جامعة مولود معمري –تيزي وزو–

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

فرع علم النفس

المناخ التنظيمي وعلاقته بالدافعية للإنجاز

دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إعداد الطالبتين:

–يوبي تسعديت

–حامل تنهينان

تحت إشراف الأستاذ:

– د. قدور عثمان

السنة الجامعية : 2020–2021

شكر وتقدير

نشكر الله عزوجل على نعمة العقل والإيمان ونحمده كثيرا على حسن توفيقه لنا في إنجازنا لهذا العمل المتواضع الذي ما هو إلا ثمرة للجهود التي بذلناها طيلة مشوارنا الدراسي.

وعرفانا بالجميل إتجاه من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذه المذكرة نتقدم بأسمى العبارات التقدير والشكر الجزيل.

نتقدم بالشكر إلى الأستاذ المحترم الذي أشرف على إعداد هذه المذكرة " أ .قدور " الذي لم يبخل علينا بالنصائح والإرشادات القيمة التي لم تزدنا إلا إصرار على النجاح ،ونتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أستاذة "علم النفس عمل وتنظيم"وخاصة الأستاذ المحترم حديبي الذي ساعدنا كثيرا في هذه المذكرة.

وإلى كل من ساعدنا ولو بالكلمة الطيبة.

تسعديت/تنهنان

إهداء

اهدي ثمرة جهدي إلى:

الى سر نجاحي و منبع الحنان امي الغالية التي حملتني وسهرت من اجلي الليالي، من ربتني ودعمتني ، الى أبي الغالي والعزيز أطال الله في عمره.

إلى جدتي الغالية, أطال الله في عمرها

إلى من قاسمتهم صغري وشبابي وأفراحي وأحزاني إخوتي وأخواتي "مليكة" و"ذهبية"و"صوفيان" و"عمار"و"علي"

إلى كل عائلتي الكريمة كبيرهم وصغيرهم

إلى كل صديقاتي "لمنة"و"جوهر" وسماء" و" حنان"و"كريمة"و"مليكة" وغنيمة" والقائمة طويلة

إلى كل أصدقائي الذين شاركت معهم مشواري الدراسي

تسعديت

الملخص الدراسة:

باللغة العربية:

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين مغيرين هما المناخ التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو، وانطلقنا من فرضية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM. حيث كان مجتمع الدراسة مكون من 1600 فرد تم أخذ عينة متمثلة في 70 فرد، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبالاعتماد على الملاحظة والاستبيان كأدوات لجمع البيانات تم إدخال البيانات لبرنامج معالجة الحزم الإحصائية SPSS ثم عرضها وتفسيرها ومناقشة النتائج خلصنا إلى: توجد علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وبين دافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM. وبعد المعالجة الإحصائية بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعيةSPSS V 20 تم الوصول الى النتائج التالية :

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مرونة التنظيم و دافعية الانجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية ENIEM –تيزي وزو– بحيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 58. 0 عند مستوى الدلالة 01. 0.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و التنمية الادارية و دافعية الانجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية ENIEM –تيزي وزو– بحيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.59 عند مستوى الدلالة 01. 0.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثواب و العقاب و دافعية الانجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية ENIEM –تيزي وزو– بحيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.58 عند مستوى الدلالة 01. 0.

باللغة الأجنبية:

Abstract the study aimed to know the relationship between two variables, namely the the organizational climate and the motivation for achivement of workers in public institutions, and we proceeded from the hupothesis that there is a statistically signification relationship between the organizational climate and the motivation of achievement among workers of public institutions, where the study population consisted of 1600 individuals, a sample of 70 individuals was taken by using the decretive analytical approach, relying on observation and questionnaire as tools to statistical package processing collect data, data were entered for the program, and they were presented and interpreted and the results discussed, we concluded: there is a strong positive relationship with statistical significance between the organization climate and the achievement motivation of workers of Algerian public institution.

الكلمات المفتاحية:

المناخ التنظيمي، دافعية الإنجاز، المؤسسات.

Organization climate, achievement motivation, institutions.

مقدمة:

نظرا لتطورات المتلاحقة التي عرفتها البشرية عبر الزمن والتي كان من اهمها في القرن الاخير في المجال الاقتصادي ،حيث استلزم هذا توسعات وكبر حجم المؤسسات والمصانع مما دعا الى استقطاب اعداد هائلة من اليد العاملة، فالمنظمات الى كونها من الموارد المالية ،فهي الى جانب اخر تقوم على مواردها البشرية والتي تعد عنصرا اساسيا ينبغي الاعتناء به، باعتباره المحرك الاساسي لأداء جميع الوظائف ،وعليه ظل البحث عن ارتياح العامل في العمل، من اهم الاهداف التي اليها الباحثون في العلاقات الانسانية والمختصون في شؤون العمل، اذ ان نجاح اي مؤسسة ليس مقترن بما تحققه من ارباح مادية فقط ،ولكن بما توفره ايضا لمواردها البشرية من ظروف مادية ومعنوية تساعدهم على التكيف من خلال تسيير قائم على التوفيق بين مصالح المؤسسة ومصالح العمال ،الامر الذي يرفع معنويات العمال ويدفعهم على بذل مزيد من الجهد والعطاء في العمل، واذا كانت دافعية العمال نحو انجاز العمل من بين المؤثرات التي تزيد من انتاجيته فان اليوم المؤسسات مجبرة على توفير مناخ تنظيمي تتوفر من خلاله كل المستلزمات التي ترفع معنويات العمال وتزيد من دافعيتهم لإنجاز العمل وهو الشأن ذاته الذي يجب ان تعتمد عليه المؤسسات الجزائرية اليوم.

حيث توفير المناخ التنظيمي المناسب له دور كبير في القيام بالأعمال على أكمل وجه وفي تسيير السلوك البشري نحو تحقيق الاهداف حيث ان المناخ التنظيمي يعبر عن الظروف والمتغيرات الداخلية للمنظمة، وهو من الموضوعات الهامة والمهمة التي تستحوذ على إهتمام الباحثين في مجال الإدارة، فدراسة المناخ التنظيمي تهدف إلى فهم وتفسير سلوك أعضاء التنظيم والبيئة التي يعملون فيها، حيث أوضح أن وجود مناخ مناسب داخل التنظيم يسهم في تنمية

وتطوير الموارد البشرية، لما له من دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات ذات الصلة بالأفراد ومنها الدافعية لديهم وخاصة دافعية الإنجاز.

فالدافعية للإنجاز مطلب يسمى له جميع أفراد المجتمع، وكل منظمة تريد أن تحقق نجاحا اقتصاديا هاما واستقرارا متميزا، وهي تعبر عن مدى سعي الفرد واجتهاده ومثابرته من أجل تحقيق مستوى عال من الأداء، كما تعبر عن مختلف التحديات التي يقوم بها الفرد ،اذ تثير حماس الفرد واصراره واندفاعه للقيام بعمل معين من اجل تحقيق اهداف معينة.

لذالك سنحاول من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو. ولتحقيق ذالك قمنا بتنظيم الدراسة حسب الخطة التالية:

الجانب النظري:

الفصل الأول: بدأنا الدراسة بتقديم فصل تمهيدي نعرض من خلاله إشكالية الدراسة وفرضياتها، ثم أهميتها، وأهدافها وأهم مصطلحات الدراسة وأخيرا الدراسات السابقة التي تطرقت لنفس متغيرات الدراسة والتي استفدنا منها في دراستنا.

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

الفصل الثالث: الدافعية للإنجاز: يحتوي على مختلف الأفكار المتعلقة بالدافعية للإنجاز إنطلاقا من تعريف الدافعية وبعض المفاهيم المتعلقة بالدافعية، مفهوم دافعية الإنجاز، مكوناتها خصائصها، نظرياتها وأهم مظاهرها وقياسها.

الجانب التطبيقي: ينقسم إلى فصلين:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية: ويحتوي على الدراسة الاستطلاعية والإطار المكاني والزماني ، موضحين فيه المنهج المستخدم والعينة المراد دراستها بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

الفصل الخامس: وقمنا من خلاله بتفريغ البيانات والتعليق عليها، ويحتوي على استجابات أفراد العينة على مختلف أبعاد كل من إستبيان المناخ التنظيمي والدافعية للإنجاز

وقمنا بتحليل النتائج على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والتحقق من مختلف الفرضيات، وبعدها قمنا بتقييم النتائج النهائية متبوعة ببعض الإقتراحات التي تتعلق بموضوع الدراسة، ثم ختمنا الدراسة بتقديم خاتمة لما توصلنا إليه .

الفصل الأول

الإطار العام للإشكالية

الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية

1- الإشكالية.

2- فرضيات البحث.

3- أهمية الدراسة وأسباب إختيار الموضوع.

4- أهداف الدراسة.

5- مفاهيم الدراسة.

6- الدراسات السابقة.

7- تعقيب الدراسات.

1- الإشكالية:

تتوقف مقدرة وفاعلية المنظمات في تحقيق أهدافها على فاعلية وجودة أداء مواردها البشرية في العمل، وليس على المهارات والمقدرة الإدارية فقط. رغم أن المعرفة والمهارات التي يمتلكها الفرد ذات أهمية كبيرة في تقرير مستوى إنجازه للعمل، لكن هذه العناصر في حد ذاتها ليست كافية ويعني هذا ضرورة معرفة الدافعية الإنسانية للتوصل إلى كيفية تنشيط القدرات والمهارات الكامنة لدى الفرد. وعليه نلاحظ الإهتمام المتزايد بموضوع المناخ التنظيمي، حيث أنه يعبر عن مجموعة خصائص البيئة الداخلية للمنظمة والتي تتمتع بدرجة كبيرة من الإستقرار والثبات النسبي كما يدركها العاملون، مما يكون له أثر كبير على إتجاهات العاملين وسلوكياتهم في المنظمة التي ينتمون إليها، كما يشكل متغيرا فعالا في درجة ومستوى نجاح أداء هذا النظام وفي شعور المتفاعلين مع مكوناته الفرعية المختلفة بالراحة والطمأنينة والثقة والرغبة في بذل أقصى جهود ممكنة في مسعاهم. **(حمدات محمد حسن. 2007. ص11)**.

لكن المناخ التنظيمي الذي لا يوفر السبل المثلى من الإنسجام والتعاون والثقة يعاني من أبعاد سلبية، وأثار سلوكية تتسم بزيادة الدوران الوظيفي واللامبالاة وعدم الإنضباط والحيوية في الأداء، بالإضافة إلى شعور العاملين في بعض المنظمات بغياب جو يسوده الاحترام والتقدير والمشاركة في إتخاذ القرار، ووجود أساليب إشرافية لا تراعي الجانب النفسي والإجتماعي للعامل والتعامل مع المرؤوسين علاقة عمل، مع غياب المرونة التي تساعد على خلق عمل منسجم ومتعاونة يسودها روح الفريق، وتضم الإتصالات الفعالة التي تربط كافة أجزاء التنظيم بما يوحد أفكاره على إعتبار أن الدافعية تختص بتفسير سبب السلوك الإنساني، خاصة ما يتعلق بسبب تفاني فرد ما في العمل وإخلاصه وولائه، بينما يحاول فرد أخر تجنب العمل. ولماذا يشعر الفرد

بسعادة ورضا في العمل بينما يشعر الأخر بالملل والضجر والرغبة في التهرب منه. وهذا ما يتطلب تفهم دوافع السلوك الإنساني. **(حنطي عبد الغفار.2007.ص369)**.

فالدافعية تهدف إلى دفع العاملين فرادى وجماعات لجعلهم يحققون نتائج تساعد أو تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، كما يعد دفع العاملين للأداء الفعال تحديا كبيرا يواجهه المديرين لأن إنخفاض دافعية العاملين يسهم في خفض مستوى الأداء، إذ يكون الجهد الإنساني بدون رغبة أو حماس او إهتمام، مما يؤدي إلى بروز مشكلات تنظيمية تتعلق بسلوك العاملين كالتغيب، التأخر وعدم التحكم في العمل وفي حوادثه وإصاباته. وعليه يتعين على المنظمات التعرف على كيفية تحفيز العاملين وتعزيز دافع الإنجاز لديهم، والذي يعد أحد أهم أبعاد الدافعية نظرا لدور هذه النوعية من الدافعية في رفع مستوى أداء وإنتاجية الفرد العامل، وهذا إنطلاقا من كون أن الدافع للإنجاز يدفع الفرد إلى العمل المضني لتحقيق النجاح، والذي يظهر بدوره من خلال سلوكياتهم وإنجازاتهم كتحمل المسؤولية وتجنب المخاطر ومواجهة الصعوبات حتى تجاوزها والتعاون وزيادة الولاء والسعي نحو تحقيق الأهداف. **(علاء حافظ عبد الناصر.2015.ص25)**.

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

ولأهمية التداخل بين هذين العنصرين: المناخ التنظيمي ودافعية الإنجاز بإعتبار أن مناخ أي منظمة لا يفهم إلا بمدى ما يتركه من تأثير على دافع الإنجاز للأفراد سواء إيجابيا أو سلبيا نقوم بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ما علاقة المناخ التنظيمي بدافعية الإنجاز لدى العامل؟

2- فرضيات الدراسة:

1- توجد علاقة بين مرونة التنظيم ودافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM.

2- توجد علاقة بين مرونة التدريب والتنمية الإدارية ودافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM.

3- توجد علاقة بين مرونة الثواب والعقاب ودافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM.

3- أهمية الدراسة وأسباب إختيار الموضوع:

3-1- أهمية الدراسة:

يعتبر المورد البشري أحد أهم مقومات المنظمة الذي يجب الحفاظ عليه، والسعي لتطويره من اجل الرقي به نحو الأفضل ونحو تحقيق الأهداف الموضوعية. ولا يمكن لأي منظمة أن تصل إلى ما تصبوا إليه من أهداف دون توفير مناخ تنظيمي ملائم، بإعتبار البيئة التي تتفاعل فيها أهداف التنظيم وأبعاده مع إمكانيات تحقيق الأهداف المنشودة، والعمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية للموارد البيئية وتفادي كل ما يؤثر على دافعية الإنجاز داخل المنظمة بإعتبار الدافعية هي الدعامة الأساسية للعملية السلوكية وتنشيطه، والتي تظهر من خلال مردوديته ومهاراته. وعليه فعلى إدارة المؤسسات مراعاة عناصرها البشرية وتهيئة جو عمل مناسب لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية المهنية.

وهذا ما افتقرت إليه البنية التنظيمية الجزائرية الذي انعكس على فشلها عبر مراحلها التنظيمية المختلفة، لعدم قدرتها على توفير مناخ تنظيمي مناسب يعزز من فاعلية وكفاءة الفئات العاملة مهنيا، بحيث افتقارها لمثل هذه المقومات التي تفعل معالم دافعيتهم نحو الإنجاز قصد القيام بالمهام المرجوة، هذا ما يعتبر بمثابة معيق لسلوك المهني يعكس الواقع التنظيمي الذي تعيشه المؤسسات. **(بعجي حنان.2016.ص08)**.

فالمناخ التنظيمي كمفهوم يشير إلى مجموعة من العوامل التي تميز بيئة العمل، والتي تؤثر في سلوك العاملين. **(أكساس نريمان.2012.ص12)**.

كما يعتبر متغيرا فعالا في درجة ومستوى نجاح أداء هذا النظام، وفي شعور المتفاعلين عبر مكوناته الفرعية المختلفة بالراحة والطمأنينة والثقة والرغبة في بذل أقصى جهودهم الممكنة في مسعاهم لإنجاز متطلبات أدوارهم . **(حمدات حسن محمد.2007.ص11)**.

ومن خلال هذه الحيثيات جاءت الدراسة الموسومة بـ: "المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز" كآلية سوسيو تنظيمية لبناء ثقافة العمل الجماعي، واشتراك العمال في اتخاذ القرار داخل السياق المؤسساتي قصد تحقيق أكبر قدر من الفاعلية التنظيمية، وزيادة الرضا ودافعية العاملين لسير العمل الناجح والهادف.

3-2- أسباب إختيار الموضوع:

لقد أشار أغلب الباحثين إلى أنه على الرغم من إنتشار الدراسات المرتبطة بالمناخ التنظيمي إلا أنه لا يزال موضوع جدل، مما يستدعي تناوله بالبحث والدراسة وتوضيح مدى تأثير أبعاده على رضا ودافعية العمال.

وعلى غرار كل الدراسات ترتبط الدراسة التي بين أيدينا بمجموعة من الدوافع والأسباب والتي نوجزها فيما يلي:

- إن أغلب المنظمات يسعون إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية ورفع مردودية الإنتاج وذلك من خلال رفع درجة الرضا والدافعية لدى العمال، ولذا وجب تبيان أن الأنماط أنسب إلى ذالك بالإضافة إلى عوامل أخرى.
- الرغبة في كشف العلاقة بين المناخ التنظيمي كمتغير مستقل ودافعية الإنجاز كمتغير تابع من خلال مدى مساهمة الأول في تحقيق الثاني.
- كما أن موضوع المناخ التنظيمي ودافعية الإنجاز يعد من بين أهم الأسباب التي يتوقف عليها نجاح أو فشل الكثير من المنظمات.
- تسليط الضوء على أهمية توفير العوامل التي تعزز من دافعية الإنجاز لدى العامل داخل المؤسسة.

4- أهداف الدراسة:

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

- محاولة معرفة معالم المناخ التنظيمي الجيد الذي يساهم بشكل واضح في تحقيق الرضا وتعزيز دافع الإنجاز لدى العامل.
- الوقوف على فاعلية جماعة العمل داخل التنظيم.
- الوقوف على مدى عقلانية نسق السلطة من خلال الكشف عن واقع مشاركة العمال في اتخاذ القرار والإتصال الفعال.

- الوقوف على واقع دافع الإنجاز داخل السياق المؤسساتي.
- محاولة الكشف عن الآليات الكفيلة بتعزيز دافعية الإنجاز، من خلال تفعيل معالمها ومؤشراتها داخل المؤسسة مجال الدراسة.
- تضمين الفهم والرؤية الواضحة لأهمية توفير مناخ تنظيمي ملائم يساهم في تحفيز العمال ودافعهم إلى الإنجاز.

5- مفاهيم الدراسة:

5-1- المناخ التنظيمي:

إصطلاحا:

التعريف الفيزيولوجي:

يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص البيئية الداخلية للعمل التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي يفهمها العاملون ويدركونها، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم، وبالتالي على سلوكهم. **(العريوتي.محمد قاسم.1994.ص215).**

إجرائيا:

هو مجموعة الدرجات أين تحصل عليها العامل في مؤسسة ENIEM خلال إجابته على بنود إستبيان المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، الإتصال والتواصل، الإشراف...).

5-2- دافعية الإنجاز:

إصطلاحا:

عرفه **ماكليلاند** على أنه ميل مستمر نحو النجاح، وأن شدة دافع الإنجاز لا تتعلق بالفرد فقط، بل أن مستوى صعوبة المهمة وأهميتها بالنسبة للفرد من أهم المتغيرات التي تحدد شدة الدافع. **(سواق.ساري سليم.2010.ص126)**.

إجرائيا:

هو مجموع الدرجات التي يتحصل عليها العامل في مؤسسة ENIEM من خلال إجابته على بنود إستبيان الدافعية للإنجاز.

6- الدراسات السابقة:

6-1- الدراسات السابقة حول متغير المناخ التنظيمي:

6-1-1- الدراسات العربية:

دراسة **الشمري** (2002) تحت عنوان: "**واقع المناخ التنظيمي**"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي في مدرسة الثانوية للبنين بمدينة حائر في المملكة العربية السعودية من وجهة ونظر المعلمين والمديرين، وتكوين عينة الدراسة من (20) مديرا و(342) معلما. وقام الباحث بإعداد استبانة لجمع البيانات، قد أظهرت النتائج أن أكثر التقديرات لوجهات نظر المديرين حول تحديد المناخ التنظيمي هي التي تتعلق بمجالات الإجراءات والسياسات وحوافز العمل، واتخاذ القرارات والصلاحيات، والعلاقات والاتصالات وأقل التقديرات كانت لمجالي الأسلوب

الإداري، والتقديم والجو المهني. وبالنسبة للعاملين فكانت أكثر العوامل التي تؤثر على تحديد المناخ التنظيمي هي التي تتعلق بمجالات العلاقات والاتصالات والإجراءات والسياسات والصلاحيات والتقدم والنمو المهني. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيا في تقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات المناخ التنظيمي، تعزى للمتغيرات الوظيفية أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة.

دراسة **علي** (2003) تحت عنوان: "**المناخ التنظيمي**"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نوع المناخ التنظيمي السائد في مدارس وكالة العون الدولية في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وتكون مجتمع الدراسة من مدارس منطقة شمال عمان التابعة لمدارس وكالة الغول الدولية، والبالغ عددها (48) مدرسة، بواقع (1028) معلما ومعلمة، وقد أخذت عينة عشوائية بنسبة 27% من هذه المدارس، بواقع (13) مدارس و(230) معلما ومعلمة، واستخدم الباحث إستبانة وصف المناخ التنظيمي (OCDQ) لقياس المناخ التنظيمي في مدارس وكالة العون الدولية في الأردن من جهة ومن وجهة نظر المعلمين والمعلمات هو مناخ مفتوح ثم يليه المناخ المستقل.

دراسة **محمود إبراهيم الشنطي** (2006) تحت عنوان: "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد لهذه الوزارات، وكذالك التعرف على الموارد البشرية، وقام الباحث بتصميم استبانة استطلاع، عينة الدراسة تكونت من الموظفين العاملين بوظائف إشراف السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، والتي يبلغ عددها (620) موظف تم اختيارهم من بين (3336) موظفا، وهو المجموع الكلي لمجتمع الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد

في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وأن هناك مناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.

دراسة **الموهن** (2007) تحت عنوان: "تقييم المناخ التنظيمي" هدفت إلى تقييم المناخ السائد في المدارس محافظة ظفار في سلطة عمان من جهة ومن جهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (813) معلما. وقام الباحث بإعداد إستبانة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج أيضا عدم وجود فروق دالة إحصائيا في تقييمات المعلمين لمجالات أداة الدراسة، تعزي لمتغير الجنس باستثناء مجال السلوك الإداري والقيادي، وكانت الفروق فيه لصالح الإناث، كما أظهرت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييمات المعلمين، أداة الدراسة تعزي لمتغير الجنس بإستثناء مجالي صناعة القرار والنمو المهني، وكانت الفروق فيها لصالح المعلمين ذو الخبرة الأكبر.

6-1-2- الدراسات الأجنبية:

دراسة (**Johanshan, 1985**) دراسة بعنوان: "العلاقة بين الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي عند المدرين الأكاديميين في كليات مجتمع وجماعات مختارة"، وقد أجريت الدراسة في ثلاثة من ولايات الوسط الغربي من الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (256) إداريا في كليات المجتمع، وقد إستخدم الباحث إستبانة المناخ التنظيمي وإستبانة دليل وصف المهنة، وتهدف الدراسة إلى الكشف عن وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي وكانت نتيجة الدراسة أن هناك إرتباط قويا بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للمعاهد والكليات العليا والرضا الوظيفي للإداريين والأكاديميين.

دراسة **(Ofland, 1985)** بعنوان: "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس مختارة من المدارس الحكومية في مقاطعة كولومبيا في أمريكا"، فقد هدفت إلى إستقصاء العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للمعلمين، وصنف المناخ التنظيمي من المفتوح إلى المغلق حسب تصورات المعلمين لهذا المناخ، وقد إستخدم الباحث مقياسين أحدهما المناخ التنظيمي والأخر الرضا الوظيفي. وبينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة لنوع المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي.

دراسة **(Zhang, 2010)** بعنوان: المناخ التنظيمي وأثاره على المتغيرات التنظيمية" والتي إستهدفت دراسة خصائص المناخ التنظيمي وأثاره على التغيرات التنظيمية وكانت عينة الدراسة تتكون من (419) مشارك من بينهم مدراء وموظفون مصنفون على النحو التالي: المستوى التعليمي، كان ومدة العمل الحالي .

6-2-1- الدراسة التي تناولت دافعية للانجاز:

6-2-1- الدراسة العربية:

دراسة" **محود بني يونس**"(**2005**):بعنوان "**دافعية الإنجاز وعلاقتها بكل من القلق الشخصي وانماط السلوك لدى عينة من طلبة جامعة الأردنية**" ،أجر قامت الدراسة على عينة تتكون من(**116 طالب وطالبة**) من حيث الجنس: (87 اناث،29 ذكور)، فاستخدمت الباحث من خلال الدراسة المقاييس التالية:

مقياس "بينمون" لقياس الدافعية الإنجاز.

قائمة "سبيلبيرغر" وزملائه لقياس القلق الشخصي.

مقياس "الفسفورس" لقياس أنماط السلوك.

أظهرت النتائج كما يلى:

عدم وجود علاقة ارتباطية بين الدافعية الإنجاز وقلق الشخصي وانماط السلوك

(نوي جمعي.صاهد فتيحة. ص115).

دراسة "**د.نوي الجمعي والاستاذة صاهد فتيحة**"، بعنوان" **الضغط المهني وعلاقته بدافعية الإنجاز لدي أساتذة التعليم الثانوي ببرد بوعريريج**"، تهدف الدراسة الى التعرف على مستويات الضغط المهني ودافعية الإنجاز لدى هؤلاء المعلمين وكذلك العلاقة بين المتغيرين وطبيعتها ،تمت الدراسة على عينة عددها "**41 أستاذ**"، استخدم الباحث مقاسين وهما:

- مقياس الضغط المهني ل"نجاح القيلان" يهدف لقياس اهم مصادر واعراض الضغط المهني.
- مقياس دافعية الإنجاز وضعه "د. عبد الرحمان صالح الأزرق" .

توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط بين ضغط المهني ودافعية الإنجاز لدي أساتذة التعليم الثانوي.**(نوي جمعي.صاهد فتيحة.ص116).**

دراسة "**تبيل محمد الفحل**"، بعنوان" **دافعية الإنجاز دراسة مقارنة بين المتفوقين والعاديين من الجنس في التحصيل في الصف الأول ثانوي**".

تهدف الدراسة الى التعرف على مدى دافعية الإنجاز لدى كل من الطلاب المتفوقين والعاديين وكذلك التعرف على الفروق بينهم.

أجريت الدراسة على عينة مكونة من **(60) طالب:** " **30 من المتفوقين و30 من العاديين (60) طالبة (3) متفوقات، و30 عاديات).**

استخدم الباحث استمارة جمع البيانات العامة واختبار الدافع للإنجاز الاطفال والراشدين من إعداد "**عبد الفتاح موسى**"، اسفرت على نتائج هذه الدراسة:

- وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط الدرجات مجموعة المتفوقين.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائيات بين متوسط الدرجات لمجموعة الطلاب العادين في التحصيل وبين متوسط درجات الطلبات العاديات على مقياس الدافعية الإنجاز.
- وجود فروق دالة احصائيا بين متوسط درجات الطالبات المتفوقات وبين متوسطات.
- درجات العاديات في التحصيل الدراسي على مقياس الدافعية الإنجاز.**(محمد محمود بني يونس.ص138-139).**

دراسة" **لخميدالي**" بعنوان "**التغيير التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز دراسة حالة لدى عمال الحماية المدنية بسيدي عامر (2014).**

وقد وجدنا فيها الإشكالية التالية:

هل توجد عن هذه الإشكالية **أسئلة الفرعية** وهي:

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

2- هل توجد علاقة بين تقليص الوقت العمال على الإعلام الآلي ودافعية الإنجاز لدى عمال الحماية المدنية؟.

3- هل توجد علاقة بين تسهيل العمل مع الزبائن بالإعلام الآلي ودافعية الإنجاز لدى عمال الحماية المدنية؟.

فرضيات الدراسة:

1- توجد علاقة بين سهولة التعامل الإعلام الآلي ودافعية الإنجاز لدى عمال الحماية المدية.

2- توجد علاقة بين تقليص الوقت العمال في تعامل الإعلام الآلي ودافعية الإنجاز لدى عمال الحماية المدنية.

3- توجد علاقة بين تسهيل العمل مع الزبائن بالإعلام الآلي ودافعية الإنجاز لدى عمال الحماية المدنية.

منهجية الدراسة:

اشتملت الدراسة على اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأسلوب الأنسب والأفضل لوصف المتغيرين المدروسين وتصويرهما كميا ووصفيا وتحليليا عن طريق جمع المعلومات بطريقة مقننة ،وتم اختيار العينة قدرها(15موظفا)، ونظرا لصغر حجم مجتمع البحث وتك الاعتماد على عينة العشوائية والعنقودية، وكما اعتمدت الدراسة على الاستبيان خاص بالتغيير التنظيمي كمتغير المستقل واستبيان خاص بدافعية الإنجاز كمتغير تابع.

نتائج الدراسة:

تستنتج هذه الدراسة بأنه لا توجد علاقة بين المتغير التنظيمي ودافعية الإنجاز ولابد من البحث عن أساليب أخرى للرفع من دافعية الموظف الإنجاز.

لا توجد علاقة بين سهولة تعامل ودافعية الإنجاز.

نستنتج ان تقليص الوقت بالنسبة المهام تجد استحسان لدى العامل في الحكاية المدنية للرفع من دافعية العمل المقارنة فيما بينها في الافتراضات الأخرى.

كما تخلص الى أنه لا توجد علاقة بين تسهيل العمل مع دافعية الإنجاز.

الاستفادة من دراسات المتغير التابع:

تتشابه الدراسات السابقة مع دراسة الحالية في دراسة المغير التابع كونهم يتناولون موضوع دافعية الإنجاز ،إما لاختلاف فقد كان في التغير المستقل، وقد استفدنا في هذه الدراسة في الإطار النظري عن الناحية التقنية.

دراسة" **د. منصور بنزاهي"(2006)**، بعنوان "**الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز**"

تهدف الدراسة إلى محاولة التعرف إلى مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي ويتميز به الوسطي لقطاع المحروقات الجزائري وكذا مستوى الشعور بالاغتراب وعوامله باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية والوسطية وفي الخير معرفة العلاقة الارتباطية ودلالتها بين الشعور بالاغتراب الوظيفي والدافعية الإنجاز من جهة والتعرف على علاقة التي تربط بين عوامل الشعور بالاغتراب الوظيفي والدافعية الإنجاز من جهة أخرى.

العينة: بلغ قوام العينة(231اطار) من الإطارات الوسطى العامة القطاع بالمحروقات الجزائري (شركة سونطراك) في كل من المديريات الجهوية التالية (حاسي مسعود، حاسي الرمل، حاسي بركاوي)

أدوات الدراسة المعتمدة في الدراسة:

اشتملت الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة على مقاسين وهما الشعور بالاغتراب ويحتوي على ستة أبعاد وهي:

العجز. الانعزالية . اللامعارية. الإرضاء التشاؤم ،اللامعنى وعدد بنوده32 بنود ومقياس الدافعية الإنجاز المهني ،وعدد بنوده يقدرب26 بند.

الأساليب الإحصائية المعتمد في الدراسة:

1- المتوسط الحسابي.

2- الانحراف المعياري.

3- النسبة القارئ.

4- اختبارات.

5- معامل الارتباط بيرسون.

6- التحليل العمالي.**(منصور وين زاهي.ص4 -5)**.

نتائج الدراسة:

- مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي كان أقل بقليلي من المتوسط لدى أفراد العينة.
- مستوى الدافعية الإنجاز كان مرتفعا جدا لدى إطارات الوسطى لقطاع المحروقات.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله باختلاف نظام العمل.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله باختلاف السن ماعدا الشعور بالتشاؤم و اللارضا.

يوجد ارتباط سلبي ذو دلالة إحصائية بين الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامل الدافعية الإنجاز .**(منصوربن زاهي.ص5)**.

6 -2 -2- الدراسات الأجنبية:

دراسة " **لجوناندروز**" **(1967)**: بعنوان "**العلاقة بين دافعية الإنجاز والبيئة الاجتماعية والإدارية في المؤسسة**".

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الدافعية الإنجاز والبيئة الاجتماعية والدراية في المؤسسة ،ولقد تكونت عينة الدراسة (من بعض الداريين العاملين وبشركتين الأولى في "المكسيك" الثانية في "الأمريكية فحققت أعلى نتائج، وفي حين الثانية كانت المكسيكية شهدت تدهورا استمرار رئيسيا يديرها بديكتاتورية، وقد استعمل الباحث في الدراسة اختيار فهم الموضوع كأداة جمع المعلومات حيث توصل الباحث الى ما يلي:

تفوق الإداريين والرؤساء العاملون في الشركة التالية على نظائرهم في الشركة الأولى من حيث شدة الحاجة إلى القوة.

تفوق الإداريين في الشركة الأولى على نظائرهم في الشركة الثانية من حيث الحاجة الى الإنجاز .(**نوي جمعي. ص115**).

دراسة " **بيرسون** "**(1987)** التي سعت هذه الدراسة لمعرفة فروق عزو دافعية الإنجاز بين المهندسين والمهندسات ،وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصف .

أداة الدراسة: كما استعمل "مقياس العزو" و"مقياس الدافعية الإنجاز".

عينة الدراسة: عدد المهندسين قوامها **(23)**، حيث اتضحت نتائج هذه الدراسة لا جد فروق ذات دلالة إحصائية بين المهندسين والمهندسات مرتفع ومنخفضي الدافعية الإنجاز في العزو حيث يعزون نجاحهم الى العوامل داخلية.

دراسة" **ميشال" لسنة (1997)**، بعنوان "**عزو النجاح والفشل وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الطلبة.**

فرضية البحث: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين عزو النجاح والفشل و الدافعية الإنجاز.

منهج البحث: المنهج الوصفي.

العينة(61) طالب وطالبة الراسبين والناجحين.

أدوات البحث: استخدم الباحث مقاييس عزو النجاح والفشل ومقياس الدافعية.

أهم النتائج :توصلت النتائج إلى أن الطلبة مرتفعو الإنجاز يعزون نجاحهم الى عامل القدرة وفشلهم للحظ السيئ.

