977 أما الاستلام النهائي بالقيام بكل المهام المسندة إليها من طرف قسم الصيانة لسون طراك . و مهام قاعدة بسكرة للصيانة تتمحور في إعداد و إنجاز مختلف مخططات الصيانة المتعلقة بالسير الحسن للمركبات التالية :

*محطات ضخ البترول الخام (OK/34).

*محطات ضخ الغاز من نوع (1KG/40 ، OG2 /48 ، و GO1).

كما أن قاعدة الصيانة بك بسكرة تضمن صيانة الأجهزة و الآلات المستخدمة في ناحية الشرق كلها و لها مهام تسهر عليها نذكر منها :

*المراجع الكُلية و الجزئية للمكنات الدوارة (مضخات الغاز ، المضخات التناوبية).

*تجديد القطع الأساسية للمضخات .

*تجديد المحركات الكهربائية ذات الضغط المنخفض و المتوسط.

*تجديد المحولات.

*تنمية صناعة قطع الغيار الضروري للمكنات الدوارة.

تعتبر مديرية الصيانة لولاية بسكرة من أهم المديريات التابعة لشركة سونطراك الوطنية ، وهي تحتوي على هياكل صيانة (أنظر الملحق 01)، جِدُّ متطورة و أجهزة تكنولوجية جيدة تضمن الصيانة المتخصصة لكل المستويات كما تشغل المديرية 192 عامل في كافة التصنيفات و التخصصات .

ب_ المجال الزماني:

دامت الدّراسة في الجانب النّظري من نوفمبر 2013 و في أفريل بدأت الباحثة في الدّراسة الميدانية إلى غاية 22 أفريل 2014 .

_ ثم بدأت مرحلة تحليل و تفريغ البيانات من 23 أفريل إلى 15 ماي.

2-المنهج المستخدم في الدّراسة :

إنّ تطبيق المنهج العلمي الحديث في الدّراسات العلمية يُعدّ خطوة كبيرة في سبيل تحرير المعرفة الإنسانية من النظرة الغيبية و الاقتصار على الحدس التخميني الذهني الذي تميزت به الدّراسات على قرون من تاريخ الفكر البشري أو الاعتماد على منطق القياس الذي يسيطر في القرون الوسطى حيث كان هذا المنهج ضمّانا أكيدا للمعرفة الموضوعية الصادقة و الثابتة مادام شكل القياس سليما و حدوده موجودة ، فكل ما يتيح من معرفة يصبح صحيحا منطقيا و رغم القصور الكبير و الواضح في هذا المنهج إلّا أنّه ظل سائد لقرون و أعاق أي تقدّم في مجال المعرفة الإنسانية و لم تتخلّص البحوث و الدّراسات الاجتماعية من هذا القصور إلّا بفضل استقلال علم مناهج البحث عن المنطق الفلسفي ليصبح قائما بذاته.

و أصبح أداة في يد العلماء و المفكرين في مختلف مجالات العلوم الإنسانية و الاجتماعية بل أصبح كل علم من هذه العلوم به مناهجه الخاصّة التي قد يشترك فيها مع بقيّة العلوم الأخرى (فوزية غرابية و آخرون ، 2007 ، ص 42).

حيث من المؤكد أن الدراسات العلمية لن تستطيع الوصول إلى هدفها بدقة و موضوعية دون استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها الباحث للوصول إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يضمن له دقة النتائج و سلامتها و هذا هو المنهج ، فالمنهج >> عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة و الهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك << (محمد عبيدات و آخرون ، 1999 ، ص 35).

ينصّ المنهج على كيفية تصور و تخطيط العمل حول موضوع دراسة ما أنه يتدخل بطريقة أكثر أو أقل إلحاحاً بأقل أو بأكثر دقة ، في كل مراحل البحث أو في هذه المرحلة أو تلك (موريس أنجرس ، 2010 ، ص 99).

و لقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي حيث يهدف المنهج الوصفي إلى جمع أوصاف دقيقة علمية للظاهرة الاجتماعية في وضعها الزّاهن و إلى دراسة العلاقات التي توجد بين الظاهرات الاجتماعية ، و في هذا المنهج يهتم الباحث بدراسة الوضع الحالي للظاهرة و وصف دقيق لها .(خليل عبد الرّحمان المعايطة، 2007 ،ص 37).

و يقصد بالبحث الارتباطي هو ذلك النوع من أساليب البحث الذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين متغيرين أو أكثر ، و من ثم معرفة درجة تلك العلاقة و بهذا يتضح أن البحث الارتباطي يقتصر هدفه على معرفة وجود علاقة أو عدمها .

3- الدراسة الاستطلاعية:

تُعدّ الدراسة الاستطلاعية هي البوابة التي ينطلق منها الباحث في تحديد ما يتطلّب البحث نظرياً و ميدانياً ، فهي مهمة جدّاً قبل الخوض في الدراسة النهائية حيث أنها تُمكن الباحث من معرفة مدى صلاحية أداة الدراسة التي سيستخدمها في

الدراسة الأساسية و كذا التأكد من صدقها و ثباتها ، و بذلك يستطيع الباحث التعرف على أية مشكلة يمكن أن تظهر قبل القيام بالدراسة الأساسية كما تمكن الباحث من التعرف على خصائص المجتمع الأصلي للدراسة (رجاء محمود بوعلام ، 2004 ، ص 87) .

كما تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى:

- 1- تحديد ميدان الدراسة و التحقق من مدى ملائمة الدراسة .
- 2- التعرف على مدى تجاوب عينة الدراسة مع أداة القياس التي اعتمدها الباحث.
- 3- التعرف على مدى ملائمة عبارات الاستبيان مع مستوى أفراد العينة و تحديد الأدوات المناسبة للدراسة.

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

4- مجتمع و عينة الدراسة :

تكتسي العينة أهمية كبيرة في البحوث النفسية و الاجتماعية ، ذلك أن اللجوء إلى دراسة كل المجتمع الأصلي يطرح صعوبات عدّة لما تتطلبه من وسائل مادية و بشرية و هذا ما دفع الباحثين إلى اختيار جزء من المجتمع الأصلي ، إضافة إلى مراعاة التجانس في بعض الخصائص (محمد قريشي 2004 ، ص28).

فتعتبر العينة نسبة جزئية مأخوذة من العدد الإجمالي أو المجتمع الأصلي حيث أنه من الصّعب دراسة كل فرد على حدى فعلى الباحث أخذ عيّنة مناسبة ، و في دراستنا الحالية فإن المجتمع الأصلي للدراسة يتكوّن من 192 عامل و أخذت الباحثة عينة مكونة من 48 عامل أي بنسبة 24,97% من المجتمع الأصلي.

و عند توزيع الاستثمارات على أفراد العينة فإن 8 من العمّال لم يقوموا بإرجاع استثمارات و لم يجيبوا و بالتالي أصبحت العينة 40 عامل.

جدول رقم(03) : توضح توزيع العينة أفراد العينة.

التسبة المئوية	عدد أفراد العينة	المجتمع الأصلي	- المصالح
2,08	4	14	- مصلحة الإكتروميكانيك
9,37	18	71	- مصلحة الميكانيك
5,20	10	30	- مصلحة الإدارة
5,20	10	39	- مصلحة الآلية
3,12	6	38	- مصلحة الأشغال
24,97	48	192	- المجموع

_ طريقة اختيار العيّنة:

اعتمدنا في اختيار العينة على العيّنة العشوائية البسيطة و في هذا النوع من العينات يعني تكافؤ القرص لجميع عناصر المجتمع لتكون أحد مفردات العينة و يتم اختيارها

إما باستخدام القرعة أو جداول الأرقام التي يتكون منها مجتمع الدراسة، و بذلك تكون فرصة الظهور لكل عنصر معروفة و محدّدة (عبد الرّحمان عدس و آخرون 1999، ص 09).

5- أدوات الدراسة :

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، و على المنهج المتّبع في البحث، و الوقت المسموح له و الإمكانيات المتاحة وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف البحث هي الاستمارة و هي كما تُعرف <> مجموعة من المؤشرات ، يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي ، أي إجراء بحث ميداني على جماعة محدّدة من النَّاس ، و هي وسيلة الاتصال الرئسية بين الباحث و المبحوث ، و يحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث <> (بلقاسم سلاطنية و حسان الجيلاني ، 2004 ، ص 282).

حيث قامت الباحثة بتصميم استمارتين و ذلك من خلال الإطلاع على التراث السيكلوجي و على بعض الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي و الدافعية للإنجاز ، تم إعداد استمارتين أوليتين للمناخ التنظيمي و الدافعية للإنجاز فكانت الاستمارة الأولى تتضمن 24 بنداً و الثانية 23 بنداً و تم عرضها على المشرف .

من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات و قامت الباحثة بإجراء تعديلات المقترحة من طرف المشرف لتظهر في شكلها الأولي ، و تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس ، و ذلك للتأكد من ما إذا كانت العبارات تخدم ما وُضعت لأجله حيث قاموا بتقديم النَّصح و الإرشاد، حيث تم تعديل و حذف ما يلزم و من ثم إجراء تعديلات مناسبة لتخرج الاستمارة بصورتها النهائية و التي تم

توزيعها على جميع أفراد العينة بهدف جمع البيانات اللازمة للدراسة و قد أعطينا درجات لكل بديل من البدائل :

*غالبا درجتها (03)

*أحيانا درجتها (02)

*مطلقا درجتها (01)

الاستبيان الأول:

استبيان المناخ التنظيمي يتكون من ثلاثة أبعاد لكل بُعد بنود متعلقة به و مجموع بنود هذا الاستبيان 22 بند حيث خيارات الاستجابة.