وجود علاقة الارتباطية دالة بين عزو النجاح ودافعية الإنجاز.

دراسة "**سميث**"(2000)"(smith):هدفت هذه الدراسة الى اختيار العلاقة بين التصور المعلمين للأسلوب القيادي المتبع من قبل مدير المدرسة ودافعية المعلمين نحو عملهم للأسلوب معين للقيادة حيث تم تحديد أسلوبين للقيادة هما: الديموقراطي – الاستبدادي، واستخدام الباحث أداتين هما :الاستبانة وصف السلوك القيادي(lBDQ) واستبانه منسوبة إلى الرضا الوظيفي، وبينت نتائج الدراسة انه كلما ازداد الأسلوب القيادي للمدير ديموقراطية كلما ارتفع مستوى الدافعية

لدي المعلمين وانه لم تكن اثر على دافعية المعلمين ولم تكن خبرة أي اثر أسلوب القيادي لمدير المدرسة وكذلك على تصور المعلمين الأسلوب القيادي لمدير المدرسة، واستنتجت الدراسة ان الأسلوب القيادي لمدير المدرسة بعد عاملا رئيسيا لدافعية المعلمين والمديرون الذين يمارسون نهج قيادي ديموقراطيا هم أكثر احتمالا أن يكون لديهم هيئة تدريسية ذات مستوى دافعية عالية.(**علي احمد عبد الرحمن عياصرة.2006.ص144**).

دراسة "**هيرسي بلاشادر**" بعنوان" **الأنماط القيادية في الإدارة المدارس وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلمين**".

الهدف من هذه الدراسة التعرف على إلا نماط القيادية في إدارة المدارس وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين،وتمثلت في عينة عشوائية مثلت المجتمع الإحصائي ،أم أدوات المستخدمة :النسب المئوية ومعامل بيرسون،و(q2) لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة.

أما النتيجة العامة التي توصلت اليها الدراسة هي ان دافعية الإنجاز للمعلمين اعلى في المدارس التي يكون فيها نمط القيادي هو نمط تفويض واقلها بنمط الأمر.(**محمد محمود بنييونس.2009.ص139**).

7-تعقيب على الدراسات السابقة:

بالنظر الى الدراسات السابقة والتي تم استعراضها ،نجد انها تؤكد في مجملها على أهمية المناخ التنظيمي ودافعية الإنجاز في كافة المجالات الرياضية كالتدريب والإدارة التدريب الى جانب أهميتها في البحث العلمي كجانب من جوانب التطبيقية وكخلفية نظرية للدراسة التي نقوم بها.

ويمكن أن نستخلص من خلال عرض الدراسات السابقة ما يلي:

- بالنسبة للمنهج المتبع فمعظم الدراسات استعمل فيها الباحثون المنهج الوصفي.
- استخدم الباحثون في دراستهم على أداتين هما الاستبيان والمقاييس لجمع المعلومات وتحليلها.

وتكمن أيضا أهمية الدراسات في:

- التعرف على أسس ومقاييس المناخ التنظيمي ودافعية الإنجاز.
- الاستفادة من المراجع الواردة فيها.
- الاستفادة من بعض الأساليب الإحصائية.
- التعرف على المنهج والعينة وكيفية اختيارها.
- التعرف على طبيعة البحث.

مقارنة نتائج الدراسة الحالية بالنتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات كالتالي:

تشكل الدراسات السابقة أهمية كبرى لدي باحث فهو يحاول من خلالها تجنب أهم الصعاب التي قد تواجهه أثناء دراسته وبالتالي تكون له دعم للبحث والى الدراسة ففي ضوء العرض والتحليل والتعقيب على الدراسات السابقة قد تثير للباحث من الوقوف على الكثير من المعالم التي تفيد الدراسات الحالية من خلال الاستفادة من الاختبارات والمقاييس المنهجية واختيار الأساليب الإحصائية الملائمة لهذه الدراسة.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

تمهيد.

1- مفهوم التنظيم.

2- أنواع التنظيم.

3- مفهوم المناخ التنظيمي.

4- أنواع المناخ التنظيمي.

5- عناصر المناخ التنظيمي.

6- أبعاد المناخ التنظيمي.

7- خصائص المناخ التنظيمي.

8- نماذج المناخ التنظيمي.

9- أهمية المناخ التنظيمي.

10- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.

11- العوامل المساعدة على تكوين وتحسين المناخ التنظيمي.

تمهيد:

أخذت فكرة المناخ التنظيم طريقها إلى الظهور مع مطلع الستينات، إذ كان **Cornel**أول من إستخدم هذا المفهوم في دراسته عن مناخ المؤسسات التعليمية، ومنذ ذالك الحين وهو يحظى بإهتمام العديد من الباحثين خاصة في حقل السلوك التنظيمي. وقد توجهت جهود الباحثين نحو توضيح طبيعة وأبعاد هذا المفهوم والعوامل الرئيسية الهامة لنجاح المنظمات، حيث أوضح البعض أن وجود مناخ مناسب داخل المنظمة يساهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية، كما يؤثر فيهم وفي رفع مستوى أدائهم.

وفي هذا الفصل سنوضح مفهوم المناخ التنظيمي وعناصره وخصائصه وأهميته وأنواعه ونماذجه، أبعاده وأهم العوامل المؤثرة فيه، وأهم العوامل المساعدة على تحسين وتكوين المناخ التنظيمي الجيد.

1- مفهوم التنظيم:

لقد استعمل مصطلح "**التنظيم**" بنفس معناه اللغوي، إلا أن الباحثين والمهتمين بهذا المجال العلمي، من خلال دراساتهم النظرية والتطبيقية، زادوا في دقة المفهوم وتوضيحه.

التنظيم هو الوسيلة التي تربط بها أعداد كبيرة من البشر من أن يتمكن أفرادها من إلقاء المواجهة المباشرة. ينهضون بأعمال معقدة ويرتبطون معا في محاولة واعية لتحقيق أغراض متفق عليها.**(محمد توفيق رمزي.1965.ص24)**.

يعرف **جوس Jaus** التنظيم: ترتيب المستخدمين من أجل تحقيق بعض الأهداف المتفق عليها، عن طريق توزيع الوظائف والمسؤوليات. **(عبد الله.1987.ص14)**.

التنظيم: هو تجمعات إنسانية تقوم بصورة مقصودة لتحقيق الأهداف، وقد شرح محمد عبد الوهاب كلمة التنظيم، ووجد بأنها تعني شيئين: وظيفة وشكل. فالأولى عبارة عن عملية جمع الناس في المنظمة وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم، وإنشاء شبكة متناسقة من الإتصالات بينهم حتى يستطيع وان يصلوا إلى هداف محددة لهم ومعروفة للجميع.**(بوفلحة غيان.1975. ص14)**.

التنظيم: هو عبارة عن تجمع بشري يعملون بالتنسيق والتعاون فيما بينهم لأجل تحقيق أهداف مشتركة وفقا للأدوار المنوطة بكل واحد من الأعضاء والمسؤوليات المحددة لهم. وبالتالي يكون التنظيم عبارة عن مجموعة من الأفراديعملون تحت منطق منظم للوصول إلى هدف محدد.**(محفوظ جودة .2008. ص16)**.

التنظيم: يعرف على أنه أساس بناء إجتماعي، أو بناء جماعي ديناميكي يسمح بتحقيق المشاريع المشتركة. كما يمكن النظر إليه بإعتباره مكانا لتحقيق الذات والتفتح، مثلما هو مكان للصراع تمارس بداخله عادة الهيمنة والسلطة.**(محمد كفاوين.2010.ص08)**.

يعرف التنظيم **تالكوتبارسونز** بأنها وحدات إجتماعية أو تجمعات إنسانية تبنى ويعاد بناؤها بقصد تحقيق أهداف معينة.**(جواد نبيل.2007.ص13)**.

2- أنواع التنظيم:

2-1- التنظيم الرسمي:

ويتمثل التنظيم الرسمي الهرمي لمؤسسة العمل وتشتمل عليه من تنظيمات فرعية أو جماعية رسمية، تحدد الشكل لتنظيم جماعات العمل كما تريده الإدارة، وهذا التنظيم يحدد واجبات كل عضو فيه وسلطاته ومكانته وعلاقته ببقية أعضاء التنظيم الرسمي وفروعه المختلفة، وحدود وكيفيات إتصاله بهم.**(عبد القادر طه فرح.2001.ص208)**.

2-2- التنظيم غير الرسمي:

ويمثل الجماعات غير الرسمية وهي تنشأ إلى جوار الجماعات الرسمية منأعضاء من جماعة او جماعات رسمية مختلفة داخل التنظيم الرسمي مع عن طريق الإختيارات والعلاقات الشخصية المتبادلة بينهم، وهي بهذا أقرب مايمكن إلى تسميتهم بجماعة الأصدقاء أو جماعة الشلة. وكان أن للجماعة الرسمية قائد او رئيسا رسميا، فإن للجماعة غير الرسمية أيضا قائدها ورئيسها. يقوم أعضاء الجماعة على سبيل المثال على إختيار واحد من بينهم ليكون رئيسهم ويحتل مركز الصدارة والنفوذ فيه بغض النظر عن مكانته الرسمية داخل التنظيم الرسمي لمؤسسة العمل.

معنى هذا ان معظم العاملين سوف يكونون منخرطين في نوعين من الجماعات داخل العمل، وفي نفس الوقت جماعة رسمية وأخرى غير رسمية. وطبيعة الحال قد يكون العمال عضوية في أكثر من جماعة رسمية، وأكثر من جماعة غير رسمية في نفس الوقت، وإذا كانت الجماعات الرسمية تمارس نفوذهاعلى العمال من موقع الترغيب والتهديد اللذين تنص عليها اللوائح الرسمية المكتوبة، فإن الجماعات غير الرسمية تمارس نفوذ وضغط كبيرين على العامل من موقع أخر هو رغبة الفرد بأن يعيش في جماعة تتقبله وتقدره وتتعاطف معه، فنجد العامل أكثر إستجابة لأهداف الجماعة غير الرسمية.(**عبد القادر طه فرح.2001.ص312**).

3- مفهوم المناخ التنظيمي:

يعرف المناخ التنظيمي على انه مجموعة الخصائص والمميزات التي يمكن إدراكها عن منظمة معينة وأنظمتها الفرعية، والتي يمكن إستقرائها من خلال الطريقة التي تتعامل بها المنظمة وأنظمتها الفرعية مع أعضائها وبيئتها.(**محارمة.1992.ص123**).

يعرف المناخ التنظيمي على انه مجموعة من السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة، والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء، والتي يتحدد بمقتضى تأثيرها تحقيقسبل الرضا والتحفيز، أو يعكسه علة إمكانياته المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.(**خضير كاظم محمود.2002.ص165**).

يعرف المناخ التنظيمي على أنه مجوعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدرة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، والتي يكون لها إنعكاس أو تأثير في دوافعهم وسلوكهم. (**العيسى.1412. ص30**).

عرف **ديفنز Davis 1981** المناخ التنظيمي بأنه البيئة البشرية التي يقوم فيها موظفو المؤسسة بعملهم، وهو يؤثر بكل ما يحصل داخل المؤسسة ويتأثر بأي فعل يحدث في المؤسسة. **(سليمان.1987.ص44)**.

عرف **فورهاند وجلمر Forhand and Gelmer** المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة، والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، وتؤثر على سلوك المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديه.**(محمد الصوفي.2009.ص258)**.

يعرف **محمد علي شميب** المناخ التنظيمي على انه تعبير عن الخصائص المختلفة لبيئة العمل في التنظيم، والتي تشمل جوانب التنظيم الرسمي ومزيج الحاجات الخاصة بالعاملين وطبيعة الإتصالات التنظيمية، وأنماط الإشراف السائدة وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التنظيمية. والتي يمكن إدراكها بشكل مباشر أو غير مباشر بواسطة أفراد التنظيم، مما يؤثر على سلوك الأفراد وعلى السلوك التنظيمي ككل. ولاشك ان ذالك كله يتداخل ويؤثر على إمكانية التنظيم في تحقيق الفاعلية في الإنتاج والكفاية والرضا الوظيفي والتكيف.**(محمد علي شميب.1990.ص30)**.

إن المناخ التنظيمي هو مايراه العاملون في المنظمة وفق إدراكاتهم الخاصة وليس بالضرورة ماهو كائن فعلا. كما أنه يؤثر بشكل كبير في سلوكاتهم.**(فرايرج.1999.ص118)**.

يعرف **ينوين وسترنجر** المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخصائص القابلة لقيا بيئة العمل إستنادا إل تصورات مجموعة من الناس الذين يعيشون ويعملون في بيئة معينة، وأظهرت التأثير على سلوكهم.

يعرف **الرفاعي** أن المناخ التنظيمي على أنه مجموعة من الخصائص والمميزات المتصلة بالحوافز والإتصالات وإتخاذ القرارات والإجراءات والسياسات والنمو المهني التي تتصف بها المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات.(**الرفاعي.2007.ص277**).

4- أنواع المناخ التنظيمي:

4-1- المناخ المفتوح:

وهذا يعني أن طبيعة المناخ السائد في المنظمة يقوم على مشاركة العاملين، إبداء الرأي وتقديم الإقتراحات للإدارة. وهو قريب جدا من القيادة الديمقراطية. وهذا يؤثر إيجابيا في سلوك العاملين ويشعرهم بأهميتهم، ويقوم على تلبية حاجاتهم الإجتماعية، وفيه ترتفع الروح المعنوية ويعمل فيه فريق متكامل دون إعاقة من جانب المدير. بوصفها مجموعة يستمتع بها أفرادها بعضهم البعض بالعلاقات الودية، ويحصلون أيضا على الرضا الوظيفي، ولديهم القدرة على التغلب على الصعوبات والعمل على إستمرارية المؤسسة. أما سلوك المدير فيعبر عن تكييف شخصيته مع الدور الذي يقوم به، ويمتاز بالأصالة والقدرة والتصرف الحسن، وذالك حسب طبيعة الموقف، كما يظهر عاليا بمساعدة المعلمين وتوجيه سلوكهم وإشباع حاجاتهم النفسية والإجتماعية، ولا يركز المدير على الشكلية في العمل، فالإجراءات والقوانين التي يضعها مرنة، ولا يحتاج إلى مراقبة السلوك، كما لا يقوم بجميع الأعمال بمفرده، ولكنه يدع الفرصة للمبادرات القيادية من جانب الجماعة. بصورة عامة يبدو متحكما في الموقف كله.(**Halpin et Craft, 1962, p78**)

يمتاز هذا النمط بكنه مناخا فعالا ونشيطا يميل إلى المشاركة بين القيادة والعاملين في عملية إتخاذ القرارات، وتحقيق الأهداف المرسومة، ويشعر العاملون فيه بالرضا، وإشباع حاجاتهم من ثم يحققون مستوى عالي من الإنجاز. يتميز هذا المناخ بالروح المعنوية العالية التي يتمتع بها

افرادها والسلوك الصادق من جميع العاملين، وفيه يعمل المدير على تسهيل إنجاز العاملين لأعمالهم دون أن يرهقهم بالأعمال الروتينية، مما يساعد على إنجاز العمل، وإشباع الحاجات الإجتماعية لهم بسهولة ويسر.

4-2- المناخ المستقل:

يمارس القائد في هذا المناخ مسلماته من خلال الرؤية الإجتماعية التي ينتمي إليها، وذالك لأن هذه الرؤية الجماعية تقوي من سلطته، وترفع من الروح المعنوية لديه. وفيه يمارس القائد سلوكاته بالمرونة وتنبثق الفاعلية القيادية من داخل الجماعة التي يعمل ضمنها القائد، ولذا فإن القائد يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين. وترتفع في هذا النمط درجة الرضا والدافعية عند العاملين، ولكن بمستوى أقل من النمط الأول، والسمة الرئيسية لهذا المناخ هي الحرية شبه الكاملة التي يعطيها الرئيس للمرؤوسين، وإشباع حاجاتهم الإجتماعية في حدود مصلحة العمل، وترتفع الروح المعنوية للعاملين، وإن كانت لا تصل إلى مستواها في المناخ المفتوح، ويرجع إرتفاعها إلى إشباع الحاجات الإجتماعية في المقام الأول، ويسمى بمناخ الإدارة الذاتية، وفيه يعطي المدير لعاملين الفرصة الكاملة لتنظيم تفاعلهم، وتميل الدرجات إلى الإرتفاع بعد إشباع الحاجات الإجتماعية أكثر من بعد التركيز على العمل، ويشعر العاملون في هذا المناخ بأنهم فريق متكامل ويعملون بسهولة دون إعاقة من المدير، أم المجير فيضع الإجراءات والموارد التي تساعد على إنجاز الاعمال بدون الرجوع إليه، وتكون الروح المعنوية عالية، ولكنها ليست بمستوى الروح المعنوية في المناخ المفتوح نفسه..**(Halpin et Craft.1962.p82)**

النمط المسيطر عليه في هذا النمط يرتكز الإهتمام على العمل مع إنعدام العلاقات الشخصية، وإهمال إحتياجات العاملين، وهذا يؤدي إلى سلوك سلبيلدى العاملين، لأن عدم الإهتمام بإحتياجاتهم يولد لديهم الملل وعدم الإبداع.

4-3- المناخ المألوف:

يركز هذا النمط على إشباع الحاجات الإجتماعية للعاملين، دون الإهتمام بالضغوط الإجتماعية التي تمارس عليهم. بحيث يميل هذا النمط إلى الشخصية، وإشباع الأفراد لحاجاتهم ولايكترث العاملون للضغوط التي تمارس عليهم لإنجاز الأعمال، وتكون السلوكيات مفتعلة.وتحتوي على درجة من عدم الصدق والنفاق، ويتصف بالألفة الشديدة بين العاملين جميعا. حيث يتوجه كل جهودهم نحو حاجاتهم الإجتماعية دون إهتمام كاف بتحقيق أهداف المنظمة وإنجاز العمل. والروح المعنوية متوسطة نتيجة عدم وجود الرضا الوظيفي ويسمى بالجناح **العائلي.**

(Halpin et Croft. 1962. p85).

وفيه يعمل الجميع بحب وألفة، وتكون الحاجات الإجتماعية للأفراد مشبعة،ولا توجد أي إجراءات لتوجيه جهود الجماعة نحو الإنجاز، فكل يعمل على حدة، فالمدير يحاول ضبط العمل وتوجيهه، ولايسعى المدير إلى إعاقة العاملين بالأعمال الكثيرة، فالروح المعنوية متوسطة، وكذا الرضا الوظيفي، وينجم ذالك من إشباع الحاجات الإجتماعية والألفة بين العاملين، ويشعر المدير بأنه جزء من المجموعة، ولديه القليل من الإجراءات والقوانين التي توضح تسيير العمل. كما أنه لايركز على الإنتاجأو يحاول التأكد من طريقة إنجاز العاملين لأعمالهم، وفي هذا المناخ لا توجد معايير للخطأ والصواب، فالأعمال التي ينجزها العاملون لا تجد من يقوم بها، وعلى ذلك فالعاملون يصفون المدير بأنه شخص يهتم بمشكلاتهم.(**رسمي محمد حسن.2004.ص101**).

4-4- المناخ التنظيمي المغلق:

يتصف بإنخفاض شديد في مستوى الروح المعنوية، والرضا إنتقاء روح الجماعة، إنفصال وعزلة الأفراد، إنخفاض مستوى الأداء، إرتفاع معدلات ترك العمل، يجد الأعضاء بعض السلوكيات في العلاقات الودية مع بعض الزملاء، يتصف سلوك المدير بإفتقاده المبادئ والقدرة على حفز الأفراد، الإهتمام بالإنتاج، لعمل طبقا للقواعد والقوانين، إفتقاده القدرة على توجيه الأنشطة، عدم الإهتمام بحاجات الأفراد، ولا يعمل على معاونة الأفراد في حل مشكلات العمل **.(Halpin et Croft.1962.p88).**

يسود هذا المناخ إحساس بإهتزار في بعدي الإنجاز والرضا عند العاملين في النظام، فهم منقسمون على أنفسهم وغير مترابطينتنهكهم الأعمال الرتيبة وروحهم المعنوية منخفضة إلى حدكبير، والمسؤول في النظام غالبا ما يعيش في عزلة دون أن يولي العاملين معه أي إهتمام أو إعتبار.

يتميز هذا النوع من المناخ بدرجة عالية من اللامبالاة والتسبب للعاملين. كما يسود في هذا المناخ الفتور، وذالك لعدم تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الإجتماعية، ولعدم إحساسهم بالرضا عن إنجاز العمل، فالقائد لا يهتم بحاجات العاملين، ويسود الروتين في هذا المناخ ونتيجة لإهتمام القائد بالشكلية في العمل وتركيزه فقط على الإنتاج. **(رسمي محمد حسن.2008.ص102)**

4-5- المناخ التنظيمي الموجه (المنضبط):

يقترن بتوجيهات شديدة نحو العمل والإنتاج على حسب إشباع الحاجات الإجتماعية، عدم الإنحراف عن القوانين والإجراءات، متقل بالأعمال الإدارية والتقارير الروتينية ويتحقق الرضا الوظيفي عن أداء العمل.

يتصف سلوك المدير بالسيطرة والتوجيه، إنخفاض مستوى المرونة، يميل إلى العزلة إنخفاض مستوى الإهتمام بالأفراد، يعمل على تفريض المسؤولية في نطاق ضيق، أقرب إلى الأسلوب العسكري، يعمل على الإرتقاء بالعمل حسب الأفراد.

يشير إلى عمل الأفراد الجادولكن على حساب متطلبات البعد الإجتماعي بينهم، فبالرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين في النظام والإلتزام بمتطلبات أدوارهم، إلا انهم يعانون من زيادة في الرحابة، كثرة في الأعمال الورقية وضعف في العلاقات الشخصية مع السيطرة ذات بعد مباشر من قبل المسؤول. تسيطر على القادة فيه فلسفة الإهتمام بالإنتاج فالرقابة المباشرالتخطيط المحكم الإشراف الدقيق، الرسمية والتمسك بالمبادئ، الإدارة التقليدية كلها سمات لهذا النوع.

يهتم هذا المناخ بإنجاز العمل في المقام الأول، وذالك على حساب الحاجات الإجتماعية. فالجميع يعملون بحب ولا وجود للوقت لتكوين العلاقات الإجتماعية بين العاملين، تكون فيه الروح المعنوية مرتفعة نوعا ما، يقوم فيه القائد بالتوجيه المباشر وعدم الخروج عن القواعد ولايهتم بمشاعر العاملين، فإهتمامه منصب على إنجاز العمل.(**محمد حسن.2008.ص30**).

4-6- المناخ التنظيمي الأبوي:

يمثل هذا النمط شكل الأسرة، أي أن الأب هو المسيطر على جميع أفراد الأسرة، وهكذا في المنظمة فالمدير أو القائد هو المسيطر على جميع الفعاليات التنظيمية، ولا يسمح للمرؤوسين بالمشاركة بما يعكس رضاهم عن المنظمة، في هذا النمط يحدد القائد المهمات والأعمال المطلوب تنفيذها وإنجازها ولا يفسح المجال للموظفين للمشاركة، ومن ثم فإن درجة رضا العاملين وروحهم المعنوية تكون متدنية، ويكون تفويض الصلاحيات من قبل القائد محدودة جدا، يتميز هذا المناخ بتركيز السلطة في يدي الرئيس، ومن ثم فهو يحول دون ظهور أي مبادرات فردية بين العاملين

معه، لذا فإن سلوكه بهذه الطريقة لا يحقق التوجيه الكافي لسير العمل بالنسبة للعاملين معه أو إشباع حاجاتهم الإجتماعية، وتسود الروح المعنوية المنخفضة، نظرا إلى عدم تحقيق قدر مناسب من الإشباع لإنجاز العمل ولحاجاتهم الإجتماعية، وترتفع كل من درجة التباعد والإعاقة والألفة، وتنخفض الروح المعنوية. وفي هذا المناخ لا يستطيع المدير ضبط العاملين وإشباع حاجاتهم الإجتماعية، ويبدو التباعد واضحا بينهم فهم منقسمون إلى أحزاب، ولهذا لايتمتع بعضهم البعض بالألفة والعلاقات الودية، مما يؤدي إلى إنخفاض الروح المعنوية، نظرا لعدم الإنجاز وعدم إشباع الحاجات الإجتماعية.

أما المدير فيتصف سلوكه بالشكلية، وفي كل لحظة يراقب سلوك العاملين ويوجههم بما يجب عمله، ويركز على النجاح لدرجة انه لا ينجز شيئا، كما يتميز هذا النوع من المناخ بإنخفاض مستوى تماسك الجماعة، وجود جماعات فرعية وإنخفاض مستوى العلاقات الإجتماعية بين الأفراد. بقوم المدير بالأعمال الإدارية، يهتم بالأفراد بهدف إشباع حاجاتهم الإجتماعي، إنخفاض مستوى فاعلية الأداء الوظيفي، الرقابة، يفشل في حفز الأفراد وإنخفاض مستوى الضبط والسيطرة.**(ايهاب محمود.1970.ص09)**.

4-7- المناخ التنظيمي العائلي:

يتميز بإرتفاع مستوى إشباع الحاجات الإجتماعية، إرتفاع مستوى العلاقات الإنسانية إرتفاع مستوى تماسك وتجانس الجماعة، إنخفاض مستوى أداء العمل، العمل الإداري قليل، مستوى الرضا الوظيفي والروح المعنوية متوسط، وينجم الرضا عن إشباع الحاجات الإجتماعية. يتصف سلوك المدير بالإجتماعية، لا يميل إلى إيذاء مشاعر الآخرين، ينظر الجميع إليه إلى انه رقق طيب، يستخدم اللوائح والقوانين كموجات سلوكية، إهتمام قليل بالعمل والإنتاج.

يشير إلى سيادة علاقات إجتماعية أصلية، ولكنها تؤثر على الإنجاز والأداء، فالعاملون هنا سيشعرون بحميمة العلاقات بينهم أكثر من إحساسهم بالإلتزام العميق نحو متطلبات عملهم وأدوارهم في النظام.يتميز هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين التي توجه جهودهم لإشباع حاجاتهم الإجتماعية دون إهتمام كافي بتحقيق أهداف المؤسسة وإنجاز الأعمال. فلا وجود لتوجيه القائد، بل هناك رئاسات متعددة. صحيح يشعر العاملون بالمودة الشديدة بينهم لكن لاوجود لعلاقات الترابط بينهم في مجال العمل. والقائد لا يرهق العاملين هذا مايساعدهم على تكوين صداقات بينهم تجعلهم يشعرون وكأنهم من عائلة واحدة. تتميز الروح المعنوية لديهم بالمتوسطة وذالك لشعورهم بعدم الرضا عن إنجاز الأعمال.**(حمادات محمد.حسن محمد.2008.ص24)**.

4-8- المناخ التنظيمي السلطوي (المتشدد):

يمثل ذالك المناخ الذي يشعر العاملون بأن معظم القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي وما عليهم إلا القيام بتنفيذ هذه القرارات، بالإضافة إلى أن تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد والإجراءات داخل المنظمة، وهذا يؤدي إلى إنتاجية منخفضة، الأمر الذي يؤدي إلى إنخفاض الرضا الوظيفي وجو الإبتكار مع وجود إتجاهات سالبة إتجاه العمل.

(بني أحمد.2008.ص52).

ويعتمد هذا المناخ على النمط الأتوقراطي في القيادةحيث يميل القائد إلى الاستئثار بالسلطة ولا يفوضها ولا يشرك مرؤوسيه في إتخاذ القرارات وتنخفض درجة الثقة التنظيمية بين القائد ولمرؤوسيه، فضلا على انه يعتنق نظرية **X** في تفسير سلوك الأفراد، حيث يرى ان الأفراد كسالى ولا يحبون العمل وأن الدافع الوحيد للعمل هو الدافع المادي، ويميل إلى إستخدام الحوافزالسلبية بإعتبارها من جهة نظره أكثر تأثيرا على المرؤوسين من الحوافز الإيجابية، كذالك

فإن توجهات القائد تكون بالإنتاج بدرجة عالية من حيث إهتمامه بالعلاقات الإنسانية يكاد يكون مفقودا.**(حمادات محمد.حسن محمد.2008.ص26)**.

4-9- المناخ التنظيمي المتبني:

وهو عكس المناخ التنظيمي السابق، حيث يسود تفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرارات والتوجه بالحوافز الإيجابية. فالقائد هنا يتبع نظرية لا لتقدير السلوك حيث يعتقد أن المرؤوس يحب العمل متى تم وضعه في المكان المناسب.

كذالك تزداد درجة الثقة التنظيمية بدرجة أعلى بكثير من النوع السابق. ولجأ القائد إلى النمط الديمقراطي في لقيادة وإلى تفويض السلطة وإلى إستخدام الحوافز الإيجابية، ويرى أن الفرد مدفوع للعمل بالعديد من الدوافع امثل تحقيق الذات والأمان خدمة الآخرين غلى جانب الدافع المادي. يساهم هذا النوع كثيرا في تكوين علاقات جيدة وبناءه بالمنظمة.**(خضيرکاظم محمود.2002.ص67)**.

4-10- المناخ الإنجازي:

هو عبارة عن مناخ يركز على تحقيق الأهداف من خلال مدخل الإدارة بالأهداف والمحاسبة على النتائج، ففي هذا المناخ نجد أن القائد يركز على التوجه بالأهداف حيث يشرك مرؤوسيه في تحديد الأهداف، قم بعد ذالك تتم المحاسبة على النتائج. كذالك فإن توجهات القائد في ممارسة الرقابة لا تكون على الإجراءات والطرق بقدر ا تكون على النتائج وتنفيذ الأهداف.

5- عناصر المناخ التنظيمي:

يتضح من خلال مفهوم المناخ التنظيمي بأن عناصر المناخ التنظيمي تتألف من مجموعة منالمتغيرات المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها، والتي تساهم في خلق البيئة الداخلية للتنظيم. ويمكن إيجاز هذه العناصر بما يلي:

5-1- الهيكل التنظيمي:

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسة أو الفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلب تحقيقأهداف المنظمة، إضافة لبيان أشكال وأنماط الإتصالات وشبكات العلاقات. فالهيكل التنظيمي يمثل البناء الهرمي للعلاقات وتدفق الإتصالات وهو يمثل غاية البناء الأساسي للمنظمة بل يعد احد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيقالأهداف وفق رؤية شاملة ومتكاملة للتفاعلات السائدة في المنظمة، ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفاعلية في الإنجاز لابد وأن يتسم بالخصائص التالية:

5-1-1- التوازن: والذي يتحقق معه العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد والتوازن في نطاق الإشراف وخطوط الإتصالات الوظيفية وإعتماد وحدة الاوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة وهكذا.

5-1-2-المرونة: وتتطلب المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على إستيعاب التعديلات التنظيمية المستمر، تبعا للتغيرات الداخلية والخارجية التي تقضيها البناء التنظيمي وسبل تحقيق الموازنة.**(الطويل.2001.ص143)**.

5-1-3- الإستمرارية:يشير مبدأ الإستمرارية إلى ضرورة إعتماد القواعد لعلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص القواعد، إلى جانب إستشراف التغيرات المستقبلية دون أن تتعرض الهياكل التنظيمية لتغيراتجوهرية متكررة من شأنها إرباك البناء الهيكلي للتنظيم.**(حمود. 200.ص169)**.

فالهياكل التنظيمية التي تتسم بهذه السمات والخصائص من شأنها أن تتيح للعاملين المشاركة في القرارات، ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والإبتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم.**(الحيبر.2002.ص274)**.

5-2- نمط القيادة:

تعتبر أنماط القيادة والإشراف من العواملالرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعةالمناخ التنظيمي إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء. وتزخر التفاعلات الإنسانية على حد سواء بالعديد من أنمط التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد وتتجسد من خلال أبعاد التأثير إمكانية كسب الولاء والإنتماء لعاملين وتحقيق الأهداف المراد إنجازها. ويكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي تخلق من خلالها التأثير في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد الآخرين حيث يمتلك القائد خلال دوره لقيادي القدرة التأثيرية على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف. فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها أن تحفز الآخرين نحو الإنجاز الفعال للأداء.**(حمود خضير كاظم.2002.ص170)**.

5-3- نمط الإتصالات:

إن أنماط الإتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم لإبداع والإبتكار والمساهمة في إتخاذ القرارات، حيث أن الإتصال وسيلة إجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركية (ديناميكية) الجماعة والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء إذ يتم من خلالها نق للمعلومات والبيانات والآراء والأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدفة للمنظمة، وتعتمد كفاءة الإتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد إذا أنها تؤثر وتتأثر به عادة إذ انه الموقع المادي للأفراد وماترتبط بذالك من جماعات العمل الرسمية وأنماط العلاقات غير الرسمية من شأنها أن تخلق مناخا تنظيميا ملائمافي خلق التفاعلات الإجتماعية الهادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم في مجال العمليات الهادفة.**(حمود خيضر كاظم.2002. ص170)**.

كما أن الإتصالات هي الوسيلة التي تتم من خلالها نقل الأفكار، الأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة صاعدة أو هابطة أو متوازية. فالإتصالات الصاعدة هي الإقتراحات الأفكار الشكاوي، المذكرات والتقارير التي يرفعها مسؤول الإدارات الإشرافية والوسطى والإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى، وقد تكون الإتصالات مكتوبة أو شفهية مع إختلاف الوسائل التي تتم بها، فيمكن أن تكون عن طريق البريد أو التسليم باليد أو بالتبليغ بالهاتف أو الفاكس أو الحديث الشفوي أو عبر شبكة المعلومات.**(فليه فاروق عبد.السيد محمد عبد المجيد.2005. ص297)**.

5-4- التكنولوجيا:

وتعني مدى إستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في التنظيم التي تساهم في العمل وتحديثه من حين لأخر. تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي، فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الألي بشكل كبير، فإن ذاك يؤدي لتكوين مناخ تنظيمي غير مشبع على التفكير وخذ يعني أن العمل الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي، بل أن المقصود هو أنيكون هناك مجال لتقديم الإقتراحات التي يمن أن تسهم في التطوير، وهي إمكانية تتواجد في تنظيمات لا تقوم كليا على التشغيل الألي.

إن التطورات الحديثة تعتبر من أكثر العوامل تركيزا لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد والمنظمة على حد سواء إلا أنه أحيانا ينير لدى العديد من العاملين خاصة والمجتمع عامة بعض المخاوف، كزيادة عدد البطالة وخفض الروح المعنوية للعاملين. إلا ان هذا التوجه في نظر التكنولوجيا يعتبر من الأمراض التي ينبغي أن يصار إلى إجتنابها وإعتبار التطورات التكنولوجية ذات أثار إيجابية على الفرد والمنظمة والمجتمع.إذ ان التكنولوجيا المتطورة إذا ما تم إعتمادها بالشكل الصحيح، فإنها تساهم بتحقيق ما يلي:

- تساهم التكنولوجيا في إيجاد وتحديد شبكات الإتصال بطريقة تحقق معها التلاحم المنظمي بأقصى كفاءة وفاعلية.
- تحدد التكنولوجيا المستويات والعلاقات التنظيمية طبقا للإحتياجات الحقيقية بأقصى كفاءة وتنظيم.
- تساهم التكنولوجيا في توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بين الأفراد والجماعات.

- تساهم التكنولوجيا في رفع كفاءة أداء الأفراد في المنظمة من حيث السرعة وتقليص المردود وضياع في الجهود البشرية والمادية والمعلوماتية.. إلخ.

ومن هنا يتضح بأن لتكنولوجيا المتطورة من شأنها أن تحقق الأجواء التنظيمية القادرة على قتل روح الرحابة والروتينية في الأداء وتطلق الإبداعات الذاتية للفرد والجماعات في حقل العمل وتحقيق المناخ الملائم لإنجاز العمل.(**قبتقوب عيسى. 2009. ص171**).

5-5- 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 اهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى مناخ تنظيمي جيد في نظر المرؤوسين بينما التقلقل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل ويميل المناخ إلى السلبية.(**خضير كاضم حمود.2002.ص264**).

5-6- مشاركة العاملين في صنع القرارات:

إن المشاركة في إتخاذ القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والأفكار والإقتراحات و إلخ. والتي من شأنها ان تؤدي إلى تحسين طرق العمل وتقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات. إذ أن القرار جوهر العملية الإدراية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وتكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية إتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السابق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب إعتماد الرؤية العلمية الواضحة في إتخاذ القارا وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة بإتخاذه وفقا لطبيعة الأداء المناط بأي منهم في العمل، إذ أن هذا الإسهام والمشاركة من قبل الأفراد بالقرارات

تجعل سبل الإلتزام بالتنفيذ واجب مناط بأي منهم، ويمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر.(**فليه.وعب الحميد.2005. ص299**).

5-7- طبيعة العمل:

إن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم، إذ أن العمل الروتيني الرتيب يعمل على إحداث الملل والسأم وزيادة الإهمال واللامبالات وعدم الإقتراح نحو إعتماد أسلوب تحديث أو تطوير المنظمة، حيث أن العامل غالبا مايشعر بعدم أهمية جدول عمله، فكلما كان العمل مثيرا للتحدي ومتجدد أدى ذالك إلى تحفيز الأفراد على الإبداع والإبتكار والإسهام بكل طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الكامنة لديهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف وإنعكاس ذلك على إيجابية المناخ التنظيمي.(**العميان.2004. ص308**).

5-8- نظم وإجراءات العمل:

هي مجموعة القرارات والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عائق المنظمة،فعلى سبيل المثال فإن نظام العمل وإجراءاته تبن كيفية تسلم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبعثها وإنهائها، كما تبن التسلسل الوظيفي وكيفية إنتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإداراتها المختلفة وتبن بدء الدوام وإنتهائه والإيجازات الأسبوعية، شؤون الموظفين والتعامل مع المراجعين، كما تبن المراحل التي مربها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور. وغير ذالك من الإجراءات والأنظمة التي تبين كيفية سير العامل بصورة تساعد المنظمة على تنفيذها مهامها.

إنطلاقا مما سبق يمكن القول أن الانظمة والإجراءات في المنظمة تفسح المجال أمام الموظفين بتشجيعهم على الإبداع والإبتكار والبحث عن أساليب جديدة لمواجهة المستجدات البيئية

إذا كانت مرنة. أما إذا تميزت الأنظمة والإجراءات بالجمود والروتينية، فإن ذالك يجهض الأفكار الإبداعية للموظفين وبالتالي تعجز المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية.

5-9- العلاقات الداخلية:

تتكون العلاقات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والعالقة بين المرؤوسين بعضهم البعض، والعلاقة بين الرؤساء أنفسهم، وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة، إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمةوإداراتها المختلفة ،وهذه العلاقات الداخلية إما أن تكون صاعدة او هابطة، إيجابية أو سلبي، مرنة او متوازنة أو تسلطية من قبل الرؤساء.(**صالح محمد فالح. 2004. ص65**).

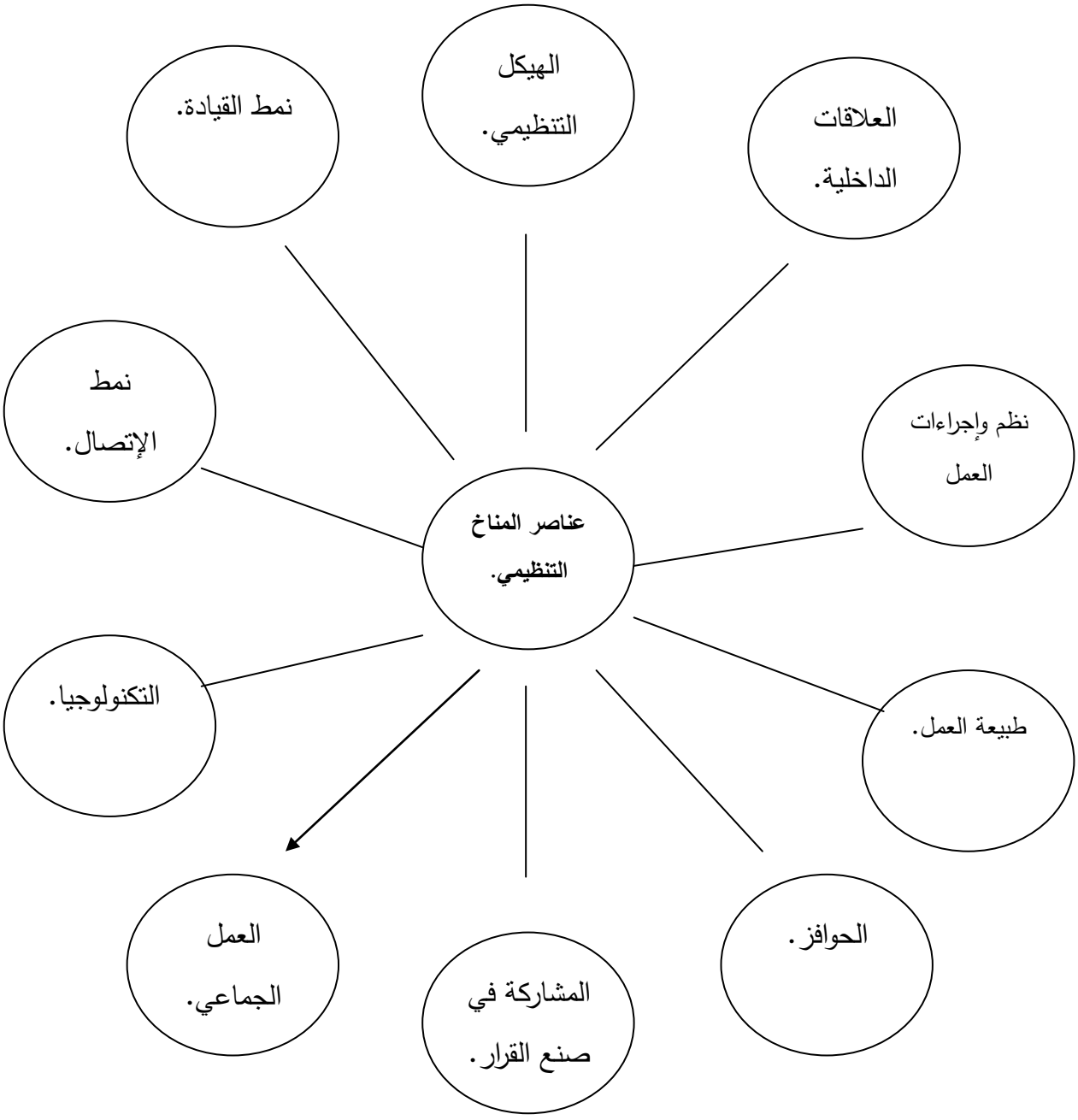
إن الخصائص والصفات التي تشكل البيئة الإنسانية للعمل التي يعمل فيها الموظفون تؤثر على درجةإيجابية أو سلبية المناخ التنظيمي، فإذا كانت العلاقات السائدة بين الموظفين تتميز بالتوتر، فإن ذالك ينعكس على أداء الموظفين. والعكس إذا امتازت العلاقات بالتفاهم والتعاون إنعكس ذلك إيجابيا على الموظفين، وبالتالي إيجابية المناخ التنظيمي.(**فليه فارق عبده .السيد محمد عبد المجيد.2005. ص300**).

5-10- الحوافز:

يمكن تعريف الحوافز على أنها: "مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية او جماعية، إيجابية أو سلبية. بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفاعلية المنشودة من ناحية أخرى، وذالك بمراعات

الظروف البيئية المحيطة، أي أنه كلما كان نظام الحوافز جيدا كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيد. (**المغربي.2009.ص356**).

الشكل رقم 01: يوضح مختلف العناصر المكونة للمناخ التنظيمي والمستخلصة من النماذج.



المصدر: المغربي عبد الفتاح. 2009. ص357

6- أبعاد المناخ التنظيمي:

يعد المناخ التنظيمي البيئة الداخلية للمنظمة بكل خصائصها وعناصرها وتفاعلاتها. له عدة أبعاد تتمثل في مجموعة من العوامل الداخلة للمنظمة، ومن اهم أبعاد المناخ التنظيمي مايلي:

6-1- مرونة التنظيم:

يقصد بذالك قدرة التنظيم على الإستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية. كما تميز التنظيم بالمرونة والقدرة على إستيعاب المستجدات وإحتوائها دون تغيير في هيكل التنظيم الأساسي أودون إنهياره.

6-2- متطلبات الأداء الوظيفي للعمل:

ماتقترن به من أبعاد قادرة على خلق الإبداع والإبتكار في الأداء وإبتعاد عن حالة الرتابة والملل والروتين الذي يساهم في تكريس الخمول والملل وعدم إثارة روح الإبداع والإبتكار والتحدي لدى الأفراد.**(العميان محمود سلمان.2008. ص306)**.

6-3- التدريب والتنمية الإدارية:

يقصد بالتدريب تلك البرامج الرسمية التي تستخدمها المنظمة لمساعدة الأفراد العاملين بها على مختلف مستوياتهم من أجل كسب الكفاءة والفاعلية في أعمالهم الحالية او المستقبلي، من خلال تنمية المهارات الفكرية والعملية الملائمة، وكذلك المهارات والمعارف والإتجاهات بما يتناسب وتحقيق أهداف المنظمة.

أما التنمية الإدارية فهي نشاط مستمر يهدف إلى تطوير وتنمية السلوك الإداري وتطوير قدرات المديرين بالمنضمة، عن طريق المعارف والمهارات التي يكسبونها من خلال برامج التنمية

الإدارية. كما أنها تهدف إلى تطوير المهارات القيادية لدى المديرين وتنمية القدرة على التفكير الخلاق وإتخاذ القرارات الراشدة.

يلعب التدريب دورا أساسيا في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر الإستثمارات نجاحا في تحقيق الإنجاز المستهدف لاسيما وأن زيادة الكفاءة والفاعلية لدى الأفراد لا يتحقق إلا من خلال تشجيع الأفراد على إعتماد البرامج التدريبية والتطويرية وإستثمار أفاق للمعارف الإنسانية ورفع الروح المعنوية لديهم.

إن إهتمام المنظمة بالتنمية الإدارية للرؤساء والمشرفين وتدريب العاملين، من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية ورفع الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بالإستقرار. فالإستثمار في العنصر البشري من أهم أناع الإستثمار .**(الكبتي محسن علي.2005.ص.ص100-101).**

6-4- أنماط السلطة:

السلطة انواع منها المركزية اللامركزية. تعني المركزية تركيز السلطة بيد الرؤساء، وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع لدى المرؤوسين، بينما تعني اللامركزية تشتيت السلطة ودفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري،مما يتيح للمرؤوسين فرص الإجتهاد، إقتراح الحلول والمشاركة في إتخاذ القرارات.

إن نمط السلطة التي تمارسها الإدارة العليا تلعب دورا أساسيا في مدى إيجابية او سلبية المناخ التنظيمي فمركزية التعامل مع العاملين تتسم غالبا بالتصلب والتسلط وعدم المرونة التي تؤدي إلى السأم والملل، وبالتالي تحدد من الإبداع فالعامل ليس له حق في إتخاذ القرار. بعكس اللامركزية التي تتسم بالمرونة وتتيح العاملين مجالا للإجتهاد والمشاركة في إتخاذ القارات وإقتراح

الحلول البديلة مما تساهم في الإبداع والإبتكار. فاللامركزية تساعد على تحسين المناخ التنظيمي.(**العميان محمود سلمان.2006.ص306**).

6-5- أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين:

فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعاملالعاملين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين وإخلاصه في العمل وحرصهم على مصلحة المنظمة، وذلك عكس الإدارة التي تلجأ إلى أسلوب (فرق تسد) بإثارة الشائعات والمشاكل بين العاملين، إعتقادا منها بأن التفاهم يشكل تهديدا لها.(**عبودي زيد منير.2006.ص123**).

إن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين وخلق الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة في إتخاذ القرارات، رسم السياسات وتشجيعهم على تنمية روح الولاء التنظيمي الإخلاص، الصدق، تدعيم الثقة والحرص الدائم على المنظمة. من شأن هذه الأساليب أن تعزز روح الإنتماء والولاء.(**حمود خضير كاظم، 2002، ص167**).

إن الإدارةالتي تعتمد على مبدأ الصدق، الإخلاص والأمانة مع عامليها تحصل على تأييد وتعاون هؤلاء العاملين وثقتهم وولائهم والعكس صحيح.

6-6- انماط الثواب والعقاب:

إن الهدف من المكافأة والعقال هو تكرار سلوك معين أو تعديله, فالمكافأة تعطي للمنجز ولتقليل التغيب وللمبدأ من أجل تكريس السلوك المرغوب به. والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب وغير المنجز والمستهتر بالقانون والنظام، إلا أنه قد نجد أحيانا بأن الكفاءة تعطي لغير المنجز بل الشخص الذي يتقيد بحرفية التعليمات والقوانين، الامر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي وتطيل الإبداع.(**عبوي زيد مثير.2006.ص123**).

6-7- عدالة التعامل مع العاملين:

إن خلق المناخ التنظيمي البناء لا يأتي إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهممن خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافأت الأجور، الترقيات، العقوبات، التدريب.. الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الإرتياح في نفوس العالين وتحفيزهم على زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الإنجاز المستهدف. إذ الإتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الإنتماء والولاء للمنظمة.

7- خصائص المناخ التنظيمي:

إن المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية، ولا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها ومتغيراتها.(**المغربي عبد الفتاح.عبد الحميد.2007.ص17**).

- إن هذه الخصائص تتميز بدرجة عالية م الإستقرار أو الثبات النسبي، ويمن عن طريقها التمييز بين منظمة وأخرى، وأن هذه الخصائص هي حصيلة تفاعل بين خصائص المنظمة والفرد.
- أن مناخ أي منظمة يعبر عن مايراه العاملون فيها وفقا لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة ماهو كائن فعليا.**(حمدات محمد، حين محمد.2008.ص17)**.
- المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في إتجاهات وقيم العاملين في المنظمة وبالتالي في سلوكاتهم.
- يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية في المنظمة، لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.
- إن الإدارة العليا تلعب دورا رئيسيا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات ونظم العمل وما تحمله من إتجاهات، وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها. **(المغربي عبد الفتاح.2007.ص17)**.
- المناخ التنظيمي فكرة من نسيج واحد لاتتجزأ، مثل الشخصية الإنسانية. **(فليه فارق.عبده.2001.ص291)**.
- يمكن القول بأن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق، بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي والوصول إلى الدمج بين الموضوعي والذاتي للخروج بالواقع المدرك.
- أن المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري، فبينما بعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك، فإن المناخ التنظيمي يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.**(جدان.1997.ص75)**.

- أن المناخ التنظيمي لسائد في المنظمة ما يؤثر بشكل كبيرعلى سلوك العاملين بها، وله نتائج سلوكية قوية.
- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل من المميزات الشخصية والتنظيمية، ويعبر المناخ التنظيمي عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من خلال العاملين فيها ليس بالضرورة أن تتوافق تصوراتهم مع الوضع القائم فعلا.
- تأثير المناخ التنظيمي الواضح على العاملين في المنظمة سلبا أو إيجابيا لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد، وليس بأية حال هو الرضا الوظيفي لأن هذا الأخير هو جزء من المناخ التنظيمي.
- المناخ التنظيمي علاقة وثيقة بالتغيير والتطوير التنظيمي، حيث أن التطوير والتغيير التنظيمي يتعاملان بصفة أساسية مع مناخ المنظمة أكثر من تعلمه مع لمتغيرات البيئية التي توجد في إطارها.**(العديلي ناصر محمد.1995.ص551)**.

للمناخ التنظيمي علاقة بضغوط العمل فقد لوحظ ان العاملين في المناخ التنظيمي الغير الملائم، يعانون من الأعراض الناشئة من الأمراض المرتبطة بضغوط العمل، ويذهب البعض منهم ضحية لتلوث مناخ العمل إما المرض المزمن أو الموت المفاجئ من الأزمات القلبية. وفي الجانب المقابل يتمتع العاملون في المناخ التنظيمي الصحي الملائم بطقس مفعم بالحب، الود، القوة النجاح المتطور. وفي هذا المناخ تسود ضغوط العمل الإيجابية النافعة البناءة.**(الصيرفي محمد.2007.ص343)**.

8- نماذج المناخ التنظيمي:

تكمن أهمية التعرف على نماذج المناخ التنظيمي في معرفة أبعاد المناخ التنظيمي والعناصر المكونة له، وما تتميز به هذه العناصر من خصائص تعمل على تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد ومالها من تأثير مباشر على سلوك الأفراددداخل التنظيم وعلى فاعلية المنظمة بشكل عام من هذه النماذج مايلي:

أولا: نموذج كروفت وهابينن1966 Croft and Halpin:

يهدف هذا النموذج بصفة أساسية لدراسة واقع المناخ التنظيمي والتعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي، ولقياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وتحديد نوعيته، إعتمد الباحث على أسلوب الإستبيان، كما حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منها أربعة عناصر، هي: **(قبقوب عيسى.2009.ص166)**.

***المجموعة الأولى:**

- الإعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد. **(أبوسمرة.142.ص22)**.
- التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل.
- المسافة العاطفية التي بين لمدير والمرؤوسين.
- الإنطباع المتولد عند الأفراد بأن حاجاتهم الإجتماعية قد اشبعت.

***المجموعة الثانية:**

- السرور الذي يلاقيه الأفراد نتيجة علاقاتهم الإجتماعية في المنظمة.

- الرغبة التي تبذلها الإدارة لحفز قوة العمل عند العاملين من خلال سلوك محدد مرتبط بالعمل.
- تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وإنجازهم له.
- شعور العاملين بأنهم قد أنتجوا.**(قبقوب عيسى.2009.ص166)**.

لقد تناول هذا النموذج أهم الفلسفات التي تشكل العناصر المكونة للمناخ التنظيمي، حيث ركز على طبيعة العلاقات السائدة في المنظمة، النمط القيادي، ومحتوى الوظيفي.

ثانيا: نموذج ليكرت Likert 1967 :

يعد **ليكرت** من أوائل الباحثين بدراسة المناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيراته على كفاءة وإنتاجية المنظمة، ومن الذين أسهمو في إرساء قواعد المناخ التنظيمي، وقد إستنتج من خلال نموذجه أن المدخلات التي تولد المناخ هي التي تقرر نوعية المخرجات النمائية لمنظمة، كما انه قد فرق بين العوامل الباطنية والعوامل الظاهرية المكونة للمناخ التنظيمي. والذي إعتمد على ستة عناصر في تكوين المناخ التنظيمي هي: الإتصال، إتخاذ القرار، الإهتمام بالعاملين، الحوافز التكنولوجيا، الضغوط.يؤكد هذا النموذج على الظروف أو الحالات السلوكية، والنمط القيادي المستخدم، سواء كان النمط القيادي تسلطيا إستغلاليا أو متسلطا عادلا، أو ديمقراطيا، أو مشاركا فهو يعكس طبيعة المناخ التنظيم.**(مهيوبي فوزي.2007.ص43)**.

ثالثا: نموذج ليتوين سترينجرLitwing et Sringer 1968:

يهدف نموذج الباحثان لتقييم المناخ التنظيمي السائد في المنظمة والتعرف على مدى إنعكاس هاو تأثيره على دوافع وسلوك الأفراد العاملين، كما يع من أفضل نماذج الإستبيان حيث

تحتوي هذه القائمة على خمسين سؤالا تقسي في مجموعها المناخ التنظيمي بعناصره التسعة التي حددها الكاتبان. فهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من:(**السلمي.1433.ص24**).

1- شعور الفرد تجاه هيكل المنظمة.

2- شعور الأفراد بمدى إستقلاليتهم وتحملهم للمسؤولية.

3- إحساس الأفراد بوجود مناخ يساعد على التحدي.

4- شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكفآت.

5- مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصداقة والصراحة.

6- مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الفرد والجماعات.

7- مدى الإحساس بأهمية الصراعات كالظاهرة صحية.

8- الإحساس بوجود الدعم والمساندة.

9- مدى شعور الفرد بأهميته وإنتمائه لفريق العمل وللمنظمة ككل.

لقد توصل هذا النموذج إلى ان اساليب القيادة المختلفة يمكن أن تؤدي إلى مناخ تنظيمي متميز وأن عناصر المناخ التنظـيمي يؤثر على الدافعـية، الأداء، الإنـجاز والرضا الوظـيفي عد العالي ، كما يعد أكثر بعد نموذج يركز على الجانب النفسي للعاملين.

(**الرافعي محمد.2009.ص270**).

رابعا: نموذج كامبل وزملائه 1974:

بعد ما قدمه **كامبل وزملائه** من الإسهامان الشائعة في مجال تحديد عناصر المناخ التنظيم، حيث قدموا مقاييس مستقلة نسبيا للعناصر تنظيمية متعددة والتي حددها بعشر عناصر أساسية صالحة لإستخدام في نوعيات مختلفة من المنظمات، وهذه العناصر هي:**(نصر.2014.ص.ص29-70)**.

- الهيكل التنظيمي أو بناء مهمة: درجة الرسمية في الإنجازات ودرجة الحرية في إتخاذ القرارات.
- المكفأت والعقاب: الموضوعية ومحاسبة مسؤولين وعدالة العقبات.
- مركزية القرارات: درجة تفويض السلطة.
- التدريب والتطوير: مدى إهتمام الغدارة بتدريب الموارد البشرية.
- المخاطرة والأمان: مدى شعور بالمخاطرة في حالة الإستمرار بالعمل في المنظمة.
- الإنفتاح أو السلوك الدفاعي:العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.
- الروح المعنوية: درجة إحساس الفرد بأهميته.
- التقدير والتغذية العكسية: إدراك الموظف لرأي الرئيس فيه ومساندته له.
- المقدرة التنظيمية العامة والمرونة: درجة المرونة في مواجهة المشاكل القائمة والتنبؤ بالمستقبل. **(رباح.2000.ص34)**.

خامسا: نموذج لولر وزملائه (1974):

يرى **Lawler** وزملائه أن عناصر المناخ التنظيمي على تعددها، يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين تظم كل من هما عدد من العناصر الفرعية: **(نصر.2004.ص74)**.

***المجموعة الأولى:** تتعلق بالهياكل التنظيمي وتظم العناصر الفرعية التالية:

1- درجة المركزية في إتخاذ القرارات.

2- درجة الرسمية في إجراءات العمل.

3- درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة. **(Lawler, 1974, pp142.152)**

***المجموعة الثانية:** وتتعلق بالعملية التنظيمية وتظم المتغيرات التالية:

- نمط القيادة.
- نظم المكافأت.
- نظم مواجهة الصراعات.

نلاحظ أن نموذج **لولروزملاؤه** يتفق مع نموذج **ليتوين وسرينجر** في بعض العناصر الخاصة بالمناخ التنظيمي، مثل الهيكل التنظيمي، المسؤولية، نظم المكافأت، نمط القيادة.**(بدر إبراهيم بن حمد.2013 ص.ص24-25)**.

سادسا: نموذج دولي وزملاؤه 1974:

وفقا لهذا النموذج فإن المناخ التنظيمي يتكون من ستة عناصر رئيسية تتمثل في: إتخاذ القرارات الدفء، المخاطرة، المكافات، الهيكل التنظيمي. **(Dowuey, 1974, p150)**.

يهتم هذا النموذج في مضمونه بالعلاقات الإنسانية وإتجاهات العاملين وجماعة العمل، وكذا بوجوب تحديد السياسات ووضوحها. **(بدر إبراهيم بن حمد.2013.ص36)**.

سابعا: نموذج ستيرز 1977 Steers:(نصر.2000.ص20).

قدم **ستيرز** نموذج واقعي لإعتماده على نتائج البحوث التطبيقية والدراسات النظرية التي تمت خلال العقد الماضي، ويعكس هذا النموذج ايضا المتغيرات الأساسية الأكثر شيوعا في الوقت الحالي عن المناخ التنظيمي. يتكون المناخ التنظيمي وفق نموذج **ستيرز** من اربعة عناصر رئيسية يمكن توضيحها وتوضيح ما تتضمنه من عناصر فرعية كما يلي:

***السياسات والممارسات الإدارية:** ويتصف هذا العنصر بالنمط القيادي السائد وسلوكالإدارة إزاء العاملين فيها، بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها ومدى مشاركة العاملين في ذالك، كما يتضمن سياسة الإدارة في الإختيار والتدريب.

***هيكل المنظمة:** ويتضمن درجة المركزية، نطاق الإشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات التنظيمية وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي.

***التقنية المتاحة داخل المنظمة:** يشير هذا العنصر إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل وماقد يضيفه ذالك من تسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع فيه.

(Steers, 1977, pp100.122).

***البيئة الخارجية:** ويتضمن هذا العنصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه بما في ذاك العوامل الإقتصادية، السياسية والإجتماعية.

نلاحظ أن العناصر المناخية الأربعة التي يشير إليها نموذج **ستيرز** متبادلة التأثير، والتي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

ثامنا: نموذج تيم وبيترسون (Timm et Peterson 1982):

حدد هذا المناخ العناصر المناخية الأربعة التي يمكن من خلال دراسته في ستة عناصر رئيسية يمكن توضيحها في الأتي:

***الثقة:** ويشمل هذا العنصر الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء بين الفرد وزملائه أو بين مرؤوسيه أو رؤسائه.

***المشاركة في إتخاذ القرارات:** يهتم هذا العنصر بمدى مشاركة أعضاء التنظيم للإدارة في إتخاذ القرارات، ووضع الاهداف وتحديد السياسات المختلفة ذات العلاقة.

***الصدق والصراحة:** يتناول هذا البعد مدى إطلاع أفراد التنظيم وحصولهم على المعلومات الخاصة بعملهم وبالسياسة العامة للمنظمة، فيما عدا الحالات الإستثنائية الخاصة بسرية بعض المعلومات.

***المساندة والتشجيع:** ويتناول هذا العنصر مدى إدراك الأفراد لمساندة رؤسائهم وزملائهم لهم ومدى تعاونهم معهم، وأن العلاقات المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء كانوا زملاء رؤساء أم مرؤوسي، هي علاقات جيدة تقوم على الثقة والصراحة. **(بدر إبراهيم بن حمد.2013.ص26)**.

***الإتصالات الصاعدة:** ويصف هذا العنصر مدى إصغاء إدارة المنظمة للإقتراحات والتقاريرالخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة، مدى إهتمامها بالمعلومات المقدمة من طرف المرؤوسين وإستفادتها منها لتطوير المنظمة.

***الأداء الوظيفي:** ويتناول مدى كفاءة وفاعلية الأسلوب الذي يؤديه الأفراد العاملون في منظمة الأعمال المكلفين بها، كما يتناول مستوى التعاون السائد بين أفراد التنظيم عند أدائهم لمهامهم كذالك مدى إهتمامهم ببعضهم البعض.

تاسعا: نموذج كوزلوسكي ودوهيرتي:

يقوم هذا النموذج على إحدى عشر عنصر من عناصر المناخ التنظيمي، حيث تقوم الفكرة الرئيسي على أهمية النمط القيادي، وطبيعة التفاعل الحاصل بين القادة ومرؤوسيهم في التأثير على إدارك وتفسير المرؤوسين لخصائص المناخ التنظيمي المحيطة بهم، ويمكن توضيح عناصر هذا النموذج كما يلي:(**Kozlawshi, Doherty, 1989, p519**).

***هيكل العمل:** ويوضح مدى إعتقاد العاملين بوجود تنظيم العمل.

***فهم الوظيفة:** يعبر هذا العنصر عن مدى إعتقاد الموظفين بأن أهداف العمل ومهامه واضحة بالنسبة لهم.

***المحاسبة أو المساعدة الشخصية:**يعبر عن مدى إعتقاد الموظفين بأنهم محاسبون أو مسؤولون عن تصرفاتهم.

***المسؤولية:** ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بانه يسمح لهم بإتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرف.

* **تركيز المشرف على العمل:** ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بضغط العمل بسبب المشرف.

***المشاركة:** ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بأن رؤسائهم يشجعونهم على المشاركة في إتخاذ القرارات.

***الإشراف أو المساندة أو الدعم:** ويعبر عن مدى إعتقاد الموظفين بمساندة المشرفين لهم، وبأنهم يتعاملون معهم بثقة وإحترام ويراعون مشاعرهم.

***العمل الجماعي:** ويعبر عن مدى ملاحظة الموظفين وإدراكهم لوجود مناخ عمل يتسم بالتعاون والصداقة بين افراده والعمل بروح الفريق.

***التعاون بين المجموعات:** ويعبر عن مدى إدراك الموظفين لوجود التعاون بين مجموعات العمل المختلفة.

***وعي الإدارة وإحساسها بموظفيها:** يعبر عن مدى إدراك لموظفين بأن الإدارة واعية لحاجات أفراد التنظيم، وبأنها توليهم الإهتمام والرعاية.

***إنسياب الإتصالات:** ويعبر عن مدى كفاءة وفاعلية نظام نقل المعلومات او نظام الإتصالات في المنظمة، وذالك منحيث التقبل الإنفتاح والإنسياب.

عاشرا: نموذج فورهاند وحيلمر 1991:

حدد الباحثان **فورهاند وحيلمر**عناصر المناخ التنظيمي في أربعة عناصر تتمثل في:

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

***درجة تعقد التنظيم:** ويدل ذالك على عدد المستويات الإدارية، الأنظمة الفرعية، وطبيعة تداخل العلاقات بينهما.

***إتجاهات الأهداف:** ويشير ذالك إلى الوزن أو أهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخاصة.

***نمط القيادة:** وهو ما يعني إذا كان نمطا متسلطا أو نمط يعتمد على المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة. **(الصبرفي محمد.2007.ص.ص221-223)**.

إحدى عشر: نموذج كويز وتوماس:

فقد حدد عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي:

***الإستقلالية:** وتعني إدراك الفرد الإستقلالية فيما يتعلق بإجراءات العمل.

***درجة التماسك:** وتعني إدراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم.

3- الثقة: وتعني إدراك الفرد لمدى قدراته على الإتصال بحرية وبوضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات العليا مع إطمئنانه بان ذالك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي.

***ضغط العمل:** وتعني إدراك الفرد لضغط الوقت، فيما يتعلق بإنهاء المهام المكلفة إليه.

***الدعم:** وتعني إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة.

***التقدير:** وتتعني إدراك الفرد سلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافأت والترقيات.

***الإبداع:** ويعني درجة التشجيع للتغيير الهادف والتجديد ومدى تحمل المخاطرة.

إثنى عشرا: نموذج فريدرار وجريئيبرج:

وفق هذا النموذج فإن المناخ التنظيمي يتكونمن سبعة عناصر رئيسة هي: **(بدر إبراهيم بن محمد.2013.ص.ص25-26)**.

1- التحرر.

2- العوائق.

3- الروح المعنوية.

4- الألفة والمودة.

5- التحفظات.

6- التأكيد على الإنجاز.

7- المكافأة.

نلاحظ أن كل نموذج يقيس مجموعة مختلفة من عناصر المناخ التنظيم، وربما أكثر نماذج الإستقصاءشمولا لقياس المناخ التنظيمي هو نموذج مسح المنظمات.

ثلاثة عشر: نموذج مسح المنظمات:

والذي طوره معهد مراجعة البحوث **(Survey of organization Institute)** بجامعة سيتشجان، وكانت عناصر المناخ التنظيمي التي قاسها هذا النموذج كما يلي:

1- الإستعداد التكنولوجي.

2- مدى الإهتمام بالموارد البشرية.

3- إنسياب الإتصالات.

4- مستوى الدافعية.

5- عمليات صنع القرار.

6- نفوذ المستويات التنظيمية الدنيا (في عملية صنع القرار في تصميم نظم الإتصالات...).