غالبا / أحيانا / نادرا و هي على الشكل التالي:

جدول رقم (04): استبيان المناخ التنظيمي

الرقم	الأبعاد	أرقام البنود	غالبا	أحيانا	نادرا
1	مرونة التنظيم	1 إلى رقم 8			
2	التدريب و التنمية الإدارية	9 إلى رقم 16			
3	أنماط الثواب و العقاب	من 17 إلى 22			

الاستبيان الثاني:

الدافعية للإنجاز يتكون من أربعة أبعاد لكل بُعد بنود خاصة به و مجموع هذه البنود 22 بند أما الخيارات فكانت غالبا / أحيانا / نادرا :

جدول رقم(05): استبيان دافعية الانجاز

الرقم	الأبعاد	أرقام البنود	غالبا	أحيانا	نادرا
1	تحقيق التميّز و التفوق	من الرقم 1 إلى الرقم 7			
2	تحقيق الأهداف	من الرقم 8 إلى الرقم 12			
3	المثابرة و القدرة على التحديّ و الإصرار	من الرقم 13 إلى الرقم 17			
4	العلاقة مع الزملاء	من الرقم 18 إلى الرقم 22			

2-5 صدق الاستبيانين: بعد تصميم الاستبيانين ثم عرضهما على عدد من الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق رقم 02) استرجعنا مجمل الآراء منهم، نوردها موقعة في جدول أسماء المحكمين (أنظر الملحق رقم 03).

و كانت معظم ملاحظاتهم لصالح الاستبيانين ما عدا العبارات المتشابهة و بعد التحكيم أعادت الباحثة النظر في بعض العبارات، ثم حساب صدق الاستبيانين بتطبيق معادلة لوشي (أنظر الملحق رقم 04).

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

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

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

ن : العدد الكلي للبنود

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

حيث : مج ص ب : مجموع معادلات صدق البنود

ن : العدد الكلي للبنود

و عليه كان : صدق استبيان المناخ التنظيمي : 0,86

صدق استبيان دافعية الإنجاز : 0,91

و بعد التأكد من صدق الاستبيانين ، و بعد تعديلهما اختيارنا أهم العبارات في استبيان المناخ التنظيمي و احتفظنا باستبيان دافعية الإنجاز كما هو عليه في الأول (أنظر الملحق 5 ، الاستبيان المعدل).

3-5 ثبات الاستبيان :

يُعرف الثبات أنه >> درجة الاتساق أو التجانس بين نتائج المقاييس في تقدير صفة أو أسلوب ما << (موسى النبهان ، 2004 ، ص 243).

_ طريقة التجزئة النصفية:

و تعتمد هذه الطريقة على تجزئة الاختبار المطلوب و ذلك بعد تطبيقه على مجموعة واحدة و هناك عدّة طرق لتجزئة الاختبار فقد يستخدم النصف الأول من الاختبار في مقابل النصف الثاني أو قد تستخدم الأسئلة ذات الأرقام الفردية في مقابل الأسئلة ذات الأرقام الزوجية (سعد عبد الرحمن ، 1998 ، ص 167 ، 168).

و في دراستنا هذه سوف نستخدم طريقة التجزئة النصفية لأنها تعتبر الأنسب و الأكثر فاعلية في حساب ثبات أدوات القياس المستخدمة حالياً.

و عليه تم تطبيق الاستبيان على عينة مكونة من 20 فرد اختيروا بطريقة عشوائية و بعد تقييم استجاباتهم ، تم تقسيمها إلى نصفين ، النصف الأول للبنود التي تحمل الأرقام الفردية و النصف الثاني للبنود التي تحمل الأرقام الزوجية ثم حساب معامل ارتباط بيرسون بين نصفي الاستبيان و حساب معامل الثبات (أنظر في الملحق 6) .

_ لقد تم تقسيم استبيان المناخ التنظيمي إلى فقرات فردية و زوجية ثم استخدمت درجات النصفية بحساب معامل الارتباط بيرسون فنتج معامل الثبات هو 0,71.

ثم استخدمت معادلة سييرمان براون التصحيح :

_ و لقد تم تقسيم استبيان دافعية الإنجاز إلى فقرات فردية و زوجية ثم استخدمت درجات النصفية بحساب معامل الارتباط بيرسون فنتج معامل الثبات هو $r = 0,76$.

ثم استخدمت معادلة سييرمان براون للتصحيح فوجدنا $r = 0,86$.

6_ أسلوب المعالجة الإحصائية :

بعد جمع المعلومات تم تفرغ الاستبيانين بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية : _ معامل الارتباط بيرسون تم استخدامه لمعرفة الثبات و نستخدمه للكشف عن طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي و الدافعية للإنجاز.

$$R = \frac{n \sum x \cdot y - \sum x \cdot \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2] [n \sum y^2 - (\sum y)^2]}} \quad \text{معادلة بيرسون}$$

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

حيث : $r = 1.1$ = معامل الثبات بعد تصحيح الأول .

ن : عدد أجزاء الاختبار .

_ التكرارات: و هو تعداد كل الإجابات المتكررة لأسئلة الاستمارة و تلخيصا بالجدول و ذلك عند عرض النتائج لأفراد العينة على استبيان الدراسة.

_ النسب المئوية: و هي الوسيلة الإحصائية التي اعتمدها الباحث لتقسيم نتائج الدراسة.

خلاصة الفصل :

تناول هذا الفصل المعطيات المتعلقة بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية حيث تمّ التعريف بمنهج الدراسة ، و هو المنهج الوصفي (الارتباطي) إذ يُعتبر الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات ثم تمّت الإشارة إلى حدود و مجالات الدراسة بما فيها الحدود المكانية و الحدود الزمنية و التعريف بعينة و مجتمع الدراسة ثم التعريف بأدوات جمع البيانات و المتمثلة في استبيان المناخ التنظيمي و استبيان الدافعية للإنجاز ثم التحقق من صدق و ثبات الأدوات معا .

الفصل الخامس

الفصل الخامس: عرض و تحليل النتائج

تمهيد

1- عرض و تحليل بيبيانات

الدراسة

2- مناقشة الفرضيات.

3- الاستنتاج العام.

اقتراحات و توصيات

خلاصة الفصل .

تمهيد

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

-جدول (06): يمثل استجابات أفراد العينة لمحور مرونة التنظيم

الرقم	العبارات	دائما	النسبة	أحيانا	النسبة	مطلقا	النسبة
1	تناسب التعليمات المطبقة بالمؤسسة مع المستجبات الحاصلة في مجال العمل	27	%67.50	6	%15	7	%17.50
2	تناسب المهام المسندة للمؤسسة و إمكانهم وقدراتهم	24	%60	30	%12	4	%10
3	تساعد المؤسسة على توفير الموارد و الإمكانات اللازمة لاستمرار تعزيز عملية التطور	28	%70	12	%30	10	%25
4	تتنصف اللوائح و الأنظمة المعمول بها داخل المؤسسة بالمرونة	28	%70	9	%22.50	10	%7.50
5	يتوافق الهيكل التنظيمي للشركة مع طبيعة و مهام العاملين.	29	%72.50	8	%20	3	%7.50
6	إجراءات العمل المتعلقة بمسؤولياتي تتفق مع قدراتي	25	%62.50	12	%30	3	%7.50
7	تحدد الإدارة أهداف واضحة لسياستها	23	%57.50	12	%30	5	%12.50

تحليل الجدول:

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن استجابات العينة للعبارة (05) «يتوافق الهيكل التنظيمي للشركة مع طبيعة و مهام العاملين» كانت عالية أي أن مناسبة (%72.50) من أفراد العينة يرون بأنه هناك توافق بين الهيكل وطبيعة المهام و إن ما نسبة

(20%) يرون بأنه لا يوجد توافق نوع ما في حين (7.50%) من أفراد عينة الدراسة لا يرون بان هناك توافق في الهيكل التنظيمي و طبيعة مهام العاملين ومن حيث ترتيب العبارة فقد جاءت في الترتيب الأول حسب هذا المحور.

-جاءت العبارة (4%) تتصف اللوائح والأنظمة المعمول بها داخل المؤسسة بالمرونة الثانية في ترتيب عبارات هذا المحور فقد أظهرت استجابات العينة أن ما نسبته (70%) من أفراد العينة يرون بان اللوائح و للأنظمة تتصف بالمرونة و أن ما نسبته (22.5%)

يرون بأنه لا توجد مرونة في بعض اللوائح و الأنظمة أحيانا وان ما نسبة (7.25%) يرون بأن اللوائح و الأنظمة المعمول بها داخل لا تتصف بالمرونة.

-في حين جاءت العبارة رقم (3):تساعد المؤسسة في توفير الموارد والإمكانات اللازمة لاستمرار تعزيز عملية التطور حيث أظهرت الاستجابات أفراد عينة الدراسة نفس المستوى مع العبارة السابقة رقم (4) حيث أن ما نسبة (70%) من أفراد العينة يرون بان المؤسسة تساعدهم على توفير الماد و الإمكانات اللازمة لاستمرار لتعزيز عملية التطوير وان ما نسبة (22.50%) يرون بان المؤسسة أحيانا فقط يقوم بتوفير الموارد والإمكانات اللازمة لاستمرار تعزيز عملية التطوير وان مناسبته (7.25%) فأنهم يرون إن المؤسسة لا تساعد على توفير الموارد اللازمة لاستمرار التطوير .

-جاءت العبارات رقم (1)تناسب التعليمات المطبقة بالمؤسسة مع المستجدات الحاصلة في مجال العمل في الترتيب الثالث حسب هذا المحور حيث أظهرت استجابات أفراد العينة أن ما نسبة (67.50%) من أفراد يرون بان هناك تناسب لتعليمات المطبقة بالمؤسسة مع مستجدات الحاصلة في مجال العمل وان ما نسبته (15%) يرون بأنه ليست كل التعليمات المطبقة بالمؤسسة تناسب مع المستجدات الحاصلة في العمل في حين أن (17.5%) يرون

بأنه لا يوجد تناسب مطلق لتعليمات المطبقة بالمؤسسة مع المستجبات الحاصلة في مجال العمل.

و جاءت العبارة رقم(6) إجراءات العمل المتعلقة بمسؤولياتي تتفق مع قدراتي في الترتيب الرابع حيث أظهرت استجابات العينة أن ما نسبته(62.50%) من أفراد لعينة يرون أن مستوى الإجراءات العمل المتعلقة بمسؤولياتهم تتفق مع قدرتهم وان ما نسبته(30%) يرون بأنه ليس هناك تناسب والمسؤولين و إمكاناتهم و قدراتهم و مهام الممنوحة لهم في بعض الأحيان في حين أن(10%) من أفراد العينة لا يرون بان هناك تناسب مطلق للمهام المسندة للمسؤولين و إمكاناتهم وقدراتهم.

و جاءت العبارة رقم(7) تحدد الإدارة أهداف واضحة لسياستها في الترتيب السادس المحور حيث أظهرت استجابات أفراد العينة أن ما نسبة(57.5%) من أفراد العينة يرون بان الإدارة تحدد أهداف واضحة لسياستها وان ما نسبة (30%) يرون بان الإدارة تكون أهدافها واضحة في بعض الأحيان وان مناسبته(12.5%) يرون بان الإدارة لاتحد أهداف واضحة لسياستها.

جدول(07):يمثل استجابات أفراد العينة لمحور التدريب

الرقم	العبارات	دائما	النسبة	أحيانا	النسبة	مطلقا	النسبة
8	توفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين لتمكنهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة	29	%72.50	8	%20	3	%7.50
9	تحرص الإدارة على التعرف على الموظفين التدريبية لتحسين مستوى أداء الاعمالهم	26	%65	12	%30	5	%3
10	تحرص الإدارة على توفير خدمات اللازمة و الفرص لتطوير قدرات العمال	26	%65	11	%27.50	3	%7.50
11	التدريب الجيد يخفف العبء على المشرفين و الرؤساء	27	%67.50	11	%27.50	2	%5
12	يتلقى المسؤولين بالمؤسسة تدريبا جيدا الزيادة فعالية اتخاذ القرار	28	%70	7	%17.50	5	%12.50
13	أمتلك المعارف المهنية و الوظيفية لانجاز العمل على أكمل وجه	23	%57.50	13	%32.50	4	%10
14	يخطى الجميع بفرص متساوية للترقية حسب الأنظمة	20	%50	12	%30	8	%20
15	تخضع البرامج التدريبية لعملية تقييم و مراجعة مستمرة	25	%62.50	11	%27.50	4	%10

تحليل الجدول:

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه بان العينة للعبارة رقم(8) توفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين لتمكنهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة كانت مرتفعة و كانت

في الترتيب الأول حسب هذا المحورة أي أن ما نسبته (72.50%) أفراد عينة دراسة يرون بان الإدارة توفر التدريب المناسب للعاملين حتى تمكنهم من أداء الأعمال بصورة جيدة في حين أن (20%) من أفراد العينة يرون بان الإدارة توفر التدريب المناسب في بعض الأحيان في حين نجد (7.50%) يرون بان الإدارة لا توفر التدريب المناسب للعاملين حتى تمكنهم أن أداء الأعمال بصورة جيدة.

في حين جاءت العبارة رقم 12 في الترتيب الثاني حسب هذا المحور حيث أظهرت استجابات عينة الدراسة لهذه العبارة «يتلقى المؤسسة تدريباً جيداً لزيادة فعالية اتخاذ القرار» ما نسبة (70%) من أفراد العينة يرون بان المسؤولية بالمؤسسة يتلقوا تدريباً جيداً لزيادة فعالية اتخاذ القرار في حين نجد (17.50%) من أفراد العينة يرون بان المسؤولين يتلقون تدريباً في بعض الأحيان في حين نجد أن (12.5%) من أفراد عينة الدراسة لا يرون أن التدريب يخفف العبء علي الشرفيين و الرؤساء.

-جاءت العبارة رقم 9 تحرص الإدارة على التعرف على احتياجات الموظفين التدريبية لتحسين مستوى أداء أعمالهم، في التدريب الرابع حسب هذا المحور حيث أظهرت استجابات أفراد عينة الدراسة أن مناسبتهم (65%) من الأفراد يرون بان الإدارة تحرص على التعرف على احتياجات الموظفين التدريبية تحسين مستوى أدائهم في حين نجد أن (27.5%) يرون بان الإدارة تحرص في بعض الأحيان على التعرف على احتياجات الموظفين التدريبية لتحسين مستوى أدائهم في حين نجد أن (27.5%) يرون بان الإدارة تحرص في بعض الأحيان على التعرف على احتياجات الموظفين التدريبية لتحسين مستواهم لأداء الأعمال، و نجد ما نسبته (7.50%) يرون بان الإدارة لا تحرص على احتياجات الموظفين التدريبية.

-كما جاءت العبارة رقم 10 «تحرص الإدارة على توفير خدمات اللازمة و القرص لتطوير قدرات العمال و نجد (7.5%) لا يرون بان الإدارة تحرص على توفير خدمات اللازمة

و القرص لتطوير قدرات العمال مطلقا.

و جاءت العبارة رقم(15)تخضع البرامج التدريبية لعملية تقييم و مراجعة مستمرة في الترتيب الخامس في هذا المصور حيث أظهرت استجابات أفراد العينة أن ما نسبته(62.50%) من أفراد العينة يرون بان البرامج التدريبية تخضع لعملية تقييم و مراجعة مستمرة في الترتيب الخامس في هذا المصور حيث أظهرت استجابات أفراد العينة أن ما نسبته (62.50%) من أفراد العينة يرون بان البرامج التدريبية تخضع لعملية تقييم و مراجعة مستمرة في حين نجد أن (27.5%) من أفراد العينة يرون بان البرامج التدريبية تخضع لعملية تقييم و مراجعة في بعض الأحيان في حين نجد أن(10) من أفراد عينة الدراسة لا يرون بان البرامج التدريبية تخضع لعملية تقييم و مراجعة مستمرة.

وجاءت العبارة رقم(13)امتلك المعارف المهنية و الوظيفية لانجاز العمل على أكمل وجه.في الترتيب السادس لهذا المحور حيث أظهرت استجابات أفراد العينة أن ما نسبته(57.50%) من أفراد يرون بان لديهم معارف مهنية ووظيفية لأنجز الأعمال على أكمل وجه في حين الأعمال على أكمل وجه في حين نجد أن ما نسبته(10%) يرون بأنهم ليست لديهم المعارف المهنية و الوظيفية لانجاز على أكمل وجه مطلقا .

جاءت العبارة رقم (14) يحظى الجميع بفرض متساوية للتقية حسب الأنظمة في الترتيب السابع لهذا المصور حيث أظهرت الاستجابات أن ما نسبة (50%) من أفراد العينة يرون بان الجميع يحظى بفرص متساوية للترقية حسب الأنظمة في حين نجد أن (20%) لا يرون بان الجميع يحظى بفرص متساوية للترقية حسب الأنظمة مطلقا.

الجدول (08):يمثل استجابات أفراد العينة لمحور الثواب و العقاب

الرقم	العبرة	دائما	النسبة	أحيانا	النسبة	مطلقا	النسبة
16	القواعد و الإجراءات في المؤسسة مفهومة من الجميع	26	%65	9	%22.50	5	%12.50
17	تعالج المشكلات الموجهة نحو المؤسسة بشكل حاد	20	%50	11	%27.50	9	%22.5
18	يتم مكافأة العاملين عن العمل المتميز الذي يسهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة	24	%60	6	%15	10	%25
19	لا تسمح المؤسسة بتدني مستوى أداء موظفيها	16	%40	10	%25	14	%35
20	يتم الالتزام بتنفيذ التعليمات الخاصة بانجاز العمل	25	%62.50	5	%12.50	10	%25
21	لا توجد قيود صارمة مفروضة على أداء الواجبات	18	%45	15	%37.50	7	%17.50
22	تلتزم الإدارة بنظم العدالة في توزيع المكافأة	20	%50	12	%30	8	%20

تحليل الجدول:

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه أن استجابات العينة للعبارة رقم(16)

القواعد و الإجراءات في المؤسسة مفهومة من الجميع.كانت عالية أي ما نسبته (65%)

من الأفراد يرون بان القواعد و الإجراءات و القواعد في المؤسسة غير مفهومة من الجميع في حين نجد أن (12.5%) من أفراد العينة لا يرون بان القواعد و الإجراءات في المؤسسة مفهومة من الجميع و هذه العبارة جاءت في الترتيب الأول حسب هذا المحور.

و جاءت العبارة رقم (20) «يتم الالتزام بتنفيذ التعليمات الخاصة بانجاز العمل» في الترتيب الثاني حسب هذا المحور حيث أظهرت استجابات أفراد العينة أن مناسبته (62.50%) يرون بان هناك التزام بتنفيذ التعليمات الخاصة بانجاز العمل في حين نجد (12.50%) يرون بأنه لا يتم الالتزام المطلق بتنفيذ التعليمات الخاصة بانجاز العمل بل أحيانا فقط في حين نجد أن (25%) يرون بان ليس هناك التزام بتنفيذ التعليمات الخاصة بانجاز العمل.

و جاءت العبارة رقم (18) يتم مكافأة العاملين عن العمل المتميز الذي يسهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة جاءت في الترتيب الثالث في هذا المحور حيث أظهرت استجابات أفراد العينة أن ما نسبة (60%) يرون بأنه يتم مكافأة العاملين عن العمل المتميز الذي يسهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة وان ما نسبته (15%) من أفراد يرون بأنه يتم مكافأة العاملين عن العمل المتميز أحيانا في حين نجد (25%) يرون بأنه لا يتم مكافأة العاملين عن العمل المتميز الذي يسهم بدرجة كبيرة في تحقيق الأهداف مطلقا.

-جاءت العبارة رقم (17) تعالج المشكلات الموجهة نحو المؤسسة بشكل حاد في الترتيب الرابع حسب هذا المحور حيث أظهرت استجابات أفراد العينة أن ما نسبته (50%) يرون بان المشكلات تعالج بشكل حاد في حين نجد (27.50%) يرون بان المشكلات التي تعالج حاد تكون أحيانا وطني حين نجد (22.5%) يرون بان المشكلات بشكل حاد مطلق.

-جاءت العبارة رقم (22) تلتزم الإدارة بنظم العدالة في توزيع المكافآت في نفس ترتيب العبارة السابقة بالنسبة لهذا المحور فنجد أن (50%) يرون بان الإدارة تلتزم بنظم العدالة

في توزيع المكافآت و نجد أن(30%) من أفراد العينة يرون بان الإدارة تلتزم أحيانا بنظام العدالة في توزيع المكافآت.في حين نجد(20%) يرون بان الإدارة لا تلتزم مطلقا بالعدالة في توزيع الأجر.