وقد أوضحت الدراسات التي إستخدمت هذا النموذج أن المناخ التنظيمي الجيد عادة مايرفع الإنتاجية ويحسن جودة بيئة العمل ومعنويات العاملين. وان معدلات إدمان الكحول وحوادث وإصابات العمل كانت منخفضة للغاية بين العاملين في الشركات التي أحرزت نتائج عالية.

وعلى ضوء إستعراضنا لهذه النماذج نلاحظ تعددها وإختلافها من حيث العناصر المكونة للمناخ التنظيمي، ويتم الإعتماد عليها من طرف الكتاب والباحثين المهتمين بدراسة تأثيره على الرضا والاداء الوظيفي للعالين وإمكانية زيادة فاعليته من خلال تنمية العلاقات الإنسانية في المنظمة. **(مصطفي أحمد.سيد.2000.ص.ص 413-414)**.

9- أهمية المناخ التنظيمي:

تتبع أهميةالمناخ التنظيمي في كونه أحد التغيرات التنظيمية الهامة داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل وتأثيرها لكبير على الأفراد وتدعيمه ومساندتهم على تحسين أدائهم الوظيفي ومساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمةكما أنه يعتبر حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد والعوامل الخارجية. **(المغربي.2007.ص17)**.

إن الإهتمام بموضوع المناخ التنظيمي نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، وتفاعلها مع معطيات التطلع نحو التجديد والتحديث والإبتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتصارعة للبيئية. **(السكران.2004.ص14)**.

يعد خلق المناخ التنظيمي الملائم من اكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأداء للمنظمة نظرا لكون العملية التحسينية والتطويرية في أجواء العمل ليست نهائية، فكــلما إستجدت ظروف معينة، فيجب أن يتبعها بعض التحسينات على المناخ التنظيمي للعمل.**(حمود.2002.ص173)**.

من الشائع إلى أن معظم أفراد التنظيم يتجهون إلى إستغلال القليل من طاقاتهم وإمكانياتهم في العمل، ويعود ذالك إلى قلت الواقعية او عدم الرغبة في إستغلال تلك الإمكانيات أو الطاقات ويعود ذالك إلى سوء طبيعة المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه الأفراد. **(الصباغ.1982.ص173)**.

تتضح أهمية المناخ التنظيمي في كونه عنصرا أساسيا لتحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها، ومن تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو إمكانيات العاملين في حل مشكلاتهم بشكل مؤثر وفعال. **(فلية.2001.ص295)**.

تكمن أهمية المناخ التنظيمي بتأثيره على العاملين في المنظمة، فهو يؤدي إلى التحفيز أو الإحباط، لأنه يعمل كوسيلة بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد. **(العميان.2008.ص305)**.

تكمن أهمية المناخ التنظيمي في دراسة المفاهيم والأبعاد الخاص به، التي تعمل كوسيلة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. ومن ثم تحقيق التوافق بين الفرد وأهداف المنظمة. فضلا عن دوره في تنمية الإقتصاد للوطن ككل، كما ان توفر مناخ تنظيمي مناسب سيؤدي إلى نجاح المنظمات، والذي بدورها ستكون سببا في زيادة دخل القومي، ومن ثم الدخل الفردي مما يحقق الرضا والإستقرار النفسي ويدفع إلى الأداء والإبداع في العمل. **(العميان.2008.ص356)**.

يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد، تدعيم ومساعدة الأفراد على فهم وتفسير التعدد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة، حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والت من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية. **(المغربي عبد الفتاح، عبد الحميد.2007.ص.ص17-18)**.

من المتوقع أن يؤدي المناخ التنظيمي الجيد إلى إرتفاع الروح المعنوية الروح المعنوية للعاملين، وزيادة درجة الرضا الوظيفي. كذالك يوفر فرص لتطور الذاتي، لأن فيه نوع من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية التفكير الإبتكاري وفرصة لتحقيق الإبداع. **(تقبيل بوجمعة.2009.ص30)**.

أن السلوك وفاعليات العمل بالنسبة لعاملين تعتمد بنسبة كبيرة على الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي في منظمتهم، حيث يؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين تجاه العلاقات السائدة داخل المنظمة. وتوصل الباحثون إلى أن الأداء العالي والإنتاجية المرتفعة تمت من خلال الأشخاص الذين كانوا يعملون في ظروف مناخية إبداعية، مناخات تسمح بالحرية اكثر.

تظهر علاقة المناخ التنظيمي من خلال العلاقة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى وتظهر العلاقة بينه وبين التخطيط، خاصة عندما يكون الهدف من التخطيط هو تحقيق الإنسجام بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد العاملين في المنظمة.

تظهر علاقة المناخ التنظيمي بسلوك الفرد وبالتالي السلوك التنظيم، خاصة في مجال التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام.**(الحومني واصل.جميل.2008.ص.ص30-31)**.

أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره على الجوانب النفسية والإجتماعية للعاملين داخل المنظمة، كذالك لا يمكن تجاهل أثاره على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية، وبالتالي على إنتاجهم وعلى مقدرة المنظمة علىتحقيق أهدافها. **(تقبيل بوجمعة.2009.ص30)**.

تتوقف فاعلية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك إتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وبإتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكها لها. **(عامر الكبسي.1998.ص66)**.

يعد المناخ التنظيمي الملائم بمثابة رسالة إنسانية وإجتماعية ووطنية مثلي ينبغي أن تتسم بها المنظمة وإعارتها وذالك بخلق أجواء قادرة على ترصين الولاء والإنتماء الوظيفي للعاملين.**(حمود.2002.ص176)**.

تكمن أهمية المناخ التنظيمي بتأثيره على العاملين في المنظمة، فهو يؤدي إلى تحفيز او الإحباط، لانه يعمل كوسيلة بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد. **(العميان سليمان.2008.ص305)**.

أوضحت الدراسات ان المناخ التنظيمي الجيد يرفع الإنتاجية ويحسن جودة بيئة العمل ومعنويات العاملين. **(مصطفى أحمد.2000.ص414)**.

10- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

بإعتبار المناخ هو البيئة الداخلية للمنظمة، والمنظمة نظام إجتماعي مفتوح بطبيعة الحال سوف يؤثر على البيئة المحيطة به ويتأثر بها، كذلك تعد نوعية هذه البيئة مصدر من مصادر رضا الأفراد العاملين، ممايستوجب الإهتمام بهاورعايتها من أجل اداء العمل بصورة مناسبة.

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى 03 أقسام أو فئات، عوامل خارجية، عوامل تنظيمية، عامل شخصية ونفسية. وذالك على النحو التالي:

10-1- العوامل الخارجية: نذكر منها:

10-1-1- البيئة الخارجية: وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية، إقتصادية، قانونية أو إجتماعية سائدة فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في هذه القيود مما قد يجد تعارض أو صراع فيما بينهم.

10-1-2- البيئة الإقتصادية: تلعب البيئة الإقتصادية المحيطة بالمنظمة دورا هاما في التأثير على إيجابيات وسلبيات المناخ التنظيمي بها. ففي حالة الكساد أو الفترات التحولية لمنظمات كمرحلة الخصخصة وإحتمال الإستغناء عن جزء من العمال، يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه عناصر الإستقرار والتحفيز.**(المغربي عبد الفتاح.عبد الحميد.2007.ص380)**.

كذالك عندما يتجه الإقتصاد الوطني للنمو وتكون الأحوال السوقية والمالية للمنظمة طيبة يميل المديرون إلى المبادرة والمخاطرة، بينما لا تساعد فترات لصنع قرارات محتفظة ويميلون إلى عدم تشجيع أو قبول أفكار إبتكارية والتردد في تصميم برامج جديدة أو عدم قبول ما يتضمن مخاطرة بدرجة او بأخرى. **(مصطفى أحمد سيد.2000.ص410)**.

10-1-3- البيئة الإجنتماعة: يقصد بها مجموعة العادات، التقاليد، القيم، الثقافات المحلية والإتجاهات، حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم وإستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم. **(الصرفي محمد.2007.ص256)**.

تؤثر البيئة الإجتماعية على كفاءة الإدارة في العديد من الجوانب منها:

- مستوى الدافع إلى الإنجاز.
- العلاقات الإجتماعية الأسرية.
- طريقة التفكير بشكل علمي.
- الميل نحو السلطة وعدم التفويض.

10-1-4- البيئة الثقافية: يقصد بالبيئة الثقافية ثقافة الأفراد، أفكارهم، وجهات نظرهموكل القيم والمبادئ التي يعتقدون انفيها وتلك العوامل المؤثرة على إدراكهم لمناخ منظماتهم، فمناخ منظمة تعمل في بلدان يتعرض لقيم ومبادئ تلك التي تتعرض لها منظمة أخر في بلد متقدم لإختلاف الثقافات بينهم.**(المغربي عبد الفتاح.عبد الحميد.2007.ص26)**.

10-1-5- المشاكل الأسرية:ويقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي الحالية والأنباء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة،قد تكون مصدر للقلق وبالتالي تؤثر سلبا على أداء العاملين.

(الصيرفي محمد.2007.ص265).

10-2- العوامل التنظيمية: نذكر منها:

10-2-1- السياسات الممارسات الإدارية: ترتبط النمط الإداري (القيادي)، فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور والمشاركة في عملية صنع القرارات وعلى إحترام وتقدير

الإعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيه، فإن الشعور بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكن غالبا من الأفراد، مما يساهم في تكوير إتجاهات إيجابية نحو النظام ونحو العاملين، وهذا من دلائل إيجابية مناخه التنظيمي.**(حمدات محمد.حسن محمد.2008.ص17)**.

كذالك تعد السياسات الإدارية المحددة لإختيار والترقيات والأجور وغيرها من القضايا والمواضيع التي تنظم علاقة العاملين وتحدد مستقبله، فكلما كانت موضوعية وعادلة كانت الأجواء مرحة والمناخ مشجعا، اما إذا كانت متحيزة وعشوائية أو أنها غير موجودة اساسا، غيابها او عجزها أو سوء تطبيقها سيجعلالمناخ التنظيمي مثبط للعزائم والمعنويات والروح المعنوية.

10-2-2- القيم المهنية: تعبر القيم عن أخلاقياتومعتقدات الطاقم الإداري، فالمنظمة تحرص على نشر القيم الخيرة وتحترم عمالها وتحرص على رفاهيتهم وتنميتهم وتحافظ على كراماتهم وإحترامهم. في حين إذا سادت القيم المادية والإستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الربح والخسارة أو توظف حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحها، فإنها تجرهم لهجرة المنظمة متى سنحت الفرصة، كما تؤثر القيم على طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين (ودودة او رسمية مجردة من الإعتبارت الشخصية أو الإنسانية). فالقيم الصالحة تهيئ مناخا من الأمانة اما الإستبدادية العكس، فالفرد إذا أحس بالإحترام والتقدير والامان أعطى كل ما في وسعه وولائه للمنظمة. **(الكبيبب.1998.ص22)**.

10-2-3- طبيعة البناء التنظيمي: حيث أن البناء التنظيمي غير المرن "البيروقراطي" سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق، كلما كان البناء التنظيمي مستوعبا للظروف فإنه يكون مشجعا على الخلقوالإبداع والتكيف مع الحالات، أما الروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات وهرمية الإتصالات تؤدي

إلىالعديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي مثبطا للعزائم. للهيكل التنظيمي تأثيره الواضح في إيجابية او سلبية المناخ التنظيمي. فالمركزية تعد وحدة الاوامر وغموض في السلطة والمسؤولية هي مؤشرات على توفر مناخ سلبي داخل المنظمة، والعكس صحيح. **(الصرفي محمد.2007.ص216)**.

النمط القيادي المتبع: يؤثر السلوك القيادي المتبع تاثيرا مباشر على سلوك وأداء المرؤوسين، لذا فإن القيادة المتوازنة تعمل على إستثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد، كما تعتبر الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة، إذ يؤثر نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المنظمة في أي مستوى كان، فإذا كانت الإدارة تتفاعل مع عناصرها وتهتم بأوضاعهم ومشاكلهم وإهتماماتهم وإصغائها لأفكارهم وللأقتراحات المتعلقة بأجواء العمل تأثيرا على شعور الأفراد بالثقة والولاء لمنظمتهم وزيادة العطاء وإخلاصهم في العمل، لذالك تولي القيادة المستنيرة جانبا كبيرا من الإهتمام بالنواحي الإنسانية والإجتماعية للعاملين.

نظام الأجور والحوافز: إن تبني المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز (مادية ومعنوية) يشجع الأفراد المؤهلين إلىالإلتحاق بها، ويدفعهم إلى الأداء الجيد ويرغبهم أيا في الإستمرار بالمنظمة.

أهداف المنظمة: فكلما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذا الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد كلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الأداء وإرتفعت الروح المعنوية للعاملين، ومن ثم زاد مستوى إنتاجيتهم.

الصراع التنظيمي: إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من إستقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم، ومن ثم زيادة إنتاجياتهم. **(الصيرفي محمد.2007.ص.ص276-268)**.

الثقافة التنظيمية:تعتبر ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد وكذا على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، كما لها تأثير على إتجاهات القادة وإهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.

ظروف العمل: يقصد بها بيئة العمل المادية (الإضاءة، الضوضاء، الأثاث، تنظيم المكاتب والتهوية...) التي يعمل بها الأفراد حيث يؤثر عدم توفير البيئة السليمة على سلوك الأفراد، وربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلبا على إنتاجية الفرد.

درجة تماسك الجماعة ومستوى وولائها: فالمناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد، كما أن حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الإرتقاء الوظيفي وإختلاف الإدراك والعمر الوظيفي لأعضاء الجماعةالعمل يحدد درجة التفاعل بين الأعضاء.

البيئة التكنولوجية:حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع المنظمة أن تنطلق منها الأحداث التي تغير في نوعية منجاتها، لذلك لابد لكل منظمة من توفر الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة مايحدث في تلك البيئة، فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة إكتساب المهارات اللازمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية، وكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنطقة ذات طبيعة جامدة إتجاه المناخ نحو السلبية وينخفض في الإبداع، أما إستخدام التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى إيجابية المناخ وبالتالي زيادة الإبداع وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل(**حمدان النغمي.2010.ص51**).

10-4- العوامل (الشخصية):

إن العناصر الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من حيث نوعه ذكرا او أنثى، أو المستوى التعليمي وأيضا من حيث عدد سنوات خبرته في العمل وحصوله على دورات تدريبية تؤثر بشكل أو بأخر في تشكيل درجة فاعلية المناخ التنظيمي، بحيث تشكل درجة معينة من كفاءة الأداء.

وهناك عوامل شخصية أخرى تؤثر على المناخ التنظيمي نوجزها فيما يلي:

10-4-1- قدرات الفرد: فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه، قد يسبب له نوع من الإحباط ومن ثم تنخفض إنتاجيته.

10-4-2- تناقض القيم: قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقايات الموظف، مثل هذه السلوكيات قد توجد شعورا لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأنيب الضمير ما ينعكس سلبا على إنتاجه.

10-4-3- درجة المخاطرة: فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع بالمزيد من الإنجاز بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع الهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى المزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء. **(الصيرفي محمد.2007.ص268)**.

10-4-4- خصائص أعضاء التنظيم: تسهم خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالمنظمات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن أو منخفضي التعليم او الطموح، سيكون مناخها التنظيمي مختلف تماما عن منظمة تزيد فيها نسبة لعاملين صغار السن وذوي مستوى تعليمي مرتفع، ومرتفعي الطموح، كما يكون المناخ اكثر تألفا في المنضمات التي يشارك أعضاؤها بعضهم البعض في الأنشطة الإجتماعية خارج العمل. **(مصطفى أحمد.سيد.2000.ص410)**.

10-5- العوامل النفسية: نذكر منها:

10-5-1-الضيق والقلق: إن الضيق والقلق اللذان يتولدان لدى الشخص ماهي إلا ترجمة الأحاسيس الداخلية التابعة من تفهم الشخص لمواقفه من العمل الذي يقوم به والجماعة المتصل بها، ويحاول الفرد في كافة المنظمات تحقيق الأهداف الصعبة والتي تحتاج إلى جهد وأداء مميزين بطريقة عديدة منها:

- بتعديل السلوك الذي يحقق إشباع الحاجات غير المحققة فعلا.
- بتعديل إدراكه للعالم الخارجي المحيط، أي بإهماله بعض المؤثرات الموجودة في البيئة المحيطة به، والتي تؤدي إلى إيقاعه في وضع غير متوازن، مع التركيز على الأشياء التي تؤدي إلى تحقيق إشباع لرغباته التي لم تشبع بعد والموجودة في سلم حاجاته الإنسانية.
- عن طريق النظر حوله في المسار الذي إختاره لنفسه للبحث عن الصعوبات ومحاولة تذليله أمامه.

فالقلق والضيق عبارة عن شعور يطرأ لدى الأفراد عندما توجد سدود بين الفرد، حاجاته ورغباته. أي صعوبة تحقيق الحاجات الإنسانية، لذالك يجب دراسة هذه المشاعر في المنظمات لتحقيق الولاء من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب.

10-5-2- الصراع النفسي: قد يعتقد البعض أن الصراع النفسي أحد أنواع القلق والضيق، فالصراع صفة لها محوران، فهي تتبع من الماضي وتؤثر في المستقبل. ويحدث الصراع النفسي على جميع مستويات الشخصية وبكل الدرجات في سلم أهمية الفرد. ولكن من أهم أسباب الصراع وجود أهداف متعارضة وحاجات متداخلة ذات أهمية كبيرة للفرد أو قد تكون من الأهداف الأقل أهمية. أي أن الصراع ينشأ بسبب عدم تحقيق الحاجات المركزية أو الداخلية للفرد على المستوى

الشخصي، وتحاول المنظمات إستخدام الصراع النفسي كوسيلة لتغيير سلوك الأفراد تجاه نظام العمل، ومن النادر وجود خلافات طويلة حيث يحاول الفرد التغلب دائما على الصراع الفردي التنظيمي، أو إيجاد توازن بين خاصية الإستقلالية والوحدة على المستوى الإداري في المنظمات.

10-5-3- الولاء: يقصد بالولاء إحساس الفرد بالإرتباط بالمنظمة ومشاركتهالرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وهذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل الأخرين. مما يدفعه إلى تقديم خدماته للمنظمة لإحساسه ان العمل بها إرتباطا بوحدة يعتز ويفتخر بالإنتماء إليها، وهنا يصبح تحقق الأهداف املا ورغبة للجميع، وان لابد من الإنضمام للمنظمة إضافة للعوامل السابقة الذكر نذكر:

***الموارد الإقتصادية والمادية المتاحة:** فوفرة الموارد الإقتصادية تشعر العاملين بالثقة وتحقق لهم الامن الوظيفي. وهذا عكس العسر والضيق الإقتصادي الذي يقلق تفكير العاملين ويمدد وجودهم ويدخل في الجانب المادي أيضا وفرة الموارد المادية اللازمة لتنفيذ جميع أعمال المنظمة من برامج وخطط، فأي تقصير في هذا الجانب له تأثير سلبي على معنويات العاملين وحماسهم وعلى سمعة المنظمة ككل. **(عبد الفتاح عبد الحميد.2007.ص.ص24-25).**

11- العوامل المساعدة على تكوين وتحسين المناخ التنظيمي:

هناك الكثير من العوامل التي تساعد في تكوين مناخ تنظيمي جيد، يساهم في إيجاد بيئة مؤسسة ملائمة لجميع العاملين فيها، ترفع من الروح المعنوية وتساعده على تطوير ادائهم بمايتناسب مع المتغيرات المتلاحقة. فتضخم النظم الإجتماعية وتعقدها في بعض الأحيان إلى إحساس أفرادها بنوع منالليننة والتقويماما تعاظم هذه النظم وإتساعها،ممل جعل بين التحديات الحقيقية التي تواجه

الإداريين كيف يجعلون من نظمهم ومؤسساتهم مكان تسوده مناخات صالحة أفضل لوجود الإنسان وعمله فيها. **(الطويل.2001.ص156)**.

كما ينطلق الإهتمام بالمناخ التنظيمي من مسلمة مفادها حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء عملهم بصورة مناسبة، تتمثل عملية تحسين مناخ نوعية المناخ التنظيمي في لجهود التي تبذلها المنظمة بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية وخلق قيم عمل مشتركة تمكن المنظمة من الحصول على قوة عمل راضية مندفعة ومحفزة ذات شعور عالي بالولاء ماينعكس إيجابيا على أدائهم الوظيفي. والسؤال المطروح هو: كيف تخلق المنظمة مناخا تنظيميا فعالا؟

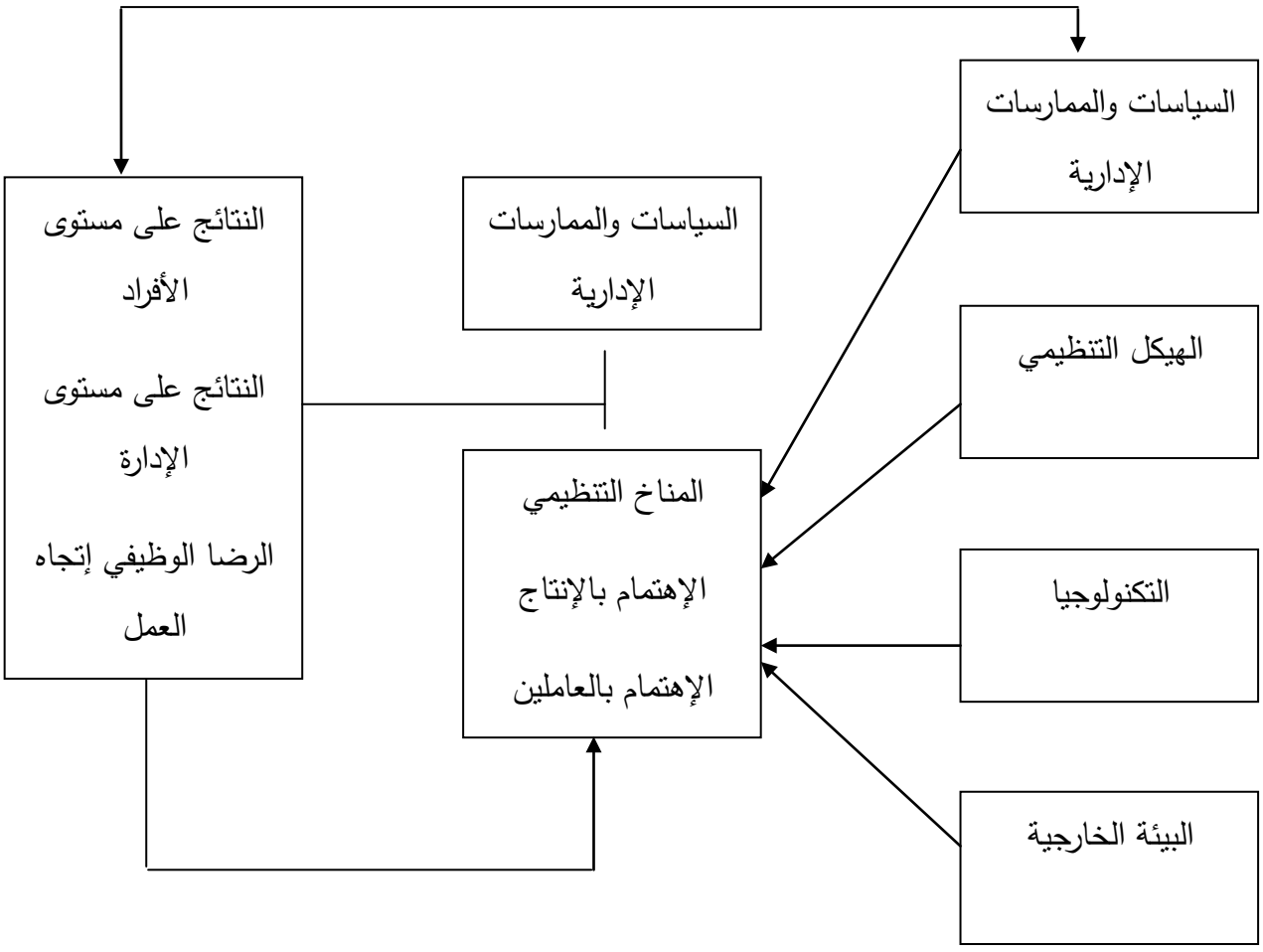
إن الإهتمام بالمناخ التنظيمي هو من إنشغالات المسؤولين في أية منظمة،وعليه يتم خلق المناخ التنظيمي الفعال من خلال الإعتماد على العناصر التالية:

***الإهتمام بالهيكل التنظيمي:**أن تقوم الإدارة بتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم وإحداث الوحدات وتجميع الوظائف، بحيث تخدم كل من أهداف التنظيم وأهداف العاملين وذالك يجعل الوظيفة أكثر معنى وتأثير.

إن تعديل الهيكل التنظيمي يجب ان يؤدي إلى الإفادة القصوى من طاقات الفرد وولائه، وذالك من خلال تعديل وتنظيم العمل على أساس الجماعات، بحيث يصبح كل فرد عضو في جماعة أو أكثر تتصف بالإنسجام وتتميز بدرجة عالية من التفاعل. **(عبد زيد.منير.2006.ص126)**.

***الإهتمام بالسياسات:**إن توضع السياسات التي تتميز بالمرونة في إتخاذ القرارات لتتلاءم مع التغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية وتعطي تأثيرا إيجابيا نحو الأفراد الذي يتأثرون بتطبيقها.

الشكل رقم 02: علاقة التأثيرات والتأثر بين المناخ التنظيمي وغيره من المتغيرات.



المصدر: (المغربي عبد الفتاح2007.ص21).

كما أن السياسات يجب أن لاتكون عرضة للتغيير والتبديل السريع بل تتصف بالثبات والإستقرار والوضوح، لأن ذلك سوف يؤثر في نفوس العاملين. وذالك عكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوف العاملين وتدفعهم إلى إظهار سخطهم وإستيائهم من السلبيات المهمة مثلا: سياسة التوظيف، الترقية، التنقل وإنهاء الخدمة.

***الإهتمام بتدريب العاملين:** إن إعتماد الإدارة العليا على تكوير الكفاءات والمهارات للعاملين من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية والتطويرية غالبا مايشيع الثقة في بالنفس لدى العاملين، لاسيما من خلال إدراكهم بأن الإدارة تلعب دورا مهما في تطوير كفائاتهم ومهاراته من خلال الدورات التدريبية، وهذامن شانه ان يعطي للعاملين العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها خلق الولاء والثقة بالمنظمة والإعتزاز بالإنتماء إليها وتطويرها بالوسائل المختلفة. **(المغربي.1995.ص306)**.

***الإهتمام بوسائل وأنماط الإتصال:**يجب تفعيل عملية الإتصال بكافة الإتجاهات الرأسية الصاعدة الهابطة والأفقية والإهتمام بالآراء الفنية والحصول على المعلومات المتعلقة بها من مصادرها.**(حمود خضير كاظم.2002.ص174)**.

كذالك تنظيم قنوات إتصال عنكبوتية لإنسياب البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين أجزاء المنظمة في مختلف الإتجاهات، وذلك من خلال تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الأفكار والآراء بما يحقق المشاركة بين كافة أطراف المنظمة. **(محمد حسن محمد.2008.ص28)**.

***عدالة التعامل:** إن خلق المناخ التنظيمي الفعال لايأتي إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم من وضع الأنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافأت الترقيات، الأجور، العقوبات والتدريب... إلخ. الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الإرتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الإنجاز المستهدف، فالإتجاه العادل في التعامل مع الأفراد يعزز سبل الولاء للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها.**(مصطفى.2000.ص550)**.

***النمط القيادي:**إن تبني الإدارة فلسفة إنسانية الإنسان، وذالك من خلال إشراكه في إتخاذ القرارات وحل مشكلات العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته وإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة. فالقيادة اليي تقوم بالمرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون إنتقاد أو تحامل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والإستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسيب والتذمر والتغيب والتمارض. **(عبوي زيد منير.2006.ص127)**.

***أساليب الرقابة:** مما لاشك فيه بأن إحدى الوظائف الإدارية الفعالة للتحقق من إنجاز الأهداف إلا أن الوسائل الرقابية التقليدية غالبا ماتدفع العاملين لإبتداع مختلف الوسائل لإختراقها والحد من دورها، إلا أن الإدارة المعاصرة جعلت من الرقابة ليست وسيلة لإحصاء الأخصاء والإيقاع بالآخرين، وإنما هي وسيلة فاعلية من التأكد من الإنجاز والتحقق من سبل الإنحرافات عن الخطط وإتخاذ الإجراءات الوقائية أوالعلاجية بما أن الإنحراف الحاصل بالأداء، وان إستخدام الرقابة وفقا للمفهوم الفكري والفلسفي المعاصر من شانه أن يخلق مناخا تنظيميا هادف في تحقيق متطلبات المنظمة والعاملين فيها بالشكل الملائم.**(حمود خضير كاظم.2002.ص175)**.

***المسؤولية الإجتماعية:**إن المناخ التنظيمي الملائم يجب أن يضع في إعتباراته الأساسية بان المنظمة لا تعمل في فراغ، وإنما في إطار مجتمع أكبر ينطوي على العديد من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بالمنظمة. فخلق التوازن الهادف بين المنظمة والمجتمع وحاجات كل منهما من شانه أن يعطي صورة فاعلة في الإنجاز المستهدف وفق المسؤولية الإجتماعية المقترنة بالمنظمة ذاتها حيث أن ربط أهداف العاملين والمنظمة من ناحية وأهداف المجتمع من ناحية أخرى تعطي صورا مثلي للمناخ التنظيمي الذي يعزز الإنتماء لمنظمة في المجتمع والعاملين في المنظمة ويعطي المسؤولية الإجتماعية بعد أهداف في العطاء الفعال في هذا المجال. **(حمود.2002.ص175)**.

خلاصة:

إن كلمة مناخ هي تعبير مجاز يتعلق عادة بالبيئة وطبيعة الموقع الجغرافي، يصنف فصول السنة والتحولات الجوية التي تميز ذالك الموقع عن غيره من المواقع، وقد طبق هذا الإصطلاح على مكان العمل بإعتباره أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع العوامل البيئية المحيطة به فيؤثر بها، كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره مع بعضها البعض ويمثل المناخ التنظيم بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها.

ومن هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، وهذا ما تطرقنا إليه في هذا الفصل، من خلال التعريف به وبعناصره وابعاده ونماذجه وخصائصه وأهميته والعوامل المؤثرة فيه.

الفصل الثالث

الدافعية للإنجاز

الفصل الثالث: الدافعية للإنجاز

تمهيد.

1- ماهية الدافعية.

2- بعض المفاهيم وثيقة الصلة بمفهوم الدافعية

3- أنواع الدوافع.

4- مفهوم دافعية الإنجاز.

5- مكونات دافعية الإنجاز.

6- النظريات المفسرة للدافعية للإنجاز.

7- العوامل المؤثرة في الدافعية للإنجاز.

8- خصائص ذوي الدافعية للإنجاز المرتفعة.

9- قياس دافعية الإنجاز.

خلاصة.

تمهيد:

ترتبط فاعلية أية منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته في العمل ورغبته فيه، بإعتباره العنصر المؤثر والفعال في إستخدام الموارد البشرية المتاحة، وقد يصعب ترشيد إستخدام العنصر البشري لتعدد المتغيرات المحددة له لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على إستخدام هذا العنصر، وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي منظمة هي التعرف على المتغير المحدد لهذا العنصر والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة.

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

1- ماهية الدافعية:

1-1-تعريف الدافع:

يتعرض الفرد لمجموعة من المثيرات الداخلية والخارجية التي تنشأ بذالك السلوك، بحيث تعد هذه المثيرات دافعا. وله عدة تعريفات منها:

يعرف الدافع في المعجم بأنه هو الذي يحرك السلوك ويوجه الإشباع. وطالما كانت هذه الحاجة ناقصة، فإن الفرد يسلك السبيل الذي يعتقد أنه سيشبع تلك الحاجة.

يعرف أيضا: أنه مثير داخلي يحرك الفرد للوصول إلى هدف معين، فهو القوة التي تدفع الفرد لأن يقوم بسلوك معين من أجل إشباع وتحقيق حاجة او هدف. ويعتبر الدافع من أشكال الإستثارة الملحة التي تخلق نوعا من النشاط والفاعلي(**فاطمة عبد الرحيم التنوانسية.2015.ص261**).

الدافع: إنه حالة داخلية نفسية أوجسمية تثير السلوك في ظروف معينة وتحدده وتواصله حتى تحقيق غاية محددة، وهو حالة من الإستثارة والتوتر الداخلي وفقد التوازن بهدف إرضاء الدافعوإزالة التوتر، ويصاب الكائن الحي بالإحباط إذا لم يرضى (**محمد شحاتة ربيع.2010.ص114**).

فالدافع مثير لا يمكن ملاحظته فهوحاجة تستثير الفرد ليقوم بسلوك مستمر يمكن ملاحظته لتحقيق هدف معين.

1-2-تعريف الدافعية:

لغة: جمعها دافع، وهي تحمل معنى التحريك أو الدفع، وبمعنى كل ما يحمل الشيء على الحركة فيجعله يتحرك.