-وجاءت العبارة رقم(19) لا تسمع موظفيها المؤسسة بتدني مستوى أداء موظفيها ونجد هذه العبارة في الترتيب السادس لهذا المصور حيث أظهرت الاستجابات أن(40%) يرون بان المؤسسة لا تسمح بتدني مستوى أداء موظفيها وفي حين نجد أن (25%) يرون بان المؤسسة في بعض الحالات و أحيانا لا تسمح بتدني مستوى أداء موظفيها و نجد (35%) يرون بان المؤسسة تسمح نوعا ما بتدني مستوى أداء موظفيها.

-وجاءت العبارة رقم(21) لا توجد قيود صارمة مفروضة على أداء لواجباتي في الترتيب الخامس حيث أظهرت الاستجابات أن(25%) من أفراد عينة الدراسة يرون بأنه لا توجد قيود صارمة مفروضة على أداء واجباتهم في حين نجد أن (37.50%) يرون بان أحيانا توجد قيود صارمة مفروضة على أدائهم في حين نجد(17.50%) يرون بأنه توجد قيود فمروضة على دائهم لواجباتهم.

جدول(09): يمثل استجابات أفراد العينة لمحور تحقيق التفوق والتميز

الرقم	العبارة	دائما	النسبة	أحيانا	النسبة	مطلقا	النسبة
1	أجد متعة في حل المشكلات التي يعتبرها بعض الناس مستعصية	21	52.50%	17	42.5%	2	5%
2	ابدل كل جهدي لأكون متفوق بين زملائي	19	47.50%	15	37.50%	6	15%
3	أفضل انجاز الأعمال الكثيرة و البسطة بدلا من انجاز الأعمال القليلة و الصعبة	18	45%	19	47.50%	3	7.50%

4	ارغب دائما في الاطلاع على ما يجري من تطور في المجال العلمي	19	47.50%	20	50%	1	2.50%
5	لا اترك وقت فراغ يفوتني دون استغلاله في أعمال تعود علي بالفائدة	20	50%	17	42.50%	3	7.50%

تحليل الجدول:

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه أن استجابات الأفراد للعبارة (20) «لا أترك وقت فراغ يفوتني دون استغلاله في أعمال تعود علي بالفائدة» عالية حيث أظهرت استجابات أفراد العينة أن ما نسبته (50%) من العينة يستغلون أوقاتهم في أعمال تعود عليهم بالفائدة في حين نجد أن (42.50%) في بعض أحيان يستغلون أوقات فراغهم بالفائدة في حين (7.50%) لا يستغلون أوقات قراءتهم بالأعمال التي تعود عليهم بالفائدة ومن حيث الترتيب فهذه العبارة الثاني حسب هذا المصور.

- جاءت العبارة «أرغب دائما في الاطلاع على ما يجري من تطور في المجال العلمي» في الترتيب الثاني حسب المحور فقد أظهرت استجابات أفراد العينة أن ما نسبته (47.50%) يرون بأنهم يرغبون دائما في الاطلاع على ما يجري من تطور علمي في حين نجد (50%) يرون بأنهم لا يرغبون أحيانا في الاطلاع على ما يجري من تطور في المجال العلمي و نجد (7.5%) من أفراد العينة ليست لديهم الرغبة مطلقا في الاطلاع على ما يجري من تطور علمي.

- جاءت العبارة (02) «ابذل كل جهدي لأكون متفوقا بين زملائي» في نفس ترتيب العبارة السابقة رقم (4) حسب هذا المصور حيث أظهرت استجابات أن (47.50%) من أفراد

يرون بأنهم بذلوا كل جهودهم ليكونوا متفوقين زملائهم أحيانا في حين نجد أن (15%) يرون بأنهم لا يبذلون جهدهم ليكونوا متفوقين.

-وجاءت العبارة رقم(01) أجد متعة في حل المشكلات التي يعتبرها بعض الناس مستعصية في الترتيب الأول حسب هذا المصور، فقد أظهرت استجابات أفراد العينة أن(52.50%) يرون بأنهم لديهم متعة في حل المشكلات التي يعتبرها بعض الناس مستعصية، في حين نجد أن(42.5%) يرون بان لديهم المتعة في حل المشكلات أحيانا في حين (5%) ليست لديهم مطلقا متعة في حل المشكلات التي يعتبرها بعض الناس مستعصية، وجاءت العبارة رقم(3) «أفضل انجاز الأعمال القليلة و الصعبة في الترتيب الخامس حسب هذا المحور حيث أظهرت استجابات أفراد العينة أن ما نسبته (45%) يفضلون انجاز الأعمال القليلة و الصعبة في حين نجد أن(47.50%)من أفراد عينة الدراسة يرون بأنهم يفضلون انجاز الأعمال القليلة و الصعبة في بعض الأحيان ونجد أن(7.50%) يرون بأنهم لا يفضلون انجاز الأعمال القليلة و الصعبة.حيث نجد نسبة الأفراد الذين قاموا باستجابات على أنهم يفضلون أحيانا فقط انجاز الأعمال القليلة و الصعبة أكثر من الأفراد الذي يفضلون دائما انجاز الأعمال القليلة والصعبة.

جدول (10):يمثل استجابات الأفراد لمحور تحقيق الأهداف

الرقم	العبارة	دائما	النسبة	أحيانا	النسبة	مطلقا	النسبة
6	أحاسب نفسي عن مقدار العمل الذي أنجزه كل يوم	20	50%	13	32.50%	7	17.50%
7	أحرص على أن أحقق الأهداف المسطرة لعلمي	20	55%	11	27.50%	7	17.50%
8	أززع من الأعمال المنقوصة	20	50%	12	30%	8	20%

9	أسعى لانجاز الأعمال مهما كلفني الأمر	17	42.50%	14	35%	9	22.50%
10	اشعر انه بإمكانني أن اعمل أشياء ناجحة	16	40%	11	27.50%	13	32.50%
11	اعتبر نفسي مسؤولاً عن نتائج الأعمال التي أقوم بها	19	47.50%	11	27.50%	9	22.50%
12	يعتبر النجاح في جميع الحالات نتيجة منطقية لمثابرة الفرد في عمله	18	45%	10	25%	12	30%

تحليل الجدول:

جاءت العبارة رقم (12) يعتبر النجاح في جميع الحالات نتيجة منطقية لمثابرة الفرد في عمله في الترتيب الرابع حسب هذا المحور حيث أظهرت استجابات أفراد العينة أن ما نسبته (45%) يرون و يعتبرون النجاح نتيجة منطقية لمثابرة الفرد في عمله في حين نجد أن (25) من أفراد العينة يعتبرون أن النجاح في بعض الأحيان نتيجة منطقية لمثابرة الفرد ونجد أن (30%) لا يعتبرون أن النجاح في جميع الحالات نتيجة منطقية لمثابرة الفرد في عمله.

وجدت العبارة رقم (9) اسعي لانجاز الأعمال مهما كلفني الأمر في الترتيب الخامس حسب هذا المحور حيث نجد استجابات الأفراد عينة الدراسة أن ما نسبته (42.50%) يسعون لانجاز الأعمال مهما كلفهم الأمر في حين نجد أن (35%) يسعون لانجاز الأعمال في بعض الأحيان فقط و نجد أن (22.5%) من أفراد عينة الدراسة لا يسعون مطلقاً لانجاز الأعمال مهما كلفهم الأمر .

و جاءت العبارة رقم (10) «اشعر إنني بإمكانني أن اعمل أشياء ناجحة» في الترتيب السادس حسب هذا المحور ،حيث أظهرت استجابات أفراد عينة الدراسة أن ما

نسبته (27.25%) من أفراد العينة يرون بأنهم أحيانا يشعرون بإمكانهم أن أبدا أن بإمكانهم أن يعملوا أشياء ناجحة.

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه أن استجابات أفراد العينة للعبارة رقم (07) «أحرص على أن أحقق الأهداف المسطرة لعملي» و قد جاءت هذه العبارة في الترتيب الأول حسب هذا المحور و نجد أن ما نسبته (55%) من أفراد العينة يرون بأنهم يحرصون على أن يحققوا الأهداف المسطرة لعمليهم في حين نجد أن (27.50%) يحرصون على تحقيق أهدافهم المسطرة في بعض الأحيان، في حين نجد أن (17.50%) ليس لديهم الحرص على تحقيق أهدافهم المسطرة لعمليهم.

و جاءت العبارة رقم (6) «أحاسب نفسي عن مقدار العمل الذي أنجزه كل يوم في الترتيب الثاني حسب هذا المحور حيث أظهرت استجابات الأفراد أن ما نسبته (50%) يرون أن (32.50%) من أفراد عينة الدراسة يرون بأنهم يحاسبون أنفسهم عن مقدار العمل الذي ينجزونه أحيانا في حين نجد أن (17.50%) من أفراد عينة الدراسة يرون بأنهم لا يحاسبون أنفسهم عن مقدار العمل الذي ينجزونه في كل يوم.

و جاءت العبارة رقم (8) «انزعج من الأعمال المنقوصة في الترتيب نفسه مع العبارة السابقة رقم (6) من حيث استجابات بأن الأفراد ، حيث نجد أن (50%) من العينة يرون بأنهم ينزعجون من الأعمال المنقوصة في حين نجد (30%) من أفراد العينة ينزعجون في بعض الأحيان من الأعمال المنقوصة و نجد أن (20%) لا ينزعجون مطلقا من الأعمال المنقوصة.

و جاءت العبارة رقم (11) «أعتبر نفسي مسؤولا عن نتائج الأعمال التي أقوم بها» في الترتيب الثالث حسب المحور هذا حيث نجد أن (47.50%) من نسبة استجابات أفراد الدراسة يعتبرون أنفسهم مسؤولين عن نتائج الأعمال التي يقومون بها ، في حين نجد أن

(27.50%) يعتبرون أنفسهم مسؤولين عن نتائج الأعمال التي يقومون بها، في
 (22.50%) من الأفراد لا يعتبرون أنفسهم مسؤولين عن نتائج أعمالهم التي يقومون بها
 مطلقا .

جدول (11): يمثل استجابات أن أفراد العينة لمحور الإصرار والقدرة على التحدي

الرقم	العبارة	دائما	النسبة	أحيانا	النسبة	مطلقا	النسبة
13	كلما وجدت الذي اقو به صعبا زدت إصرارا على إتمامه	15	37.50%	13	32.50%	11	27.50%
14	إن رغبتني في النجاح تدفعني للجد و المثابرة	19	47.50%	9	22.50%	12	30%
15	استمر في البحث عن حل المشكلة التي تعترضني حتى وان كان الأمل في ذلك ضعيفا	14	35%	15	37.50%	11	27.50%
16	أفكر في حلول مختلفة للمشكلات التي تواجهني في العمل	20	50%	7	17.50%	13	32.50%
17	لدي رغبة في التحدي أثناء انجاز العمل مهما بدا العمل صعبا	19	47.50%	8	20%	12	30%
18	أتجنب الأعمال التي تتطلب توفير اكبر قدر من المعلومات	20	50%	13	32.50%	7	17.50%

تحليل الجدول:

يتضح من خلال الجدول أن استجابات أفراد العينة للعبارة رقم (16) أفكر في حلول مختلفة للمشكلات التي تواجهني، كانت عالية في حين جاءت في الترتيب الأول حسب هذا المحور حيث أظهرت استجابات أفراد العينة أن ما نسبته (50%) من أفراد العينة يرون بأنهم يفكرون في حلول مختلفة للمشكلات في بعض الأحيان في حين نجد أن ما نسبته (32.50%) من أفراد لا يفكرون في حلول مختلفة للمشكلات التي تواجههم .

و جاءت العبارة (18) أتجنب الأعمال التي تتطلب توفر أكبر قدر من المعلومات في نفس ترتيب العبارة السابقة (16) حيث أظهرت استجابات أن (50%) من أفراد عينة الدراسة يتجنبون الأعمال التي تتطلب توفر أكبر من المعلومات، في حين نجد (17.50%) يتجنبون الأعمال التي توفر أكبر قدر من المعلومات.

و جاءت العبارة رقم (17) لدي رغبة في التحدي أثناء انجاز العمل مهما بدا العمل صعبا في الترتيب الثاني حسب هذا المحور فإننا نجد ما نسبته (47.50%) لديهم دائما رغبة في التحدي أثناء انجاز الأعمال في حين أظهرت استجابات أفراد أن ما نسبته (20%) أحيانا فقط لإنجاز الأعمال ، و في حين نجد أن (30%) من أفراد عينة الدراسة لا يرون بأن لديهم رغبة مطلقة في التحدي أثناء انجاز الأعمال .

و جاءت العبارة رقم (14) «إن رغبتني في النجاح تدفعني للجد و المثابرة» في نفس الترتيب العبارة السابقة رقم (17) حسب هذا المحور حيث أظهرت الاستجابات أن ما نسبته (47.50%) من أفراد الدراسة يرون أن رغبتهم في النجاح تدفعهم للجد و المثابرة دائما، في حين نجد أن (22.50%) رغبتهم في النجاح تدفعهم للجد و المثابرة أحيانا في حين نجد أن (30%) من أفراد الدراسة ليست لديهم مطلقا رغبة في النجاح حتى تدفعهم للجد و المثابرة و جاءت العبارة رقم (15) كلما وجدت العمل الذي أقوم به صعبا زدت إصرارا على إتمامه ،الترتيب الثالث حسب هذا المحور ، حيث أظهرت استجابات أفراد

عينة الدراسة أن ما نسبته (37.50%) لديهم إصرار على إتمام العمل الذين يقومون به في حين نجد أن (32.50%) لديهم إصرار على إتمام الأعمال في بعض الأحيان، في حين نجد (27.50%) يرون بأنه ليس لديهم إصرار على إتمام الأعمال .

-و جاءت العبارة رقم (15) أستمر في البحث عن حل المشكلة التي تعترضني حتى و إن كان الأمل في ذلك طفيفا في الترتيب الرابع حيث أظهرت الاستجابات أن ما نسبته (35%) من أفراد العينة سيستمرون في البحث عن حل المشكلات التي تعترضهم حتى لو كان ذلك الأمل ضعيف ، في حين نجد أن (37.50%) يرون بأنهم سيستمرون في البحث عن حل المشكلة أحيانا فقط في حين نجد أن (27.50%) لا يبحثون مطلقا على الحل للمشكلات التي تواجههم .

جدول رقم(12):يبين استجابة أفراد العينة لمحور العلاقة مع الزملاء.

الرقم	العبارة	دائما	النسبة	أحيانا	النسبة	مطلقا	النسبة
19	اعتبر الإدارة هي المسؤولية الوحيدة عن إيجاد الحلول	22	55	13	22.50	5	12.50
20	اشعر أن زملائي لا يحترمون رأئي في حل مشكلات الصعبة التي تعترضني	24	60	9	22.50	7	17.50
21	اعتمد على الأشخاص الذين أثق فيهم في حل المشكلات الصعبة التي تعترضني	20	50	15	37.50	5	12.50
22	أفضل التمسك بآرائي الخاصة بدلا من إتباع آراء الآخرين لو ترتب عن ذلك كرههم لي	17	42.50	15	37.50	8	20

تحليل الجدول:

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه أن استجابات الأفراد للعبارة (20) اشعر أن زملائي لا يحترمون آرائي في حل المشكلات الصعبة التي تعترضني، حيث جاءت في الترتيب الأول حسب هذا المحور حيث أظهرت الاستجابات أن ما نسبته (60%) من الأفراد عينة الدراسة يرون ويشعرون أن زملائهم لا يحترمون آرائي في حل المشكلات الصعبة، في حين نجد (22.50%) من أفراد يشعرون في بعض الأحيان إن زملائهم لا يحترمون أفكارهم. و نجد أن (17.50%) لا يشعرون مطلقا بان زملائهم لا يحترمون آرائهم في حل المشكلات.

- وجاءت العبارة (19) اعتبرت الإدارة هي المسؤولة الوحيدة عن إيجاد الحلول في الترتيب الثاني حسب هذا المحور حيث أظهرت استجابات أفراد العينة ما نسبته (55%) من أفراد العينة يعتبرون الإدارة هي المسؤولة الوحيدة عن إيجاد الحلول و تجد أن (32.50%) من الأفراد يعتبر أن الإدارة تكون مسؤولة عن إيجاد الحلول أحيانا فقط و نجد أن (12.50%) لا يعتبرون الإدارة هي المسؤولة عن إيجاد الحلول.

- وجاءت العبارة رقم (21) اعتمد على الأشخاص الذين أثق فيهم في حل المشكلات الصعبة التي تعترضني في الترتيب الثالث حسب هذا المحور حيث نجد أن (50%) من أفراد العينة يعتمدون في حل مشكلاتهم الصعبة على أشخاص يتقون فيهم، في حين نجد أن (37.50%) يعتمد على أشخاص لحل مشاكلهم أحيانا في حين نجد ان (12.50%) لا يعتمدون مطلقا على الأشخاص في حل المشاكل التي تعترضهم حتى لو كان يتقون فيهم.

- وجاءت العبارة رقم (22) أفضل التمسك بآرائي الخاصة بدلا من إتباع آراء الآخرين حتى لو ترتب عن ذلك كرههم لي في الترتيب الرابع حسب هذا المحور حيث أظهرت استجابات أفراد العينة أن ما نسبته (20.50%) من أفراد يفضلون التمسك بآرائهم الخاصة

بدلاً من إتباع آراء الآخرين في حين نجد أن (37.50%) يفضلون التمسك بآرائهم الخاصة أحياناً، في حين نجد أن (20%) لا يفضلون التمسك بآرائهم الخاصة بل يتبعون آراء الآخرين.

2_ عرض و مناقشة الفرضيات :

بعد تعرضنا لجدول استجابات أفاد العينة سنتطرق إلى تفسير و مناقشة الفرضيات و هذا من خلال ما توصلت إليه الباحثة من نتائج في الدراسة الحالية و قد حاولت معرفة علاقة المناخ التنظيمي بدافعية الانجاز و معرفة طبيعية العلاقة بينهما و قد استندت في هذه المناقشة و تفسير الفرضيات على وفق الدراسات السابقة و بطريقة "مصلح حمدان البقمي"

* عرض و مناقشة الفرضية العامة :

"هناك علاقة طردية بين المناخ التنظيمي و دافعية الانجاز لدى العمال سونطراك"

الجدول رقم (13) يمثل نتائج معامل ارتباط بيرسون لدرجة الارتباط بين المناخ التنظيمي و دافعية الانجاز لدى عمال الصيانة "سونطراك".

ن	قيمة معامل الارتباط	القيمة المجدولة	مستوى الدلالة 0.01
---	---------------------	-----------------	--------------------

دال	0.40	0.86	40
-----	------	------	----

تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة يتضح وجود علاقة طردية موجبة بين المناخ التنظيمي و مستوى دافعية الانجاز لدى عمال المؤسسة باعتبار أن الدافعية للانجاز هي ذلك الطموح الذي يدفع الفرد للمثابرة و القيام بعمل جيد حيث أن هذه الرغبة و الطموح التي تدفع الفرد لها علاقة بالمناخ السائد للفرد في المؤسسة التي يعمل فيها، حيث يؤثر المناخ التنظيمي على المخرجات السلوكية للعاملين من حيث التشكيل و تعديل السلوكات التي يظهرونها في موقع العمل و تتوقف فعالية و كفاءة أداء الفرد في المنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية ، حيث يتضح أنه كلما تحسن المناخ التنظيمي و كان جيدا و ملائما كلما ارتفع مستوى دافعية الانجاز لديهم حيث نستنتج وجود علاقة ارتباطية قوية و ايجابية بين المناخ التنظيمي و دافعية الانجاز لدى عمال سونطراك مما يؤكد صحة الفرضية التي تم تبنيها في هذه الدراسة ، مما يدل على أنه كلما توافرت العوامل و الظروف المناسبة للعاملين و كان المناخ التنظيمي مناسب كلما ارتفع مستوى دافعية الانجاز لدى العمال و توافقت هذه النتيجة مع دراسة " إيهاب محمود عايش الطيب 2008" _ اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي " التي أظهرت نتائجها انه وجود علاقة ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.00 بين توافر مناخ تنظيمي جيد و مستوى الرضا الوظيفي و كذلك تتفق مع دراسة "محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي(2006)" اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية و أظهرت نتائجها انه وجود اثر ايجابي للمناخ التنظيمي السائد على أداء الموارد و أن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.