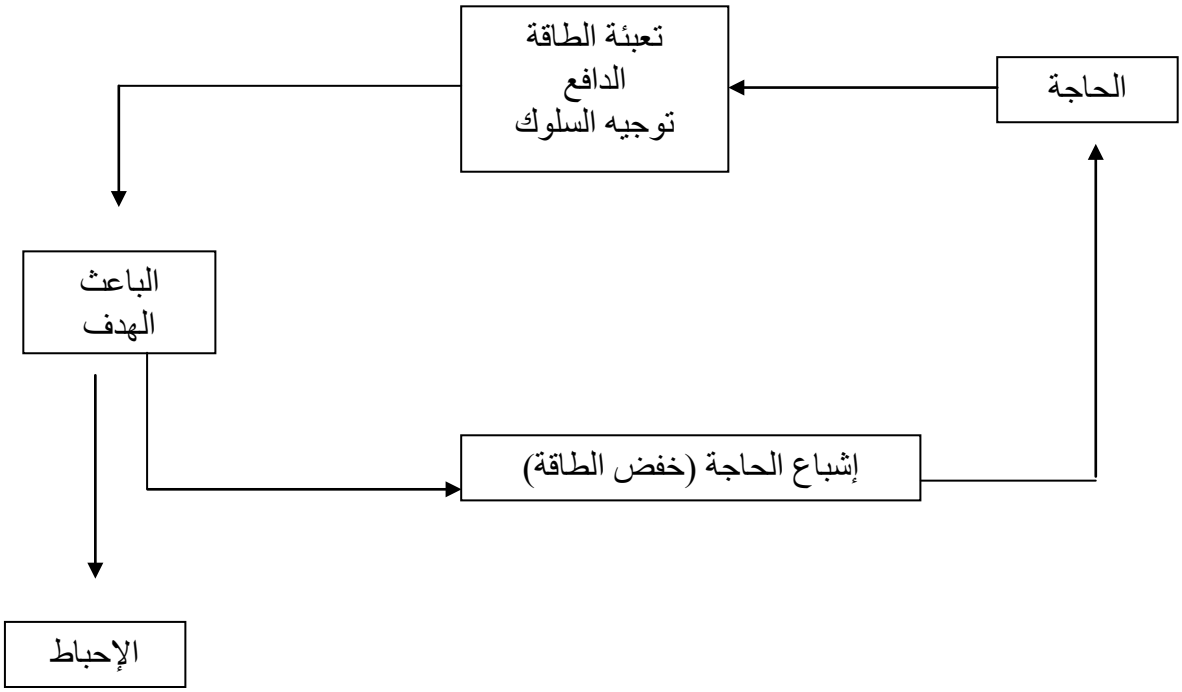
إصطلاحا: أما من الناحية الاصطلاحية الدافعية تأخذ عدة تعريفات من بينها:

الدافعية: هي حالة فيزيولوجية داخل الفرد تجعله ينزع إلى القيام بأنواع معينة من النشاط وتهدف الدوافع إلى حفظ حالة التوازن لدى الكائن وتخليصه من حالة عدم التوازن. **(ثائرأحمد غباري.2008.ص15)**.

يرى **ستيرز ويورتر** بأن الدافعية عملية مؤلفة من جوانب ثلاثة: ففي البدء تثير الدافعية للسلوك أي تجعل الناس يقبلون على التصرف أو العمل بطريقة مخصوصة، ومن جانب ثاني توجه الدافعية نحو الوصول إلى غاية أو هدف معين، أما الجانب الثالث فهو ضمان الإستمرار في بذل الجهد إلى غاية بلوغ الهدف.**(رونالدي ريجيو.1999.ص288)**.

عرفه **موريه (Murray):** الدافعية بأنها عامل داخلي يستثير سلوك الإنسان يوجه لتحقيق التكامل، مع أن هذا العامل لا يلاحظ مباشرة وإنما نستنتجه من السلوك أو نفترض وجوده لتفسير ذالك السلوك.**(وهيب مجيد الكبسي.1999.ص95)**.

الشكل رقم (3): يمثل العلاقة بين المفاهيم الثلاثة الحاجة، الدافع والباعث.



المصدر: محمد خليفة، 2000، ص79.

يعرفها **أحمدبلقيس** و**تفيق مرعي** بأنها: "تلك القوى الذاتية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه لتحقيق غاية معينة، يشعر بالحاجة إليها وبأهميتها المادية أو المعنوية (النفسية) بالنسبة له وتستثار هذه القوة المحركة بعوامل تنبع من الفرد نفسه (حاجاته، خصائصه، ميوله، إهتماماته) أو من البيئة المادية أو النفسية المحيطة به (الأشياء، الأشخاص، الموضوعات، الأفكار والأدوات)**.(أحمد بلقيس.توفيق مرعي.1996.ص84)**.

يشير مفهوم الدافعية إلى معنيين مختلفين لكن مرتبطين، فبالنسبة للفرد يمثل الدافع حالة داخلية أو محرك داخلي يدفعه أن يسلك باتجاه تحقيق الأهداف، سواءا كانت أهدافه أو أهداف المنظمة. وكلما زادت الدافعية زاد تكريسه لجهده وزادت كثافة هذا الجهد ومثابرة الفرد على بذله.وبالنسبة للمدير فالدافعية تمثل عمليةحفز للعاملين والمديرين على السعي لبلوغ الأهداف من

خلال أداء مثمر ومحسن، وذالك بالتلويح الفرد أو الجماعة بحافز مرغوب أو أكثر لإشباع حاجة غير مشبعة أو أكثر. (**أحمد سيد مصطفى.ب.س.ص145**).

2-بعض المفاهيم وثيقة الصلة بمفهوم الدافعية:

قد تتداخل بعض المفاهيم بمفهوم الدافعية، وذالك أنها تعبر عن السلوك الإنساني بأشكال مختلفة نوعا ما، وهي:

2-1-الحاجة:

هي عبارة عن رغبة طبيعية يهدف الكائن الحي إلى تحقيقها مما يؤدي إلى التوازن النفسي والانتظام في الحياة، وتظهر أهميتها في الكائن الحي عندما توجد صعوبات تحل دون إشباع هذه الحاجة، إذ يظهر عليه الإضطراب والقلق وعدم الشعور بالسعادة في الحياة.(**رجاء محمود أبو علام.2004.ص249**).

يعرف **مورفي** 1947 "الحاجة بأنها الشعور بنقص معين إذا ما وجد تحقق الإشباع، فهذا الحرمان يحدث توتر، وقد يكون الحرمان أما لحاجة بيولوجية أو نفسية".(**معتز عبد الله.1990.ص56**).

2-2-الحافز:

هو دافع داخلي فطري يتضمن معنى الشعور ولا يفيد التحكم الإرادي، والذين يستخدمون كلمة غريزة فطريا يدفع إلى أنواع معينة من السلوك يؤدي إلى أهداف معينة لو لم يعلم بها الفرد فالحافز قريب من كلمة الإلحاح والضرورة.(**رشيدة الساكر.2015.ص24**).

يعرف **Markes Melan** القوة الدافعة للكائن الحي لكي يقوم بنشاط ما بغية تحقيق هدف معين هو حالة من التوتر تجعل الكائن الحي في حالة تهيأ واستعداد للاستجابة. **(أحمد عبد الخالق.1986.ص183)**.

2-3-الباعث:

عبارة عن مواقف أو موضوعات يحتمل حين الحصول عليها أن تشبع الدافع، إلا أنه يشير إلىالشيء الذي يهدف الفرد إلى تحقيقه ويوجه استجابته نحوه أو بعيدا عنه، والباحث يعمل عن إزالة الضيق والتوتر الذي يشعر به الفرد.**(جودت بني جابر .2002.ص163)**.

يشير الباحث إلى موضوع الهدف الفعلي الموجود في البيئة الخارجية والذي يسعى الكائن الحي إلي الوصول إليه، كالطعام في حالة دافع الجوع والنجاح والشهرة في حالة دافع الإنجاز.**(البار الرميساء.2014.ص62)**.

2-4-الهدف:

هو ما يرغب الفرد في الحصول عليه ويشبع الدافع في نفس الوقت.**(عبد الرحمن عدس ومحي الدين توق.2009.ص227)**.

3-أنواع الدوافع:

عندما ندرس سلوك الكائن الحي نحاول تقسيم ما نقوم بدراسته إلى أجزاء، وفي الحقيقة إن الحواس السيكولوجية متداخلة ومتشابكة ترتبط بعضها في علاقات متفاعلة، فالإنسان وحدة متكاملة لا تقبل التقسيم، ولذا صنفت الدوافع لكي تتناسب مع أنواع السلوك المختلفة إلى عدة تقسيمات من بينها:

3-1-الدوافع الفطرية:

الدوافع الفطرية هي مجموعة من الدوافع يشترك فيها الإنسان مع الحيوان، ويولد الكائن الحي مزودا بها عن طريق العوامل الوراثية، وهذه الدوافع لا تحتاج إلى إكتساب أو تعلم فهي ترتبط بالعوامل الوراثية وحاجات الجسم الفيزيولوجية والنفسية، والتي يحتاجها لكي يعيش ويحفظ نوعه ويتكيف مع البيئة التي يعيش فيها، وتكمن هذه الحاجات فيما يلي:

- **حاجات تكفل الفرد الإستمرار حياته:** مثل الحاجة إلىالطعام، الماء، الهواء، النوم، الراحة عمليات الإخراج والإحتفاظ بدرجة حرارة مناسبة.
- **الحاجة إلى استطلاع البيئة:**وهيدوافع لا يستغني عنها الكائن الحي، فهو يستطلع على ما يحيط به لتجنب ما يؤذيه أو يسبب له ألما.**(خليل ميخائيل معوض.2003.ص71)**.
- **الدوافع الإجتماعية أو المكتسبة:**وهي الدوافع التي يكتسبها الفرد من خبراته وتعلمه المقصود وغير المقصود خلال تفاعله الإجتماعي مع البيئة التي يعيش فيها، والدوافع الإجتماعية متعددة لا حصر لها وتبدو في حاجات الفرد النفسية الأساسية مثل:
  - الحاجة إلى الحب.
  - الحاجة إلى الإنتماء.
  - الحاجة إلى النجاح.

وتبدوا أيضا في الإتجاهات والعواطف مثل: الإتجاهات نحو طبقة العمال أو نحو الأجانب أو رجال الدين. ومثل عاطفة حب الوطن، أو أفراد الأسرة أو الأصدقاء. وتبدوا أيضا في الميول مثل الميل إلى القراءة أو التمثيل أو الموسيقى، وكذالك تشمل العادات المتنوعة. إذا من المعروف

أن الدوافع الإجتماعية ينفرد بها الكائن الحي (الإنسان) دون الحيوان.(**خليل ميخائيل معوض.2003.ص83**).

وهناك من العلماء من يجمع أن أشهر أنواع هذه الدوافع هي:

3-2- الدوافع الشعورية الداخلية:

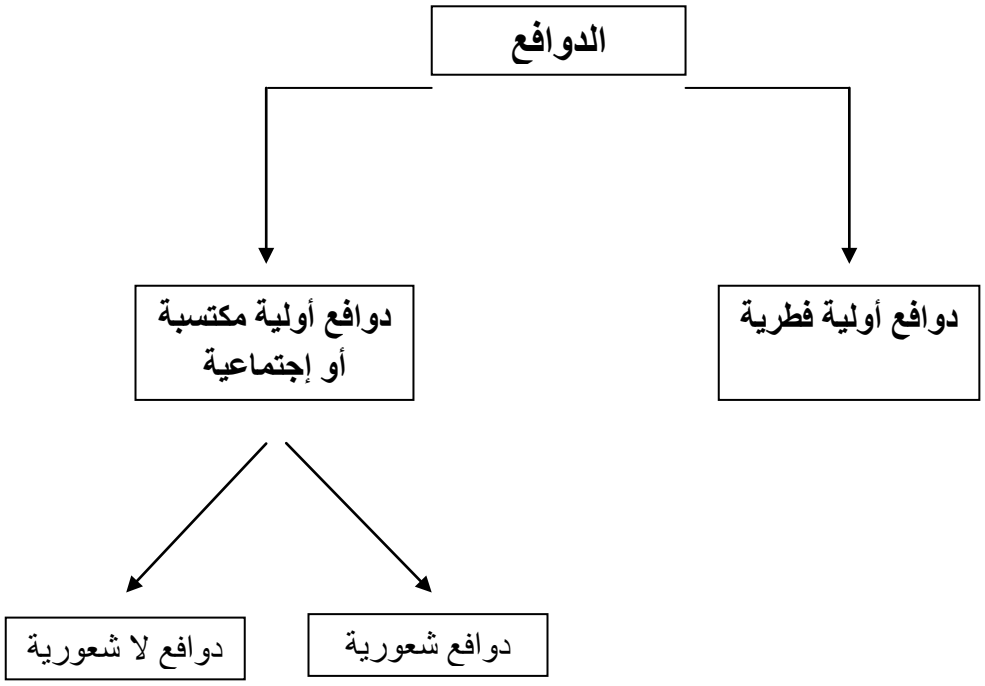
تقع الدوافع الشعورية ضمن منطقة الوعي لدى الفرد، وتكون تحت سيطرته أو إرادته ويكون الفرد قادرا على معرفتها والتحكم فيها وتوجيهها وتعديلها أو تأجيلها أو إيقافها تماما إذا إقتضى الأمر ذلك.(**عبد الله الرشدان ونعيم جعنيني.1997.ص229**).

3-3-الدوافع اللاشعورية:

وهي عكس الدوافع الشعورية تقع ضمن منطقة اللاوعي لدى الفرد، وهي ليست تحت سيطرته وإرادته ، وهو غير قادر على معرفتهاوالتحكم فيها أو توجيهها أو تعديلها أو إيقافها إذا تطلب الأمر ذالك. حيث أن الإنسان في كثير من الحالات يسلك بعض السلوكات دون أن يعرف سببها، فهي صادرة من اللاشعور او من عقله الباطن من حالات التعدي غير مقصود أو الحب أو الكراهية لشخص ما دون وجود سبب ظاهري.(**عبد الله الرشدان.ونعيم جعنيني.1997.ص230**).

وفيما يلي مخطط لتصنيف الدوافع:

الشكل رقم (4): يبين تصنيف الدوافع.



المصدر: (خليل المعايطة.2000.ص150).

4- مفهوم دافعية الإنجاز:

يعرف **جولدن نسون** الدافعية للإنجاز بأنها: حاجة الفرد للتغلب على العقبات من أجل السيطرة على التحديات الصعبة، وهي أيضا الميل إلى وضع مستويات مرتفعة في الأداء والسعي نحو تحقيقها والعمل بمواظبة شديدة ومثابرة مستمرة.(**عبد اللطيف خليفة.2002.ص94**).

عرف **ماكيلان**الدافع للإنجاز على أنه: يشير إلى إستعداد ثابت نسبيا في الشخصية، يحدد مدى سعي الفرد ومثابرته في سبيل تحقيق وبلوغ النجاح، يترتب عليه نوع من الإرضاء.

تعريف أخر: الدافعية للإنجاز دافع مركب توجه سلوك الفرد كي يكون ناجحا في الأنشطة التي تعتبر معايير الامتياز، والتي تكون معايير النجاح والفشل فيها واضحة ومحددة. أو هي المحصلة النهائية للعلاقة بين دوافع النجاح ودوافع تجنب الفشل والتفاعل بها.(**محمد بني يونس.2004.ص310**).

عرف **محمود عبد الحليم منسي**دافعية الإنجاز بأنها: كفاح الفرد للأداء مهامه والأعمال الصعبة على أفضل وجه ممكن.

تعريف **الكتالي:** يعرف الدافع بأنه سعي الفرد لتركيز الجهد والإنتباه والمثابرة عند القيام بالأعمال الصعبة والتغلب على العقبات بكفاءة في أسرع وقت وبأقل جهد وبأفضل نتيجة مستمرة في النجاح لتحقيق مستوى طموح مرتفع والنضال والمنافسة من أجل بلوغ معايير الامتياز.

5- مكونات الدافعية للإنجاز:حسب **أوزيل** فإن الدافع للإنجاز يتكون من مكونات منها:

5-1- الحافز المعرفي:

والذي يعبر عن حالة انشغال بالعمل "بمعنى أن الفرد والباحث يحاول أو يشبع حاجته من المعرفة والفهم، وتكمن مكافأة اكتشاف معرفة جديدة في كونها تعينه على إنجاز مهامه بكفاءة أعلى.

5-2- تكريس الذات:

بمعنى أخر توعية الأنا أو الذات، وتمثله رغبة الفرد في المزيد من المكانة والشهرة والسمعة التي يحرزها عن طريق أرائها المميزة، والملتزم في نفس الوقت بالتقاليد الأكاديمية المعترف بها مما يؤدي إلى شعوره بكفاءته واحترامه لذاته.

5-3- دافع الإنتماء:

ويتمثل في سعي الفرد للحصول على الإعتراف والتقدير بإستخدام نجاحه الأكاديمي وأداءه ويأتي هنا دور الوالدين كمصدر أولي لإشباع حاجات دافع الإنتماء، ثم دور الأطراف المختلفة التي يتعامل معها الفرد ويعتمد عليها في تكوين شخصيه، ومن بينها المؤسسات التعليمية المختلفة.(**قدوري خليفة.ب.س.ص71-72**).

6- النظريات المفسرة لدافعية الإنجاز:

سنحاول في هذا العنصر عرض مجموعةمن النظريات التي تناولت مفهوم الإنجاز، نذكرها على النحو التالي:

6-1- النظرية المعرفية:

ترى النظرية المعرفية أن هناك تفسيرات معرفية تسلم افتراض مفادها أن الكائن البشري مخلوق عاقل يتمتع بإرادة حرة تمكنه من إتخاذ قرارات واعية على النحو الذي يرغب فيه، لذالك تؤكد هذه التفسيرات على مفاهيم أكثر ارتباطا بمتوسطات مركزية كالقصد والنية والتوقع، لأن النشاط العقلي للفرد يزوده بدافعية دافعة متأصلة فيه، وتشير إلى النشاط السلوكي كفاية في ذاته وليس كوسيلة.

فظاهرة حب الاستطلاع مثلا هي نوع من الدافعية الذاتية يمكن تصورها على شكل قصدتأمين معلومات حول موضوع أو حادثة أو فكرة عبر سلوك استكشافي، وبهذا المعنى يمكن إعتبار حب الاستطلاع دافعا إنسانيا ذاتيا وأساسيا. **(مقاق.2007.ص29)**.

6-2- نظرية سكينر:

لقد فسر الدافعية على أساس المنعكس الشرطي إنطلاقا من التجارب التي قام بها على الحيوان. ويرى **Skinner** بأن الأفراد يولدون صفحة بيضاء وتجارب الحياة والأحداث التي تقع في محيط الفرد والتي يسجلها الفرد في ذاكرته شيئا فشيئا تتحول إلى مثيرات تؤدي به إلى القيام بسلوكات على نحو معين.

ولذالك فمن منظور هذه النظرية دافعية التعلم والإنجاز لدى التلميذ تستثار وترتفع بواسطة المحفزات والمكافآت، عن طريق حثهم على مواصلة النجاح الذي يحرزونه على مستوى الأنشطة التعليمية، ويكون هذا التحفيز بمنح نقاط جيدة لهم وهدايا تشجيعية.

6-3- نظرية التحليل النفسي:

تعود نظرية التحليل النفسي في أصولها إلى **فرويد** الذي تحدث عن اللاشعور والكبت عند تفسيره لسلوك السوي والغير السوي، حيث يرى أن معظم أنواع السلوك الإنساني مدفوعين بحافزين هما الجنس والعدوان، وهو يؤكد على أهمية تفاعل هاذين الحافزين مع خبرات الطفولة المبكرة وأثرها في تحديد العديد من جوانب السلوك الإنساني.

يتبين لنا من خلال نظرية التحليل النفسي أنها تمدنا بتغيرات لتطور السلوك الإنساني وآلياته التي تساعد المعلم على فهم المزيد عن سلوك تلاميذه، وتمكنه من تحقيق تواصل أكثر فاعلية معهم مما يؤدي إلى تحقيق تعلم أفضل.**(العرفاوي.2008.ص.ص83-84)**.

6-4- نظرية ماكليلاند:

يقوم تصور **ماكليلاند** للدافعية للإنجاز في ضوء تفسيره لحالة السعادة أو المتعة بالحاجة للإنجاز، فقد أشار **ماكليلاند** وآخرون 1953 إلى أن هناك ارتباطا بين الهدايا السابقة والأحداث الإيجابية وما يحققه الفرد، فإذا كانت المواقف الأولية الإيجابية بالنسبة للفرد، فأنه يميل للأداء والإنهاكفي السلوكيات المنجزة، أما إذا حدث نوع من الفشل وتكونت بعض الخبرات السلبية فإن ذالك سوف ينشأ عنه دافع لتحاشي الفشل.

ونظرية **ماكليلاند** ببساطة تشير إلى أنه في ظل ظروف ملائمة سوف يقوم الأفراد بعمل المهام والسلوكات التي دعمت من قبل، فإذا كان موقف المنافسة مثلا هدايا لتدعيم الكفاح والإنجاز، فإن الفرد سوف يعمل بأقصى طاقته ويتفانى فيهذا الموقف، وقد أوضح **كورمان** 1974 أن تصور **ماكليلاند** في الدافعية للإنجاز له أهمية كبيرة لسببين:

السبب الأول: أنه قدم لنا أساس نظرية يمكن من خلالها منافسة وتفسير نمو الدافعية للإنجاز لدى بعض الأفراد وانخفاضها لدى البعض الأخر، حيث تمثل مخرجات أو نتائج الإنجاز أهمية كبيرة من حيث أثرها الإيجابي أو السلبي على الأفراد، فإذا كان العائد إيجابيا إرتفعت الدافعية، أما إذا كان سلبيا انخفضت الدافعية. ومثل هذا التصور قد أمكن من خلاله قياس دافعية الأفراد للإنجاز والتنبؤ بالأفراد الذين يؤدون بشكل جيد في مواقف الإنجاز مقارنة بغيرهم.

السبب الثاني: ويتمثل في إستخدام **ماكليلاند** لفروض تجريبية أساسية لفهم وتفسير ازدهار وهبوط النمو الإقتصادي في علاقته بالحاجة للإنجاز في بعض المجتمعات. **(خليفة.2000.ص109)**

6-5- نظرية التنافر المعرفي:

تتمثل نظرية التنافر المعرفي التي قدمها **ليون فستنجر** امتدادا لمنحنى التوقع – القيمة والتي تفترض أن لكل منا عناصر معرفية تتضمن معرفة بذاته (ما نحب وما نكره، أهدافنا وأشكال سلوكنا) ومعرفة الطريقة التي يسير بها العالم من حولنا، فإذا ما تنافر عنصر من هذه العناصر مع عنصر أخر بحيث يقتضي وجود أحدهما منطقيا غياب الأخر، حدث التوتر الذي يملي على الفرد ضرورة التخلص منه.**(خويلد.2005.ص51)**.

6-6- نظرية الحاجة للدافعية:

تقدم نظريات الحاجة نقطة البداية لمعظم الفكر الحديث للدافعية، وتقوم على مسلمة أساسية على أن النقص في حاجة او مجموعة من الحاجات هي التي تدفع سلوك الإنسان تجاه التصرف بطريقة معينة، أو هي التي تؤدي إلى دافعية وتحضير الأفراد، ومن أكثر النظريات أهمية وشيوعا نظرية تدرج الحاجات **لماسلو Maslon**.**(صالح العناوي.محمد حسن.1998.ص.ص150-151)**.

6-7- نظرية تدرج الحاجات لماسلو Maslon

يعد **ماسلو** مناظرا أساسيا في المدرسة الإنسانية، وطبقا لنظريته فإن هناك مجموعة من حاجات ترتب تدريجيا حسب أهميتها، حيث تقع الحاجات الأساسية في الهرم التدريجي. **(مجيد الكبيسي.حسن الداهري.2000.ص62).**

بداية من قاع التدرج تبعا **لماسلو** تشبع كل مستوى من الحاجات قبل أن تبدأ أهمية الحاجة في المستوى الأعلى في الظهور، فتصبح الحاجة إلى تحقيق الذاتهي المحفز الأساسي لسلوك الفرد.**(صالح العناوي.محمد حسن.1998.ص152).**

وفيما يلي عرض لهذه الحاجات

6-7-1- الحاجات الفيسيولوجية: هي أهم الحاجات الأساسية في التدرج الهرمي، وتتضمن: الحاجة إلى الطعام، الشراب، المسكن، الراحة، النوم.**(محمد محمود بني يونس.2007.ص111).**

في مجال المنظمات فإن هذه الحاجات تعد من أسهل الحاجات التي يمكن إشباعها، ويتم هذا من خلال توفير الأجور المناسبة، دورات المياه، الحرارة المناسبة أو توفير وحدات سكنية للعاملين.

6-7-2- الحاجة إلى الأمن والأمان:تلبي هذه الحاجات الحاجات الفيزيولوجية، ومن الأشياء التي تبعث على توفير الإشباع إلى حاجات الأمن والأمان: توفير المسكن المناسب، الملبس المناسب وتقليل شعور الفرد بالقلق والتوتر.

إن حاجة الأمن في المنضمة يمكن إشباعها من خلال ضمان إستمرارية وجود الفرد في وظيفته أي عدم إقالته، أو من خلال إقامة نظام لحماية الأفراد من تصرفات المشرفين التعسفية أو

توفير وسائل الأمن الصناعي، نظام التأمين والمعاشات لحماية الفرد من الخسارة المادية الناتجة من المرض أو كبر السن.**(صالح العناوي.محمد حسن.1998.ص.ص151-152)**.

6-7-3- الحاجة إلى الحب والإنتماء:تأتي في المستوى الثالث في التدرج الهرمي، وهي في أساسها حاجات إجتماعية، يمكن وصفها بأنها الرغبة أو الحاجة إلى علاقات الحنان، الحب الارتباط بالناس أو الجماعات وأن يجد الفرد تقبلا من الجماعة. **(مصطفى حسين باهي.أمينة إبراهيم شلبي.1998. ص17)**.

يقوم الفرد بإشباع هذه الحاجات من خلال الروابط الأسرية وعلاقات الصداقة داخل أو خارج المنظمة، كما يمكن للمنظمة أن تساعد على إشباع هذه الحاجات من خلال التوادي الحفلات والرحلات.

6-7-4- الحاجة إلى الاحترام والتقدير:في المستوى الرابع من التدرج الهرمي نجد الحاجة إلى الاحترام والتقدير التي تتمثل في رغبة الفرد في شغل مركز إجتماعي مرموق، إحترام الآخرين له إحساسه بالثقة في نفسه وحصوله على السلطة والقوة.يمكن إشباع هذه الحاجة في مجال العمل من خلال المسميات الوظيفية، نظام الترقية، المكافآت الاستثنائية، خطابات الشكر والأوسمة. **(صالح العناوي.محمد حسن.1998.ص.ص152-153)**.

6-7-5- الحاجة إلى تحقيق الذات: تتدرج الحاجة إلى تحقيق الذات في قمة الهرم، وتعني حاجة الفرد إلى إثبات وجوده وسط الجماعة التي يعمل معها أو في وسط الأسرة أو بين الأقران. بمعنى أن تحقيق الفرد لوجوده في المجتمع الخارجي بالصورة التي يرى فيها ذاته وما تتميز من خصائص معينة. **(مصطفى حسين باهي.أمينة إبراهيم شلبي.1998.ص19)**.

تتضمن محاولة الفرد لتحقيق ذاته باستخدامه لقدراته ومهاراته من أجل تحقيق إنجاز عالي وهي أصعب الحاجات فهما وإشباعا. فنادرا ما يصل الفرد إلى تحقيق هذه الحاجة.(**صالح العناوي محمد حسن.1998.ص.ص152-153**).

الشكل رقم (5): يبين هرم الحاجات تبعا لماسلو.

المصدر: (صالح الحناوي.محمد حسن.1998.ص153).

7- العوامل المؤثرة في الدافعية للإنجاز:

يتوقع أن يكون الأشخاص الذين لديهم دافعية للإنجاز عالية للأشياء التي يؤدونها أو التي يطمحون للوصول إليهاواضحة، وذالك مقارنة بالأشخاص الذين لديهم دافع للإنجاز منخفض وذالك راجع إلى تدخل عدة عوامل وهي:

7-1- التحدي البيئي:

يذهب **ماكليلاند** إلى القول بأن عملية قياس الدافعية للإنجاز تقوم على أساس طريقة التحدي الأفراد واستثارتهم لحثهم على الإنجاز، ويذهب أيضا إلى أن الناس يظهرون خاصية الدافعية العالية والنشطة إلى الإنجاز عندما يعاملون بطريقة غير عادية أو عندما يكونوا ضحايا للتعصب الإجتماعي، حيث أنهم في تلك الحالة يلجئون للإنجاز، حتى يعوضون الوضع الدوني الذي فرض عليهم، وتعتمد الإستجابة لمثل هذا التحدي كما يرى **ماكليلاند** على المستوى الأولي لدافعية الإنجاز عند الجماعة، فإذا كانت الدافعية عالية تكون الإستجابة قوية، أما إذا كانت الدافعية منخفضة فتميل إستجابة الجماعة إلى أن تكون نوعا من الإنسحاب والتراجع. وتبعا لهذا الفرض فإن درجة التحدي تحدد قوة الإستجابة، وذالك إذا ظلت دافعية الإنجاز في مستوى عال، فإذا كان التحدي من البيئة معتدلة تكون الإستجابة قوية جدا، بينما إذا كان التحدي البيئي كبيرا جدا أو صغيرا جدا فإن الإستجابة تكون أقل بعض الشيء وذالك على نحو ما ذهب إليه المؤرخ الإنجليزي **أرنولد توينبي**.

وبهذا تعد درجة التحدي البيئي عاملا أساسيا للتأثير في درجة دافعية الإنجاز التي يستثيرها التحدي غير أن فاعليتها تتأثر كثيرا من المستويات الأولية لدافعية الإنجاز، إذ تستجيب

بعض الجماعات في بلد ما أكثر قوة والبعض الأخر أقل قوة لنفس التحدي، فالفرق في الإستجابة هنا سبب المستوى الأول لدافعية الإنجاز عند كل جماعة.

7-2- القيم الدينية للوالدين:

من المعروف أن أساليب تنشئة الطفل داخل الأسرة تتأثر إلى حد كبير بقيم الوالدين التي تمثلها أرائهم الدينية وبالتالي فإنها "أي قيم الوالدين" تمارس تأثيرا غير مباشر على مستوى دافعية الإنجاز عند الأبناء.

7-3- الأسرة:

تتخذ الأسرة أشكالا متباينة في الثقافات المختلفة، فقد تكون الأشكال الأسرية التي يكون فيها أحد الوالدين غائبا عن الأسرة ويعيش الابن مع أحدهما أكثر الأشكال الأسرية تأثيرا في الإنجاز.

وقد تأكد هذا التفسير في العديد من الدراسات التي أجراها **ماكليلاند** في الولايات المتحدة الأمريكية وفي العديد من بلدان العالم، حيث أن الأبناء يكونون دائما ذوي دافعية منخفضة للإنجاز إذا ما تعرضت أسرهم إلى التفكك بسبب الطلاق أو وفاة أحد الوالدين وغياب أحدهما غير أنه بإختلاف ما جاءت النتائج دراسات **ماكليلاند** عكسية حيث أو ضحت دراساته على المجتمع التركي أن أباء الأسرة التركية يتسمون بالسلطة والجمود في تنشئة أبنائهم، حيث لا تنمو لدى الطفل دافعية عالية للإنجاز لأن والده المتسلط يتسبب في جعله معتمد على نفسه للغاية وينمي أبعاد الطفل في تأثير والديه على دافعيته للإنجاز، مادام الفصل بينهما لا يتم مبكرا جدا لدرجة تجعله يتمسك كثيرا بأمه.

وقد يلعب ترتيب الطفل في الأسرة دورا هاما أيضا في تحديد مستوى دافعية الإنجاز، بحيث يمكن القول أن للطفل الأكبر في الأسرة دافعية عالية للإنجاز لأنه يمكن للوالدين أن يهيئاه ويوجهاه لمستويات عالية، كما يمكنهما أن يولياه إهتماما ورعاية أكثر وأن يكونا أكثر حنانا وعطفا مع طفل واحد عنه مع أطفال عديدين.

7-4- أساليب تنشئة الطفل:

يتفق معظم الباحثين في مجال الدافعية للإنجاز على أن الأساليب التي يتبعها الوالدان في تنشئة الطفل هي العامل الهام في ظهور سمة الدافعية للإنجاز وتحديد مستواها لديه، وبذالك تعد دافعية الإنجاز إحدى السمات المكتسبة في الشخصية.

وعن أثر أساليب التنشئة الأسرية على دافعية الإنجاز لدى الأبناء يوضح **ماكليلاند** 1959 المضمون الذي توصل إليه بقوله: إن البيانات التي حصلنا عليها تؤدي بقوة الفرض الذي مؤداهأن الدافعية للإنجاز تنمو في الثقافات والأسر، حيث يكون هناك تركيز على ارتقاء الإستقلال عند الطفل، وعلى النقيض من ذالك ترتبط الدافعية المنجزة المنخفضة بالأساليب التي تعود الطفل الاعتماد على والديه.

وقد بينت الكثير من الدراسات أن التدريب المبكر للطفل على الإستقلال والإعتماد على النفس وإجادة مهارات معينة لديهم، كل ذالك يولد الدافعية العالية للإنجاز لديهم وذالك إذا كان هذا التدريب لا يوحي بنبذ الوالدين للطفل، بحيث أن الوالدين قد يجبران الطفل على الإستقلال المبكر جدا في الحياة، كما هو الحال في كثير من أسر الطبقات الإجتماعية المتوسطة التي تتوقع الإنجاز والاستقلال متأخرا تمام.ولا يعتبر الطرفان نموذجا مثاليا لإنجاز دافعية إنجاز عالية.(**قدوري.2011.ص.ص74-75-76**).

8- خصائص ذوي دافعية الإنجاز المرتفعة:

يتميز الأفراد ذوي دافعية الإنجاز المرتفعة بالخصائص التالية:

- الثقة بالنفس والاعتزاز بالذات.
- التخطيط للمستقبل بحرص والاهتمام بوضع البدائل ودراستها.
- التغلب على المعيقات.**(العرفاوي.2012.ص.ص147-148)**.