"عرض و مناقشة الفرضية الأولى: _

_ هناك علاقة بين مرونة التنظيم و دافعية الانجاز لدى عمال المؤسسة سونطراك

الجدول رقم (14) يمثل نتائج معامل الارتباط بيرسون ارتباط بين مرونة التنظيم و دافعية الانجاز: _

ن	قيمة معامل الارتباط	القيمة المجدولة	مستوى الدلالة 0.01
40	0.60	0.40	دال

تحليل الجدول: _

من خلال النتائج يتضح وجود علاقة موجبة و ارتباط بين مرونة التنظيم و دافعية الانجاز لدى عمال سونطراك حيث يتضح أنه كلما كان التنظيم داخل المؤسسة يتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات يعطي تأثيرا ايجابيا نحو الأفراد، فتجعل للعاملين و المؤسسة قدرة عالية على مواكبة الأوضاع في خضم المحن و عدم الاستقرار و حتى العثور على طرق تمكنهم من استخدام الأوضاع لصالحهم من أجل تحقيق المزيد من النجاح، فالأنظمة و الإجراءات التي تتسم بالمرونة تفسح المجال أمام موظفيها و تشجعهم و بالتالي يرفع مستوى دافعية الانجاز لديهم حيث أن المنظمة التي تتميز بالمرونة ، فان قدرتها على استيعاب المستجدات تكون عالية و ذلك يؤدي إلى جودة المناخ التنظيمي و بالتالي تزيد من دافعية الانجاز لدى عمالها و من هنا نستنتج أن المؤسسة التي تتمتع بقدر فعلي من المرونة هي المؤسسات التي يمكنها التواصل و مواكبة المستجدات و تأقلم مع كل الظروف و نجد هذه النتيجة تتفق مع دراسة "ناصر إبراهيم السكران" 2004 _ المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي " فمن نتائجها وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة محور (نظم و إجراء العمل) كأحد محاور المناخ التنظيمي".

"عرض و مناقشة الفرضية الثانية: _

"هناك علاقة بين التدريب و دافعية الانجاز لدى عمال المؤسسة.

الجدول رقم (15) يمثل نتائج معامل الارتباط بيرسون لدرجة الارتباط بين التدريب و دافعية الانجاز لدى عمال مؤسسة الصيانة سونطراك.

ن	قيمة معامل الارتباط	القيمة المجدولة	مستوى الدلالة 0.01
40	0.51	0.40	دال

تحليل الجدول: _

من خلال النتائج الموضحة يتضح وجود علاقة ايجابية بين التدريب و الدافعية للانجاز فالتدريب أثناء الوظيفة هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة بشكل يضمن القيام بمهامهم و مسؤولياتهم و واجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن موجودة قبل الوظيفة، فالتدريب يقدم المعرفة الجديدة و يضيف معلومات متنوعة و يعطي مهارات و قدرات و يؤثر على الاتجاهات و يعدل الأفكار و يغير السلوك، كما أنه يسهم بصورة فاعلة في تطوير العلاقات البشرية داخل بيئة العمل و هذه العلاقات تكون أقوى و أكثر فاعلية عندما تتوافر لدى المؤسسة تلك المهارات المطلوبة لأداء العمل، و من ذلك نرى أن التدريب الإداري قد أصبح لازماً لتعميق و رفع القدرات للعاملين على مختلف المستويات و يساعد على تطوير و تنمية سلوكيات و اتجاهات الرؤساء و المرؤوسين و أنماط تفكيرهم و إكسابهم مهارات سلوكية للإدارة الفاعلة.

إن التدريب يساهم في إشباع الحاجات الأساسية و هي حاجات بطبيعتها سيكولوجية فالتدريب عملية مستمرة تشمل كافة العاملين و طوال حياتهم الوظيفية حيث يقوم بتعريف المتدربين بأدوارهم المختلفة و يزودهم بالمعارف و المهارات التي تمكنهم من أداء تلك الأدوار بفاعلية و كفاءة ، أي كلما كان التدريب داخل المؤسسة جيداً كلما ارتفعت دافعية الانجاز للعمال فالتدريب الجيد من أكثر الاستثمارات نجاحاً في تحقيق الانجاز.

* عرض و مناقشة الفرضية الثالثة :-

"هناك علاقة بين أنماط الثواب و العقاب و دافعية الانجاز" لدى عمال سونطراك .

الجدول رقم (16) يمثل نتائج معامل ارتباط بيرسون لدرجة ارتباط بين الثواب و العقاب و دافعية الانجاز لدى العمال

ن	قيمة معامل الارتباط	القيمة المجدولة	مستوى الدلالة
40	0.86	0.40	دال

تحليل الجدول:-

من خلال النتائج الموضحة يتضح وجود علاقة بين الثواب و العقاب و دافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسة حيث يتضح أن المكافآت و الثواب يعززان السلوك المرغوب به و بالتالي ينمي لدى الفرد الدافع للإنجاز فالأفراد يخافون من العقاب و بالتالي يسعون للإنجاز من أجل الثواب فالثواب و العقاب يجب أن يكون فيهما توازن و لا يجب الإفراط في أحدهما، أي كلما كان نظام الثواب و العقاب عادلا كلما كانت دافعية الانجاز للعمال عالية .

الاستنتاج العام:

نستنتج من خلال عرض و مناقشة الفرضيات أن:

المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة و هو يعبر عن الجو العام داخلها و أن سلوك العمال و دافعتهم في العمل تعتمد بنسبة كبيرة على درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي فالمناخ السائد في المنظمة يؤثر على مواقف العاملين تجاه العلاقات السائدة و قد توصلت من خلال دراستي إن الأفراد الذين لديهم دافعية الإنجاز مرتفعة يعملون في ظروف مناخية ملائمة و تشجيعية فللمناخ التنظيمي علاقة ارتباطيه

قوية بين المتغيرات التنظيمية الأخرى فهو المجال الذي يتفاعل الفرد داخله مع البيئة التنظيمية.

إن سلوكيات العمال و دافعتهم للعمل و الإنجاز مرتبطة بدرجة ملامتهم للمناخ التنظيمي في منظماتهم من خلال تناسب التعليمات المطبقة بالمؤسسة مع المستجدات الحاصلة في العمل و مواكبة المستجدات في البيئة المحيطة و تناسب المهام مع إمكانياتهم و قدراتهم و توافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة و مهام العاملين فهو عنصر مهم كذلك قيام المؤسسة بالتدريب الجيد للعاملين حتى يمكنهم من تحقيق أكبر قدر من الانجاز و معرفة احتياجات العاملين التدريبية لتحسين مستواهم لأن التدريب يهدف إلى الاستفادة من خبرات و معارف و مهارات العاملين كما أنه ينمي وعي المتدربين بالمستجدات و تفهم التوجيهات الحديثة و الأسس التي قامت عليها و مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و كذلك وضع المؤسسة لقواعد و إجراءات مفهومة من الجميع و مكافأة العاملين عن العمل المتميز فكل هذه من شأنها أن تساعد الأفراد و تدفعهم للعمل الجيد .

اقتراحات و توصيات:

1 منح الثقة و إعطاء الفرصة للموظفين لإظهار إبداعاتهم و ذلك من خلال إتباع الأسلوب التشاوري في الإدارة و تفويض الصلاحيات لهم الأمر الذي يشعرهم بثقة الإدارة فيهم و كذا ثقتهم بأنفسهم و مضاعفة نشاطهم .

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

- 3 رفع دافعية الموظفين عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية و المعنوية توفير كافة الإمكانيات التي تساعد على انجاز مهامهم الوظيفية الموكلة إليهم تكريم المتميزين منهم و منحهم ما يستحقونه من مكافآت تشجيعية سواء كانت مادية أو معنوية .
- 4 إجراء المزيد من الدراسات و البحوث للتعرف على العوامل التي تساعد على رفع مستوى دافعتهم للانجاز .

خاتمة

خاتمة

تناولت هذه الدراسة موضوع المناخ التنظيمي و علاقته بدافعية الانجاز لدى عمال مؤسسة سونطراك و اشتملت على جانبين هما الجانب النظري و اشتمل على ثلاث فصول الفصل الأول بعنوان الإطار العام للدراسة و الفصل الثاني بعنوان المناخ التنظيمي و الفصل الثالث بعنوان دافعية الانجاز أما الجانب الميداني للدراسة اشتمل على فصلين هما الفصل الرابع بعنوان إجراءات الدراسة الميدانية و الفصل الخامس بعنوان عرض و تفسير النتائج و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

يؤثر المناخ التنظيمي على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك العنصر البشري و الذي هو قوام العمل و مرتكزة الأساسي و انه كذلك يؤثر في استقرار التنظيم يعد من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن الجو العام داخلها ترتبط دافعية للانجاز بمجموعة من الأمور و العديد من المتغيرات النفسية و الظروف المحيطة بالفرد العامل و التي يمثلها المناخ التنظيمي توجد علاقة ارتباطيه طردية بين المناخ التنظيمي و دافعية الانجاز لدى عمال مؤسسة سونطراك

المراجع

قائمة المراجع

المراجع:

- 1- أحمد محمد عوض نبي: الاحترق النفسي و المناخ التنظيمي في المدرسة، الطبعة الأولى، دار المجد، الأردن، 2007
- 2- إخلاص محمد عبد الحفيظ: علم النفس الرياضي (مبادئه وتطبيقاته)، العالمية للنشر و التوزيع، 2004
- 3- المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات، إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر، 2009
- 4- القريوتي محمد قاسم السلوك التنظيمي، طبعة 4، دار الشروق، نعمان، 2000
- 5- بلقا سم سلاطنية وحسان الجيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية بدون طبعة، دار الهدى عين مليلة، الجزائر، 2004
- 6- ثائر احمد غباري: الدافعية النظرية و التطبيقية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع الأردن، 2008
- 7- حمادات محمد حسن: السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، الطبعة الأولى، دار الوفاء الإسكندرية، 2004
- 8- خليل ميخائيل معوض: علم النفس العام، بدون طبعة، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2006
- 9- خيضر كاظم حمود فريجات: السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن، 2002
- 10- خيضر كاظم حمود وموسى اللوزي و آخرون: السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، الطبعة الأولى، دار إثراء، الشارقة، الأردن، 2009