نوصل **ماكليلاند** بعد عدة دراسات مكثفة إلى وصف كامل للشخص الذي يعد على درجة عالية من الإنجاز، وفيما يلي أهم صفات هذا الشخص:

- درجة المخاطرة عند هذا الشخص معتدلة إلى حد كبير، عكس الشخص ذو الإنجاز الضعيف والذي يتميز بدرجة مخاطرة إما مرتفعة جدا او منخفضة جدا.
- تفضيله للأعمال التي تقدم فورا عائدا عن نتائج أعماله، ودرجة تقدمه عن طريق الوصول إلى الهدف الذي حدده لنفسه، ما يمكن تسميته بدرجة النجاح.
- اهتمامه بتأدية عمل في حد ذاته، أكثر من اهتمامه بأي عائد مادي يعود عليه من إنجاز هذا العمل، وهو دون شك يرغب في الحصول على قدر كبير من المال، لكونه مقياسا لدرجة امتيازه في أداء عمله.
- بمجرد تحديده هدفا لنفسه، فإنه ينسى كل ماأعداه إلى أن ينجز عمله بنجاح ويحقق ذالك الهدف الذي وضعه نصب عينيه، فهو شخص متفان، لا يرضى بترك العمل في منتصفه ولا يقبل أن يبذل جهد أقل من أقصى جهد لديه.
- تمتعه بقدر كبير من الثقة بالنفس، الثقة بقدرته الخاصة على حل المشكلات التي تواجهه.

- كره مرتفع الإنجاز للمهن الرتيبة الروتينية، وتفضيله المهن التي تحدث فيها تغيرات دائمة وتحديات مستمرة.
- عدم تضييع الوقت وعدم الاكتراث لمضايقات الآخرين، إذا ما كان ذالك ضروريا لرفع الكفاءة.
- العمل بجد في الوقت الراهن ليجني مزايا في المستقبل بدلا من الاستمتاع والسرور أو الإنجاز بدل الإسراف.**(مجدي أحمد محمد عبد الله، 2004، ص.ص307-308)**.

9- قياس دافعية الإنجاز:

تصنف مقاييس دافعية الإنجاز إلى قسمين هما: المقاييس الإسقاطية والمقاييس الموضوعية:

9-1-المقاييس الإسقاطية:

9-1-1- مقياس الإنجاز ماكليلاند وزملاءه وتقدير الصور والتخيلات 1953: أعد **ماكليلاند** إختبار لقياس الدافعية للإنجاز المكون من أربعة صور تم توليد بعضها من إختبار تفهم الموضوع (TAT) الذي أعده **موراي** عام 1938، أما البعض الأخر فقام **ماكليلاند** بتصميمه لقياس الدافعية للإنجاز.

وفي هذا الإختبار يتم عرض كل صور من الصور على الشاشة لمدة عشرين ثانية أمام المبحوثين، ثم يطلب الباحث من المبحوثين بعد العرض كتابة قصة تغطي أربعة أسئلة بالنسبة لكل صورة من الصور الأربعة، بعد ذالك يجيبون على الأسئلة في مدة لا تزيد عن أربعة دقائق ويستغرق إجراء الإختبار كله في حالة إستخدام الصور الأربعة حوالي عشرون دقيقة.

9-1-2- مقاييس الإستبصار لقرنش 1958: قامت قرنش بوضع مقاييس استبصار على ضوء الأساس النظري الذي وضعه **ماكليلاند** لتقدير صور وتخيلات الإنجاز، حيث وضعت جملا مفيدة تصف أنماط متعددة من السلوك يستجيب لها المفحوص باستجابة لفظية إسقاطية عند تفسيره للمواقف السلوكية الذي يشتمل على البند او العبارة.

9-1-3- مقاييس التعبير عن طريق الرسم لأرونسون: صمم هذا المقياس لقياس دافعية الإنجاز عند الأطفال، لأنه وجد إختبار **ماكليلاند وزملاءه** وكذا إختبار "**قرنش**" للإستبصار صعب بالنسبة للأطفال الصغار، وقد تضمن نظام التقدير الذي وصفه **ارونسون** لتصحيح إختبار الرسم فئات أو خصائص معينة كالخطوط والحيز والأشكال وذالك للتمييز بين المفحوصين ذوي الدرجات المختلفة لدافع الإنجاز، وبالرغم من تطبيق هذه المقاييس على عدد من العينات إلا أنه تعرض لعدة انتقادات من بينها:

- إعتبرها الكثير من الباحثين أنها ليست مقاييس حقيقية، بل أنها تصف انفعالات المفحوصين بصدق مشكوك فيه.
- لا تحتوي على معيار موحد للتصحيح، بل تختلف من شخص إلى أخر.

ويرى بعض الباحثين أن هذه المقاييس لا تقيس فقط الدوافع، بل تتعداها إلى جوانب من شخصية الفرد ، ويرى"**قرنش**" 1953 أن إختبار تفهم الموضوع لا نستطيع أن نقيس به الدوافع إلا عند الفرد المتعلم تعليما جيدا، لكي يتمكن من أن يكتب قصة ويعبر عما يراه.(**رشاد عبد الباسط 1994.ص.ص21-25**)

9-2- المقاييس الموضوعية:

قام العديد من الباحثين بإعداد مقاييس موضوعية لقياس الدافعية للإنجاز منها ماصمم للدافع للإنجاز لدى الأطفال مثل مقياس **مهرييا**وسنذكر بالشرح ثلاثة مقاييس منها:

9-2-1- مقياس وينر (Weiner, 1970):قام **وينر** بتصميم مقياس الدافعية للإنجاز للأطفال والمراهقين عباراته مشتقة من نظرية **أتكسون**،وتتكون من 20 عبارة من عبارات الإختيار الجبري وقام الباحث بإيجاد صدق المقاييس بإستخدام الصدق التنبؤي وصدق التكوين، وحصل على نتائج مرضية.

وبالنسبة لثبات المقياس رغم انه طبق على البيئة الأمريكية في دراستين إلا أنه لم تذكر أية تفاصيل على ثبات المقياس، وقام **موسى** 1985 بتطبيقه على عينة تتكون من 124 تلميذا وتلميذة من المدارس الابتدائية في مدينة "**برادفورد**" بإنجلترا وباستخدام **ألفا كرونباخ** وصل معامل الثبات إلى 0.85 وهو دال.

9-2-2- مقياس سميث 1973:كما إستخدم **سميث** 1973 طريقة **مورفي** و**ليكرت** في تصميم إستبيان لقياس دافع الإنجاز لدى الراشدين، وكان يتكون في صورته الأولى من 103 عبارة، تم إجراءه على عينة من قوامها 89 فردا وإنتقى **سميث** بعد ذالك عشر عبارات الأكثر قدرة على التمييز بين الأفراد في دافعية الإنجاز، لم يتحقق الباحث من مدى صدق وثبات الإستبيان بأكثر من طريقة وحصل على نتائج مرضية.

9-2-3- مقياس قشقوش 1975:قام **إبراهيم قشقوش** 1975 بتصميم أول أداة عربية لقياس دافع الإنجاز استند فيها للمفهوم نفسه الذي اعتمده **ماكليلاند وزملائه** عن دافع الإنجاز، وقد

عرض **قشقوش** عبارات الإستبيان على ثلاثة من المحكمين، حيث اتفقوا على صلاحية 32 عبارة لقياس الدافعية للإنجاز، كما تم التأكد من ثبات الإختبار عن طريق إعادة الإجراء على 100 طالب جامعي وتوصل إلى معامل إرتباط بلغ 0.89 وإعتمد على محكات أخرى فتوصل إلى نتائج مرضية في هذا الصدد.

وبالرغم من تعدد وتنوع المقاييس الموضوعية التي تقيس الدافعية للإنجاز والتي استخدمت في الكثير من الدراسات والبحوث النفسية الأجنبية، إلا أنها لا تخلو من السلبيات منها أن المفحوص يدرك المقصد والغرض من الإختبار وبالتالي قد تتأثر إجابته بهذا الإدراك، وهذا الأمر لا يحدث في الأساليب الإسقاطية التي تعمد إلى التداعيات الحرة التي يدرك المفحوص الهدف من ورائها. وبالتالي قد لا يستعمل الأساليب الدفاعية التي تحد من استجابته.

ومما سبق يمكن القول بأن لكل من الأساليب الإسقاطية أو الأساليب الموضوعية مزايا وعيوب، وعلى الباحث ألا يقف موقف المفاضلة بين الأسلوبين في قياس الدافعية للإنجاز ويترك قرار إستخدام أسلوب دون أخر حسب طبيعة الدراسة والهدف منها. **(طبشي.2007.ص.ص49-51)**.

الجدول رقم (1): يبن مظاهر الدافعية للإنجاز.

حسب جوزيف كوهين الدافع للإنجاز	حسب هنري موراي الحاجة للإنجاز	حسب يونغ الدافع للإنجاز	حسب محي الدين الدافع للإنجاز والبناء النفسي الدافعي	حسب هرماتس الدافع للإنجاز
– إنجاز المهام المتسمة بالصعوبة. – محاولة التغلب على صعوبة أي الصعاب بمستوى مرتفع من التفوق.	– سعي الفرد إلى القيام بالأعمال الصعبة. – تناول الأفكار وتنظيمها بسرعة وبطريقة إستقلالية بقدر الإمكان. – تخطي الفرد لما يقابله من عقبات. – الوصول إلى مستوى مرتفع في أي مجال من مجالات الحياة. – تفوق الفرد عن ذاته. – منافسة الآخرين والتفوق عليهم. – إزدياد تقدير الفرد لذاته.	– الرغبة في بذل الجهد الموجه إلى أهداف بعينها. – محاولة التغلب على الصعاب التي تحول بين الفرد وأهدافه.	– الرغبة في تحقيق إنجازات بارزة. – العمل الدءوب. – تحقيق الذات. – التحلي بالقوة والعزيمة.	– مستوى طموح مرتفع. – السلوك مرتبط بقبول المخاطرة. – الحراك الإجتماعي – المثابرة. – توتر العمل. – إدراك الزمن. – التوجه بالمستقبل. – إختيار الرفيق. – سلوك التعرف. – سلوك الإنجاز.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تبين أن دافعية الإنجاز تشكل أهمية هامة في حياة الفرد، وقيمة خاصة في مهنة الأستاذ فهي تمنحه فرص أكبر لبذل جهد أقصى طاقاته ويحقق أعلى المستويات سواء بالنسبة له أو بالنسبة لطلابه.

وتتم دافعية الإنجاز بالسعي نحو أداء الأعمال الصعبة وبأقصى سرعة ممكنة ويمكننا تقويم السلوك الانجاز في ضوء النجاح والفشل.

الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد

1-الدراسة الاستطلاعية.

2-منهج الدراسة.

3-حدود الدراسة.

4-العينة وخصائصها.

5-أدوات جمع البيانات.

6-الأساليب الاحصائية المستعملة.

خلاصة

تمهيد:

لقد حاولنا في الفصلين السابقين تقديم صورة عامة حول المناخ التنظيمي ودافعية الانجاز،كما تطرقنا إلى علاقة بعض المناخ التنظيمي بدافعية الانجاز للعاملين، ومن خلال هذا الفصل عملنا على إسقاط هذه الدراسة على واقعالمنظمة الإدارية، للوقوف على الحقائق الميدانية والملموسة لعلاقة المناخ التنظيمي بدافعية الانجاز للعاملين.

تتوقف جودة النتائج المتوصلإليها على دقة وصحة الإجراءات و الأساليب المستخدمة في معالجة بيانات الدراسات.

في هذا الفصل سنقوم بعرض الإجراءات المتعلقة في الدراسة الحالية للقيام بالبحث الميداني لموضوع الدراسة، ومن أهم الخطوات والوسائل المعتمدة في إجراء هذه الدراسة المتمثلة في الدراسة الاستطلاعية، منهج الدراسة، عينة الدراسة و خصائصها، وأدوات جمع البيانات و الأساليب الإحصائية المستعملة.

1-الدراسة الإستطلاعية:

تعتبر الدراسة الإستطلاعية في أي دراسة أو بحث خطوة أولية لابد منها ومفتاح نجاح الدراسة الأساسية، فمن خلال قيامنا بالدراسة الإستطلاعية لهذه الدراسة في المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ولاية تيزي وزو ، تمكنا من صياغة إشكالية الدراسة ومتغيراتها بشكل نهائي، وضبط فرضياها وأهدافها الأساسية وتحققنا كذلك من إمكانية إجراء البحث في الميدان، وتعرفنا على العينة وحددنا حجمها،وتم كذلك التأكد من صلاحية أداة البحث ودقتها في جمع البيانات المطلوبة من خلال التأكد من صدقها وثباتها بتطبيقها على عينة الدراسة الإستطلاعية.

1-1- أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الاستطلاعية الى التعرف على ميدان وعينة الدراسة وجمع المعلومات والمعطيات الضرورية للدراسة ومعرفة مدى ملائمة المقاييس على عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزليةENIEM تيزي وزو، ومعرفة مدى استجابة افراد العينة لهاذين الاستبيانين ووضوحها ومدى فهمهم لتعليماتهم،والتأكد من مدى شمولية بنود الأدوات في تغطية اهداف الدراسة ووضوحها، وكذا الوقوف لدى الصعوبات والتصدي لها والتقليل منها في الدراسة الاساسية، كما أنها هدفت إلى معرفة مدى صلاحية أدوات البحث من حيث خصائصها السيكومترية أي ثباتها وصدقها.

نتائج الدراسة الاستطلاعية :بعد إجراء الدراسة الاستطلاعية تولنا إلى النتائج التالية :

- تحديد ميدان وعينة الدراسة بدقة
- التأكد من أن التعليمات والمفردات التي استعملت في أداة البحث واضحة و أن بنودها شاملة لموضوع الدراسة.
- التحقق من صدق وثبات المقياس.
- تحديد خطة لتطبيق إجراءات الدراسة الأساسية.

2- منهج الدراسة:

لأن المنهج كيفما كان نوعه هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لمشكلة ما، وإكتشاف الحقيقة والإجابة عن الأسئلة والإستفسارات التي تثير موضوع البحث، ولأن موضوع الدراسة وطبيعة نوع العينة وحجمها والوقت المحدد لدراسة والإمكانيات المتاحة للباحث هي التي تحدد نوع المنهج المستخدم. فقد إعتمدنا في دراستنا هذه والتي تهدف إلى معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين المناخ التنظيمي ودافعية الانجاز لدى موظفي البلدية، على المنهج الوصفي التحليلي نظرا لتلاؤمه مع كل العناصر السابقة ذكرها. حيث أنه لا يكتفي فقط بوصف الظاهرة سطحيا بل يصفها وصفا دقيقا، كميا وكيفا، ثم يحلل ويفسر ويقيم النتائج المتوصل إليها، من أجل الوصول إلى معلومات يزيد بها رصيد معارفنا عن الظاهرة وتساعدنا في إيجاد الحلول للمشكلات المتعلقة بها.

3-مكان وزمان إجراء الدراسة:

3-1- التعريف بالمؤسسة:

جمع المؤسسة الصناعة الكهرومنزليةENIEM في قلب المنطقة الصناعية **عيسات إيدير**بواد عيسي على بعد 15كم عن مقر ولاية تيزي وزو، تمتد على مساحة تقدر ب 5,5 هكتار وتشرف عليها الإدارة العامة في وسط المدينة تيزي وزو بجوار البنك الجزائري وتظم عمالها 2718 عامل.

هي المؤسسة الوطنية مختصة للصناعة المواد الكهرومنزلية، وكذلك هي تعتبر الشركة الوطنية لصناعات وتركيب العتاد الكهربائي **SONELEC**، كذلك تقوم على أساس الصنع والإنتاج.

3-2-الموقع الجغرافي:

تقعالمؤسسةالوطنية الكهرومنزلية"**ENIEM**"في قلب المنطقة الصناعية"**عيسات إدير**"بوادعيسي على بعد 10كم عن مقر ولاية تيزي وزو، تمتد على مساحة تقدر ب 5,5 هكتار وتشرف عليها الإدارة العامة في وسط مدينة تيزي وزو بجوار البنك الجزائري، وتظم عدد عمالها 2718 عامل.

3-3-اللمحةالتاريخية للمؤسسة:

لقد نشأت المؤسسة للصناعات الكهرومنزلية "**ENIEM**" بعد إعادة هيكلة الشركة الوطنية لصناعات وتركيب العتاد الكهربائي **SONELEC**وذلك طبق المرسوم 19/83 المؤرخ في 02 جانفي 1983.

أصبحت المؤسسة مستقلة عن الدولة وكذلك بعد المصادقة على القانون الأساسي لإستقلالية الشركات الوطنية وكان ذلك في 08 أكتوبر 1998. بالتالي تحولت من مؤسسة وطنية إلى شركة مساهمة برأس مال

يقدر بـ 40.000.000.00 دج وقد إرتفع إلى 70.000.000.00 دج، بعد الإصلاحات المقررة منطرف المديرية المركزية للخزينة العمومية. ويقدر حاليا بـ 2.950.000.000.00 دج.

تعتبر مؤسسة**ENIEM**المؤسسة الأولىالمغاربي التي تحصلت على شهادة "**ISO 2009**" في جويلية 1998 من طرف خبراء الجمعية الفرنسية للتأمين على نوعية الإنتاج **AFAK** كما كوفئت سنة 2003 بـ"**ISO 2001**"لخلو منتوجها من غاز**CFC**المؤثر سلبا على طبقة الأوزون.

وحملت إسم"**SPA-EPE-ENIEM**"ويعني ذلك:

ENIM:المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

SPA:مؤسسة ذات أسهم.

EPE:المؤسسة العمومية الإقتصادية.

إلا أنه أعيد هيكلتها للمرة الثانية وجزأت إلى عدة وحدات إنتاجية مستقلة وهي كالتالي:

- وحدة التبريد **UNITEFROID.**
- وحدة صناعة الأفران **UNITE CUISSON.**
- وحدة المكيفات الهوائية **UNITE CLAMITASISATION**.

-وحدة الخدمات التقنية**UNITE PRESENTATIONTECHENIQE Et SERVICE.**

- الوحدةالتجارية**UNITE COMMERCIAL.**

كل هذه الوحدات تابعةللإدارة المركزية،ماعدا الوحدة التجارية التي هي تابعة للمديرية العامة.

4- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تتكون المؤسسة من:

4-1-المديرية العامة: تقع بمدينة تيزي وزو، فهي المسؤولة عن تخطيط الإستراتجيات وتطوير المؤسسة فهي مصدر للتوجيه وإتخاذ القرار، تقوم بالربط والتنسيق بين جميع الوحدات مسيرة من المدير العام التابع لمجلس الإدارة وتنقسم المديرية العامة إلى:

أ-**المديريات المركزية:** تنقسم هذه الأخيرة إلى المديريات الفرعية التالية:

- مديرية تسيير الصناعة.
- مديرية التطوير والشراكة.
- مديرية الموارد البشرية.
- مديرية المحاسبة المالية.
- مديرية التخطيط ومراقبة التسيير.
- مديرية التسويق والإتصال.

4 - 2 -الوحدات:

- المنطقة الصناعية عيسات إدير بـ واد عيسي مهمتها الأساسية إنتاج وتطوير منتجات الطبخ الغازية والكهربائية وكل الإنتاجات من هذا النوع.
- **وحدة التبريد:** تقع في نفس المنطقة، مهمتها الأساسية إنتاج وتطوير منتجات الصناعية للتبريد وكل المنتجات من هذا النوع.
- **وحدة التكييف:** تقع في نفس المنطقة، مهمتها الأساسية إنتاج وتطوير منتجات التكييف.

- **وحدة التجارة:** مهمتها توزيع المنتجات في جميع أنحاء الوطن.
- **وحدة الخدمات التقنية:** هذه الوحدة تضمن وتساند مهمات وحدات الإنتاج.

5-مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف المؤسسة الصناعية الكهرومنزليةENIEMالذييبلغ حجمهم في وحدة الخدمات التقنية 129 عامل و عاملة.

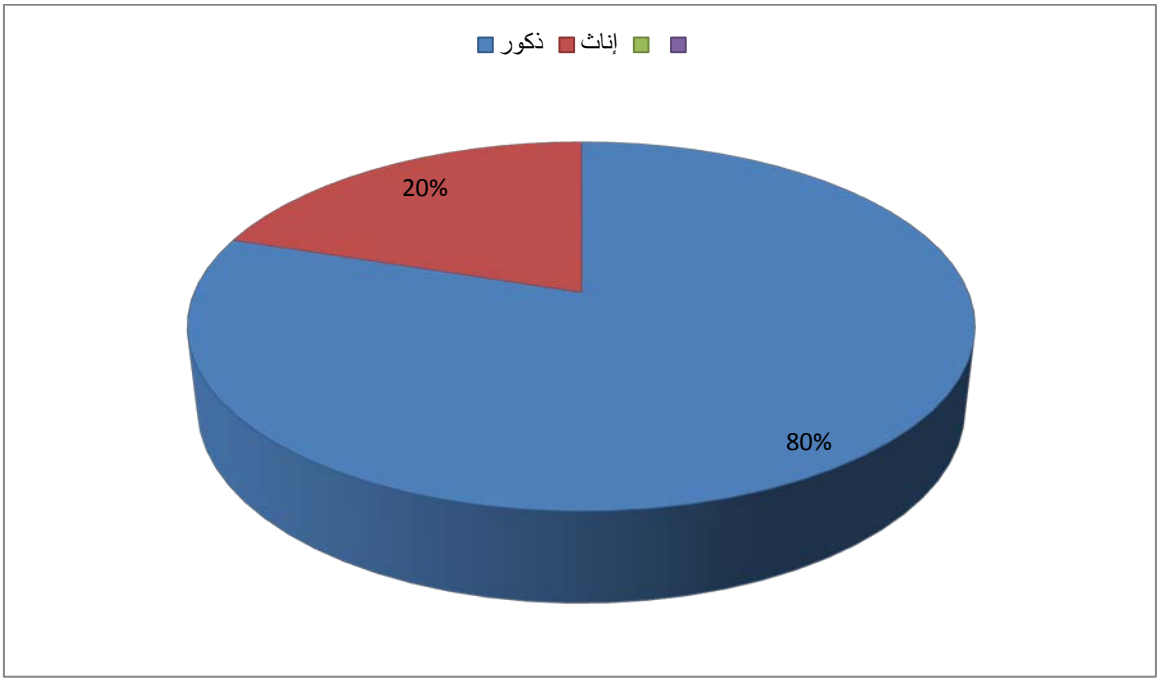
تم إختيار عينة الدراسة بإستخدامطريقة العينة العشوائية البسيطة عددها 70عامل وعاملةمن مختلف الأعمار والمصالح والمستويات التعليمية والخبرة المهنية.

هذا وقد تمتوزيع عينة إستطلاعية حجمها 30إستبانةلإختيارالإتساق الداخلي وثبات الإستبانة، وبعد التحقق من صدق وسلامةإستبانةالإختيار تم توزيع 70إستبانة على عينة الدراسة وتم الحصول على 70إستبانة.

6-خصائص العينة:

الجدول رقم (02) يتمثل في خصائص العينة حسب الجنس:

المتغير	التكرار	النسبة
ذكر	56	%80
أنثى	14	%20
المجموع	70	%100

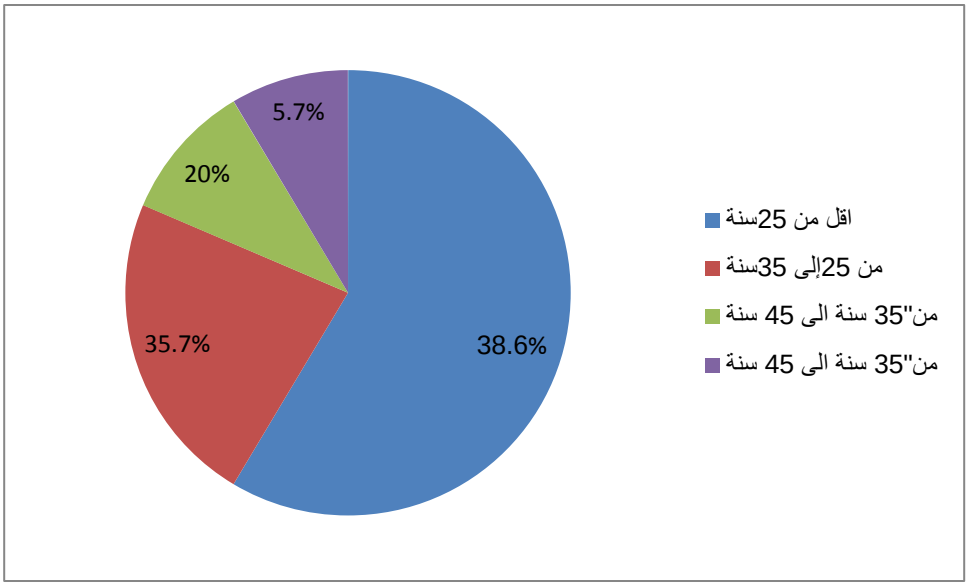


دائرة نسبية تمثل خصائص العينة حسب الجنس

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02)أن العينة تمثلت في 70عامل، حيث نجد 56ذكر وذالك بنسبة 80%. أما الإناث فكان عددهم 14عاملة وذالك بنسبة 20%.

الجدول رقم (03): يمثل خصائص العينة من حيث السن:

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 25سنة	27	%38 ،6
من 25إلى 35سنة.	25	% 35 ،7
من"35 سنة الى 45 سنة	04	% 5 ،7
أكثر من45سنة	**14**	%20

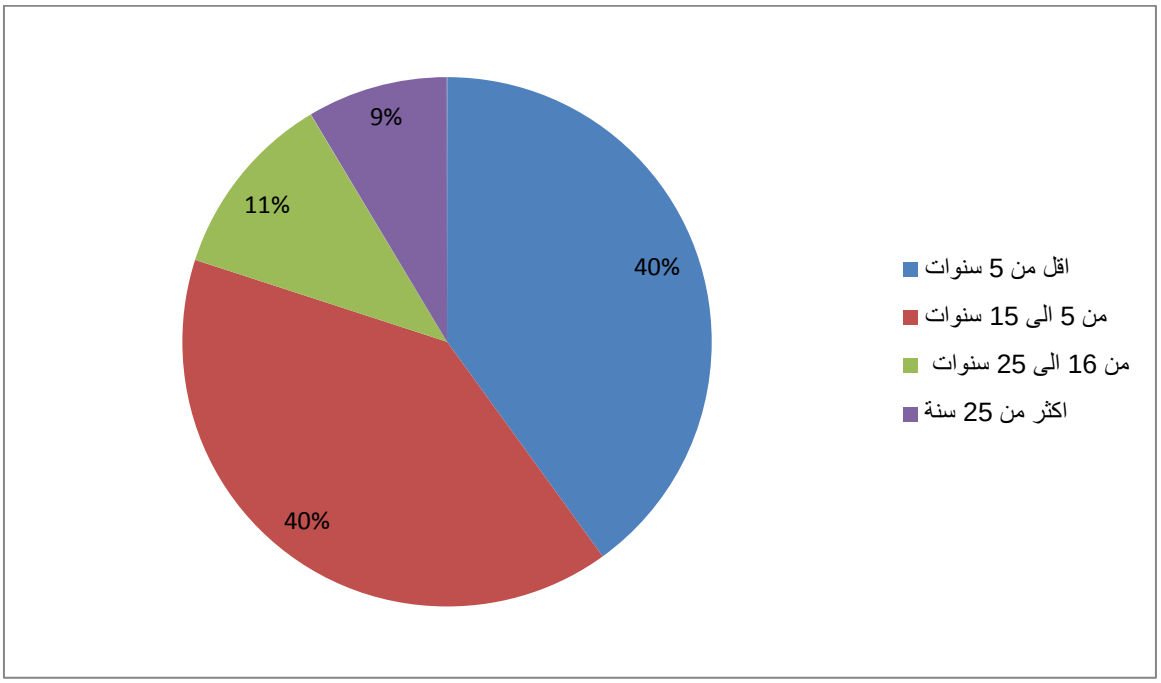


دائرة نسبية تمثل خصائص العينة من حيث السن

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03)أنأغلبية أفراد العينة 27عامل سنهم يتراوح اقل من 25سنة وهذا بنسبة 6، 38 %. ثم نجد 25عامل تتراوح أعمارهم من 25إلى 35سنة يمثلون نسبة 35،7%. ونجد4 من العمال تتراوح أعمارهم من 35إلى 45 سنة يمثلون نسبة 7، 5%،بينما عمال أكثر من 45 سنة يمثلون نسبة20%

الجدول رقم(04): يمثل خصائص العينة من حيث الأقدمية.

الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	28	%40
من5إلى 15 سنوات	28	%40
من 16 إلى 25سنة	8	%11,4
أكثر من25سنة	6	%8,6
المجموع	70	% 100

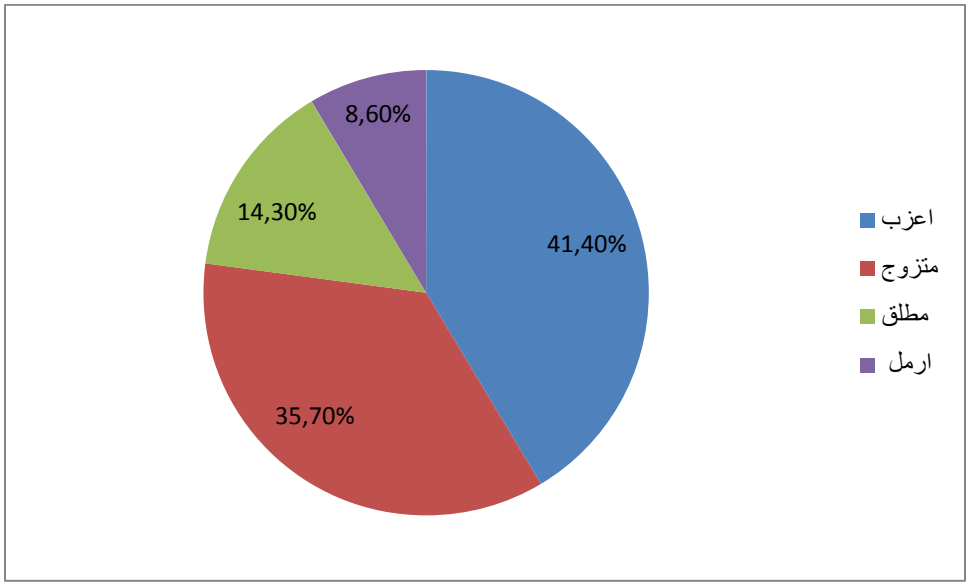


دائرة النسبية يتمثل خصائص العينة حسب الاقدمية

من خلال الجدول رقم (04)نلاحظ ان العينة الذين تتراوح أقدميتهم أقل من 5سنوات أن نسبتهم تقدر(40%)وهي نفس نسبة الفئة من 5إلى 15 سنوات بنسبة تقدر(40%)، ونجد عمال التي تتراوح أقدميتهم من 16 إلى25 سنة بنسبة تقدر (4 ،11 %)، أما بنسبة الاقدمية أكثر25سنة التي تقدر ب(6, 8 %).

الجدول رقم(05):يمثل توزيع أفراد العينة من حيث الحالة العائلية:

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	29	% 41، 4
متزوج	25	%35, 7
مطلق	10	%14, 3
أرمل	6	%8, 6
المجموع	70	%100

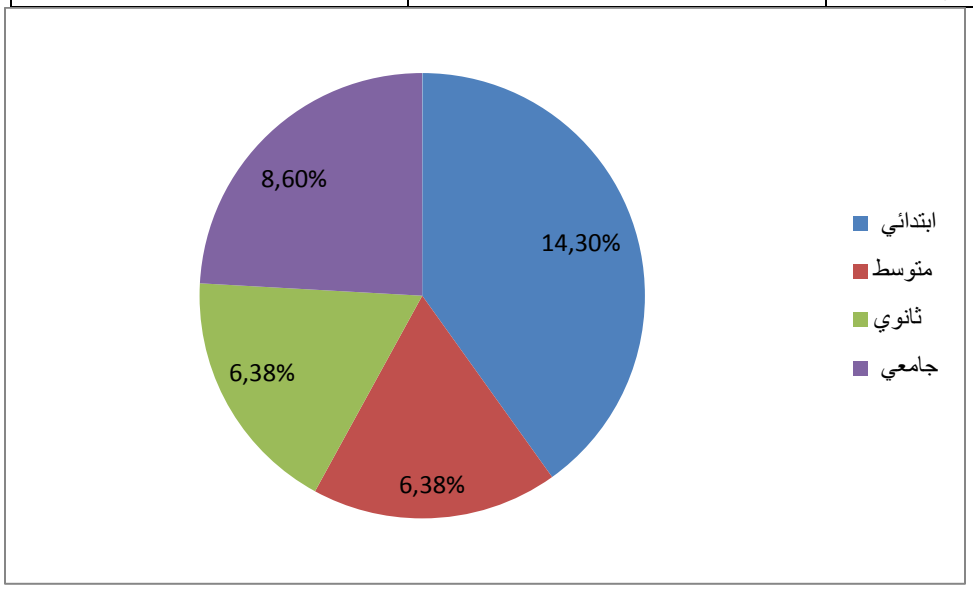


دائرة النسبية حسب خصائص العينة حسب الحالة العائلية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن أفراد العينة العازبين يمثلون بنسبةمرتفعةتقدر بـ (4،41%) ثم تليها فئة المتزوجين التي تقدربنسبة(7, 35%)ثم نجد فئةالمطلقون التي تقدربنسبة(3,14 %)أما بنسبة للأرامل يمثلون نسبة ضعيفة التي تقدر بنسبة(6 ,8%) .

الجدول رقم(06) يمثل توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
إبتدائي	10	%14, 3
متوسط	27	%6،38
ثانوي	27	%6،38
جامعي	6	%8,6
المجموع	70	%100



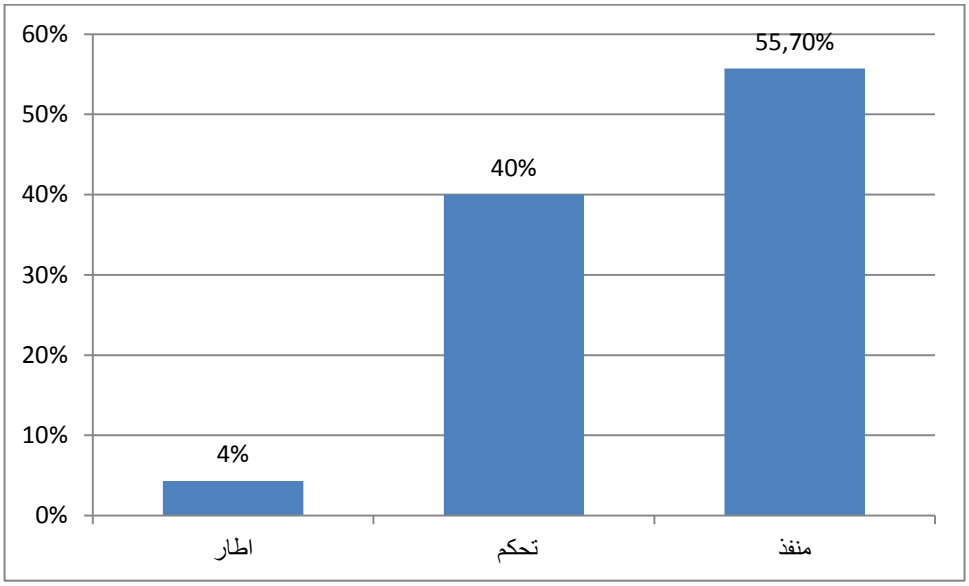
دائرة النسبية يتمثل خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

نلاحظ من خلال جدول رقم(06)أن النسبة المئوية المرتفعة تتمثل في الفئة ذات التعليم الثانوي بنسبة (6.38%) تليها الفئة ذات المستوى التعليمي المتوسط بنسبة و(6.38%) في الأخير نجدأن الفئة ذات المستوى التعليمي الإبتدائي بنسبة (3, 14%)وفي الأخير نجد أن الفئة ذات المستوى التعليمي الجامعي أقل نسبة قدرتبـ (8,6%).

ومنه نستخلص أن طبيعة العمل في هذه الورشة لا تتطلب مستوى تعليمي أو شهادة جامعية.

جدول رقم(07) يمثل توزيع أفرادالعينة من حيث المستوى المهني.

المستوى المهني	التكرار	النسبة المئوية
اطار	3	%4 , 3
تحكم	28	%40
منفذ	39	%55, 7
المجموع	70	%100



أعمدة البيانية يتمثل في خصائص العينة حسب المستوى المهني

نلاحظ من خلال الجدول رقم(07)أن أفرادالعينة بالنسبة مرتفعة في المستوى المهني من حيث المنفذ ين التي تقدر ب(71, 55 %) ، ثم تليها فئة من المتحكمين بالنسبة تقدر بـ (40 %)

ونجد أن فئة منالإطاربأقل نسبة تقدربـ (3, 4%).

7-أدوات الدراسة:

أدوات جمع البيانات:

يتوقف إختيار الوسيلة المعتمدة عليها لجمع المعلومات والبيانات الخاصة بالظاهرة موضوع الدراسة على طبيعة الموضوع والإمكانيات المتاحة، الوقت المسموح هوالهدف المراد الوصول إليه وقد إعتمدنا على المقابلة والإستبيان نظرا لتناسبهم مع كل ما سبق ذكره وكذلك المميزات التي تمتاز هذه الأدوات.

7-1-المقابلة:هي أيضا من بين الأدوات الهامة في جمع البيانات الميدانية التي يستخدمها الباحث حيث "أنها محادثة موجهة يقوم بها الباحث مع المبحوث بغرض الحصول على معلومات لتوظيفها في البحث العلمي أو الإستعانة بها في عمليات الإرشاد والتوجيه والتشخيص و العلاج ".(**زرواني رشيد.(2007).ص:247**).

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

7- 2-الإستبيان:

يعد من أكثر وسائل جمع المعلومات فعالية وشيوعا، وهو عبارة عن أداة من أدوات البحث معدة لجمع البيانات بهدف الحصول على إجابات عن مجموعة من الأسئلة.

7-2-1إجراءات بناء الإستبيان:

لتحقيق أهداف الدراسة والكشف عن علاقة المناخ التنظيمي بدافعية الانجاز للعاملين، قمنا إستمارةإستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة،وتم تقسيم الإستبيان إلى 3أقسام.

يتضمن القسم الأول البيانات والمعلومات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة والمتمثلة (الجنس السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الاقدمية،المستوى المهني).

أما القسم 2 يتضمن قياس المناخ التنظيمي السائد فيالمؤسسة الوطنية للصناعية الكهرومنزلية"**ENIEM**"بتيزي وزو. يظم المحاور التالية: (مرونة التنظيم، التدريب والتنمية الادارية، الثواب والعقاب).

يتضمن القسم الثالث يتضمن قياس الدافعية للانجاز السائد في المؤسسة الوطنية لصناعة الكهرومنزلية بولاية تيزي وزو.

7-2-2خطوات بناء الإستبيان:

جمع وتقسيم البنود:

بعد الإطلاع على الأدبيات التي إكتسبناها حول الموضوع في الجانب النظري، وكذا الدراسة السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة المتمثل في المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الانجاز، لقد قمنا ببناء الإستبيان الأول المتكون من(22) سؤالا متعلقا بأبعاد متغير المناخ التنظيمي.والإستبيان الثاني من (27) سؤالا متعلقة بأبعاد متغير دافعية الانجاز.

7-2-3التصميم النهائي للإستبيان:

بعد التأكد من صدق وثبات الإستبيان والقيام بالتعديلات اللازمة تم إخراج الإستمارة في صورتها النهائية وهي تتكون من 3 محاور أساسية .

المحور الأول: تتضمن التعليمة المقدمة لأفراد العينة والبيانات الشخصية المتمثلة في: (الجنس، السن المستوى التعليمي، الاقدمية،الحالةالعائلية،المستوى المهني..)

المحور الثاني:إستبيان المناخ التنظيمي، ويتضمن البنود المتعلقة بالمتغير الأول لدراسة المتغير المستقل وهو متغير المناخ التنظيمي، وقد ضم 22 بندا موزعة على3أبعاد.

المحور الثالثة:إستبياندافعية الانجاز، يتضمن البنود المتعلقة بالمتغير الثاني لدراسة المتغير التابع وهو المتغير دافعية الانجاز، وقد ضم 27 بند.

7-2-4-تنقيط الاستبيان

تم الاعتماد تنقيط الاستبيان على سلم ليكرت الخماسي وفق الشكل التالي:

جدول رقم (08) يوضح سلم تنقيط الاستبيان حسب سلم ليكرت الخماسي

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التنقيط	5	4	3	2	1

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على محضرات المنهجية

7-3- الخصائص السيكومتريةللإستبيان:المناخ التنظيمي ودافعية الإنجاز .

7-3- 1- الصدق الظاهري:(صدق المحكمين):

للتحقق من الصدق الظاهري للإستبيان،إذقمنا بعرضه على مجموعة من المحكمين من أساتذةعلم النفس عمل وتنظيم بجامعة مولودمعمري بتيزي وزوحيث بلغ عددالمحكمين 6 ،وذلك بهدف الحكم على مدى وضوح عبارات الإستبيان ومدى ملائمة كل عبارة لقياس ماوضعتلأجله،هذا بالإضافة إلى إقتراح أي تعديلات على صياغة عبارات الإستبيان ،وفي ضوء ما صدر عن المحكمين من توجيهات حاولنا من خلالها تعديل بعض الكلمات في بعض العبارات،إضافة إلى إعادة صياغة العبارات المركبة وتعديلها.وفي الأخير قمنا بتصميم الاستبيان في صورته النهائية وهذا احتراما لمنهجية البحث.

7-4-إثبات الاستبيان :

يعرف الثبات أنه"درجة الاتساق او التجانس بين نتائج المقاييس في تقدير صفة او أسلوب ما ".(موسى النبهان ،2004،ص243).

جدول رقم(09) يبين نتائج ثبات معامل الف كرومباخ لمتغير المناخ التنظيمي

المتغير	قيمة معامل الثبات الفا كرومباخ
المناخ التنظيمي	0,78

يتبين من خلال الجدول ان قيمة معامل الف كرومباخ لبنود المتغير المناخ التنظيمي 0,78منه نستنتج ان الاستبيان يتميز بالثبات وهو قابل لتطبيق على العينة الاساسية.

جدول رقم (10)يبين نتائج ثبات معامل الفا كرومباخ لمتغيردافعية الانجاز

المتغير	قيمة معامل الثبات الفا كرومباخ
دافعية الانجاز	0,76

7-5-صدقذاتي:بما انه يمكن استخراج الصدق من الثبات لوجود ارتباط قوى بين صدق الاختبار و ثباته إذا أن الاختبار صادق يكون ثابت دائما (**رياض.شراك.2001.ص101**).

وبتالي صدق الذاتي لمقياس دافعية الانجاز و الاستبيان لمناخ التنظيمي.

المناخ التنظيمي$0,88 = \sqrt{0}$،78

دافعية الانجاز $0,87 = \sqrt{0,76}$

8-الأساليب الإحصائية:

لقد إستخدمنا في هذه الدراسة العديد من الأساليب الإحصائية التي تطلبتها الدراسة الميدانية، فقد تطلبت عملية التحليل الإحصائي للنتائج النهائية للدراسة على التقنيات التالية: معامل برسون، المتوسط الحسابي، والإنحراف المعياري. وتمت عمليةالتحليل الإحصائي بإستعمال البرنامج الحسابي للحزمة الإحصائية(SPSS)، وهذا للوصول إلى هدف الدراسة. ولتسهيل العمليات الحسابية وسرعة إظهار النتائج ودقتها.

8-1-الأساليب والطرق الإحصائية في تحليل المعلومات:

يستخدم الباحثون في دراساتهم العديد من الأساليب والطرق الإحصائية في تحليل المعلومات، ولقد إستخدمنا بعض من هذه الأساليب في دراستنا، وسوف نتطرق لها للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبارالفرضيات،ثمإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية في معالجة البيانات الإحصائية قصد الإجابة على تساؤلات الدراسة وإختيار صحة فرضياتها، وقد تم إستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتألف من:

8-1-2-التكرار والنسبة المئوية:

حيث إستخدمنا في وصف خصائص الدراسة، ولتحديد الإستجابةإتجاه محاور أداة الدراسة، وتحسب بالقانون التالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{التكرار مجموعة} \times 100}{\text{التكرار الكلي مجموع}}$$

8-1-3-معامل الثبات ألفا كرونباخ:

لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمة محصورة بين (0) و (1) فإذا كانت قسمة معامل الثبات مرتفعة فإن هذا يعتبر مؤشرا جيدا ودليل على ثبات الإستبيان، وبالتالي صلاحية وملائمة هذا الإستبيان لأغراض الدراسة، وكما هو معروف في مجال العلوم الإنسانية والإجتماعية فإن معامل الثبات يكون مقبولا إبتداءا من 0.60.

a يمثل ألفا كرونباخ.

n عدد الأسئلة.

viالتباين لأسئلة المحور.

vt التباين في مجموع محاور الإستمارة.

$$x = \frac{\mathrm{n}}{\mathrm{n1}} 1 \frac{\text{ع v}i}{\mathrm{vt}}$$

8-1-4-معامل الصدق:

الذي هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ويشير إلى الإتساق الداخلي لبنود الإستجابة.

8-1-5-المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري:

تم حسابهما لتحديد إستجابات مفردات الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة. حيث أن الإنحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدة التثبيت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$a = \sqrt{\frac{ع(xi - x)}{n}}$$

8-1-6 - معامل الإرتباط بيرسون:

لتحديد درجة الارتباط بين المتغير التابع والمستقل، وتم حسابهما إنطلاقا من برنامج الإحصائي SPSS.

8-1-7-معامل الإرتباط بيرسون R: لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

خلاصة الفصل:

بعد التطرق من خلال هذا الفصل الرابع المنهجي إلى الإجراءات والخطوات التطبيقية والتي تمت وفقا لدراسة بدءا بالتعريف بالمؤسسة وأقسامها وهيكلها التنظيمي محل إجراء الدراسة، تم التعرف على المنهج المتبع في هذه الدراسة الحالية والأداة المستخدمة ومدى صدقها وثباتها وعرض الجداول. واتجاه أفراد العينة على عبارات محاور الاستبيان والتعليق عليها وفي الأخير تم ذكر الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة لنختتم الفصل وننتقل إلى الفصل 5 والأخير الذي يضم عرض ومناقشة النتائج .

الفصل الخامس:

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

1- الاحصاءات الوصفية لاجابات أفراد عينة الدراسة:

1-1- الاحصاءات الوصفيةلاجابات افراد عينة الدراسة حول محور مرونة التنظيم.

1-2- الاحصاءات الوصفيةلاجابات افراد عينة الدراسة حول محور التدريب والتنمية الادارية.

1-3- الاحصاءات الوصفيةلاجابات افراد عينة الدراسة حول محور الثواب والعقاب.

1-4- الاحصاءات الوصفيةلاجابات افراد عينة الدراسة حول متغير دافعية الانجاز.

2-عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة

2-1-النتائج الخاصة بالفرضية الأولى من الدراسة

2-2-النتائج الخاصة بالفرضية الثانية من الدراسة

2-3-النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة من الدراسة

2-4-النتائج الخاصة بالفرضية الرابعة من الدراسة

2-5-النتائج الخاصة بالفرضية الخامسة من الدراسة

3-مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

3-1-مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى

3-2-مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية

3-3-مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة

3-4-مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة

3-5-مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الخامسة

الاستنتاج العام

الاقتراحات

خاتمة

تمهيد

بعد تطرقنا في الفصل الرابع الى تحديد معالم الاطار المنهجي وبعد التحقق من صدق وثبات أدوات جمع البيانات يمهد لمواصلة ما ينبغي الوصول اليه كغاية لأي دراسة ثم بحث علمي وعليه فنحن في هذا الفصل الخامس سنتطرق الى عرض نتائج الدراسة ثم تفسيرها ومناقشتها ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة وكل ذلك يتم بالاعتماد على ماتم تقديمه من فرضيات وهذا ما يثبت أهمية الجانب الميداني كونه يدعم ويكمل ماتم بنائه في الاطار النظري.

1-الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة:

سنقوم في هذا العنصر باستعراض الإحصاءات الوصفية لدراستنا حسب متغيرات الدراسة:

1-1- الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير المناخ التنظيمي:

1-1-1-إحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور مرونة التنظيم:

إنطلاقا من إجابات أفراد العينة وبالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSSوبحساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمحور مرونة التنظيم توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالية:

الجدول رقم (11): يوضح الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور مرونة التنظيم:

العبارات	موافق بشدة		موافق		غير متأكد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة
	ت	النسبة	%	%	%	%	ت	%	ت	%			
1	30	42.9	27	38.6	13	18.6	00	00	00	00	4.29	0.75	02
2	9	27.1	15	21.4	22	31.4	14	20	00	00	3.55	1.09	06
3	14	20	20	28.6	36	51.4	00	00	00	00	3.68	0.79	05
4	06	08.6	24	34.3	40	57.1	00	00	00	00	3.51	0.65	07
5	16	22.9	31	44.3	23	32.9	00	00	00	00	3.90	0.74	04
6	26	37.7	16	22.9	28	40.0	00	00	00	00	3.97	0.88	03
7	38	54.3	22	31.4	10	14.3	00	00	00	00	4.40	0.73	
												3,9	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج الإحصائيSPSS 20 v.

بناءا على الجدول رقم (11)يتضح أن العبارة رقم (07)إحتلت المرتبة الأولى من إجابات الأفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارات (4.40)والإنحراف المعياري (0.73). ثم العبارة رقم (01)إحتلت المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.29)والإنحراف المعياري (0.75). ثم العبارة رقم (06)إحتلت المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.97)والإنحراف المعياري (0.88). ثم العبارة رقم (05)إحتلت المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.90)والإنحراف المعياري (0.74). ثم العبارة رقم (03)إحتلت المرتبة الخامسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.68)والإنحراف المعياري (0.79). ثم العبارة رقم (02)إحتلت المرتبة السادسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.55)والإنحراف المعياري (1.09).ثم العبارة رقم (04)إحتلت المرتبة السابعة،حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة(3.51)والإنحراف المعياري (0.65).من خلال جدول يتبين ان يبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور المرونة التنظيم (3. 9)و يبلغ الانحراف المعياري (0. 80)

1-1-2-الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التدريب والتنمية الإدارية:إنطلاقا من إجابات أفراد العينة وبالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSSوبحساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمحور التدريب والتنمية الإدارية توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالية:

الجدول رقم (12): يوضح الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محورالتدريب والتنمية الإدارية:

العبارات	موافق بشدة		موافق		غير متأكد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
1	30	42.9	23	32.9	17	24.3	00	00	00	00	4.18	0.80	04
2	23	32.9	44	62.9	03	04.3	00	00	00	00	4.28	0.54	03
3	14	20	33	47.1	23	32.9	00	00	00	00	3.87	0.72	06
4	22	31.4	19	27.1	29	41.4	00	00	00	00	3.90	0.85	05
5	32	45.7	27	38.6	11	15.7	00	00	00	00	4.30	0.72	02
6	36	51.4	25	35.7	09	12.9	00	00	00	00	4.38	0.70	01
7	21	30	16	22.9	33	47.1	00	00	00	00	3.82	0.86	07
8	40	39.4	27	38.6	15	21.4	00	00	00	00	4.18	0.76	04
											4,11	**0,74**	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج الإحصائي SPSS v20.

بناءا على الجدول رقم(12) يتضح لنا أن العبارة رقم (06)إحتلت المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.38)والإنحراف المعياري (0.70). أما العبارة رقم (05)إحتلت المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.30)والإنحراف المعياري (0.72). ثم العبارة رقم (02)إحتلت المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.28)والإنحراف المعياري (0.54). أما العبارتين رقم (01)و(08) احتلتا المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (01)(4.18)وانحرافها المعياري (0.80)أما العبارة رقم (08) بلغ متوسط حسابها (4.18)وانحرافها المعياري (0.76). ثم العبارة رقم (04)إحتلت المرتبة الخامسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.90)والإنحراف المعياري (0.85). ثم العبارة رقم (03)إحتلت المرتبة السادسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.87)والإنحراف المعياري (0.72). ثم العبارة رقم (07)إحتلت المرتبة السابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.82)والإنحراف المعياري (0.86) يبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور التدريب والتنمية الادارية (4.11) و الانحراف المعياري (74. 0)

1-1-3- الإحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة حول محور الثواب والعقاب:إنطلاقا من إجابات أفراد العينة وبالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSSوبحساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمحور الثواب والعقاب توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالية:

الجدول رقم (13): يوضح الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الثواب والعقاب:

العبارات	موافق بشدة		موافق		غير متأكد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
1	12	17.1	23	32.9	34	48.6	01	01.4	00	00	3.65	0.77	07
2	42	60	10	14.3	18	25.7	00	00	00	00	4.34	0.86	01
3	21	30	28	40	21	30	00	00	00	00	04	0.78	03
4	02	02.9	62	88.6	06	08.6	00	00	00	00	3.94	0.33	04
5	15	21.4	26	37.1	29	41.4	00	00	00	00	3.80	0.77	06
6	25	35.7	12	17.1	33	47.1	00	00	00	00	3.88	0.90	05
7	19	27.5	37	53.6	13	18.8	00	00	00	00	4.08	0.68	02
											3,81	**0,72**	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج الإحصائيSPSS v20.

بناءا على الجدول رقم (13) يتضح أن العبارة رقم (02)إحتلت المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.34)والإنحراف المعياري (0.86). ثم العبارة رقم (07)إحتلت المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.08)والإنحراف المعياري (0.68). ثم العبارة رقم (03)إحتلت المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (04)والإنحراف المعياري (0.78). ثم العبارة رقم (04)إحتلت المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.94)والإنحراف المعياري (0.33). ثم العبارة رقم (06)إحتلت المرتبة الخامسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.88)والإنحراف المعياري (0.90). ثم العبارة رقم (05)إحتلت المرتبة السادسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.80)والإنحراف المعياري (0.77). ثم العبارة رقم (01)إحتلت المرتبة السابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.65)والإنحراف المعياري (0.77).من خلال الجدول يتبين ان يبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الثواب و العقاب(3.81)،أما الانحراف المعياري (0.72).

1-2- الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الدافعية للإنجاز:

إنطلاقا من إجابات أفراد العينة وبالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSSوبحساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمتغير الدافعية للإنجاز توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالية:

الجدول رقم (14): يوضح الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة حول متغير الدافعية للإنجاز:

العبارات	موافق بشدة		موافق		غير متأكد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
1	31	44.3	36	51.4	3	04.3	00	00	00	00	4.40	0.57	**02**
2	02	02.9	02	30	34	48.6	13	18.6	00	00	3.17	0.76	**25**
3	22	31.4	35	50	13	18.6	00	00	00	00	4.12	0.70	**09**
4	18	25.7	37	52.1	15	21.4	00	00	00	00	4.04	0.69	**13**
5	14	20	29	41.4	27	38.6	00	00	00	00	3.81	0.74	**17**
6	24	34.3	26	37.1	19	27.1	01	01.4	00	00	4.04	0.82	**13**
7	36	51.4	23	32.9	10	14.3	01	01.4	00	00	4.34	0.77	**03**
8	24	34.3	31	44.3	14	20	01	01.4	00	00	4.11	0.77	**10**
9	11	15.7	18	15.47	40	57.1	01	01.4	00	00	3.55	0.77	**24**

16	0.33	3.94	00	00	00	00	07.1	05	31.4	22	61.4	43	**10**
01	0.62	4.54	00	00	00	00	41.4	29	48.6	34	10	07	**11**
20	0.64	3.68	00	00	04.3	03	27.1	19	25.7	18	42.9	30	**12**
12	0.93	4.07	00	00	05.7	04	47.1	33	27.1	19	20	14	**13**
23	0.87	3.61	00	00	00	00	28.6	20	42.9	30	28.6	20	**14**
14	0.76	04	00	00	00	00	32.9	23	64.3	45	2.9	02	**15**
19	0.52	3.70	00	00	00	00	18.6	13	44.3	31	37.1	26	**16**
07	0.72	4.18	00	00	00	00	28.6	20	21.4	15	50	35	**17**
05	0.86	4.21	00	00	00	00	51.4	36	24.3	17	24.3	17	**18**
18	0.83	3.72	00	00	00	00	00	00	32.9	23	32.9	23	**19**
15	0.82	3.98	00	00	00	00	54.3	38	25.7	18	20	14	**20**
21	0.79	3.65	00	00	00	00	51.4	36	24.3	17	24.3	17	**21**
06	0.75	4.20	00	00	00	00	20	14	40	28	40	28	**22**
08	0.87	4.14	00	00	01.4	01	27.1	19	27.1	19	44.3	31	**23**
11	0.76	4.10	00	00	00	00	24.3	17	41.4	29	34.3	24	**24**

12	0.74	4.07	00	00	00	00	24.3	17	44.3	31	31.4	22	**25**
04	0.70	4.30	00	00	00	00	14.3	10	41.4	29	44.3	31	**26**
22	0.77	3.60	00	00	00	00	51.4	36	30	21	18.6	13	**27**
0,73	3,97												

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج الإحصائيSPSSv20 .

بناءا على الجدول رقم(14)يتضح لنا أن العبارة رقم (11)إحتلت المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.54)والإنحراف المعياري (0.62). أما العبارة رقم (01)إحتلت المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.40)والإنحراف المعياري (0.57). أما العبارة رقم (07)إحتلت المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.34)والإنحراف المعياري (0.77). أما العبارة رقم (26)إحتلت المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.30)والإنحراف المعياري (0.70). أما العبارة رقم (18)إحتلت المرتبة الخامسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.21)والإنحراف المعياري (0.86). أما العبارة رقم (22)إحتلت المرتبة السادسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.20)والإنحراف المعياري (0.75). أما العبارة رقم (17)إحتلت المرتبة السابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.18)والإنحراف المعياري (0.72). أما العبارة رقم (23)إحتلت المرتبة الثامنة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.14)والإنحراف المعياري (0.87). أما العبارة رقم (03)إحتلت المرتبة التاسعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.12)والإنحراف المعياري (0.70). أما العبارة رقم (08)إحتلت المرتبة العاشرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.11)والإنحراف المعياري (0.77). أما العبارة رقم (24)إحتلت المرتبة الحادي عشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي

لهذه العبارة (4.10)والإنحراف المعياري (0.76). أما العبارتين رقم (13) و (24) احتلتا المرتبة الثانية عشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (13) (4.07)والإنحراف المعياري (0.93) وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم(24)(4.07)والإنحراف المعياري (0.74). أما العبارتين رقم (04) و (06) احتلتا المرتبة الثالثة عشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (04) (4.04)والإنحراف المعياري (0.69) وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم(06)(4.07)والإنحراف المعياري (0.82). أما العبارة رقم (15)إحتلت المرتبة الرابعة عشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (04)والإنحراف المعياري (0.76). أما العبارة رقم (20)إحتلت المرتبة الخامسة عشر حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.98)والإنحراف المعياري (0.82). أما العبارة رقم (10)إحتلت المرتبة السادسة عشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.94)والإنحراف المعياري (0.33). أما العبارة رقم (05)إحتلت المرتبةالسابعة عشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.81)والإنحراف المعياري (0.74).أما العبارة رقم (19)إحتلت المرتبة الثامنة عشر حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.72)والإنحراف المعياري (0.83).أما العبارة رقم (16)إحتلت المرتبة التاسعة عشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.70)والإنحراف المعياري (0.52).أما العبارة رقم (12)إحتلت المرتبة العشرون، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.86)والإنحراف المعياري (0.64).أما العبارة رقم (14)إحتلت المرتبة الواحدة والعشرون حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.61)والإنحراف المعياري (0.87).أما العبارة رقم (27)إحتلت المرتبة الثانية والعشرون، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.60)والإنحراف المعياري (0.77).أما العبارة رقم (14)إحتلت المرتبة الثالثة والعشرون، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.61)والإنحراف المعياري (0.87).أما العبارة رقم (09)إحتلت المرتبة الرابعة والعشرون، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.55)والإنحراف المعياري

(0.77).أما العبارة رقم (02)إحتلت المرتبة الخامسة والعشرون، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.17)والإنحراف المعياري (0.76) تبين من خلال الجدول ان يبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمتغير دافعية الانجاز (3 ,97)أما الانحراف المعياري (0.73)

2- عرض وتحليل نتائج الدراسة:

بعد تعرضنا لجداول استجابات أفراد العينة سنتطرق إلى تفسير ومناقشة الفرضيات، وهذا من خلال ما توصلنا إليه من نتائج في الدراسة الحالية التي حاولنا فيها معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي ودافعية الإنجاز، وقد استندت هذه المناقشة وتفسير الفرضيات وفق الدراسات السابقة.

2-1-عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الاولى:

توقعنا في الفرضية الجزئية الاولى لدراستنا وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مرونة التنظيم ودافعية الانجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزليةENIEM ولاية تيزي وزو،وبعد جمع وتحليل نتائج المعطيات عن طريق الحزمة الاحصائية لعلوم الاجتماعية SPSS**v20**،تمالحصولعلى نتائج الموضحة في الجدول الاتي:

الجدول رقم (15): يمثل نتائج معامل الارتباط برسون بين مرونة التنظيم ودافعية الإنجاز.

المتغيرات مرونة التنظيم	N	قسمة معامل الإرتباطبرسون	قيمة الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
دافعية الانجاز	70	0.58	0.00	0.01	دالة

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج الإحصائيv20SPSS.

يتبين من خلال النتائج الموضح في الجدول رقم (15)،نجد ان قيمة معامل الارتباط بيرسون قدرت ب(0,58) و وهي دالة احصائيا لان قيمة الدلالةالاحصائية قدرت بـ (0،00) وهي أصغر من مستوى الدلالة التي قدرت بـ(0,01)بتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

بالتالي الفرضية الجزئية الاولى لدراستنا تحققت التي مفادها توجد علاقة بين مرونة والتنظيم ودافعية الانجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزيةEMENI.

2-2-عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانيةً:

توقعنا في الفرضية الجزئية الثانية لدراستنا لوجود علاقة بين التدريب ودافعية الانجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزيةENIEM.

ولنتأكد من هذا تم الاعتمادعلى معامل الارتباط بيرسون والنتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): يمثل نتائج معامل الارتباط برسون بين التدريب والتنمية الادارية ودافعية الإنجاز.

المتغيرات	N	قسمة معامل الإرتباطبرسون	قيمة الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
التدريب والتنمية الادارية					
دافعيةالانجاز	70	0.59	0.00	0.01	دالة

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج الإحصائيv20SPSS.

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (16) الموضح اعلاه نجد ان قيمة معامل الارتباط بيرسون قدرت ب(0،59) وهي دالة احصائيا عندمستوى الدلالة (0,01)، وهي اكبر من مستوى الدلالة (0,01) بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة .

بالتالي الفرضية الجزئية الثانية لدراستنا تحققت التي مفادها توجد علاقة بين التدريب والتنمية الادارية ودافعية الانجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزليةENIEM.

3-2-عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثةً:

توقعنا في الفرضية الجزئية الثالثة لدراستنا لوجود علاقة بين الثواب والعقاب ودافعية الانجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزليةENIEM.

ولنتاكد من هذا تم الاعتمادعلى معامل الارتباط بيرسون والنتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): يمثل نتائج معامل الارتباط برسون بين الثواب والعقاب ودافعية الإنجاز لدى العمال.

المتغيرات الثواب و العقاب	N	قسمة معامل الإرتباطبرسون	قيمة الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
دافعية الانجاز	70	0.58	0.00	0.01	دالة

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج الإحصائيv20SPSS

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (17)الموضح اعلاه نجد ان قيمة معامل الارتباط بيرسون قدرت ب(0,58) وهي دالة احصائيا عندمستوى الدلالة احصائية (0,00)، وهي اكبر من مستوى الدلالة (0,01) بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة .

بالتالي الفرضية الجزئية الثالثة لدراستنا تحققت التي مفادها توجد علاقة بين الثواب والعقاب ودافعية الانجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزليةENIEM.

ومن خلال اختبارنا للفرضيات الجزئية المختلفة توصلنا الى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين محاور المناخ التنظيمي والدافعية الانجاز.

وذلك فيما يتعلق محاور المناخ التنظيمي المرونة والتنظيم والتدريب و التنمية الاداريةوالثواب والعقاب، بحيث بلغت قيمة معامل ارتباط برسون (0,58)،(0,59) (0,58)،على توالي ومستوى الدلالة(0,01)، وهي اقل من القيمة المحسوبة إذن هي دالة احصائيا لكنها ليست قوية.

فبالتالي نستنتج ان الفرضية العامة التي مفادها "هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0,01) بين المناخ التنظيمي ودافعية الانجاز " قد تحققت.

ومنه نقول انه هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01) بين المناخ التنظيمي ودافعية الانجاز.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى عرض وتحليل النتائج على شكل الجداول بالاعتماد على الحزمة الاحصائية،**v20SPSS**،قمنا بتحليلها بناء على المعلومات التي تم الحصول علي مجموعة من النتائج والحقائق جاءت في سياق الفرضيات المطروحة.

تفسير ومناقشة النتائج الفرضيات الدراسة:

1 – تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الاولى:

توصلنا من خلال عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الاولى وذلك من خلال الاعتماد على الحزمة الاحصائية **SPSS v 20** ،من خلال النتائج يتضح لنا وجود علاقة موجبة وارتباط بين مرونة التنظيم ودافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزية ENIEM ، حيث يتضح أنه كلما كان التنظيم داخل المؤسسة يتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات فإنه يعطي تأثيرا إيجابيا نحو الأفراد، قد جعل للعاملين والمؤسسة قدرة عالية على مواكبة الأوضاع في خضم المحن وعدم الإستقرار، وحتى العثور على طرق تمكنهم من إستخدام الأوضاع لصالحهم من اجل تحقيق المزيد من النجاح. فالأنظمة والإجراءات التي تتسم بالمرونة تسمح المجال أمام موظفيها وتشجعهم، وبالتالي ترفع مستوى الإنجاز لديهم، حيث أن المنظمة التي تتميز بمرونة قدرتها على استيعاب المستجدات تكون عالية، وذالك يؤدي إلى وجود المناخ التنظيمي، وبالتالي تزيد من دافعية الإنجاز لدى عمالها.

ومن هنا نستنتج أن المؤسسة التي يمكنها التواصل ومواكبة المستجدات وتأقلم مع كل الظروف ونجد هذه النتيجة تتفق مع دراسة "الزيدي والخزرجي"2016"بعنوان "دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي بحث ميداني في قطاع البلديات "هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور المرونة التنظيمية في الاستجابة الى متطلبات الأداء المتميز في قطاع البلديات في مدينة بغداد. وقد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج، ومن أهمها :أن المرونة التنظيمية تعتبر من الوسائل الفريدة القادرة على اجراء تطوير اداري دون الحاجة الى تغييرات شاملة في هياكل المنظمات ،كما توصلت أيضا الى أن تأثير مكونات المرونة التنظيمية على الأداء العالي شكل ما نسبته (16%)في حدود التطبيق، ما يظهر عدم تطبيق الادارة للمرونة التنظيمية بالصورة الصحيحة .وكذا دراسة

السلنتي"2018"بعنوان "أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفيات دمياط محل التطبيق، كما هدفت أيضا الى تحديد تأثير أبعاد المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفيات دمياط محل التطبيق.

وقد توصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي لأبعاد المرونة التنظيمية على أبعاد الأداء الوظيفي ،كما توصلت النتائج أيضا الى أن أكثر أبعاد المرونة التنظيمية تأثيرا على الأداء الوظيفي هي المرونة التكتيكية ثم يليها المرونة الاستراتيجية.