- 11- رسمي محمد: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الوفاء، الإسكندرية، 2004.
- 12- رشاد عبد الباسط: دراسات نفسية، مكتبة أنجلو المصرية، ج4، دار الشروق للنشر، 1994
- 13- خليل عبد الرحمان المعايطه: علم النفس الاجتماعي، الطبعة 2، دار الفكر، الأردن، 2007،
- 14- سعد عبد الرحمان: القياس النفسي (النظرية و التطبيق)، طبعة 3، دار الفكر العربي القاهرة، مصر، 1998.
- 15- صالح محمد فالح: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ندار الحامد نعمان، 2004
- 16- طاهر محمود كلادة: تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، طبعة الأولى نعمان، الأردن، 2008
- 17- عبد اللطيف محمد خليفة: الدافعية للإنجاز، دار غريب، القاهرة، مصر، 2000
- 18- عبوي زيد منير: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية، الطبعة الاولى، اصدار 1، الشروق للنشر التوزيع، عمان، 1999
- 19- عدس عبد الرحمان: علم النفس التربوي نظرية معاصرة، دار الفكر للطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1999
- 20- عدس عبد الرحمان و آخرون، البحث العلمي مفهومه، أدواته، أساليبه، دار مجدلوي للنشر، عمان، 1999
- 21- فوزي غرابية و آخرون: مدخل إلى المنهجية العامة منشورات المركز الجامعي، خنشلة، الجزائر، 2007
- 22- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، دار إثراء، الشارقة، الأردن، 2009

23- محي الدين احمد حسين: دراسات في الدوافع و الدافعية، دار المعارف، القاهرة، 1988

24- محمود محمد بن يونس: سيكولوجية الدافعية و الانفعالات، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى نعمان، الاردن 1999

25- محمد عبيدات و آخرون: منهجية البحث العلمي و القواعد و المراحل و التطبيقات، الطبعة 2، دار وائل للطباعة، عمان الأردن، 1999

26- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005

27- مصطفى حسين باهي وأمينة إبراهيم شلبي: الدافعية النظرية و التطبيقات، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1998

28- محمود رجاء بوعلام: مناهج البحث في العلوم النفسية و التربوية، طبعة 4، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2004

29- مجدي احمد عبد الله: السلوك الاجتماعي و ديناميته محاولة تفسيرية، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2003

30- معتز عبد الله: الدافعية في علم النفس العام، مكتبة غريب، القاهرة، 1990.

31- موسى النبهان: أساليب القياس في العلوم السلوكية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، 2004.

32- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيدي صحراوي و آخرون، دار القصة للنشر و التوزيع، الجزائر.

33- واصل جميل المومني: المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2009

المذكرات و الأطروحات :

- 1- إيهاب محمود عايش الطيب: اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي ،مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ،غزة،فلسطين ،2008
- 2- جعفر صباح: تقدير الذات و علاقته بالدافعية للانجاز،مذكرة ماجستر جامعة بسكرة،2009
- 3- محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي: اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية،مذكرة ماجستير، منشورة،الجامعة الإسلامية ،غزة،2006
- 4- محمد قريشي: القلق وعلاقته بالتوافق الدراسي و التحصيل ،مذكرة ماجستير،جامعة قاصدي مرباح،ورقلة،2002
- 5- منصور بن زاهي : الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للانجاز، اطروحة دكتوراة منشورة،جامعة منتوري،قسنطينة،2006
- 6- مصلح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي،مذكرة ماجستير،جامعة نايف العربية ،الرياض،السعودية،2010
- 7- ناصر محمد ابراهيم السكران: المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي ،مذكرة ماجستير،جامعة نايف العربية،الرياض، السعودية،2001
- 8- عثمان مريم: الضغوط المهنية و علاقتهما بدافعية الانجاز،شهادة ماجستير،جامعة الإخوة منتوري،قسنطينة،2010
- 9- صليحة شامي :المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ،مذكرة ماجستير،جامعة أحمد بوقره،الجزائر،2009

الملاحق

ملحق 02: يبين الاستمارة في صورتها الأولية قبل التحكيم.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر _ بسكرة _

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

أستاذي الفاضل، تحية طيبة و بعد...

أقدم لسيادتكم هذه الوثيقة و المتضمنة استبيانين في إطار الدراسة الميدانية الخاصة بمذكرة
مكاملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تنظيم و عمل بعنوان "المناخ التنظيمي و علاقته بدافعية
الانجاز "دراسة ميدانية في مؤسسة سونطراك".

و تتضمن هذه الدراسة التساؤل التالي: " هل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي و الدافعية للانجاز؟
و ما طبيعتها؟

أما الفرضية الدراسة فهي كما يلي: "هناك علاقة طردية بين المناخ التنظيمي و الدافعية للانجاز
لدى عمال مؤسسة سونطراك".

الاستبيان الأول: خاص بالمناخ التنظيمي لدى العاملين.

الاستبيان الثاني: خاص بقياس الدافعية للانجاز للعمال.

أما بدائل الاستجابة(الخيارات) فهي: غالبا، أحيانا، نادرا.

و ارجوا من سيادتكم الاطلاع على هذه الوثائق و تحكيماها و لكم منا جزيل الشكر و العرفان

الطالبة: البار الرميضاء

استبيان المناخ التنظيمي قبل التعديل:

الأبعاد	الرقم	البنود	يقيس	لا يقيس	ملاحظات
مرونة التنظيم	01	تناسب القواعد و التعليمات المطبقة بالمؤسسة مع متطلبات التطوير.			
	02	يستحق المسؤولون المهام المسندة إليهم.			
	03	تساعد المؤسسة على توفير الموارد و الإمكانيات اللازمة لاستمرار تعزيز عملية التطوير.			
	04	تتصف اللوائح و الأنظمة المعمول بها داخل المؤسسة بالمرونة و الوضوح.			
	05	يتوافق الهيكل التنظيمي للشركة مع طبيعة و مهام العاملين.			
	06	إجراءات العمل المتعلقة بمسؤولياتي تتفق مع قدراتي و مهاراتي.			
	07	وجود سياسات واضحة للإدارة تحدد كيفية تحقيق الأهداف.			
التدريب و التنمية الإدارية	08	توفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة.			
	09	تساعد المؤسسة المرؤوسين في تعلم أعمالهم بصورة مستمرة.			
	10	التدريب الجيد يخفف العبء على المشرفين و الرؤساء.			
	11	يتبقى المسئولين بالمؤسسة تدريباً جيداً لزيادة فعالية اتخاذ القرار.			
	12	التدريب و التنمية يحد من الأخطاء و تجعل العامل يستفيد من الآلات المستخدمة إلى أقصى حد ممكن.			
	13	اكتسب المعارف المهنية و الوظيفية لانجاز العمل على أكمل وجه.			
	14	يحظى الجميع بفرص متساوية للترقية حسب الأنظمة.			
	15	يبادر العاملون بتقديم الآراء و المقترحات التي تساهم في تطوير أداء العمل.			

الملاحق

			القواعد و الإجراءات و الأوامر في المؤسسة مفهومة من الجميع.	16	الثواب و العقاب
			تعالج المشكلات الموجهة نحو المؤسسة بشكل حاد.	17	
			يتم مكافأة العاملين عن العمل المتميز الذي يسهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة.	18	
			لا تسمح المؤسسة بتدني مستوى أداء موظفيها .	19	
			يتم الالتزام بتنفيذ التعليمات الخاصة بانجاز العمال.	20	
			لا توجد قيود صارمة مفروضة على أداء لواجباتي .	21	
			تلتزم الإدارة بنظم العدالة في توزيع الأجور و المكافآت.	22	

استبيان دافعية الانجاز قبل التعديل:

ملاحظات	لا يقيس	يقيس	البنود	الرقم	الأبعاد
			أجد متعة في حل المشكلات التي يعتبرها بعض الناس مستعصية.	01	تحقيق التميز و التفوق
			ابذل كل جهدي لأكون متفوقا على الآخرين في العمل.	02	
			أفضل انجاز أعمال كثيرة و بسيطة بدلا من انجاز الأعمال قليلة و صعبة	03	
			ارغب دائما في الاطلاع على ما يجري من تطور علمي.	04	
			لا اترك وقت فراغ يفوتني، دون استغلاله في أعمال تعود علي بفائدة.	05	
			احرص على مقارنة نتائج عمالي و مستواي مع زملائي.	06	
			أفضل الأعمال التي لا تتطلب المبادرة الفردية	07	
			أحاسب نفسي عن مقدار العمل الذي أنجزه كل يوم.	08	تحقيق الأهداف
			ليس المهم أن احصل على درجات تقدير عالية لكن الأهم أن أقوم بعملية بصورة جيدة فعلا	09	
			انزعج من الأعمال المنقوصة.	10	

			أُسعى لانجاز الأعمال مهما كلفني الأمر.	11	
			. اعتبر نفسي مسئولاً عن نتائج الأعمال التي أقوم بها.	12	
			اشعر انه بإمكانني أن اعلم أشياء ناجحة.	13	
			يعتبر النجاح في جميع الحالات نتيجة منطقية لمثابرة الفرد في عمله.	14	
			اعتقد أن نجاحي في حياتي متوقف على نجاحي في العمل .	15	
			كلما وجدت العمل الذي أقوم به صعباً زدت إصراراً على إتمامه.	16	القدرة على المثابرة و
			إن شعوري بالحاجة إلى نجاح يدفعني إلى الجد و المثابرة في الأعمال التي أقوم بها.	17	العلاقة مع الزملاء ع
			استمر في البحث عن حل المشكلة التي تعترضني حتى و إن كان الأمل في ذلك ضعيفاً.	18	
			أحاول جاداً انجاز العمل الذي أقوم به على أحسن وجه مهما كلفني ذلك من جهد ووقت.	19	
			أفكر في حلول مختلفة للمشكلات التي تواجهني في العمل.	20	
			لدي رغبة في التحدي أثناء انجاز العمل مهما بدا العمل صعباً.	21	
			أتجنب الأعمال التي تتطلب توفر أكبر قدر من المعلومات.	22	
			اعتبر الإدارة هي المسؤولة الوحيدة عن إيجاد الحلول للمشاكل في المؤسسة.	23	
			أفضل العمل مع المتفوقين حتى و إن لم تربطني بهم صداقة.	24	
			اشعر أن زملائي لا يحترمون آرائني في حل المشكلات الصعبة التي تعترضني.	25	
			اعتمد على الأشخاص الذين أثق فيهم في حل المشكلات الصعبة التي تعترضني.	26	
			أفضل التمسك بآرائني الخاصة بدلاً من إتباع آراء الآخرين	27	

			حتى لو ترتب عن ذلك كرههم لي.	
			مساعدة الزملاء بالمؤسسة زاد من رغبتني في العمل بجدية.	28
			مشاركة في اتخاذ القرار ساعدني على انجاز العمل أكثر.	29

الملاحق 03 : يمثل قائمة الأساتذة
المحكمين لمقاييس الدراسة

الرقم	الإسم	الدرجة العلمية	التخصص
1	ناجسي أوزلي في	أستاذ مساعد دأ	علم النفس
2	يوسف جوادي	أستاذ مساعد دأ	علم النفس
3	إلهام قش	أستاذ مساعد	علم النفس

	ع د ب	ي	
علم الإجتماع	أستاذ إذ محاضر ب	حفيظي سليمة	4
علم النفس	أستاذ إذ محاضر ب	مليكة ة م دور	5

الملاحق 04 : تمثّل صدق المقاييس ن.

صدق المحكمين : حساب صدق المحكمين باستخدام معادلة لوشي .

أ/ استبيان المنهاج التثقيمي :

صدق البند	الفرق	لا يقيس	يقيس	محكم 5	محكم 4	محكم 3	محكم 2	محكم 1	
0,2	1	2	3	1	0	0	1	1	1
0,6	3	1	4	0	1	1	1	1	2
0,6	3	1	4	0	1	1	1	1	3
1	05	0	05	1	1	1	1	1	4
1	5	0	05	1	1	1	1	1	5
1	5	0	5	1	1	1	1	1	6

0,6	3	1	4	1	1	1	0	1	7
1	5	0	5	1	1	1	1	1	8
0,6	3	1	4	0	1	1	1	1	9
1	5	0	5	1	1	1	1	1	10
0,6	3	1	4	1	1	1	0	1	11
01	5	0	5	1	1	1	1	1	12
01	5	0	5	1	1	1	1	1	13
1	5	0	5	1	1	1	1	1	14
0,6	3	1	4	1	1	1	0	1	15
1	5	0	5	1	1	1	1	1	16
0,6	3	1	4	0	1	1	1	1	17
1	5	0	5	1	1	1	1	1	18
1	5	0	5	1	1	1	1	1	19
1	5	0	5	1	1	1	1	1	20
1	5	0	05	1	1	1	1	1	21
1	5	0	5	1	1	1	1	1	22

ب _ إستبدى _____ ان دافع _____ ية الإنج _____ از :

محكم 1	محكم 2	محكم 3	محكم 4	محكم 5	يقيس	لا يقيس	الفرق	صدق
--------	--------	--------	--------	--------	------	---------	-------	-----

البند									
0,6	3	1	4	0	1	1	1	1	1
1	5	0	05	1	1	1	1	1	2
1	5	0	5	1	1	1	1	1	3
1	5	0	5	1	1	1	1	1	4
1	5	0	5	1	1	1	1	1	5
1	5	0	5	1	1	1	1	1	6
1	5	0	5	1	1	1	1	1	7
0,6	3	1	4	1	1	1	1	0	8
0,2	1	2	3	1	1	1	0	0	9
1	5	0	5	1	1	1	1	1	10
1	5	0	5	1	1	1	1	1	11
1	5	0	5	1	1	1	1	1	12
1	5	0	5	1	1	1	1	1	13
1	5	0	5	1	1	1	1	1	14
1	5	0	5	1	1	1	1	1	15
1	5	0	5	1	1	1	1	1	16
1	5	0	5	1	1	1	1	1	17
1	5	0	5	1	1	1	1	1	18
0,6	3	1	4	1	1	0	1	1	19
1	5	0	5	1	1	1	1	1	20
1	5	0	5	1	1	1	1	1	21

1	5	0	05	1	1	1	1	1	22
1	5	0	5	1	1	1	1	1	23
0,6	3	1	4	1	1	1	0	1	24
1	5	0	5	1	1	1	1	1	25
1	5	0	5	1	1	1	1	1	26
1	5	0	5	1	1	1	1	1	27
1	5	0	5	1	1	1	1	1	28
1	5	0	5	1	1	1	1	1	29

_ملحق 05 يبين الاستمارة في صورتها النهائية.

استبيان المناخ التنظيمي بعد التعديل:

الرقم	البنود	غالباً	أحياناً	نادراً
01	تناسب التعليمات المطبقة بالمؤسسة مع المستجدات الحاصلة في مجال العمل.			
02	تناسب المهام المسندة للمسؤولين و إمكاناتهم و قدراتهم.			
03	تساعد المؤسسة على توفير الموارد و الإمكانيات اللازمة لاستمرار تعزيز عملية التطوير.			
04	تتصف اللوائح و الأنظمة المعمول بها داخل المؤسسة بالمرونة.			
05	يتوافق الهيكل التنظيمي للشركة مع طبيعة و مهام العاملين.			
06	إجراءات العمل المتعلقة بمسؤولياتي تتفق مع قدراتي .			
07	تحدد الإدارة أهداف واضحة لسياستها.			
08	توفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة.			
09	تحرص الإدارة على التعرف على الموظفين التدريبية لتحسين مستوى أدائهم لأعمالهم.			
10	تحرص الإدارة على توفير الخدمات اللازمة و الفرص لتطوير قدرات العمال.			
11	التدريب الجيد يخفف العبئ على المشرفين و الرؤساء.			

الملاحق

13	امتلك المعارف المهنية و الوظيفية لانجاز العمل على أكمل وجه.		
14	يحظى الجميع بفرص متساوية للترقية حسب الأنظمة.		
15	تخضع البرامج التدريبية لعملية تقييم و مراجعة مستمرة.		
17	القواعد و الإجراءات في المؤسسة مفهومة من الجميع.		
18	تعالج المشكلات الموجهة نحو المؤسسة بشكل حاد.		
19	يتم مكافأة العاملين عن العمل المتميز الذي يسهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة.		
20	لا تسمح المؤسسة بتدني مستوى أداء موظفيها..		
21	يتم الالتزام بتنفيذ التعليمات الخاصة بانجاز العمل.		
22	تلتزم الإدارة بنظم العدالة في توزيع المكافآت.		

استبيان دافعية الانجاز بعد التعديل:

الرقم	البنود	غالباً	أحياناً	نادراً
01	أجد متعة في حل المشكلات التي يعتبرها بعض الناس مستعصية.			
02	أبذل كل جهدي لأكون متفوقاً بين زملائي.			
03	أفضل إنجاز الأعمال كثيرة و البسيطة بدلاً من انجاز الأعمال القليلة و الصعبة.			
04	أرغب دائماً في الاطلاع على ما يجري من تطور في المجال علمي.			
05	لا أترك وقت فراغ يفوتني، دون استغلاله في أعمال تعود علي بفائدة.			
06	أحرص على مقارنة نتائج أعمالي مع زملائي.			
07	أحاسب نفسي عن مقدار العمل الذي أنجزه كل يوم.			
08	انزعج من الأعمال المنقوصة.			
09	أشعر انه بإمكانني أن اعمل أشياء ناجحة.			
10	أعتبر نفسي مسؤولاً عن نتائج الأعمال التي أقوم بها.			
11	يعتبر النجاح في جميع الحالات نتيجة منطقية لمثابرة الفرد في عمله.			
12	اعتقد أن نجاحي في حياتي متوقف على نجاحي في العمل .			
13	كلما وجدت العمل الذي أقوم به صعباً زدت إصراراً على إتمامه.			

			إن رغبتني في النجاح تدفني للجد و المثابرة.	14
			استمر في البحث عن حل المشكلة التي تعترضني حتى و إن كان الأمل في ذلك ضعيفا.	15
			أفكر في حلول مختلفة للمشكلات التي تواجهني في العمل.	16
			لدي رغبة في التحدي أثناء انجاز العمل مهما بدا العمل صعبا.	17
			أتجنب الأعمال التي تتطلب توفر اكبر قدر من المعلومات.	18
			اعتبر الإدارة هي المسؤولة الوحيدة عن إيجاد الحلول	19
			اشعر أن زملائي لا يحترمون آرائني في حل المشكلات الصعبة التي تعترضني.	20
			اعتمد على الأشخاص الذين أثق فيهم في حل المشكلات الصعبة التي تعترضني.	21
			أفضل التمسك بآرائني الخاصة بدلا من إتباع آراء الآخرين حتى لو ترتب عن ذلك كرههم لي.	22

ملحق 06: يبين مفردات الدراسة للعيونة
دافعية الإنجاز.

س	ص
1	29
2	28
3	28
4	24
5	24
6	30
7	24
8	29

25	26	9
19	21	10
27	26	11
26	28	12
23	21	13
21	24	14
22	22	15
25	23	16
28	28	17
18	19	18
27	27	19
22	23	20

الجدول : يبين درجات مفردات

الدراسة للتقنين : المناخ التنظيمي .

ص	س	
24	26	1
20	22	2
21	20	3
26	26	4
26	25	5
20	19	6
23	25	7

28	29	8
28	29	9
26	22	10
21	20	11
26	24	12
29	28	13
27	24	14
24	25	15
22	24	16
25	26	17
27	27	18
28	28	19
24	25	20