2- تفسير ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

توصلنا من خلال عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية وذلك من خلال الاعتماد على الحزمة الاحصائية **SPSS v 20** ،من خلال النتائج يتضح وجود علاقة موجبة وإرتباط بين التدريب والدافعية للإنجاز، فالتدريب أثناء الوظيفة هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة بشكل يتضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن موجودة قبل الوظيفة، فالتدريب يقدم المعرفة الجديدة ويضيف المعلومات متنوعة، ويعطي مهارات وقدرات ويؤثر على الإتجاهات ويعدل الأفكار ويغير السلوك، كما أنه يسهم بصورة فاعلية في تطوير العلاقات البشرية داخل بيئة العمل، وهذه العلاقات تكون أقوى وأكثر فاعلية عندما تتوافر لدى المؤسسة تلك المهارات المطلوبة لأداء العمل، ومن ذالك نرى أن التدريب الإداري قد أصبح لازما لتعميق ورفع قدرات العاملين على مختلف المستويات، ويساعد على تطوير وتنمية سلوكيات وإتجاهات الرؤساء والمرؤوسين وأنماط تفكيرهم وإكسابهم مهارات سلوكية للإدارة الفعالة.

إن التدريب يساهم في إشباع الحاجات الأساسية وهي حاجات بطبيعتها سيكولوجية، فالتدريب عملية مستمرة تشمل كافة العاملين وطوال حياتهم الوظيفية، حيث يقوم بتعريف المتدربين بأدوارهم

المختلفة ويزودهم بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من أداء تلك الأدوار بفاعلية وكفاءة. أي كلما كان التدريب داخل المؤسسة جيد كلما إرتفعت دافعية انجاز العمل، فالتدريب الجيد من أكثر الإستثمارات نجاحا في تحقيق الإنجاز،حيث اتفقت دراستنا الحالية مع دراسة " Gittinji angela"(2014)التي توصلت الى اكتشاف أثر التدريب على أداء الموظفين ،ونتيجة هذه الأخيرة تعزيز حماس الموظف اتجاه العمل ،وبالتالي التأثير على أدائه،وكذا على تحفيز موظفين لأنه يسمح بتقدير الموظف داخل المنظمة ،وهناك بعض أبعاد جودة الحياة الوظيفية تناولت موضوع دراستنا هذه، اذن جد عامل الأجور والرواتب يشكلان المصدر الرئيسي لحياة الأفراد وأسرهم ،وبالتالي هما من أهم الحوافز المادية التي تحث الأشخاص لبذل الجهد والعمل .وكذا" صلاح الدين عبد العزيز محمد غيم "(2001)بعنوان "التخطيط للتدريب المهني في ظل سياسة الاصلاح الاقتصادي "،ونتيجة هذه الأخيرة تتمثل في وضع استراتيجية قوية لتحسين فعالية وكفاءة نظام التدريب المهني.

3-تفسير والمناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

توصلنا من خلال عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية وذلك من خلال الاعتماد على الحزمة الاحصائية **SPSS v 20** ،من خلال النتائج الموضحة، يتضح وجود علاقة بين الثواب والعقاب ودافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسة، حيث يتضح أن المكافئات والثواب يعززان السلوك المرغوب به وبالتالي ينمي لدى الفرد الدافع للإنجاز يخافون من العقاب وبالتالي يسعون للإنجاز من أجل الثواب.

فالثواب والعقاب يجب أن يكون فيهما توازن ولا يجب الإفراط في احدهما، أي كلما كان نظام الثواب والعقاب عادلا كلما كانت دافعية الإنجاز للعمل عالية، حيث يتضح أن المكافاءات والثواب يعززان السلوك المرغوب به وبالتالي ينمي لدى الفرد الدافع للانجاز فالافراد يخافون من العقاب وبالتالي يسعون للانجاز من أجل الثواب. حيث اتفقت دراستنا الحالية مع دراسة" " oteras و" pangil "،" العلاقة بين

المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي" 2011، ،هدف الدراسة الى تحليل العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي وتقييم المستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.

وأهم نتائج هذه الدراسة :

- وجود ارتباط جوهري ايجابي بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي ،وكما ان بيئة العمل ايجابية مهمة لنجاح المؤسسة الحديثة التي تحظى حاليا باهتمام المتزايد على اعتبار ان الرضا العاملين في المؤسسة عن بيئة العمل يعكس على كفائتهم وادائهم .
- انخفاض ابعاد المناخ التنظيمي (المكافاة، المسؤولية، الهيكل التنظيمي) ادى الى انخفاض الاداء. بالإضافة الى دراسة ميشال"Michelle" (1997)بعنوان عزو النجاح والفشل وعلاقته بدافعية الانجاز لدى الطلبة، حيث توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:
  - أن الطلبة مرتفعو الانجاز يعزون نجاحهم الى عامل القدرة وفشلهم للحظ السيء.
  - وجود علاقة ارتباطية دالة بين عزو النجاح ودافعية الانجاز.

تفسير والمناقشة النتائج الفرضية العامة:

توصلنا من خلال عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة وذلك من خلال الاعتماد على الحزمة الاحصائية **SPSS v 20** ،من خلال النتائج الموضحة، يتضح وجود علاقة بين المناخ التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسة، حيث يتضح أن الدافعية الانجاز هي ذلك الطموح الذي يدفع العامل الى القيام بعمل بحيث ان هذه الرغبة والطموح التي تدفع الفرد لها علاقة بالمناخ السائد في المؤسسة التي يعمل فيها، حيث يؤثر المناخ التنظيمي على مخرجات السلوكية للعاملين من حيث تشكيل وتعديل السلوكات التي تظهر عليهم في موقع العمل وتتوقف فعالية وكفاءة اداء الفرد في المنظمة على مدى تاثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية ،حيث يتضح انه كلما تحسن المناخ التنظيمي كان جيدا

وملائما كلما ارتفع مستوى دافعية الانجاز لديهم ،و نستنتج على وجود علاقة ارتباطية قوية وايجابية بين المناخ التنظيمي ودافعية الانجاز لدى عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزية ENIEM.

واتفقت دراستنا الحالية مع دراسة " البار ميساء" بعنوان " مناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الانجاز ،(2013) ، التي هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي ودافعية الانجاز لدى عمال سونطراك ، وتوصلت الى النتائج التالية:

- يؤثر المناخ التنظيمي على العديد من المتغيرات داخل التنظيم فهو يعبر عن الجو العام داخلها. وترتبط دافعية الانجاز بمجموعة من الامور والعديد من المتغيرات النفسية والظروف المحيطة بالفرد العامل التي يمثلها المناخ التنظمي. **(البار ميساء .نور الدين تاوريريت.2013 .ص121)**.

إضافة الى دراسة سيرى (1990) الممثلة في إبراز العلاقة بين مستوي الطموح لدي مرتفعي ومنخفضي دافعية لإنجاز بين قدرتهم على حل المشكلات فتوصلت النتائج إلى الطلبة ذوي مستوي الطموح العالي بالإنجاز كان أدائهم عاليا في حل المشكلات ومستوي الطموح لدي عينة الدراسة يتذبذب خلال العمل على حل المشكلات ولهذا فإن نتيجة هذه الدراسات تتفق مع دراستنا الحالية التي أسفرت نتائجها عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين فقدان المعاير والدافعية لإنجاز لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM تيزي وزو.

ومنه يمكن القول أن المناخ التنظيمي هومن أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة والذي يعبر عن الجو العام داخلها وأن سلوك العاملين في العمل يعتمد بنسبة كبيرة على

درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي ،فالمناخ السائد في المنظمة يؤثر على مواقف العاملين تجاه العلاقات السائدة.

ويعود انخفاض مستوى الدافعية للإنجاز إلى فقدان المعايير بسبب عدم الثقة في المجتمع نفسه وصراع الدور وضعف الفعالية وضعف القوة على الإنجاز.

الإستنتاج العام:

المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنضمة، وهو يعبر عن الجو العام داخلها وأن سلوك العمال ودافعيتهم في العمل تعتمد بنسبة كبيرة على درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي. فالمناخ السائد في المنظمة يؤثر على مواقف العاملين تجاه العلاقات السائدة. وقد توصلنا من خلال دراستنا إلى أن الأفراد الذين لديهم دافعية الإنجاز مرتفعة يعملون في ظروف مناخية ملائمة وتشجيعية، فللمناخ التنظيمي علاقة إرتباطية قوية بين المتغيرات التنظيمية الأخرى، فهو المجال الذي يتفاعل الفرد داخله مع البيئة التنظيمية.

إن سلوكيات العمال ودافعيتهم للعمل والإنجاز مرتبطة بدرجة ملائمتهم للمناخ التنظيمي في منظماتهم من خلال تناسب التعليمات المطبقة بالمؤسسة مع المستجدات الحاصلة في العمل، ومواكبة المستجدات في البيئة المحيطة وتناسب المهام مع إمكانياتهم وقدراتهم وتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام العاملين فهو عنصر مهم. كذلك قيام المؤسسة بالتدريب الجيد للعاملين حتى يمكنهم من تحقيق أكبر قدر من الإنجاز ومعرفة إحتياجات العاملين التدريبية لتحسين مستواهم، لأن التدريب يهدف إلى الاستفادة من خبرات ومعارف ومهارات العاملين، كما انه ينمي وعي المتدربين بالمستجدات وتفهم التوجيهات الحديثة والأسس التي قامت عليها، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، كذلك وضع المؤسسة لقواعد وإجراءات مفهومة من الجميع ومكافئة العاملين عن العمل المتميز، فكل هذا من شأنه أن يساعد الأفراد ويدفعهم للعمل الجيد.

الإقتراحات:

1- ضرورة الإهتمام بالمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات الصناعية لما له من تأثير على العمال بصفة خاصة وعلى إنتاجية المؤسسة بصفة عامة، وذلك عن طريق إجراء دراسات معمقة عليه.

2- ضرورة الإهتمام بدافعية الإنجاز للعمال في المؤسسات الصناعية لما له من تأثيرات عليهم وبالتالي على إنتاجية المؤسسة بصفة عامة، وذلك عن طريق إجراء دراسات معمقة عليه.

3- إجراء المزيد من الدراسات التي تربط بين أبعاد المناخ التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسات الصناعية.

4- .منح الثقة واعطاء الفرصة للموظفين لاظهار ابداعاتهم وذلك من خلال اتباع الاسلوب التشاوري .

5- ضرورة اهتمام إدارة المؤسسة ببيئة العمل من حيث تحقيق نظام حوافز فعال وعادل واتباع مبدأ الشفافية في الإعلان عن تلك الحوافز.

6- تحسين أسلوب الإشراف المتبع من طرف المشرفين مع العاملين لضمان عدم إحساس العاملين بالشعور بالعجزفي الادارة وتفويظ الصلاحيات لهم الامر الذي يشعرهم بثقة الادارة فيهم وكذلك ثقتهم بانفسهم مضاعفة نشاطهم.

7- رفع دافعية الموظفين عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية والمعنوية وتوفير كافة الامكانيات التي تساعدهم على انجاز مهامهم الوظيفية الموكلة اليهم، وتكريم المتميزين منهم ومنحهم مايستحقونهم من مكافأت تشجيعية سواء كانت مادية أو معنوية

8- العمل على توفير وتحسين كل العناصر التي من شأنها رفع مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين .

9.دعم سبل التواصل والاتصال بين الاداريين والعاملين من اجل رفع مستوى العمل .

خاتمة:

يعتبر المناخ التنظيمي ودافعية الإنجاز من المواضيع الهامة والتي تشمل مساحة واسعة في علم النفس، إذا أن أهميتها في هذه الدراسة تظهر في اختبارهما على عينة. ولقد انحصرت أهداف الدراسة على التعرف على المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية، والتعرف على مستوى دافعية الإنجاز لدى أداء العمال.

ولتحقيق هذه الأهداف انطلقت دراستنا من الفرضية العامة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائي بين المناخ التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسة الصناعة الكهرومنزلية. ولقد اتبعنا الخطوات المنهجية اللازمة لهذه الفرضية، حيث قمنا في البداية بالدراسة الإستطلاعية، بغرض التأكد من مدى صلاحية ومناسبة الأدوات لدراستنا، والتي تتمثل في مقياس المناخ التنظيمي وإستبيان دافعية الإنجاز، وبعد التأكد من ملائمة الأدوات لدراستنا قمنا بإجراء الدراسة الأساسية على عينة قوامها (70) عامل.

وبعد جمع البيانات اللازمة قمنا بتنظيمها وتفريغها في جداول إحصائية بواسطة البرنامج الإحصائي **(SPSS)** الذي مكننا من إختبار الفرضية العامة والفرضيات الجزئية، بإستخدام الأساليب الإحصائية معامل برسن، الإنحراف المعياري. ومن خلاله تحصلنا عل النتائج التالية:

. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى العمال في المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- أحمد بلقيس.توفيق مرعي. (1996).**الميسر في علم النفس.**ط02..دار الفرقان. الأردن

- الحير زينب علي. (2002)*ىئأخئنبك لخنزي بك حخيتب لم لمطهذ عل ىك مطل.*.مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع. بيروت

- الرافعي أحمد حسن .(2007).*لمئه ثك،احتىكعكلى.*ط04.دار وائل للنشر . عمان.

- الرافعي أحمد حسن.(2009).*مناهجك،احتىكعكلى.*ط04.دار وائل للنشر. عمان .

- الصباغ زهير. وقواقز جديع والصامن. (1982)*ىك لمئحىك تمطي لى غى خىئذ هآتذ عكو وةتجئ هَ ىكعئ لكي م.* معهد الإدارة العامة. عمان .الأردن.

- الصيرفي محمد .(2007)*ىك زكهق ىئأخئنى ىكعلاإفئ ىئأمزئي ب).*ط01.دار الوفاء للطباعة والشر. الإسكندرية .

- الطويل هاني. (2001)*ىئأخئنبك تمكي لي بفلئ ىول هآغف.*دار وائل للشر. عمان.

- العميان محمود سليمان .(2008)*ىك زكهق ىك تمطي لى غى لمطلئ ىئآعلك.*ط04 .دار وائل للنشر والتوزيع. عمان.

- الكبسي عامر(1998)*ىك زكهق ىك تمطي لى هفصىئ لعئ شنبك تمطي ىئأخئنى ىك حقد لى لي مىك ىوكيخ ىك لعئ شنب.* ج04.مطابع دار الشرق.

- الكتبي.محسن علي. (2005)*ىك زكهق ىك تمطي لى لي مىك مطفي ب ىك حقس ىوف.*ط01.ب نشر.

- المغاربي عبد الفتاح.عبد المجيد .(2009) ئ‌لأة جئ ة ك‌ خ‌ ج‌ ت‌ ب غ‌ ى ك‌ خ‌ ف‌ ز‌ ئ‌ ة ه‌ ل‌ ئ‌ ن‌ ز‌ ئ‌ ة ؤ‌ خ‌ ئ‌ ب ك‌ ا‌ ه‌ ئ‌ خ‌ ك‌ ا‌ س‌ ف‌ ي ب، ط01.المكتبة العصرية. مصر.

- بن يونس محمد.(2004). ل‌ ا‌ ئ‌ خ‌ ا‌ ع‌ ل‌ ط‌ ف‌ ز‌.ب.ط.دار النشر والتوزيع. عمان

- بوفلجة غيان. (1975).ل‌ خ‌ ا‌ ب غ‌ ى ع‌ ل‌ ط‌ ف‌ ز‌ ك‌ ا‌ ت‌ ه‌ ط‌ ي ل‌ ى.الساحة المركزية بن عكنون .ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر

- ثائر أحمد غباري.(2008)ك‌ خ‌ ئ‌ غ‌ ي ب ك‌ ا‌ ط‌ ف‌ ي ب ك‌ ا‌ ل‌ ق‌ ر‌ ا‌ ف‌.ط01.دار المسيرة للنشر والتوزيع. الأردن

- جودت بني جابر .(2002)ك‌ ا‌ ل‌ خ‌ ن‌ ك‌ ك‌ و ع‌ ل‌ ط‌ ف‌ ز‌.ط1..دار الثقافة والدار العلمية. عمان

- حمود خضير كاظم .(2002) ك‌ ا‌ ز‌ ك‌ ه‌ ق‌ ك‌ ا‌ ت‌ ه‌ ط‌ ي ل‌ ى.ط01..دار صفاء. عمان

- خليفة عبد اللطيف محمد(2000) ك‌ ا‌ ئ‌ خ‌ ئ‌ غ‌ ي ب ك‌ ا‌ لأ‌ م‌ ج‌ ئ‌ ر‌.دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة .

- خليل مخائيل معوض.ع‌ ل‌ ط‌ ف‌ ز‌ ك‌ ا‌ ع‌ ل‌.ط01.مركز الإسكندرية للتوزيع. مصر.

- رسمي محمد حسن .(2004)ك‌ ا‌ ز‌ ك‌ ه‌ ق‌ ك‌ ا‌ ت‌ ه‌ ط‌ ي ل‌ ى غ‌ ى ئ‌ لأ‌ خ‌ ئ‌ ب ك‌ ا‌ ة‌ ن‌ ا‌ ه‌ ي ب.ط01..دار وفاء. الإسكندرية.

- رشاد عبد الباسط .(2004).خ‌ ن‌ ز‌ ئ‌ ة ق‌ ف‌ ز‌ ي ب.دار الشروق للنشر.مكتبة أنجلو المصرية. مصر .

- رونالد ريجيو. ترجمة فارس حلمي.(1999) ك‌ ا‌ ل‌ خ‌ ن‌ ك‌ ك‌ و ع‌ ل‌ ط‌ ف‌ ز‌ ك‌ ا‌ ث‌ م‌ ئ‌ ع‌ ى ك‌ ا‌ ت‌ ه‌ ط‌ ي ل‌ ى.ط01.دار الشروق. عمان .

- شهيب محمد علي.(1990) ك‌ ا‌ ز‌ ك‌ ه‌ ق‌ ئ‌ لأ‌ م‌ ز‌ ئ‌ ى غ‌ ى ك‌ ا‌ ت‌ ه‌ ط‌ ي ل‌.القاهرة .دار الفكر العربي.

- صلح محمد فاتح.(2004)وخزنبك لهئنحك اسني ب.دار الحامد. عمان .

- عبد الرحمان عدس.محي الدين توفيق.(2009)ك لخنك و عكطف ز.ط01.دار الفكر. عمان.

- عبد اللطيف خليفة.(2002)كخنغي بئأمجئر.ب.ط.دار غريب. القاهرة .

- عبد الله قاسم. (1987)ك سخ شي ب ئ ز تحقي حيئة مئ مطفيئة مئ طق ئة مئ ئأ تحيي قي ب ك ئة ذاهي ب ك عملإشطف زى.دار المكتبي. سوريا.

- عبودي زيد منير. (2006)ئأ جئ مئ تك حخ يتـ ب غى ك لمط لئ ئ ئأ خزني ب.ط01. دار أسامة للنشر والتوزيع.ودار المشرقي الثقافي. عمان

- فاطمة عبد الرحيم النواسية.(2015) آزئزيئ ة عكطف ز.ب.ط.دار المناهج. عمان .

- فليه فاروق عبده.السيد محمد عبد المجيد .(2005)ك زكهق ك تمطي لى غى وخزنبك لـ أ ز زئ ة ك تمعي لي ب.ط01.دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان .

- قبقوب عتبي. (2009)ك لمئ حك تمطي لى هـ علإفة نـ آنخ ئ ك عئ لكي م.الجزائر.

- مجدي أحمد عبد الله ك زكهق ئأ جة لئ عى هـ خ مئ لية نـ لـ حئ ك بقف زي ني ب.الإسكندرية مصر.

- محفوظ احمد جودت.(2008) وخزنبك لهئنحك اسني ب.ط01. وائل للنشر. عمان .الأردن.

- محمد بني يونس.(2007) .زي قك هـ حي بك خزنغي ب ئ ئأ سعلإ ة.ط01.دار المسيرة .للتوزيع والطباعة. عمان .

- محمد توفيق رمزي. (1965) ك خزئ ز ة غى عكطف زئأ جة لئ عى.دار النهضة. بيروت .

- محمد حسن محمد حمدات.(1990)*الإدارة والقيادة التربوية الحديثة* .ط01.دار الفكر الجامعي. الإسكندرية .

- محمد شحاتة ربيع.(2010).*علم النفس الإداري المعاصر*.ط01.دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. الأردن.

- محمود رجاء بوعلام.(2004).*المدارس الثانوية في علم النفس التربوي*.ط04.دار المسيرة. القاهرة .

- مصطفى أحمد.(2000)*الإدارة التربوية المعاصرة*.رؤية معاصرة.دون نشر.

- مصطفى حسين باهي.أمينة إبراهيم شلبي.(1999) *الإدارة العامة بالمدرسة الثانوية*.ط01.مركز الكتاب للنشر. القاهرة .

- معتز عبد الله.(1990)*الإدارة العامة في علم النفس التربوي*.ب.ط.مكتب غريب. القاهرة .

- واصل جميل المومي.(2000) *الإدارة المدرسية الحديثة* .دار حامد للنشر. عمان. الأردن.

- وهيب مجيد الكبسي.*علم النفس التربوي*.ط01.دار الكندري للنشر والتوزيع. الأردن .

الموسوعات:

- الأسيل (1976)*القيادة التربوية*.الوسيك. دار الراتب الجامعية. لبنان .

- محارمة تامر محمد. (1992) *الإدارة المدرسية في علم النفس*.مجلة الإداري (25).سلطنة عمان.

- محمد الصوفي. (2009) *ك لمزهع بكعكلي بك زكهق كتمطي لىّ كة كيك عكو لزتهدو ك لمطلئ ة*.المكتب الجامعي الحديث. مصر.

-رولان دورون.ترجمة فؤاد شاهين .(1997). *لمزهع بـ عكطف ز*.كويدات للنشر والتوزيع. بيروت .لبنان.

الرسائل الجامعية والأطروحات:

- البار الروميساء.(2013)*ك لمئح كتمطي لى هعلإفة ز لخغي بـ ئ لأمجئر*.جامعة محمد خيضر .بسكرة.

- العرعاوي ذهبية .(2008).*آتنك تهجي نك لخنزى عكوك خغي بك لأمجئر كسع لكعكلي بـ ئ لآخلي بـ*.مذكرة ماجستير غير منشورة.جامعة بني يوسف.بن حدة .الجزائر.

- إيهاب محمود عاص الطيب .(1970).*آتنك لمئح كتمطي لى عكوك نصئك هطي ى*. مذكرة ماجستر في إدارة الأعمال.كلية التجارة.الجامعة الإسلامية .غزة.

- تقبيل بوجمعة .(2009). *علإفبك لمئح كتمطي لى آ زكه ا وغي ذبك شظف غى ك لخئذ زك تثمي بـ ك جوئ في بكعكئ لـ بـ*.دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة.مذكرة ماجستير في علم التربية.كلية الأدب والعلوم الإنسانية.جامعة الحاج لخضر .باتنة.

- خويلد أسماء (2000). *خغي بئ لأمجئر غى طكك تهجي نك لخنزى ك جوئذ*.رسالة ماجستير غير منشورة .جامعة ورقلة.

- رشيدة الساكر (2014). *تحفيز الأستاذ الجامعي وعلاقته بالتنمية المهنية للتعليم العالي*. جامعة لخضر .الوادي.

- صليحة شلبي *دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين*.مذكرة ماجستير.جامعة أحمد بوقرة .الجزائر.

- طبشي بلخير بن الأخضر. (2007).*الأستاذ الجامعي والتحفيز في العملية التعليمية*.رسالة ماجستير غير منشورة.جامعة قصدي مرباح .ورقلة.

- قدوري خليفة.*التنشئة التنظيمية وعلاقتها بالتحفيز في الأستاذ الجامعي*.رسالة ماجستير غير منشورة .جامعة تيزي وزو.

- مصلح حمدان .(2010*دور المناخ التنظيمي في علاقته بالأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة*.رسالة ماجستير غير منشورة.جامعة حايف العربية للعلوم الأمنية .الرياض.

- مقاق كمال. *علاقة التحفيز بالأستاذ الجامعي وعلاقته بالرضا عن الإشراف البيداغوجي*.رسالة ماجيستير غير مننشورة .جامعة الجزائر.

الكتب باللغة الفرنسية:

- Koziaueski.S etDoherty.M, **Integration of client and leadership examination of neglected issue,**Vol 74. 41989.

- Lawler, Edwar.F, G,Hall, Dauglast and oldhann, **Organizational Clint and relationship to organizational stricture. Organizational behavior and human performance**(11), 1974.

- Steers.R, **organization structure attitude and behaviors and human performance,**Vol, 23 N°03 (1979).

الملحق رقم (03)

قائمة الأساتذة المحكمين

اسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص
حديبي	الاستاذ" دكتور "	علم النفس عمل وتنظيم
ساسي	الاستاذة "دكتورة	علم النفس عمل وتنظيم
سعودي	الاستاذة "دكتورة"	علم النفس عمل وتنظيم
خمنو	الاستاذة "دكتورة"	علم النفس عمل وتنظيم
كلتين	الاستاذة" دكتورة"	علم النفس عمل وتنظيم

ملحق رقم (04)

دليل المقابلة:

طرحنا بعض الاسئلة على العامل، المتمثلة فيمايلي:

-ماهي مهامك في هذا المركز؟

مهامي معالجة القطع المعدنية وتحسين خواصها.

-هل هناك اخطاء في هذا المركز الذي تعمل فيه؟

نعم هناك بعض الاخطار منها تدفق الزيت والاصابة بالحروق.

-هل تعرضت يوما الى حادث عمل هنا؟

نعم تعرضت سابقا الى حادث تم فيه اشتعال النار، حيث ادى الى عدة خسائر مادية.

-ماهي فترات دوامك العادية (الفترة الصباحية والمسائية)؟

نعم يكون دوامي يمتد من ساعة 08:00 تنتهي على الساعة16:00.

-كما يجب ان يكون المستوى الدراسي للعامل الذي يعمل في هذا المركز؟

هذا المركز لا يتطلب مستوى عالي، بل يتطلب مستوى دراسي لا يقل عن الرابعة متوسط ولكن من الواجب ان يكون له شهادة في هذا الميدان FABDICATION MéCANIQUE.

-مارائك في المحيط الفيزيقي الذي تعمل فيه؟

انه محيط فيزيقي خالي من الضوضاء له اضاءة مناسبة للعمل، لكن بعض ظروف ناقصة كالتهوية وله حرارة مرتفعة، وفي فصل الصيف خاصة في شهر رمضان اجد صعوبة في العمل هذا.

ملحق رقم (01):

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة مولود معمري تيزي وزو.

قسم علم النفس.

تخصص عمل وتنظيم وإدارة الموارد البشرية.

الإستبيان .

سيدي/ سيدتي في إطار إعداد مذكرة ماستر في قسم علم النفس العمل والتنظيم.

يسعدني أن أضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي تم إعداده ضمن دراسة بحثية بعنوان: المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى العمال في المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM بمنطقة تيزي وزو.

وتهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي في المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM، والوقوف على العلاقة بين المناخ التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسة، والتعرف على الفروق في إتجاهات الأفراد نحو المناخ التنظيمي، وكذا التعرف على الفروق في مستويات دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة التي قد تعزى إلى متغيرات الدراسة التصنيفية: (البيئة التنظيمية للمؤسسة، الحالة الإجتماعية، النظام الداخلي).

أرجو منكم قراءة كل عبارة من العبارات التالية وتحديد مدى موافقتك عليها كما هي في مؤسستك حسب بنود الموضوع، حيث تكون الإجابة بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة، ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وشكرا.

البيانات الشخصية:

. الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )

. السن: أقل من 25 سنة ( ) من 26 إلى 35 سنة ( )

من 36 إلى 45 سنة ( ) أكثر من 46 سنة ( )

. الأقدمية: أقل من 05 سنوات ( ) من 05 إلى 15 سنة ( )

من 16 إلى 25 سنة ( ) أكثر من 25 سنة ( ).

. الحالة العائلية: أعزب ( )متزوج ( ) مطلق ( ) أرمل ( )

. المستوى الدراسي:إبتدائي( )متوسط ( ) ثانوي ( ) جامعي ( )

. المستوى المهني:إطار ( ) تحكم ( )منفذ ( )

المناخ التنظيمي

المحور الأول: مرونة التنظيم.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تتناسب القواعد والتعليمات المطبقة بالمؤسسة مع متطلبات التطور.					
02	يستحق المسئولون المهام المسندة إليهم.					
03	تساعد المؤسسة على توفير الموارد والإمكانيات اللازمة لاستمرار تعزيز عملية التطوير.					
04	تتصف اللوائح والأنظمة المعمول بها داخل المؤسسة بالمرونة والوضوح.					
05	يتوافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع طبيعة ومهام العاملين.					
06	إجراءات العمل المتعلقة بمسؤولياتي تتفق مع قدراتي ومهاراتي.					
07	وجود سياسات واضحة للإدارة تحدد كيفية تحقيق الأهداف.					

المحور الثاني: التدريب والتنمية الإدارية.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	توفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين لتمكنهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة.					
02	تساعد المؤسسة المرؤوسين في تعلم أعمالهم بصورة مستمرة.					
03	التدريب الجيد يخفف العبء على المشرفين.					
04	يتلقى المسئولين بالمؤسسة تدريبا جيدا لزيادة فاعلية إتخاذ القرار.					
05	التدريب والتنمية يحد من الأخطاء وتجعل العامل يستفيد من الآلات المستخدمة إلى أقصى حد ممكن.					
06	أكتسب المعارف المهنية ووظيفية إنجاز العمل على أكمل وجه.					
07	يحضا الجميع بفرص متساوية للترقية حسب الأنظمة.					
08	يبادر العاملون بتقديم الآراء والمقترحات التي تساهم في تطوير أداء العمل.					

المحور الثالث: الثواب والعقاب.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	القواعد والإجراءات في المؤسسة مفهومة من طرف الجميع.					
02	تعالج المشكلات الموجهة نحو المؤسسة بشكل جاد.					
03	يتم مكافأة العاملين عن العمل المتميز، الأمر الذي يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة					
04	لا تسمح المؤسسة بتدني مستوى أداء موظفيها.					
05	يتم الإلتزام بتنفيذ التعليمات الخاصة بإنجاز العمل.					
06	لا توجد قيود صارمة مفروضة على أداء لواجباتي.					
07	تلتزم الإدارة بنظم العدالة في توزيع الأجور والمكافآت.					

ملحق رقم (02):

استبان دافعية الإنجاز

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أجد متعة في حل المشكلات التي يعتبرها بعض الناس مستعصية.					
02	أبذل كل جهدي لأكون متفوقا على الآخرين في العمل.					
03	أفضل إنجاز أعمال كثيرة وبسيطة بدلا من إنجاز أعمال قليلة وصعبة					
04	أرغب في الإطلاع دائما على ما يجري من تطور في عملي.					
05	لا أترك وقت فراغ يفوتني دون استغلاله في أعمال تعود علي بالفائدة.					
06	أحرص على مقارنة نتائج أعمالي ومستواي مع زملائي.					
07	أفضل الأعمال التي لا تتطلب المبادرة الفردية.					
08	أحاسب نفسي عن مقدار العمل الذي أنجزه كل يوم.					
09	ليس مهم أن أحصل على مستوى تقدير عالي، لكن الأهم أن أقوم بعملي بصورة جيدة.					
10	أنزعج من الأعمال الناقصة.					
11	أسعى لإنجاز الأعمال مهما كلفني الأمر.					
12	أعتبر نفسي مسؤولا عن نتائج الأعمال التي أقوم بها.					
13	أشعر أنه بإمكاني أن أعمل أشياء ناجحة.					

14	يعتبر النجاح في جميع الحالات نتيجة منطقية لمثابرة الفرد في عمله.					
15	أعتقد أن نجاحي في حياتي متوقف على نجاحي في العمل.					
16	كلما وجدت العمل الذي أقوم به صعبا زدت إصرارا على إتمامه.					
17	إن شعوري بالحاجة إلى النجاح يدفعني إلى الجد والمثابرة في الأعمال.					
18	أستمر في البحث عن حل للمشكلة التي تعترضني حتى وإن كان الأمل في ذالك ضعيفا.					
19	أحاول جادا إنجاز العمل الذي أقوم به على أحسن وجه مهما كلفني ذالك من جهد ووقت.					
20	أفكر في حلول مختلفة للمشكلات التي تعرقلفي إنجاز العمل مهما بدا العمل صعبا.					
21	أعتبر الإدارة هي المسؤولة الوحيدة عن إيجاد الحلول للمشاكل في المؤسسة.					
22	أفضل العمل مع المتفوقين حتى وإن لم تربطني معهم صداقة.					
23	أشعر أن زملائي في العمل لا يحترمون أرائي في حل المشكلات الصعبة التي تعترضني.					
24	أعتمد على الأشخاص الذين أثق فيهم في حل المشكلات الصعبة التي تعترضني.					
25	أفضل التمسك بآرائي الخاصة بدلا من إتباع أراء الآخرين حتى لو ترتب عن ذالك كرههم لي.					
26	مساعدة الزملاء في عمل داخل المؤسسة زاد من رغبتيفي العمل بجدية.					

27	المشاركة في إتخاذ القرار ساعدني على إنجاز العمل أكثر.					

ملحق رقم (06)

صدق وثبات الدافعية للإنجاز:*

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,767	27

صدق وثبات المناخ التنظيمي

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,786	22

*

-الفرضية الأولى:

Corrélations

		moronatoatandhim	dafi3iyaindjaz
moronatoatandhim	Corrélation de Pearson	1	,584**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	70	70
dafi3iyaindjaz	Corrélation de Pearson	,584**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	70	70

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

-الفرضية الثانية:

Corrélations

		dafi3iyaindjaz	Atadribwtanmiya
dafi3iyaindjaz	Corrélation de Pearson	1	,594**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	70	70
atadribwtanmiya	Corrélation de Pearson	,594**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	70	70

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

-الفرضية الثالثة:

Corrélations

		atawabwle3iqab	dafi3iyaindjaz
atawabwle3iqab	Corrélation de Pearson	1	,582**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	70	70
dafi3iyaindjaz	Corrélation de Pearson	,582**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	70	70

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملاحق