



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الجزائر 02 - أبو القاسم سعد الله -  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم النفس



عنوان الأطروحة:

المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الانجاز لدى عمال شركة الاسمنت

**LAFARGE**

دراسة ميدانية بمصنعي الاسمنت - المسيلة و معسكر -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم النفس تخصص عمل وتنظيم

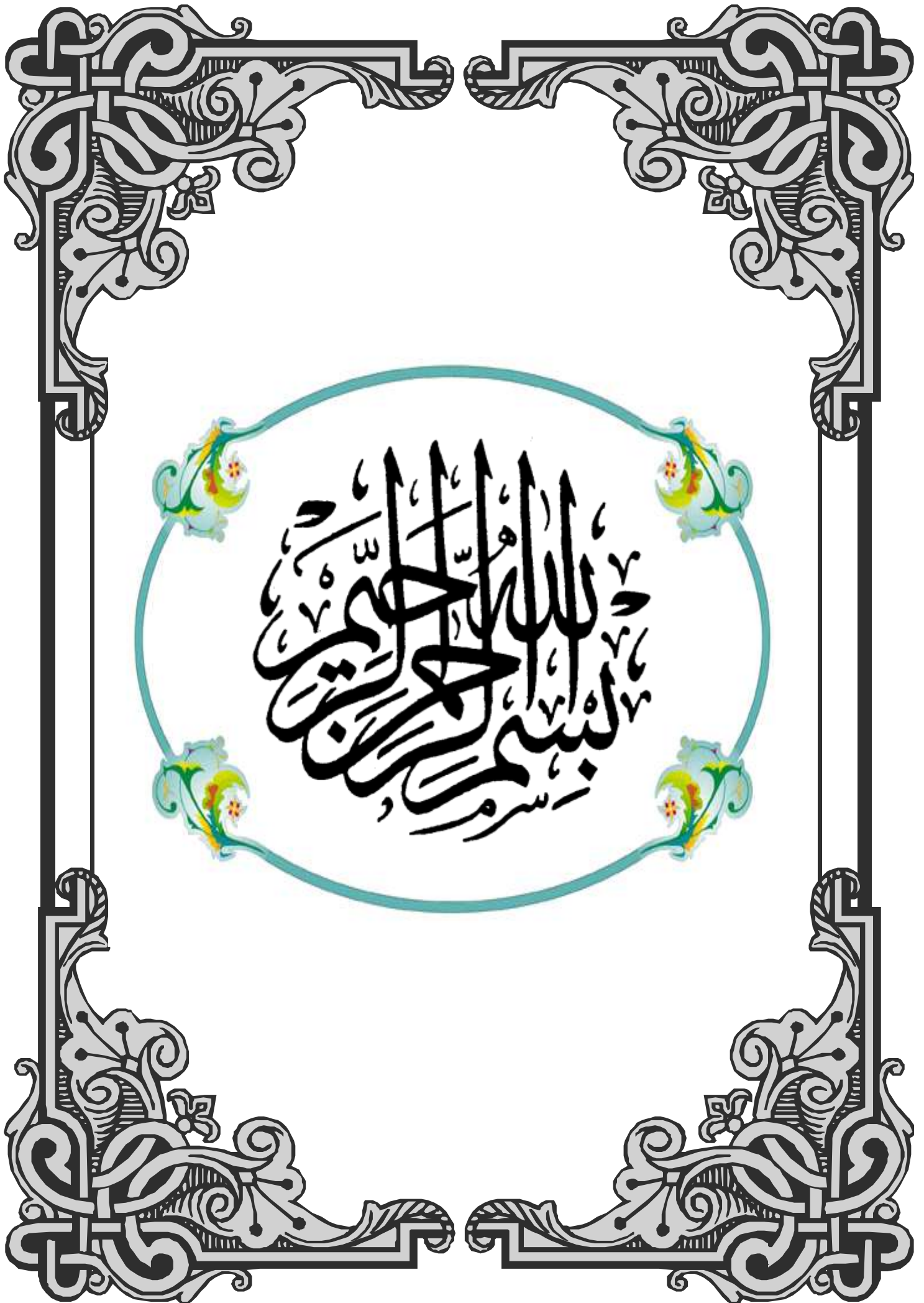
تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

بوطاف مسعود

من إعداد الطالب:

خشعي عمر

السنة الجامعية: 2019 / 2020



# الإهداء

إلى اخز ما املك في هذه الدنيا إلى أمي الحبيبة أختي اللطيفة في عمرها .

إلى اخز حميد في هذه الدنيا إلى أبي الكريم أختي اللطيفة في عمره .

إلى أستاذي الكريم الذي لم يبخل علي يوم بوظائف المسعود .

إلى من ساندني طوال مرحلة انجاز هذه المذكرة زوجتي الغالية .

إلى فلذتي كبري الغالي ابني حمار

إلى أصدقاء الحياة عزيزي، يوسف، الحاج، الشيخ فخر...

لكم كل التكر.

عمر حمدي

# شكرًا وإعترافًا

يسرني أن أتقدم بالشكر الجزيل و التقدير الكبير إلى الأستاذ الكريم الدكتورة "بوظاف مسعود" الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة و الذي لم يبخل عليا أبدا بالوقت و النصح و الإرشاد و التوجيه السديد حتى خرجت هذه المذكرة إلى النور ، اسأل الله عز وجل إن يجعلها في ميزان حسناته إن شاء الله.

كما لا يفوتني أن اشكر عمال و مسؤولي مصنع الاسمنت لافارج بالمسيلة و معسكر على قبول طلبي بالتربص وكذا توفير كل ما احتاجته من وسائل ودعم .  
كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة الكرام الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة إلى كل من مد لي يد العون وساعدني في إكمال هذه الدراسة.

عمر خشعي

# فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
إهداء	
شكر وعرقان	
ملخص الدراسة	
فهرس المحتويات	
فهرسة الجداول والأشكال	

المقدمة .....أب

## الفصل التمهيدي: مدخل للدراسة

1 - إشكالية الدراسة	04
2 - فرضيات الدراسة	08
3 - أهداف الدراسة	08
4 - أهمية الدراسة	09
5 - تحديد مصطلحات ( متغيري ) الدراسة	10
6 - الدراسات السابقة	12
7- التعقيب على الدراسات السابقة	35

## الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

تمهيد	38
1 - تعريف المناخ التنظيمي	38
2 - خصائص المناخ التنظيمي	41
3- عناصر المناخ التنظيمي	43

52	4 - أهمية المناخ التنظيمي .....
55	5 - أنواع المناخ التنظيمي .....
59	6 - نماذج المناخ التنظيمي .....
67	7 - أبعاد المناخ التنظيمي .....
71	8 - مناهج قياس المناخ التنظيمي .....
73	9 - العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي .....
79	خلاصة .....

### الفصل الثالث: دافعية الإنجاز

81	تمهيد .....
81	1- مفهوم الدافعية .....
84	2- تصنيف الدوافع .....
86	3- وظائف الدافعية وفوائدها .....
88	4- لحمة تاريخية عن تطور الدافعية للإنجاز .....
90	5- ماهية دافعية للإنجاز .....
93	6- نظريات دافعية الإنجاز .....
103	7- مكونات دافعية الإنجاز .....
106	8- خصائص الفرد ذو الانجاز العالي .....
107	9- العوامل المؤثرة في دافعية الإنجاز .....
113	10- قياس دافعية الإنجاز .....
118	خلاصة .....

### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

120	تمهيد .....
-----	-------------

120.....	1- الدراسة الاستطلاعية.....
123 .....	2- المنهج المستخدم في الدراسة .....
124 .....	3 - حدود الدراسة .....
126 .....	4 - مجتمع الدراسة .....
126 .....	5 - عينة الدراسة .....
130 .....	6 - أدوات الدراسة .....
143 .....	7-أساليب التحليل الإحصائي .....

145.....خلاصة.....

### الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

147 .....	تمهيد .....
147.....	1- عرض تفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة.....
150.....	2- عرض تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى.....
153.....	3- عرض تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية.....
155.....	4- عرض تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة .....
158.....	5- عرض تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة.....
160.....	6- عرض تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة.....
164 .....	7 - الاستنتاج العام .....
166 .....	8 - الاقتراحات.....
169 .....	قائمة المراجع .....

الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
122	وصف العينة الاستطلاعية	01
127	يصف العينة من حيث مكان العمل	02
128	يصف العينة من حيث السن	03
129	يصف العينة من حيث الخبرة	04
133	يوضح توزيع الأسئلة حسب الأبعاد المذكورة سابقا.	05
133	يوضح درجة كل اختيار لمقياس المناخ التنظيمي	06
134	يوضح ثبات مقياس المناخ التنظيمي عن طريق ألفا كرونباخ	07
136	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الهيكل التنظيمي مع درجته الكلية	08
136	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور القيادة مع درجته الكلية	09
137	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور نمط الاتصال مع درجته الكلية	10
138	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور آلية اتخاذ القرار مع درجته الكلية	11
138	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الراتب مع درجته الكلية	12
139	يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاور المقياس مع درجته الكلية	13
140	يوضح التشبعات الدالة على العامل العام في مقياس الدافعية للإنجاز	14
142	يوضح ثبات مقياس الدافعية للإنجاز عن طريق ألفا كرونباخ	15
143	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات مقياس الدافعية للإنجاز مع درجته الكلية	16
147	يوضح العلاقة بين المناخ التنظيمي والدافعية للإنجاز	17
151	يوضح العلاقة بين الهيكل التنظيمي للشركة والدافعية للإنجاز	18
153	يوضح العلاقة بين القيادة والدافعية للإنجاز	19
156	يوضح العلاقة بين آلية اتخاذ القرار والدافعية للإنجاز	20
158	يوضح العلاقة بين نمط الاتصال والدافعية للإنجاز	21
160	يوضح العلاقة بين الراتب المتقاضى والدافعية للإنجاز	22

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
45	يبين ادوار القيادة	01
46	يبين أهمية الاتصال الفعال	02
51	يحدد أنواع الحوافز	03
52	مجسم يوضح عناصر المناخ التنظيمي	04
53	نموذج ليكارت المفسر للمناخ التنظيمي	05
62	نموذج لولر Lawler للمناخ التنظيمي	06
63	يوضح نموذج ستيرز للمناخ التنظيمي	07
67	نماذج المناخ التنظيمي حسب الدراسات	08
71	أبعاد المناخ التنظيمي	09
82	يبين عملية الدافعية	10
84	يبين العلاقة بين المفاهيم الثلاثة : الحاجة , الدافع , الباعث	11
86	يوضح التدرج الهرمي للحاجيات وفق سلم ابراهم ماسلو	12
88	يوضح العلاقة بين وظائف الدافعية	13
94	يمثل استشارة الدافعية حسب ماكيلاند	14
100	يوضح أسباب التنافر المعرفي ل ليون فستجر	15
102	التدرج الهرمي للحاجيات وفق سلم أبراهام ماسلو	16
104	يوضح مكونات دافعية الانجاز لدى جيلفورد Guilford	17
104	يوضح مكونات دافعية الانجاز ل ميتشل Mitchel	18
104	يوضح مكونات دافع الانجاز لاوزيل Ouzil	19
105	يوضح مكونات دافع الانجاز لهارمنس Harmans	20
106	يوضح مكونات دافعية الانجاز حسب محي الدين الحسين	21
106	يوضح مكونات دافع الانجاز حسب عبد القادر	22
106	يوضح مكونات دافع الانجاز حسب تسران	23
108	يوضح نشاطات أم الأطفال ذوي الدافعية للإنجاز	24

127	يبين توزيع نسبة العينة بين مصنع المسيلة ومعسكر	25
128	يصف الفئة العمرية لعينة الدراسة	26
129	وصف عينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية	27
163	مخطط يبين العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والدافعية للإنجاز	28
163	يبين قيمة معاملات الارتباط لأبعاد المناخ التنظيمي	29

## ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى عمال شركة الاسمنت Lafarge، حيث افترض الباحث وجود علاقة بين عناصر المناخ التنظيمي الخمس (الهيكل التنظيمي، القيادة، نمط الاتصال، آلية اتخاذ القرار، الراتب) ودافعية الانجاز. وللتأكد من فرضيات الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبر الأنسب والملائم لموضوع الدراسة، مع استعمال مقياسين كأداة أساسية لجمع البيانات، الأول خاص بالمناخ التنظيمي (من إعداد الباحث) والثاني خاص بدافعية الانجاز للأستاذ منصور بن الزاهي، بحيث تم توزيعهما على عينة من عمال الشركة والتي كان عددها (100) عامل من أصل (544) عمال أي بنسبة ( 18.38%) من عمال الشركة.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أبرزها:

- وجود علاقة بين المناخ التنظيمي ودافعية الانجاز لدى العاملين بشركة الاسمنت لافارج.
- وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي للشركة والدافعية للانجاز لدى العاملين بشركة الاسمنت لافارج.
- وجود علاقة بين القيادة ودافعية الانجاز لدى العاملين بشركة الاسمنت لافارج.
- وجود علاقة بين آلية اتخاذ القرار ودافعية الانجاز لدى العاملين بشركة الاسمنت لافارج.
- وجود علاقة بين نمط الاتصال ودافعية الانجاز لدى العاملين بشركة الاسمنت لافارج.
- وجود علاقة بين الراتب ودافعية الانجاز لدى العاملين بشركة الاسمنت لافارج.

## **Résumé :**

Cette étude vise à démontrer la relation entre le climat organisationnel et la motivation d'accomplissement chez les travailleurs de la cimenterie Lafarge. Le chercheur a supposé qu'il y a une relation entre les cinq éléments du climat organisationnel (structure organisationnelle, leadership, style de communication, mécanisme de prise de décision, salaire) et la motivation d'accomplissement.

A fin de vérifier les hypothèses de l'étude, le chercheur a adopté l'approche analytique descriptive, qui est la plus appropriée pour l'objet de l'étude, et a utilisé deux mesures comme outil de base pour la collecte des données. Le premier est pour le climat organisationnel (créé par le chercheur) et le second concerne la motivation d'accomplissement, du professeur BENZAHY Mansour. Les outils ont été distribués sur un échantillon de 100 travailleurs, de l'ensemble de 544, de l'entreprise, par un pourcentage de 18,83%. L'étude a atteint des résultats, dont les plus importants sont :

- Il existe une relation entre le climat organisationnel et la motivation d'accomplissement chez les travailleurs de la cimenterie Lafarge
- Trouver une relation entre le mécanisme de prise de décision et la motivation de réussite parmi les travailleurs à ciment Lafarge
- Trouver une relation entre le style de communication et la motivation de réussite parmi les travailleurs à ciment Lafarge
- Trouver une relation entre le salaire et la motivation de réussite parmi les travailleurs à ciment Lafarge.

## مقدمة:

إن كلمة مناخ تعبير مجازي تتعلق بالبيئة والطبيعة الجغرافية وعندما تستخدم في الإدارة فهي تعبير عن مكان العمل والعوامل المحيطة به وأسلوب التعامل وكيفية تفاعل القوى البشرية الموجودة به مع بعضها البعض، فالمناخ التنظيمي يشير إلى القيم والعادات والتقاليد والطبقات الاجتماعية وتأثيرها على العملية الإدارية وسلوك العاملين في التنظيم (المغربي، 1990، ص 303).

وتظهر جوانب الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال العلاقة القائمة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى خاصة في مجال التعامل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام والتي يحددها محوران أساسيان، الأول يتمثل في خصائص الفرد المرتبطة إلي حد كبير بالنظام المعرفي وخبرته وتجربته وتعليمه وثقافته والثاني هو بيئة العمل الداخلية التي تصف الخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات والتي تختلف من منظمة لأخرى باختلاف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي ومن أشهرها (الهيكل التنظيمي، نظام الاتصالات، نظم إجراءات العمل، النمط القيادي، أسلوب اتخاذ القرارات، طبيعة وظروف العمل، بيئة العمل الخارجية، جماعة العمل)، حيث أن كل هذه الأبعاد تشكل الإطار العام الذي تعمل من خلاله كافة المنظمات وتخضع لتأثيراتها الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والقانونية، وتسعى المنظمات لتوفير مناخ تنظيمي لمواردها يساعدها على القيام بدورها على أكمل وجه. (السكران، 2004، ص 2).

إن مفهوم المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص للبيئة الداخلية تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقرار أو الثبات النسبي يفهمها العاملون، وتنعكس على اتجاهاتهم وسلوكهم في المنظمة التي يعملون فيها ومع اختلاف الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي إلا أنها ذات أثر كبير على سلوك العاملين ومن هنا بات من أهم واجبات الإدارة أن تحاول قدر المستطاع تحسين المناخ التنظيمي بشكل يساهم بتحقيق أهداف المنظمة (المغربي، 1990، ص 3).

أما الدافعية للإنجاز فهي مطلب يسعى له جميع الأفراد، وكل منظمة تريد أن تحقق نجاحا اقتصاديا هاما، واستقرارا متميز، وهي تعبر على مدى سعي الفرد واجتهاده ومثابرتة من أجل تحقيق مستوى عال من الأداء، كما تعبر عن مختلف التحديات التي يقوم بها الفرد من أجل تحقيق أهدافه (منصور بن زاهي، 2007، ص 62).

لذلك سوف نحاول من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لعمال شركة الاسمنت LAFARGE (مصنع المسيلة، معسكر) ولتحقيق ذلك قمنا بتقسيم الدراسة وفق أربعة فصول كما يلي:

- **الفصل الأول:** يعتبر هذا الفصل مدخل للدراسة حيث قام الباحث بتقديم إشكالية البحث، مع تحديد الفرضيات وأهداف وأهمية البحث وفي الأخير تحديد أهم المفاهيم الأساسية الدراسة وكذا الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع وفي الأخير تقييم هذه الدراسات.

- **الفصل الثاني:** تم في هذا الفصل التعرض إلى أحد متغيرات الدراسة ألا وهو المناخ التنظيمي من خلال تعريف المناخ التنظيمي وخصائصه وأهم عناصره وأهمية المناخ التنظيمي وأنواع المناخ التنظيمي وأبعاد المناخ التنظيمي ومناهج قياس المناخ التنظيمي وفي الأخير العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي.

- **الفصل الثالث:** تم في هذا الفصل التعرض إلى المتغير الثاني للدراسة وهو دافعية الانجاز من خلال تقديم مفهوم الدافعية ودافعية الانجاز وكذا أهم نظريات التي تناولت دافعية الانجاز وأنواع ووظائف الدافعية للإنجاز ومكونات دافعية الانجاز وخصائص الفرد ذو الانجاز العالي وفي الأخير قياس الدافعية للإنجاز.

- **الفصل الرابع:** تم التعرض في هذا الفصل لمنهجية الدراسة من خلال التطرق إلى نوع المنهج وكيفية اختيار مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها، تحديد أدوات وتقنيات البحث وكيفية جمع البيانات وكيفية تحليلها وأخيرا حدود الدراسة.

- **الفصل الخامس:** تم التطرق في هذا الفصل إلى تحليل وعرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها ومدى تحقق فرضيات الدراسة المعدة من طرف الباحث، وكذا تقديم استنتاج عام ومع تحديد بعض الاقتراحات.

# الفصل الأول

## مدخل للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أهداف الدراسة.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- تحديد مصطلحات (متغيري) الدراسة.
- 6- الدراسات السابقة.
- 7- التعقيب على الدراسات السابقة.

## 1 - إشكالية الدراسة:

يعتبر موضوع المناخ التنظيمي أحد أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام المفكرين والباحثين في ميدان الإدارة، حيث أن دراسة المناخ التنظيمي تهدف إلى فهم وتفسير سلوك أعضاء التنظيم والبيئة التي يعملون فيها، حيث أن وجود مناخ مناسب داخل التنظيم يساهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية، لما له من دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات ذات الصلة بالأفراد ومنها الدافعية لديهم وخاصة دافعية الإنجاز.

وقد ازداد الاهتمام بدراسة المناخ التنظيمي في السنوات الأخيرة نظراً لما له من ارتباط مباشر بسلوك الأفراد بالمؤسسة، حيث أكدت العديد من الدراسات أن للمناخ التنظيمي دور كبير في حياة المنظمة وأن تطور ونمو المنظمة مرهون بطبيعة المناخ التنظيمي السائد بها، حيث يرى BENOIT LEDUC (2008)، أن المناخ التنظيمي " هو السماء الزرقاء في مؤسستك "

غير أن موضوع المناخ التنظيمي ودافعية الإنجاز لم يلق الاهتمام الكافي من علماء النفس العمل والسلوك التنظيمي مقارنة بالاهتمام الذي لقيه من طرف علماء التربية وعلماء المانجمنت، حيث تعددت الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي نذكر منها على سبيل المثال:

دراسة إيهاب محمود عايش الطيب (2008)، التي هدفت إلى تقصي أثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين بها من خلال الأبعاد الآتية ( الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مدى مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة)، وكذا التعرف على مدى وجود فروق في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، وقد أظهرت الدراسة توجهاً عاماً نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي بشركة الاتصالات الفلسطينية، ووجود علاقة إيجابية قوية بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية. (إيهاب محمود عايش الطيب، 2008، ص ص 10، 9).

ثم تلتها دراسات عديدة حاولت إعطاء مفهوم أو تعريف للمناخ التنظيمي من بينها دراسة محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي (2006)، التي حاول من خلالها التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية.

حيث أظهرت النتائج توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات ايجابية، وجود أثر ايجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، كما أظهرت انه يوجد خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار، وعدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع مؤهلاتهم العلمية والتخصصات الحاصلين عليها. (محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، 2006، ص، 109).

كذلك جاءت دراسة ناصر إبراهيم السكران (2004) التي حول من خلالها التعرف على توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي السائد ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة وطبيعة العلاقة بين توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي، وكذلك العلاقة بين الفروق الفردية لضباط قطاع قوات الأمن الخاصة وتوجهاتهم نحو المناخ التنظيمي.

و أظهرت النتائج وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور الاتصالات كأحد محاور المناخ التنظيمي، وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور نظم وإجراءات العمل، كأحد محاور المناخ التنظيمي، وجود توجهات محايدة نحو المحاور الثلاثة (الحوافز، طرق اتخاذ القرارات، تنمية الموارد البشرية) للمناخ التنظيمي، وكذلك وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور إدراك الموظف لدوره الوظيفي كأحد محاور الأداء الوظيفي، وكذلك وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة

نحو الدرجة الكلية لمستوى أدائهم الوظيفي. (ناصر إبراهيم السكران، 2004، ص ص، 6، 5).

إلا أن هذه الدراسات لم تولي أهمية كبيرة للبحث في علاقة المناخ التنظيمي ببعض الجوانب النفسية الإنسانية التي تعتبر المحركات الأساسية لسلوك الفرد داخل المنظمة على سبيل المثال لا الحصر القيم والاتجاهات والادراكات والدوافع النفسية والاجتماعية، وهنا نقف قليلا عند موضوع الدوافع لاسيما الدافعية للإنجاز، لما لها من أهمية قصوى في دراسة وفهم السلوك الإنساني في المنظمة، حيث كانت بدايات دراسات الدافعية للإنجاز في الثلاثينيات على يد "موري" في مجال الشخصية، ثم يأتي بعده "ماكلياند" الذي عمل على إبراز هذا النوع من البحوث وتطوره في عديد من الحضارات، وبدأت الدول المتقدمة منذ الخمسينيات تعطي جل اهتمامها لدراسة دافعية الانجاز وتتميتها لدى أبنائها بغية تحقيق المزيد من التقدم الاجتماعي، والرخاء الاقتصادي لمجتمعاتها، ويمثل دافع الانجاز أحد الجوانب المهمة في منظومة الدوافع الإنسانية التي اهتم بدراستها الباحثون في مجال علم النفس الاجتماعي، وكذلك المهتمون بعلم النفس المهني ودوافع العمل، وعوامل النمو الاقتصادي، بل يمكن النظر لدافع الانجاز بوصفه أحد منجزات الفكر السيكولوجي المعاصر. ( العتيبي، 1996، خليفة، 1995، دويدار، 1991، عبد الخالق، 1991).

ويعد الدافع للإنجاز مكونا مهما في سعي الفرد تجاه تحقيق ذاته وتوكيدها، حيث يشعر الإنسان بتحقيق ذاته من خلال ما ينجزه وفيما يحققه من أهداف وفيما يسعى إليه من أسلوب حياة أفضل ومستويات أعظم لوجوده الإنساني الواعي. ( دويدار 1991 ، خليفة 1995 ، زيدان 1989 ).

ويرى " موري Murray " عام 1988 أن الشباب ذوي دافع الإنجاز المرتفع يميلون إلى اختيار مهنة رجل الأعمال صعب المراس، ومن ثم فهم يسيرون مهنا صعبة، وهذا ما دفع " ماكلياند McClelland 1985 " إلى الاعتقاد بأن أصحاب المشروعات الكبرى والمخاطرين في العالم إنما يكون دافعهم الأساسي الأول هو الرغبة في الإنجاز، كما ابرز

دور العوامل السيكولوجية في النمو الاقتصادي، فدرس الدافع للإنجاز من خلال عينات من الإنتاج الأدبي في فترات الازدهار والانخفاض في النمو الاقتصادي في كل من: اليونان القديمة وأسبانيا وانجلترا والولايات المتحدة. (Kynn. et al, 1991)

وقد اعتمدت هذه البحوث على افتراض مؤداه أن الدافع للإنجاز عامل أساسي مسئول عن النمو الاقتصادي، ويرتبط ارتباطا إيجابيا بالرخاء الاقتصادي، وقد بين ماكلياند McClelland (1961) في كتابه: "المجتمع المنجز"، أن موضوعات الانجاز تسيطر وتسدود في خلال فترات النمو الاقتصادي السريع. (عبد الخالق، 1991)

ومن ابرز أعمال "ماكلياند McClelland 1971" التجربة التي قام بها مع "ونتر" Winter عام 1971 للتأثير في الإنتاج الاقتصادي للمناطق المنخفضة، حيث وضع برنامجا دراسيا لبعض رجال الأعمال في إحدى المدن الهندية بهدف رفع الدافع للإنجاز لديهم وبعد مضي خمس سنوات أسفرت التجربة عن تحسن جوهري في أداء هؤلاء المديرين الذين خضعوا للبرنامج وأدى إلى التحسن الاقتصادي في مدينتهم (McClelland, 1971). وتعتبر دراسة دافعية الإنجاز أمرا ضروريا في مجتمع كالمجتمع الجزائري الذي يحدث في قطاعاته تغيرات مهمة وبخاصة قطاع المحروقات ولعل أهم الدراسات التي تناولت موضوع الدافعية للإنجاز في قطاع المحروقات دراسة منصور بن زاهي (2006) التي حاول من خلالها التعرف إلى مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي الذي يتميز به الإطار الوسطي لقطاع المحروقات الجزائري وكذا مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية والوسطية وفي الأخير معرفة العلاقة الارتباطية ودلالاتها بين الشعور بالاغتراب الوظيفي والدافعية للإنجاز من جهة والتعرف على العلاقة التي تربط عوامل الشعور بالاغتراب الوظيفي والدافعية للإنجاز من جهة أخرى.

وأكدت النتائج أن مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي كان أقل بقليل عن المتوسط لدى أفراد العينة، ومستوى الدافعية للإنجاز كان مرتفعا جدا لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات (منصور بن زاهي، 2006، ص ص: 5، 4).

ومن خلال ما تم ذكره حول بعض من المفاهيم والدراسات التي تناولت متغيري الدراسة المناخ التنظيمي ودافعية الانجاز ارتئى الباحث صياغة التساؤلات على النحو التالي:

**1-1- التساؤل العام:**

هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي ودافعية الانجاز لدى العاملين بشركة الاسمنت لافارج؟

**1-2- التساؤلات الفرعية:**

1- هل توجد علاقة بين نمط الاتصال ودافعية الانجاز لدى العاملين؟

2- هل توجد علاقة بين القيادة ودافعية الانجاز لدى العاملين؟

3- هل توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي للشركة ودافعية الانجاز لدى العاملين؟

4- هل توجد علاقة بين آلية اتخاذ القرار ودافعية الانجاز لدى العاملين؟

5- هل توجد علاقة بين الراتب ودافعية الانجاز لدى العاملين؟

**2- فرضيات الدراسة:**

بناء على إشكالية الدراسة والتساؤلات المطروحة تم صياغة الفرضيات على النحو التالية:

**1-2- الفرضية العامة:**

توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والدافعية الإنجاز لدى العاملين بشركة الاسمنت لافارج.

**2-2- الفرضيات الفرعية:**

1- توجد علاقة بين نمط الاتصال ودافعية الانجاز لدى العاملين.

2- توجد علاقة بين القيادة ودافعية الانجاز لدى العاملين.

3- توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي للشركة ودافعية الانجاز لدى العاملين.

4- توجد علاقة بين آلية اتخاذ القرار ودافعية الانجاز لدى العاملين.

5- تجد علاقة بين الراتب ودافعية الانجاز لدى العاملين.

**3- أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- تسليط الضوء على العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي ودافعية الانجاز لدى العاملين.

- تبيان دور الهيكل التنظيمي في الشركة وكذا مساهمته في الرفع من دافعية انجاز لدى العالين.

- إبراز أهمية القيادة الفعال في المساهمة في الرفع من دافعية الانجاز لدى العاملين.

- إظهار الدور الذي يلعبه نمط الاتصال في المساعدة على تحفيز العمال والرفع من دافعيتهم لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم من طرف إدارة المصنع.

- إبراز دور وأهمية آلية اتخاذ القرار داخل الشركة ومدى مساهمته في الرفع من دافعية الانجاز للعاملين.

- إبراز دور وأهمية الراتب في الرفع من دافعية الانجاز لدى العاملين.

#### 4- أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من خلال الفائدة التي تعود على كل من:

#### 4-1- شركة الاسمنت لافارج (المسيلة ومعسكر):

تكمن أهمية الدراسة في إعطاء مسؤولي الشركة فكرة عن المناخ التنظيمي وأهميته داخل الشركة وكذا ماهية دافعية الانجاز وطرق استثارته والرفع منها، كما تهدف الدراسة كذلك إلى إعطاء تصورات وأفكار من شأنها مساعدة صناع القرار والقائمون على إدارة الموارد البشرية بالشركة في التعرف على أبعاد العلاقة التي تربط بين المناخ التنظيمي السائد في الشركة ودافعية الانجاز للعاملين بها، لتعمل الشركة على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب، فتقوم بتصويب ما هو سلبي وتعزيز ما هو ايجابي.

#### 4-2- الباحث:

يسعى الباحث من وراء هذه الدراسة إلى تعميق الفهم حول المناخ التنظيمي ودافعية الانجاز، وكذا الرفع من الرصيد الفكري حول الموضوع، والوقوف على حقيقة التساؤلات التي بناها أثناء الدراسة.

## 4-3- المكتبة الجامعية:

كما تكمن أهمية الدراسة في إضافة معلومات حول المناخ التنظيم ودافعية الانجاز كي تصبح مرجع جديد يضاف إلى الأبحاث السابقة لتكون دليل ومساعد للطلبة في المستقبل هذا إذا علمنا أن موضوع المناخ التنظيمي في المؤسسات الصناعية في الجزائر أصبح البحث حوله يعد على الأصابع.

## 4-4- البحث العلمي:

تكمن أهمية هذه الدراسة بالنسبة للباحثين وخاصة في ميدان علم النفس عمل وتنظيم في فتح المجال للباحثين من اجل دراسة أبعاد أخرى للمناخ التنظيمي وكذا محاولة التعمق أكثر في فهم وتفسير المناخ التنظيمي ودافعية الانجاز.

## 5- تحديد مصطلحات الدراسة:

## 5-1- المناخ التنظيمي:

عرف هالبن وكروفت **Halpin et croft** هو " مجموعة الخصائص والمميزات الداخلية التي تصف المنظمة وتميز بينها وبين منظمة أخرى، وتؤثر في سلوكيات. إذ يتم قياس هذا المناخ من خلال مدى إدراك وفهم الموظفين فيها لهذه الخصائص الداخلية بها ". (واصل جميل المومني، ص 25)

كما عرف الكبيسي المناخ التنظيمي على أنه " الحصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها، والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم وعلى معنوياتهم، وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها ". (الكبيسي، 1998، ص 23).

كذلك عرف ليتوين وسترونج **Litwin et Stranger** " بأنهم " جموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة بصورة مباشرة بين الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم ". (عبد الباقي صلاح الدين، 2005، ص 31).

**5-1-1-1- التعريف الإجرائي للمناخ التنظيمي:**

هو ذلك النظام الاجتماعي أو البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها العامل والتي تتميز بعدة عوامل تتنوع ما بين عوامل اجتماعية وتنظيمية، والذي يسعى العامل إلى التحكم فيها من خلال فهمها ومحاولة التأثير عليها، وذلك من خلال الاعتماد على مقياس المناخ التنظيمي المعد من طرف الباحث والذي اعتمد فيه على الأبعاد الآتية (الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصال، آلية اتخاذ القرار، الراتب).

**5-1-2- الهيكل التنظيمي Structure Administrative:**

ويعرفه ريتشارد مايلز ( R.Miles. 1980 p 18 ) على انه " تلك الصفات للمنظمة التي تعمل كمراقب أو مصنف أجزائها والهيكل بشكل عام يعبر عنه من ناحية القسم وخصوصية العمل وطرق التنسيق والرقابة ". (قبوب عيسى. 2007، ص 14).

**5-1-3-الاتصال Communication:**

تعرف جمعية الإدارة الأمريكية (AMA) الاتصال على انه " أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى ". (Merihue.1960 ، p 16).

**5-1-4- آلية اتخاذ القرار Pries De Decision:**

يعرفه هيربرت سيمون ( Simon. 1945 ، p 12 ) على انه " عملية بحث عن حل وسط".

**5-1-5- الأجر Rémunération:**

هو " كل ما يعطى للأجير أو العامل بعد أدائه للعمل المطلوب منه "

**5-1-6- الإشراف supervision:**

الإشراف هو " قيادة وتوجيه فريق العمل والمؤوسين طبقا لأهداف وإستراتيجية المنظمة التي تم وضعها مسبقا من طرف الإدارة العليا ".

**6-2-الدافعية للإنجاز:**

عرفها عبد اللطيف خليفة (1995) على أنها " استعداد الفرد لتحمل المسؤولية،

والسعي نحو التفوق لتحقيق أهداف معينة، والمثابرة والتغلب على العقبات والمشكلات التي تواجهه، والشعور بالزمن والتخطيط للمستقبل". (منصور بن الزاهي. 2006، ص 78).

### 6-1- التعريف الإجرائي لدافعية الإنجاز:

يعرف دافع الانجاز إجرائيا على انه سعي العاملين في الشركة لأداء وانجاز الأعمال والمهام الموكلة إليهم، بأعلى جهد ومثابرة، من اجل تحقيق طموحاتهم وأهدافهم والسعي إلى تقديم الأفضل والاستمرار فيه، وهو ما يقيسه مقياس دافعية الانجاز المهني للأستاذ منصور بن زاهي.

### 7- الدراسات السابقة:

#### 7-1- الدراسات الأجنبية والعربية المتعلقة بالمناخ التنظيمي:

حظي موضوع المناخ التنظيمي بدراسات عديدة خاصة في الجانب الإداري المتعلق بالعامل والمنظمة التي يعمل بها سواء كانت المنظمة إدارية أو تربوية أو خدماتي، وقد اخترت بعض الدراسات الأجنبية وكذا العربية نذكر منها:

#### • دراسة لتوين وسترنجر Litwin et Stringer (1968):

وهي دراسة تجريبية قام بها كل من لتوين وسترنجر على ثلاثة مؤسسات تربوية الهدف من الدراسة هو ملاحظة اثر أنواع القيادات المختلفة على الإجراءات التنظيمية المصطنعة ومستويات الأداء.

أجريت هذه الدراسة على 45 طالب، بحيث كونت ثلاث مؤسسات متنافسة في وضعية ذات ظاهرة واقعية وهي لعبة طريفة تصرف في المهمة تتضمن هذه المؤسسات الثلاث أجواء مختلفة بحيث اسندت مهمة تهيئة النمط القيادي المناسب لرؤساء المؤسسات الثلاث الذين كانوا أعضاء في هيئة البحث.

- نمط قيادي مبني على الأوامر وفرض القانون مع استعمال وسائل التهديد والعقاب وعدم المشاركة في اتخاذ القرار.

- نمط قيادي مبني على أساس العمل الجماعي التعاوني ديمقراطي مع المشاركة في اتخاذ

القرارات.

- نمط يشجع على وضع الأهداف واخذ المسؤوليات لإنجاز الهدف وتحمل النتائج واثابة الفرصة للإبداع وروح المبادرة.

وبعد العمل على الأنماط الثلاثة المطبقة تبين ما يلي:

- المنظمة (ا) تتميز بمناخ تنظيمي تسلطي.
- المنظمة (ب) تتميز بمناخ تنظيمي اخوي وديمقراطي.
- المنظمة (ج) تتميز بمناخ تنظيمي انجازي.

• دراسة بريتشارد وكارزيك Pritchard And Karazik (1973):

قام كل من بريتشارد وكارزيك بدراسة المناخ التنظيمي وأثره على متغيري الأداء والرضا الوظيفي بشركتين متميزتين باختيار عينة.

- الشركة (ا) يوجد بها 46 مديرا.
- الشركة (ب) يوجد بها 30 مديرا.
- بحيث تتميز الشركة (ا) بالدينامكية وقيم الانجاز كما تميل إلى التوسع والمخاطرة في الأعمال

في حين تميل الشركة (ب) إلى الأسلوب التقليدي المحافظ على المهام كما أنها اقل دينامكية وانجاز.

حيث قام بتطبيق مقياس المناخ التنظيمي مكون من 6 درجات على النحو التالي:

- غير صحيح إطلاقا، غير صحيح في اغلب الأحيان، غير صحيح في بعض الأحيان.
- صحيح في اغلب الأحيان، يميل إلى الصحة تقريبا، صحيح تماما.

ويتكون المقياس من إحدى عشر بعدا، تم اختيارها على أساس الثبات والوضوح وهي:

- الحرية، الإعاقة، العلاقات الاجتماعية، الهيكل، مستوى المكافئة، الدافع للإنجاز،
- التبعية، الانجذاب، المركز الاجتماعي، المرونة والتجديد، تمركز القرارات، المساعدة، وفي الأخير توصل الباحثان إلى النتائج الآتية:

- الشركة (ا) المتميزة بالتوجيه الانجازي والديناميكي ذات مستوى أعلى في الدافعية للإنجاز، المرونة والتحديد ومستوى الكفاءة غير أنها ذات مستوى اقل في أبعاد تركز القرارات والمركز الاجتماعي.

- الوحدة الأكثر فعالية ترتبط إيجابا مع أبعاد الانجذاب للمركز الاجتماعي، المرونة والتحديد غير أنها ترتبط سلبا مع البعد الهيكلي وتمركز القرارات، كما أن الوحدات الأكثر رضا كانت ترتبط إيجابا من تركز القرارات والهيكل التنظيمي.

و استخلص الباحثان أن فعالية الأداء والرضا غير متلازمين بالضرورة. أكثر منه مع الأداء.

- بينت الدراسة أن من بين إحدى عشر بعد توجد عشرة أبعاد ترتبط ارتباطا ذو دلالة إحصائية من الرضا عن العمل.

هذا الاتجاه اظهر دلالة قوية أن المناخ التنظيمي له ارتباط بالرضا أكثر من الأداء وعلاقة ضعيفة بين المناخ التنظيمي والأداء، كما أن هناك ارتباط كبير بين الرضا وبعدي المكافئة والمساعدة وكيفية التعامل مع المشاكل التنافسية في منظمة ما إلى جانب كيفية توجيه العمال ودرجة ديمقراطية الانجاز في الوحدة.

#### • دراسة قراتو، Grato (2001):

قام بدراسة تحت عنوان " العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للقائمين على ادارة مؤسسات دعم وصيانة المشاريع ".

هدفت هذه الدراسة إلى تفحص العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي المطبق على المدراء القائمين على المعدات، والآلات، في الولايات المتحدة الأمريكية وتحديد إذا ما كان هناك اختلافات ذات دلالة جوهرية في وسائل الرضا الوظيفي وفق سياق المناخ التنظيمي تعزي (للجنس، والعرق، وطبقاً لحجم المؤسسة ونوعها وسنوات الخبرة في المؤسسة). وتم توزيع استبيانات على عينة من (602) مدير تم استرداد 214 استبانة 214 وقد بلغت نسبة الاستجابة 37 %، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1. اكتشاف جميع عوامل المناخ التنظيمي في المؤسسات التي أجري عليها البحث، وهذه

العوامل هي (الاتصالات الداخلية-الهيكل التنظيمي - المناخ السياسي- فرص التنمية المهنية الحوافز).

2. أعلى ثلاثة نسب للرضا الوظيفي فيما يتعلق بعوامل المناخ التنظيمي هي الاعتبارات الشخصية وفرص التنمية المهنية والاتصالات الداخلية.

3. أن نسبة 80 % من المدراء راضون عن أوضاعهم الوظيفية.

4. جميع أبعاد المناخ التنظيمي موضع الدراسة مؤثرة في الرضا الوظيفي.

• دراسة هونج وآخرون Hanges & others (2005):

قاموا بدراسة تحت عنوان " المناخ التنظيمي للمكتبات بجامعة ميرلاند " .

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي وثقافة فريق العمل في المكتبات في جامعة ميرلاند لمعرفة إذا ما كان هناك تنوع واختلاف في المناخ التنظيمي للمكتبات خلال السنوات الأربع منذ عام 2000. وتم التركيز على (مناخ فريق العمل ونشر المعلومات التنظيمية والعلاقات الشخصية ومناخ التعليم المستمر). وتم تنفيذ التقييم على مرحلتين وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية، ومن ثم تم تقسيمها إلى عشر مجموعات، وبلغ عدد الموظفين الذين شاركوا في المرحلة الأولى من التقييم ٥٠ موظف من أصل 294 موظف يعملون في مكتبات جامعة (ميرلاند) وفي المرحلة الثانية تم استكمال العدد ليصل إلى 209 مشارك.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1. أن مناخ فريق العمل كان ذا جدوى عالية في انجاز الأعمال

2. وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والحوافز المقدمة من قبل الإدارة لأصحاب السلوك التنظيمي المثالي.

3. أن تفاعل العلاقات بين الموظفين والمشرفين له أثر إيجابي في تطوير العمل داخل المكتبات.

4. يرى جزء من الموظفين أن المناخ التعليمي يفرض عليهم ليتعلموا ما يتوافق مع وظائفهم

الحالية فقط، وأنهم بحاجة لدورات تدريبية لتنمية مهاراتهم.

• دراسة بانجيل واخرون ( Pangil & Others )، 2011 بعنوان: " العلاقة بين

المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي - دراسة حالة في مؤسسة حكومية ماليزية - "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العالقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الحكومية، وكانت أبعاد المناخ التنظيمي: (المكافأة، المسؤولية، الهيكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات)، وقد شملت الدراسة (1020) موظفاً في (17) موقعا، حيث تم توزيع (60) استبانة في كل موقع، وتم استردادها جميعاً. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها:

- توفر مناخ تنظيمي منخفض يؤدي إلى رضا وظيفي منخفض، وذلك بخلاف بعد المشاركة في اتخاذ القرارات التي لها أثر سلبي على الرضا الوظيفي؛ بمعنى أن الموظفين في هذه المؤسسة لا يفضلون المستوى العالي من المشاركة في اتخاذ القرارات؛ وذلك لأنه يعتبر من وجهة نظرهم عبء عال عليهم.

- وجود ارتباط جوهري إيجابي بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، بخلاف بعد المشاركة في اتخاذ القرارات الذي له ارتباط جوهري سلبي مع الرضا الوظيفي.

- انخفاض أبعاد المناخ التنظيمي: (المكافأة، المسؤولية، الهيكل التنظيمي)، أدى إلى انخفاض الرضا الوظيفي.

• دراسة ريشا شودي، سانتوش رانجنكار Santosh ،Richa Chaudhary ،Rangnekar .(2013):

قما بدراسة " المناخ التنظيمي وقوة المناخ والمشاركة في العمل "

كان الهدف من هذه الدراسة هو استكشاف دور جودة المناخ وتنمية الموارد البشرية وقوة المناخ في تحديد مشاركة العمل على المستوى التنظيمي للتحليل تم فحص قوة المناخ لآثارها الخطية والمنحنية والتفاعلية على مستوى العمل الكلي. تم جمع البيانات من إجمالي 375 موظفاً من 28 مؤسسة تجارية في الهند. تم استخدام تحليل الانحدار الهرمي لفحص

ديناميكيات العلاقة بين متغيرات الدراسة. وجد أن جودة المناخ مرتبطة بشكل كبير بالمشاركة في العمل. ومع ذلك، لم تظهر قوة المناخ أي آثار خطية كبيرة على المشاركة في العمل بعد التحكم في جودة المناخ. علاوة على ذلك، فشلت قوة المناخ في إظهار أي تأثيرات منحنية على علاقة العمل بجودة المناخ. ومن المثير للاهتمام، أظهرت قوة المناخ لأبعاد مناخية واحدة تأثيرات معتدلة كبيرة على علاقة جودة المناخ والعمل. بالإضافة إلى تصميم التدخلات المخصصة التي تهدف إلى تحسين تصورات مناخ التنمية لكل موظف، فإن توفير فرص للتعاون مع الأشخاص الذين لديهم تصورات أكثر إيجابية لمناخ التنمية في المنظمة من المرجح أن تقدم فوائد كبيرة للمنظمات من حيث القوة العاملة المشاركة.

• دراسة **Joseph.B. Hollowa (2012)** ذ

تحت عنوان: " سلوك القيادة والمناخ التنظيمي دراسة تجريبية في منظمة غير ربحية "

" Leadership behavior and organizational climate ،an empirical study in a non- profit organization "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى ارتباط السلوك القيادي بنوعيه (القيادة الموجهة للمهام والقيادة الموجهة للعلاقات)، بالمناخ التنظيمي السائد بالمنظمات غير الربحية وتحديد وجود علاقة ارتباط بين السلوك القيادي بنوعيه بأبعاد المناخ التنظيمي المختلفة والمتمثلة في: الهيكل التنظيمي، المسؤولية، العلاقات، الصراع، المكافأة. أظهرت الدراسة وجود تأثير إيجابي لكلا من السلوك القيادي الذي يركز على المهمات والذي يركز على العلاقات في إدراك وتصور الموظفين لأبعاد المناخ التنظيمي بالمنظمة، ووجود فروق حسب الجنس والمستوى التعليمي.

• دراسة سيد احمد رازا **Syed Ahmed Raza (2010)** تحت عنوان:

العلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء المعلمين في الكليات الحكومية والخاصة في بنجاب

Relationship between organizational climate and performance of teachers in public and private colleges of PUNJAB

تمثلت هذه الدراسة في إيجاد العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة بالكليات العامة والخاصة بمقاطعة " بنجاب " بباكستان، وتهدف الى تحديد مواطن القوة والضعف في درجة المناخ التنظيمي للكليات العامة والخاصة كما يراها الرؤساء والمعلمين والجامعة والطلاب. وقياس أداء المعلمين كما يراه رؤسائهم، والطلاب ومن ثم تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء معلمي الكلية. وقامت الدراسة باستقصاء 70 كلية عامة و30 كلية خاصة و100 رئيس و500 أستاذ و1500 طالب عبر ثلاث استبيانات.

تم التوصل إلى أن: أغلبية رؤساء الكليات العامة والخاصة يوافقون على أن المناخ المفتوح يرتبط إيجابيا مع أداء الأساتذة على عكس المناخ الأبوي والمناخ المغلق اللذان يؤثران سلبا على أداء الأساتذة، كما أن أغلبية أساتذة الكليات العامة والخاصة يفضلون المناخ المغلق وأنظمة السلوك الدافعة لرؤسائهم. في حين يقيم كل من طلب الكليات العامة والخاصة أساتذتهم بالاتجاه السلبي من ناحية شرح المحاضرات بالورق الملائمة وعدم اعتمادهم على الطرق الابداعية الفعالة لإيصال العملية التعليمية.

• دراسة **Githinji and Hazel Gachunga (2017)** تحت عنوان:

" تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموظف في الشركات الحكومية في كينيا "

**"Influence of organizational climate on employee performance in state corporations in Kenya: a case of industrial estates limited "**

كان الهدف العام من هذه الدراسة هو تحديد تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموظف في الشركات الحكومية في كينيا، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وقد لوحظ وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. حددت الدراسة المتغيرات باعتبارها العوامل الحاسمة للمناخ التنظيمي التي أثرت على أداء الموظف في الشركات الحكومية. وأظهرت النتائج أن توازن الحياة العملية، واستقلالية العمل مرتبط بشكل إيجابي

بأداء الموظف في الشركات الحكومية. وأوصت الدراسة بأن تحترم الإدارة في مكان العمل الموظفين وأن تعاملهم بإنصاف من خلال تقدير مداخلاتهم لضمان أنهم يشعرون بأنهم مقيّمون من قبل المنظمات التي يعملون بها.

• دراسة محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي (2007-2008) تحت عنوان:

" اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية "

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

وقام الباحث بتصميم استبانة لاستطلاع عينة الدراسة والمكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة والتي بلغ عددها ( 620 ) موظف تم اختيارها من بين ( 3363 ) موظفاً هو المجموع الكلي لمجتمع الدراسة، وتم توزيع (620) استبانة تمثل حوالي ( 18.43 % ) من مجتمع الدراسة الأصلي وتم استرداد ( 575 ) استبانة وكانت نسبة المردود (92%).

وكانت الاستبانة هي وسيلة جمع البيانات وتم استخدام برنامج SPSS ومجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات والوصول للنتائج، كما واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعتمد على دراسة الواقع ويعبر عنه كماً وكيفاً. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات إيجابية.
- وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.
- أظهرت أنه يوجد خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار.
- عدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها.

• دراسة إيهاب محمود عايش الطيب (2008 - 2009) تحت عنوان:

"اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية"

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

كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة. وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة مؤلفة من (80) فقرة، كما تم توزيعها عشوائياً على (320) موظفاً وموظفة من العاملين بالشركة وقد أمكن جمع (249) استبانة صالحة للتحليل في حين بلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبيانات (77.80%) وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها ' وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أظهرت الدراسات توجهها عاماً نحو الموافقة على توفر مناخ تنظيمي إيجابي بشركة الاتصالات الفلسطينية

- وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.000 بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

- أظهرت الدراسة أن هناك مستوى جيد من الرضا الوظيفي بين العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لاستجابات أفراد العينة تعزى لمتغير العمر بين الفئتين (25) سنة فأقل و(26-35) سنة وبين الفئة (46) سنة فأكثر ولصالح فئة 46 سنة فأكثر.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لاستجابات أفراد العينة تعزى

لمتغيري (الخبرة - المستوى الوظيفي) بين الفئتين (3 سنوات فأقل) و (10-7 سنة) والفئتين (الإدارة الدنيا) و (الإدارة العليا) لصالح الفئة (10-7 سنة) والفئة الإدارية العليا.

• دراسة "إبراهيم شوقي عبد الحميد 2002":

تهدف الدراسة إلى الكشف عن الدافعية للإنجاز لدى عينة من الموظفين المكتبيين وعلاقتها بكل من توكيد الذات وبعض المتغيرات الديمغرافية. واستخدام أسلوب المقابلة المقننة مع عينة تضم (178) موظفاً و (62) موظفة، و باستخدام أداتين لقياس الدافعية للإنجاز وتوكيد الذات تبين أن دافعية الإنجاز لدى الرجل تزداد مع ارتفاع مستوى توكيده للذات وتقدمه في العمر، في حين لا علاقة بين دافعية المرأة للإنجاز وكل من توكيد الذات والعمر. وتزداد هذه الدافعية لدى الجنسين مع ارتفاع مستوى التعليم. ويبدو ظاهرياً أن المرأة العاملة أقل دافعية للإنجاز من الرجل، ولكن تزول الفروق إن كان تعليمها جامعياً.

دراسة شامي صليحة (2010-2009) تحت عنوان :

تحت عنوان " المناخ التنظيمي وتأثير على العاملين " دراسة ميدانية على عمال وأساتذة جامعة بومرداس، حيث افترضت الباحثة وجود علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال وأساتذة جامعة بومرداس، وقد استعملت أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في: (نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، اتخاذ القرار، الهيكل التنظيمي، العمل الجماعي) وتم ربط كل بعد من هذه الأبعاد بالأداء الوظيفي لعمال جامعة بومرداس، وكان المنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، في حين كانت العينة تقدر ب( 80 ) موظف.

أما فيما يخص أدوات وتقنيات جمع البيانات فكانت عبارة عن استمارة موحدة جمعت فيها الباحثة أبعاد المناخ والأداء الوظيفي وكذا المقابلة، أما كيفية تحليل هذه البيانات فكانت برنامج التحليل الإحصائي SPSS ومعامل الارتباط بيرسون والمتوسط الحسابي.

أما فيما يخص النتائج المتوصل إليها فكانت على النحو التالي:

- توجد علاقة قوية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لعمال جامعة بومرداس.

- يلعب الهيكل التنظيمي دور كبير في زيادة أداء العامل بجامعة بومرداس.
  - نمط الاتصال دور كبير في الرفع من أداء العامل بجامعة بومرداس.
  - مشاركة العامل في اتخاذ القرارات على مستوى الجامعة يزيد من ارتباطه الوثيق بعمله وبالتالي أدائه الجيد
  - التكنولوجيا لها دور كبير في الرفع من مهارات العامل وزيادة أدائه بالجامعة.
  - القيادة الفعالة والقوية تزيد من أداء العامل بالجامعة وتقويه.
- دراسة مراد بومنقار (2010-2011): تحت عنوان: " المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي " دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة سونلغاز، عنابة..
- هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي من وجهة نظر الإطارات الوسطى ومعرفة مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وإبراز العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد والرضا الوظيفي، مع التعرف على ما إذا كان لبعض المتغيرات الديموغرافية لهيئة الإطارات الوسطى أثر على توجهاتهم نحو الهيكل التنظيمي، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكذلك استخدم الأسلوب المسحي الشامل لقلة مجتمع البحث، حيث قدر ب 98 إطار بعد استبعاد 10 إطارات لقياس ثبات الاستمارة، وقد أسفرت الدراسة على النتائج الآتية:
- هناك اتجاهات إيجابية نحو المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة سونلغاز.
  - الإطارات الوسطى عبرت عن رضاها عن جل أبعاد المناخ التنظيمي التي تضمنتها الدراسة ما بعد الأجور.
  - لا توجد فروق دالة إحصائية بين اتجاهات الإطارات الوسطى نحو طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة تعزي إلى العوامل الديموغرافية ما عدا عملا الجنس وطبيعة النشاط الممارس.
  - وجود علاقة إيجابية متوسطة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.

• دراسة مزالة حياة (2011-2012) تحت عنوان:

" اتجاه موظفي المجلس الشعبي الوطني إزاء المناخ التنظيمي السائد بالمجلس "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات موظفي المجلس الشعبي الوطني نحو المناخ التنظيمي السائد بالمجلس، وبلغ حجم عينة الدراسة (107) موظفاً، منهم (64) من الذكور و(43) من الإناث ولتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها قامت الباحثة ببناء مقياس اتجاهات الموظفين نحو المناخ التنظيمي، وتم استخدام الحزمة الإحصائية (spss) المستخدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية للمعالجات الإحصائية للبيانات التي تم جمعها وكانت النتائج على النحو التالي:

- الاتجاه العام لموظفي المجلس الشعبي الوطني إزاء المناخ التنظيمي السائد بالمجلس هو اتجاه سلبي.

- لا يتأثر الاتجاه العام لموظفي المجلس الوطني الشعبي إزاء المناخ التنظيمي باختلاف الجنس.

- لا يتأثر الاتجاه العام لموظفي المجلس الوطني الشعبي إزاء المناخ التنظيمي باختلاف الرتبة الوظيفية.

- لا يتأثر الاتجاه العام لموظفي المجلس الوطني الشعبي إزاء المناخ التنظيمي باختلاف سنوات الخبرة.

- لا يتأثر الاتجاه العام لموظفي المجلس الوطني الشعبي إزاء المناخ التنظيمي باختلاف المستوى العلمي.

• دراسة الكبيسي (2012) تحت عنوان: " دور المناخ التنظيمي السائد في الجامعة على التأثير الايجابي في المجتمع ".

هدفت الدراسة إلى استقصاء دور المناخ التنظيمي السائد في الجامعة على التأثير الايجابي في المجتمع من وجهة نظر مدرسي جامعة الانبار، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وأخذت عينة بنسبة (20 %) من مجتمع الدراسة، وكانت (61) مدرسين تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، واعد الباحث مقياس لقياس المناخ التنظيمي مكون من (45) فقرة موزعة على خمس أبعاد، وكان من نتائج الدراسة أن مستوى المناخ

التنظيمي بصورة عامة جاء متوسط، وأن دوره في التأثير الايجابي للمجتمع كان بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة البحث، وأظهرت النتائج أن الجامعة تحفز المنتسبين على السلوك المؤدي إلى التأثير الايجابي على المجتمع، وأن الحوافز التي تعد بها الجامعة تشجع المدرسين على التأثير الايجابي في المجتمع.

• دراسة فوزي ميهوبي ( 2013-2012) تحت عنوان:

" علاقة نمط القيادة والمناخ التنظيمي بالاحتراق النفسي والولاء التنظيمي لدى الممرضين".

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين مختلف أنماط القيادة ( التحويلية، والتبادلية، والتسببية) والمناخ التنظيمي بأبعاد الاحتراق النفسي ( الإجهاد الانفعالي، وتبلد المشاعر، والشعور بالإنجاز) والولاء التنظيمي لدى الممرضين.

وكذا الكشف على أثر مختلف أنماط القيادة والمناخ التنظيمي في كل من أبعاد الاحتراق النفسي والولاء التنظيمي.

كما توخت الدراسة التعرف ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الدراسة تعزى إلى: الجنس، وإلى الأقدمية.

في الأخير سعينا إلى توضيح العلاقة بين مختلف متغيرات الدراسة والنواتج التنظيمية:

دوارن الداخلي، والدورن الخارجي، وغياب، وتمارض، والرغبة في مغادرة المؤسسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مقياس القيادة متعدد العوامل (MLQ) ل باس

وأفوليو (Bass & Avolio) ومقياس الاحتراق النفسي (MBI) ل ماسلاش (Maslach)

ومقياس الولاء التنظيمي ل بورتير (Porter) ومقياس المناخ التنظيمي تم بناءه من طرف

الباحث.

لقد تم تطبيق هذه الأدوات مع عينة عشوائية تكونت من ( 677 ) ممرض وممرضة

من ( 11 ) ولاية من الجهات الأربعة للوطن .

تم اعتماد الرزمة الإحصائية (SPSS.21.0) لتحليل بيانات الدراسة باستخدام

الأساليب الإحصائية التالية: النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط بيرسون، والارتباط الجزئي، واختبار الفروق T وتحليل الانحدار المتعدد، ومعامل ألف كرونباخ، ومعامل سبيرمان براون، ومعامل إن . وكانت أهم نتائج الدراسة هي:

– وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين مختلف أنماط القيادة والمناخ التنظيمي لدى الممرضين.

– وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين أنماط القيادة و(الإجهاد الانفعالي، وتبلد المشاعر) لدى الممرضين.

– وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين مختلف أنماط القيادة والولاء التنظيمي لدى الممرضين.

– وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين المناخ التنظيمي وأبعاد الاحتراق النفسي لدى الممرضين.

– وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي لدى الممرضين.

– وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين أبعاد الاحتراق النفسي والولاء التنظيمي لدى الممرضين.

– تؤثر كل من أنماط القيادة والمناخ التنظيمي في كل من أبعاد الاحتراق النفسي والولاء التنظيمي لدى الممرضين.

– توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات الإجهاد الانفعالي لدى الممرضين تعزى إلى الأقدمية المهنية لدى الممرضين.

– توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات الولاء التنظيمي تعزى للجنس.

– وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين متغيرات الدراسة والنواتج التنظيمية: دوارن داخلي، ودوارن خارجي، وغياب، وتمارض، والرغبة في مغادرة المؤسسة.

استناداً لهذه النتائج اقترحت الدراسة ما يلي:

- ملحق القائد الإستشفائي المسهل والمساعد لتأدية العملية العلاجية والإستشفائية، والقادر على التأثير في كل ما يحول دون توفير مناخ تنظيمي ملائم، نحقق به " أنسنة المستشفيات".

- نموذج تنظيمي استشفائي " أنسنة التنظيم والتسيير"، يساعد ويسهل للفئات المهنية وعلى رأسها الممرضين ليتسنى لهم تقديم خدمات صحية " مأنسنة " ترقى إلى تطلعات المواطن.

• دراسة العيفة محمد ( 2018-2017) تحت عنوان:

" أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي " للأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العامة والخاصة.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز علاقة المناخ التنظيمي بضغوط العمل ومدى تأثير ذلك على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العامة والخاصة، وقد هدفت الدراسة إلى إثراء المفاهيم ذات الصلة بالموضوع، وتحليل مدى أهمية وتأثير المتغيرين المستقلين المتمثلين في المناخ التنظيمي وضغوط العمل على المتغير التابع ممثلاً بالأداء الوظيفي للعاملين، وهذا عبر دراسة ميدانية حول القطاع الكهرومنزلي وبالتحديد في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" ومؤسسة كوندور "Condor" من خلال دراسة مقارنة، وتم الاستعانة ببرنامجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية " spss " بهدف التحليل الإحصائي للبيانات المستخرجة من مجتمع الدراسة المقدر ب 7977 من الموظفين والعمال بالمؤسستين محل الدراسة وقد بينت نتائج الدراسة أن المناخ التنظيمي السائد في المؤسستين محل المقارنة محايد يميل للانغلاق، وقد أثبتت الدراسة وجود مستوى ضعيف إلى متوسط لضغوط العمل التي يشعر بها العاملون في المؤسستين، وكان أكبر مسبباته العبء الوظيفي، بيئة العمل المادية وغموض وصراع الدور، واتضح أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسستين جيد، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة في

المؤسستين، وقد أشارت أدبيات الدراسة أن التحفيز والأجر الجيد والعاقل من أهم العناصر التي تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، وقد وجد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل في المؤسستين محل المقارنة، تبين من خلالها وجود علاقة ارتباط عكسي بين هذين المتغيرين، وبينت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسستين، وقد أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي في المؤسستين، تبين من خلالها وجود علاقة ارتباط عكسي بين هذين المتغيرين.

وخلصت الدراسة إلى أن أغلب المتغيرات الديمغرافية لها تأثير على توجهات العاملين، إضافة إلى أنها ناقلة للعلاقة بين مستوى المناخ التنظيمي وضغوط العمل والأداء الوظيفي، في المؤسستين محل المقارنة.

#### • دراسة صبحي محمد فرحات (2017) تحت عنوان:

" المناخ التنظيمي وعلاقته بالاتزان الانفعالي لدى العاملين في الإدارة العامة للصحة النفسية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي وعلاقته بالاتزان الانفعالي لدى العاملين بالإدارة العامة للصحة النفسية، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطبيق الاستبيانين على عينة قوامها (163) موظف وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن مستوى توفر المناخ التنظيمي في الإدارة العامة للصحة النفسية بلغ (57، 08%)، وهي نسبة متوسطة، وبلغ مستوى الاتزان الانفعالي (44.69%) وهي نسبة مرتفعة، وتبين وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين المناخ التنظيمي والدرجة الكلية للاتزان الانفعالي لدى العاملين.

ب- الدراسات الأجنبية والعربية المتعلقة بمتغير دافعية الانجاز:

• دراسة جون اندروز J، 1967 Androwz: تحت عنوان " علاقة دافعية الانجاز بالبيئة الاجتماعية والإدارية "

هدفت الدراسة إلى تبيان العلاقة بين دافعية الانجاز والبيئة الاجتماعية والإدارية في المؤسسة، حيث قام جون اندروز بإجراء دراسة على عينة من بعض الإداريين العاملين في شركتين بالمكسيك، كانت الشركة الأولى شركة أمريكية حققت في السنوات الأخيرة مستويات أعلى في الإنتاج وزيادات كبيرة في الإنتاج، معظم العاملين فيها من المكسيك، وكانت فرص التقدم أمامهم مرتفعة لان عمليات الشركة كانت في اتساع، كما كانت سياستها تتجه نحو تمكين وتنمية المكسيكيين إداريا لكي يشغلوا المواقع الإدارية في الشركة حتى لو أدى ذلك إلى الاستغناء عن الأمريكيين، أما الشركة الثانية فكانت مكسيكية تشهد تدهورا مستمر رئيسها يديرها بطريقة دكتاتورية وتتسم بالتقلب وقصر النظر.

استعمل الباحث في هذه الدراسة اختبار تفهم الموضوع (TAT) كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- تفوق الإداريين والرؤساء العاملون في الشركة الثانية على نظرائهم في الشركة الأولى من حيث شدة الحاجة إلى القوة.

- تفوق الإداريين العاملون في الشركة الأولى على نظرائهم في الشركة الثانية من حيث شدة الحاجة إلى الانجاز. ( وسطاني عفاف، 2009، ص 19 )

• دراسة ماكلياند وموراي 1983 Murray & McClelland :

حيث انطلقت دراسة ماكلياند من دراسات أولى سنة 1983 والذي اعتبر دافعية الانجاز من أهم الدوافع، ثم أعقبها موراي بدراسته قصد معرفة أسباب شدة دافعية الانجاز بإعطاء مجموعات من الأفراد تعليمات مختلفة قبيل أن يشرعوا في كتابة قصصهم الخاصة بتفهم الموضوع وهو اختبار بعرف باسم التخيل، خلال هذه الدراسة أخبرت مجموعة من الناس أن الذين يكون أدائهم جيد على اختبار التخيل يمكن أن يكونوا مديرين أو رجال

أعمال ناجحين، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود أنواع معينة من التخيلات والأفكار في قصص تفهم الموضوع ومن ثم فقد أصبحت هذه الأفكار والتخيلات الفارقة هي التعريف الإجرائي حسب موراي لدافعية الانجاز.

• دراسة "ميزال" وآخرون 1993 Mizelle and other:

أجريت هذه الدراسة التي تناولت " علاقة الدافعية التحصيل العلمي " في الولايات المتحدة الأمريكية. وتبلغ حجم العينة (226) طالبا وطالبة، ولقد تبين من نتائج هذه الدراسة أنه توجد علاقة بين الدافع للإنجاز لدى الطالب وفهمه لمحتوى الكتاب المدرسي وبين الدرجات العالية التي حصل عليها الطالب في هذا المجال.

• دراسة ليبر Lepper ( 2005 ): سعت دراسة ليبر إلى تحديد مستوى الدافعية الداخلية والخارجية لدى الطلبة وعلاقتها بمستوى الانجاز الأكاديمي في ضوء متغيرات الجنس والعمر والعرق والتخصص، حيث تكونت عينة الدراسة من (797) طالبا وطالبة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود اثر للجنس أو العرق أو التخصص على الدافعية الداخلية ومستوى الانجاز الأكاديمي لدى الطلبة.

• دراسة خويلد أسماء (2004-2005) تحت عنوان:

" الدافعية للإنجاز في ظل التوجيه المدرسي بالجزائر "

حيث هدفة الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الرغبة المصرح بها من طرف التلاميذ على بطاقة الرغبات ودافعتهم للإنجاز في التخصص الذي يزاولون دراستهم به سواء توافق مع تلك الرغبة أو لم يتوافق، وذلك من خلال الحصر الشامل لتلاميذ سنة الأولى ثانوي بمدينة ورقلة وقد بلغ العدد في الدراسة الحالية 2079 تلميذا وتلميذة، هذا وقد تمت الاستعانة بالمتغيرات الوسيطة التالية: الجنس - التخصص الدراسي، واعتمدت الطالبة في عملية جمع المعلومات على اختبار الدافعية للإنجاز الذي ألفه هيرمانز وعدله وكيفه على البيئة العربية فاروق عبد الفتاح موسى، وتمت المعالجة الإحصائية للنتائج بواسطة اختبار " ت " لدلالة الفروق بين المتوسطات وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التلاميذ الموجهين برغبة والتلاميذ الموجهين بغير رغبة في دافعتهم للإنجاز لصالح التلاميذ الموجهين برغبة
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور الموجهين برغبة والذكور الموجهين بغير رغبة في دافعتهم للإنجاز لصالح الذكور الموجهين برغبة
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإناث الموجهات برغبة والإناث الموجهات بغير رغبة في دافعتهم للإنجاز لصالح الإناث الموجهات برغبة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور الموجهين برغبة والإناث الموجهات برغبة في دافعتهم للإنجاز لصالح الإناث الموجهات برغبة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور الموجهين بغير رغبة والإناث الموجهات بغير رغبة في دافعتهم للإنجاز لصالح الإناث الموجهات بغير رغبة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تلاميذ التعليم الثانوي العام الموجهين برغبة وتلاميذ التعليم الثانوي التكنولوجي الموجهين برغبة في دافعتهم للإنجاز لصالح تلاميذ التعليم الثانوي العام.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تلاميذ التعليم الثانوي العام الموجهين بغير رغبة وتلاميذ التعليم الثانوي التكنولوجي الموجهين بغير رغبة في دافعتهم للإنجاز لصالح تلاميذ التعليم الثانوي العام الموجهين بغير رغبة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تلاميذ جذع مشترك علوم الموجهين برغبة وتلاميذ جذع مشترك تكنولوجيا الموجهين برغبة في دافعتهم للإنجاز لصالح تلاميذ جذع مشترك علوم الموجهين برغبة
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تلاميذ جذع مشترك علوم الموجهين بغير رغبة وتلاميذ جذع مشترك تكنولوجيا الموجهين بغير رغبة في دافعتهم للإنجاز لصالح تلاميذ جذع مشترك علوم الموجهين بغير رغبة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تلاميذ جذع مشترك آداب الموجهين برغبة وتلاميذ

جذع مشترك تكنولوجيا الموجهين برغبة في دافعيتهم للإنجاز لصالح تلاميذ جذع مشترك آداب الموجهين برغبة.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تلاميذ جذع مشترك آداب الموجهين بغير رغبة وتلاميذ جذع مشترك تكنولوجيا الموجهين بغير رغبة في دافعيتهم للإنجاز.

• دراسة د منصور بن زاهي (2006) تحت عنوان: "الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بدافعية الانجاز" دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات.

حيث هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف إلى مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي الذي يتميز به الإطار الوسطى لقطاع المحروقات الجزائري وكذا مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية والوسطية وفي الأخير معرفة العلاقة الارتباطية ودلالاتها بين الشعور بالاغتراب الوظيفي والدافعية للإنجاز من جهة والتعرف على العلاقة التي تربط عوامل الشعور بالاغتراب الوظيفي والدافعية للإنجاز من جهة أخرى.

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

أدوات القياس المعتمدة في الدراسة: اشتملت الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة على مقياسين وهما الشعور بالاغتراب الوظيفي ويحتوي على ستة أبعاد هي العجز\_الانعزالية\_ اللامعيارية\_ الإرضاء\_التشاؤم، اللامعنى وعدد بنوده 32 بند ومقياس الدافعية للإنجاز المهني وعدد بنوده يقدر ب 26 بند.

الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة الفئوية، اختبارات، معامل الارتباط بيرسون، التحليل العاملي.

النتائج:

– مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي كان أقل بقليل عن المتوسط لدى أفراد العينة.

- مستوى الدافعية للإنجاز كان مرتفعاً جداً لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الشعور بالاعترا ب الوظيفة وعوامله باختلاف نظام العمل.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الشعور بالاعترا ب الوظيفة وعوامله باختلاف السن ما عدا الشعور بالتشاؤم و لا رضا.
- يوجد ارتباط سلبي ذو دلالة إحصائية بين الشعور بالاعترا ب الوظيفة وعوامله بالدافعية للإنجاز.

دراسة الأستاذة عثمان مريم (2010) تحت عنوان: " الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الانجاز" لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية ببسكرة.

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى الضغوط المهنية لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية ببسكرة كما تهدف للتعرف على العلاقة الموجودة بين الضغوط المهنية ودافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية وكذا التعرف على مدى تأثير متغيرين في السن وسنوات الخبرة على مستوى الضغوط المهنية لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية.

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

وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطيه سالبة بين الضغوط المهنية ودوافع النجاح، وكذلك وجود علاقة ارتباطيه سالبة بين الضغوط المهنية وتجنب دوافع الفشل، كما أوضحت النتائج أن الضغوط المهنية لا تتأثر من العمر وسنوات الخبرة من مستوى الدلالة 0.05 .

#### • دراسة قوراري حنان (2014-2013) تحت عنوان:

" الضغط المهني وعلاقته بدافعية الانجاز لدى أطباء الصحة العمومية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات الضغوط المهنية ودافعية الانجاز لدى أطباء الصحة العمومية وطبيعة العلاقة بين المتغيرين سابقين، وعلى هذا الأساس تم طرح عدد من

التساؤلات وهي:

- ما هو مستوى الضغط المهني لدى أطباء الصحة العمومية؟
- ما هو مستوى دافعية الانجاز لدى أطباء الصحة العمومية؟
- ما طبيعة العلاقة بين الضغط المهني ودافعية الانجاز لدى أطباء الصحة العمومية؟  
وتم اختيارنا لهذا الموضوع بناءا على أسباب ذاتية وأخرى موضوعية، وكذا بعد اطلاعنا على عدد من الدراسات السابقة التي تم عرضها في المذكرة بناءا على الترتيب الزمني وتعليق عنها.
- كما تم الاستفادة منها كخلفية علمية وذلك طبعا بعد تمحيصها في تحديد منهجنا وفي بناء أدوات والمقاييس موضوعنا وكذا في وضع إجابات مفترضة لتساؤلات الدراسة كما يلي:
- مستوى الضغط المهني لدى أطباء الصحة العمومية مرتفع.
- مستوى دافعية الانجاز لدى أطباء الصحة العمومية منخفض.
- هناك علاقة عكسية بين الضغوط المهنية ودافعية الانجاز لدى أطباء الصحة العمومية.
- ولتحقيق أهدافنا اتبعنا المنهج العيادي وطبقنا عدد من الأدوات والمقاييس منها:
- مقياس الضغوط المهنية: أعدته الباحثة لقياس مستوى الضغط المهني لدى أطباء الصحة العمومية.
- مقياس دافعية الانجاز: أعدته الباحثة لقياس مستوى دافعية الانجاز لدى أطباء الصحة العمومية.
- المقابلة: لتأكيد نتائج المقاييس التابعين والتعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين السابقين تم معالجة نتائج ما سبق إحصائيا عن طريق عدد من الأدوات الإحصائية وهي:  
المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرارات، النسب المئوية... الخ، معامل بيرسون على حالات الدراسة التي قدرت بثمانية أطباء وطبيبات تم اختيارهم بناءا على نتائج تطبيق مقياس الضغوط المهنية على عشرون طبيبا وطبيبة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الدوسن.

ثم طبق عليهم مقياس دافعية الانجاز لتعرف على مستوى انجازهم داخل الضغوط التي يعيشون بها، وبعد تطبيقنا على الأدوات والمقاييس السابقة توصلنا إلى نتائج التالية:

- أن مستوى الضغوط المهنية لدى أطباء الصحة العمومية مرتفع.
- أن مستوى دافعية الانجاز لدى أطباء الصحة العمومية منخفض.
- أن هناك علاقة عكسية بين الضغوط المهنية ودافعية الانجاز لدى أطباء الصحة

العمومية

• دراسة الكاملة حيمر ( 2016 - 2017 ) تحت عنوان:

" مهارات التفكير العلمي وعلاقتها بدافع الانجاز "

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين مهارات التفكير العلمي والدافع للإنجاز وأيضا التعرف على مستوى مهارات التفكير العلمي والدافع للإنجاز لدى تلاميذ السنة الثالثة ثانوي، وكذا التعرف على الفروق في ضوء بعض المتغيرات ( التخصص والجنس)، وقد اعتمدنا في ذلك المنهج الوصفي وهو الأنسب لمعرفة العلاقة بين المتغيرين وكذا التعرف على مستوى أف ا رد العينة في كل من التفكير العلمي والدافع للإنجاز، وشملت الدراسة 23 تلميذا وتلميذة من تلاميذ السنة الثالثة ثانوي، طبقت عليهم أداتي الدراسة المتمثلتين في:

- مقياس الدافع للإنجاز للكناني تعديل باسم السم ا رئي، شوكت الهيازعي .مقياس مهارات التفكير العلمي لسليمان القادري.

وبعد الانتهاء من مرحلة جمع المعلومات والحصول على الدرجات الخام وتصنيفها حسب متغيرات الدراسة، تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام المتوسط الحسابي ومعامل الارتباط بيرسون، وكذا اختبار t لدلالة الفرق واختبار كاف مربع، قد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات التفكير العلمي والدافع للإنجاز لدى تلاميذ السنة الثالثة ثانوي.
- يوجد مستوى متوسط لمهارات التفكير العلمي لدى تلاميذ السنة الثالثة ثانوي.

- يوجد مستوى متوسط لدافع الإنجاز لدى تلميذ السنة الثالثة ثانوي.
  - توجد فروق في متوسطات درجات مهارات التفكير العلمي والدافع للإنجاز لدى تلاميذ السنة الثالثة ثانوي تعزى لمتغير التخصص الدراسي (علمي/أدبي) لصالح العلميين.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات مهارات التفكير العلمي لدى تلاميذ السنة الثالثة ثانوي تعزى لمتغير الجنس (ذكور/إناث).
  - توجد فروق في متوسطات درجات الدافع للإنجاز لدى تلاميذ السنة الثالثة ثانوي تعزى لمتغير الجنس (ذكور/إناث) لصالح الإناث.
- 9- التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث في هذه الجانب عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي المناخ التنظيمي ودافعية الانجاز والمواضيع المرتبطة بهما، سعياً منه إلى إثراء الإطار النظري للدراسة والاستفادة منه في التعرف على المقاييس المستخدمة في تقييم مستويات المناخ التنظيمي ودافعية الانجاز وقد ساعدت هذه الدراسات في بناء أداة الدراسة المناسبة لجمع البيانات والتعرف على الأساليب الإحصائية ومقارنة النتائج المتحصل عليها مع نتائج الدراسات السابقة المشابهة.

وبالرغم من أهمية الموضوعين لاحظ الباحث أن الدراسات التي تناولت علاقة المناخ التنظيمي بدافعية الانجاز سواء العربية أو الأجنبية كانت قليلة مقارنة مع دراسات أخرى، بل جل الدراسات تمحورت حول المناخ التنظيمي وعلاقته بمتغيرات تنظيمية أخرى مثل ( الموارد البشرية، الرضا الوظيفي، الأداء...) أما دافعية الانجاز فكانت الدراسات مجملها في الجانب التربوي والرياضي ( التعلم، التحصيل الدراسي، التوافق الدراسي... الخ).

كما لاحظ الباحث أيضاً استخدام الدراسات السابقة لمنهج بحثية مختلفة وأساليب وأدوات إحصائية متعددة لتحليل وتفسير البيانات وذلك بسبب اختلاف الأهداف التي سعى الباحثون لتحقيقها، إلا أن معظمها استخدم المنهج الوصفي، كذلك اعتمد أغلبها على أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات وذلك باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وهو نفس المنهج

البحثي الذي استخدمه الباحث في هذه الدراسة، كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

أهم ما يميز الدراسة الحالية:

- تعتبر من الدراسات الأولى في البيئة المحلية والعربية التي تناولت العلاقة بين المناخ التنظيمي ودافعية الانجاز، باعتبار أن الدراسات السابقة ركزه على الحقل التربوي عوض الحقل الصناعي.

- تختلف في المجال أزماني عن الدراسات السابق فمعظم الدراسات كانت بين (2001-2017) بينما أجريت الدراسة في الفترة الممتدة من (2017 إلى غاية يوما هذا).

- اختيار شركة الاسمنت LAFARGE كميدان للدراسة، حيث لم تتطرق الدراسات السابقة إلى الشركات الأجنبية بل كان مجملها حول المؤسسات الوطنية فقط.

# الفصل الثاني

## المناخ التنظيمي

تمهيد .

1. مفهوم المناخ التنظيمي.
2. خصائص المناخ التنظيمي.
3. عناصر المناخ التنظيمي.
4. أهمية المناخ التنظيمي.
5. أنواع المناخ التنظيمي.
6. نماذج المناخ التنظيمي.
7. أبعاد المناخ التنظيمي.
8. مناهج قياس المناخ التنظيمي.
9. العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي.

خلاصة.

تمهيد:

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور مع مطلع الستينات، حيث كان كورنل (Cornel)، أول من استخدم هذا المفهوم في دراساته عن مناخ المؤسسات التعليمية ومنذ ذلك الحين وهو يحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة في حقل السلوك التنظيمي وقد ركزت جهود الباحثين نحو توضيح طبيعة وأبعاد هذا المفهوم والعوامل الرئيسية الهامة لنجاح المنظمات، حيث أوضح البعض أن وجود مناخ مناسب داخل المنظمة يسهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية كما يؤثر فيهم وفي رفع مستوى أدائهم.

وفي هذا الفصل سنوضح مفهوم المناخ التنظيمي وأهميته وأنواعه ونماذجه وأهم العوامل المؤثرة فيه.

**1- تعريف المناخ التنظيمي:**

يعد المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية منذ النصف الثاني من القرن العشرين ويرجع هذا الاختلاف والجدل حسب رأي الباحث حول مفهومه إلى الحداثة من ناحية وإلى كثرة المصطلحات التي استخدمت بصفة دائمة للإشارة إلى الخصائص الداخلية للمنظمات بشتى أنواعها (صناعية، تجارية، خدماتي...) (ذنيبات، 1999، ص34).

ومع انتشار الدراسات والبحوث التي تناولت المناخ التنظيمي وتعدد الاتجاهات وخصائص الحياة الداخلية للمنظمات، يمكن أن نميز بين المفاهيم والتعريف وفقاً إلى ثلاث رؤى:

**أولاً:** ينظر إلى المناخ التنظيمي على أنه خاصية من خواص المنظمات الإدارية أو المؤسسات التعليمية.

**ثانياً:** يرى مفهوم المناخ التنظيمي من خلال تصورات العاملين.

**ثالثاً:** يحدد المناخ التنظيمي من خلال العلاقات والتفاعلات القائمة بين الفرد والمنظمة

يشير كمبرل 1970 (Lawrence and Cambell 1974 P 1099) أن المناخ التنظيمي "

مجموعة محددة من الخصائص لمنظمة معينة، والتي تنشأ عن طريق التفاعل بين المنظمة وأعضائها ومحيطها الخارجي، ". (خضر كاظم حمود فريجات وآخرون، 2009، ص 257).

ويركز هذا التعريف على أن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تميز وتصف المنظمة وتفرق بينها وبين منظمة أخرى وما يترتب عليها من تأثير على سلوك كل من المنظمات غير أن هذا المناخ يتحدد بالنسبة للفرد على شكل قوانين ومواقف وحتى توقعات والتي تميز المنظمة من حيث استقلاليتها ومخرجات السلوك وحصيلة النتائج المتوقعة.

كما يعرف بريتشارد وكارلزيك (Pritchard And Karazik) 1973 (المناخ التنظيمي بأنه "عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة". (محمود سلمان العميان، 2005، ص 305).

أما فورهند وجلمر (Forhand and Gilmer 1964) فيعرفان المناخ التنظيمي على أنه "مجموعة من الخصائص التي تصف المنظمة وتميزها عن المنظمات الأخرى، بحيث تكون هذه الخصائص ثابتة نسبياً" (قبوقب عيسى، 2007، ص 72).

ويركز هذا التعريف على أن المناخ التنظيمي هو بيئة اجتماعية تتشكل من ثقافة والقيم وعادات وأعراف تؤثر على فعالية المنظمة وتؤثر في سلوك العاملين.

أما لتوين وسترينجر (Litwin et Stringer 1968) اللذان حددا فيه مفهومهما للمناخ التنظيمي على أنه "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد العاملين في هذه البيئة، وهذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكياتهم". (إيهاب محمود عياش، 2008، ص 24).

في حين كان تعريف كوزلوسكي ودو هيرتي (Kozlowski et Doherty 1989) للمناخ

التنظيمي على النحو التالي " يمثل إدراكات الأفراد الحسية المتأتية من تفاعل الفرد مع المحيط التنظيمي ومع الأفراد الآخرين، وأن العامل الأكثر تأثير في إدراك الأفراد وتفسيرهم لخصائص التنظيم وأحداثه وعملياته هو طبيعة التفاعل بين الرؤساء ورؤسائهم". (الحيدر، 2006، ص45).

وعرف القريوتي (1994) المناخ التنظيمي على انه " انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي ولا وعي العاملين فيه، مما يدفع إلى اختيار تصور معين حول التنظيم، يتميز بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكهم التنظيمي " (القريوتي محمد قاسم، 1994، ص 215). (قبوب عيسى، 2007، ص 73).

يوضح هذا التعريف أن المناخ التنظيمي غير ملموس كالأشياء المادية ولكن دون شك يتم الإحساس بتأثيره على الكثير من الظواهر التنظيمية ومعرفة آثاره إن كانت ايجابية أو سلبية على إنتاجية العاملين وروحهم المعنوية.

وعرفه المغربي (1994) فيعرف المناخ التنظيمي على انه " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكه، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي " (قبوب عيسى، 2007، ص 73).

حيث عرفه الذنبيات بأنه «مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم وتميزه عن غيره من التنظيمات» (حمادات محمد حسن محمد، 2008، ص 53).

كما جاء تعريف قانع (1987) متشابها مع تعريف القيروتي حيث يرى أن المناخ التنظيمي هو " انعكاس لخصائص البيئة التنظيمية في وعي ولا وعي العاملين، مما يدفع بالفرد لبناء تصور معين حول التنظيم، يتميز بثبات نسبي ويحدد إلى درجة بعيدة سلوكه التنظيمي " (قبوب عيسى، 2007، ص 73).

ومن التعريفات الحديثة نسبيا للمناخ التنظيمي تعريف بول وزملائه Paul Et al

2001 على انه " مجموعة خصائص بيئة العمل التي يمكن قياسها، والتي يدركها الأشخاص في بيئة العمل بأسلوب مباشر أو غير مباشر، والتي تؤثر على دافعيتهم وسلوكهم " (ملحم، 2006، ص 09).

وعرفه آخرون بأنه " مشاعر ومواقف واتجاهات السلوكية التي تتصف بها الحياة التنظيمية والتي يمكن قياسها عمليا من خلال إدراك أفراد المنظمة ".

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

من خلال دراسة التعريف السابقة يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على انه:

- ✓ يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها.
  - ✓ يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية القوى البشرية داخل المنظمة.
  - ✓ يؤثر المناخ التنظيمي على سلوك العاملين في المنظمة.
  - ✓ المناخ التنظيمي هو عبارة عن الخصائص المدركة من التفاعل بين القوى البشرية والعناصر المكونة للتنظيم داخل المنظمة.
  - ✓ أن المناخ التنظيمي يتميز بتفاعل بين المنظمة وأعضائها ومحيطها الخارجي.
  - ✓ أن المناخ التنظيمي يتميز بثبات نسبي.
- ويرى الباحث أن مفهوم المناخ التنظيمي هو " محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية لشركة الاسمنت LAFARGE كما يدركها ويفسرها العاملون من مواقع عملهم واتجاهاتهم التي تحدد سلوكهم ودافعية الانجاز لديهم ".

## 2- خصائص المناخ التنظيمي:

يتكون مناخ المنظمات من العديد من الأبعاد التي تتفاعل داخله لتظهر في شكل صحيح أو غير صحيح وبالتالي قد يعمل هذا المناخ على الاحتفاظ بالعناصر البشرية الجيدة به، أو قد يؤدي إلى هروب العناصر ذات الكفاءات منه. (فليه وآخرون. 200، ص 294).

وفي ضوء تعبير المناخ التنظيمي عن كافة الظروف والعناصر التي تحيط بالفرد داخل المنظمة في أثناء عمله، وفي ضوء تأثير تلك الظروف على نفسية الفرد وسلوكه واتجاهاته نحو عمله الذي يقوم به ونحو المؤسسة التي يعمل فيها، على ضوء ما تعكس هذه التأثيرات على مستوى أدائه في العمل.

حيث يمكن تحديد مجموعة من السمات تحدد أهم خصائص المناخ التنظيمي:

- أن المناخ التنظيمي عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة، وليس بالضرورة أن يكون فعلاً قائماً، أي أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها، ويكون مستوى اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وإبداعهم انعكاساً لتأثير ادراكاتهم لتلك الخصائص.

- أن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة، بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي، إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة عمليه مكتسبة وتتأثر بالتغيرات العديدة ذات العلاقة.

- أن المناخ التنظيمي يعني ثقافة المنظمة.

- أن المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.

- أن المناخ التنظيمي يتحدد بصفة أساسية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم، اتجاهاتهم وتوقعاتهم وكذلك بواسطة التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية.

- أن المناخ التنظيمي محدد للسلوك لأنه يعمل في الاتجاهات والتوقعات وحالات الإثارة التي تعتبر محددات السلوك.

- أن الأبعاد المكونة للمناخ قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائماً.

- أن المناخ التنظيمي تجسيم معين لمتغيرات موضوعية. (قبوب عيسى، 2007، ص 85).

- أن المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري، فبينما يعتبر المناخ التنظيمي احد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي، فإن المناخ الإداري يعد احد المحددات الأساسية

للمناخ التنظيمي ( بدر، 2006، ص 18 ).

### 3- عناصر المناخ التنظيمي:

تتضمن عناصر المناخ التنظيمي ستة عناصر تعتبر من الأهم في المنظمة وهي:

#### 3-1- الهيكل التنظيمي:

وهو الشكل العام للمنظمة الذي يحدد اسمها شكلها، اختصاصاتها، أي انه ذلك البناء الذي يحدده التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح مختلف التقسيمات والوحدات الفرعية، ويعتبر من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها ويحدده نمط السلطة وأسلوب اتخاذ القرارات كما انه يحدد نوعية وطبيعة العلاقات بين أقسام المنظمة. (احمد محمد عوض بن احمد، 2007، ص 48)

كما يعرف Robins الهيكل التنظيمي على انه " إدارة تصف من خلالها إطار التنظيم ودرجة تعقده ومركزيته ورسميته "، ويقصد بالتعقيد مقدار وحجم تقسيم العمل عموديا أو أفقيا والذي قد يترتب عليه صعوبة في التنسيق، أما الرسمية فتمثل درجة اعتماد التنظيم على القواعد الشرعية والتنظيمية والإجراءات اللازمة لتوجيه السلوك التنظيمي للموظفين، في حين تشير المركزية إلى درجة تركيز سلطة اتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا. (بكوش لامية، 2019، ص 49).

انطلاقا من التعريف السابقة نخلص إلى أن الهيكل التنظيمي يتألف من عناصر

رئيسية هي:

- يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة.
  - التخصص في العمل بوجود مهام محددة.
  - مواقع اتخاذ القرار قد تتسم بالمركزية أو اللامركزية.
- وعليه يمكن تعريف الهيكل التنظيمي على أنه نظام يحدد في إطاره المهام والعلاقات بين الوحدات المختلفة المشكلة للمنظمة تربطها روابط الاتصالات المختلفة بين أجزائه.

3-2- نمط القيادة:

يمكن تعريف القيادة على أنها: " العملية التي يؤثر بها الشخص على الآخرين لتحقيق هدف ما وتوجيه المنظمة بطريقة تجعلها أكثر تماسكا ويقوم القائد بتنفيذ هذه العملية من خلال تطبيق معارفه ومهاراته القيادية. " (محمود سلمان العميان، ص 257)

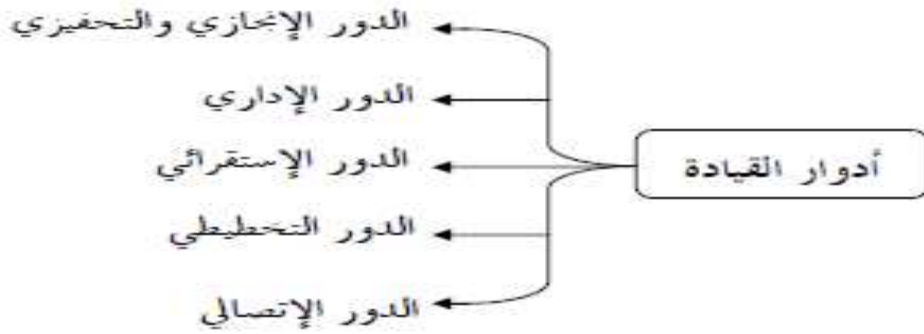
أما Koontz يعرفها على أنها " القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف معين "، كما تعبر عن " قدرة الفرد على التأثير في الآخرين ودفعهم وتمكينهم من المساهمة في تحقيق النجاح والفعالية لمنظمتهم " .. (بكوش لامية، 2019، ص 54).

تعبر القيادة باختصار عن مجموعة النشاطات الإدارية التي يمارسها القائد والتي تمكنه من التأثير على الموظفي (المرؤوسين التابعين له)، ودفعهم للعمل برغبتهم من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة، ويتبع القائد الإداري العديد من الأساليب القيادية التي تمكنه من قيادة مرؤوسيه وتحفيزهم على أداء مهامه وهي: القيادة الأوتوقراطية والقيادة الحرة والقيادة المشاركة .

إذ نجد أن الإشراف التسلطي يحد من مبادرات الموظفين ومساهماتهم ويخلق مناخا سيئا بالمنظمة، في حين أن الإشراف الديمقراطي يخلق جو من الثقة بين القائد ومرؤوسيه وتسود العلاقات الإنسانية بينهم مما يؤدي إلى خلق مناخ من التعاون فيما بينهم وإشباع حاجاتهم عن طريق التحفيز والتآلف بين الموظفين في المنظمة، أما الإشراف الحر والغير موجه، فقد يخلق مناخا فوضويا إلى حد ما لعدم إلتسامه بالجدية والرقابة من قبل القائد لمرؤوسيه وذلك من خلال إعطاء هذا الأخير الحرية الكاملة لمرؤوسيه في إنجاز مهامهم ودون تدخل منه. (محمود سلمان العميان، ص 308).

من خلال ما سبق تناوله حول القيادة يظهر أن مبدأ التأثير هو أساس مفهوم القيادة، أما المكونات الأساسية لعملية القيادة فهي تتمثل في:

قيادة = قائد + جماعة + أهداف + تأثير



شكل (01) يبين أدوار القيادة.  
(قيس النوري، 2001، ص 98).

### 3-3- نمط الاتصال:

لم يتفق الباحثون والمتخصصون بشأن تحديد مفهوم الاتصال بشكل دقيق، فقد عرف من قبل البعض على أنه : " استعمال اللغة والإشارات ونقل المعلومات والمعاني للتأثير في السلوك."

ويعرف وليام نيومان ( William Newman ) الاتصال على أنه : " تبادل الحقائق والأفكار والآراء والعواطف بين شخصين فأكثر."

وقد يعرف الاتصال على أنه: " العملية التي تركز على تفاعل وتبادل بين شخصين أو أكثر باستعمال رموز وعبارات وحركات تجعل من المعلومة الرسمية وغير الرسمية مفهومة، وتعمل على انتقالها من المرسل إلى المستقبل."

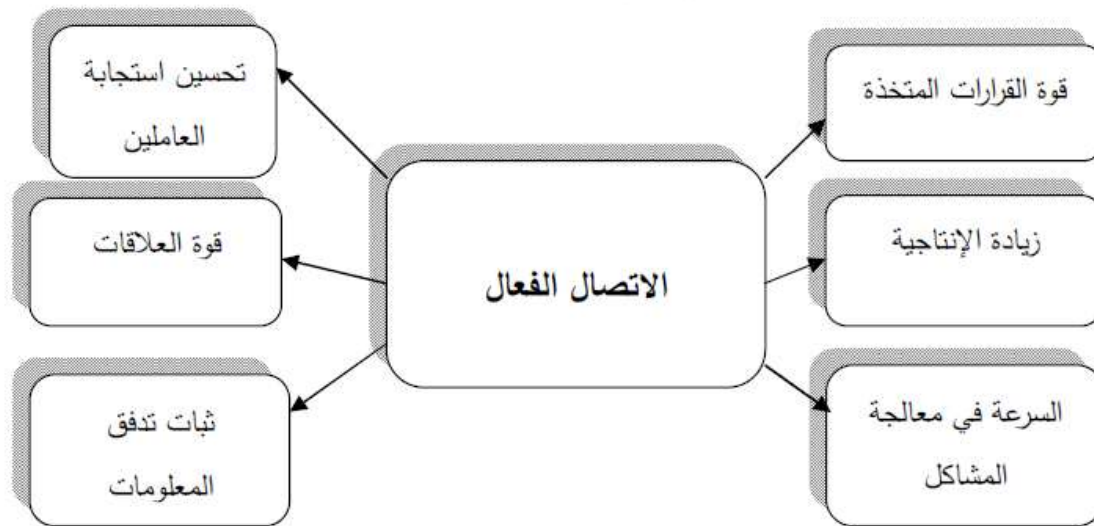
كما يعرف أيضا على أنه : "عملية يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات وآراء وتعليمات من جهة لأخرى قد تكون فردا أو جماعة وذلك من أجل إحاطتهم بها والتأثير في سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة المطلوبة باستخدام وسيلة إتصال مناسبة بهدف ضمان استمرارية العمل في المنظمة."

أما Herbert A.Simon يعرفه بأنه : " كل عملية يتم من خلالها نقل القرارات المتخذة من طرف إلى آخر في المنظمة."

من خلال التعاريف السابقة فإن الاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار، الأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة صاعدة أو هابطة أو متوازية

فالاتصالات الصاعدة هي المقترحات والأفكار، الشكاوي، المذكرات والتقارير التي يرفعها المسؤولون الإدارات الإشرافية والوسطى إلى الإدارة العليا إلى مستويات الإدارية الأدنى وقد تكون الاتصالات مكتوبة أو شفوية مع اختلاف الوسائل التي تتم بها.

وإن الاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور، وقد تبين بان الاتصال في اتجاه واحد(تنازليا) فقط وذلك بإصدار الأوامر والتعليمات من أعلى وانسيابها إلى الأسفل السلم الهرمي تؤدي بالعامل إلى الخمول في التفكير وعدم المبالاة باعتبار أن أفكاره وآرائه لا قيمة لها ( كامل محمد المغربي، 2004، ص 305).



الشكل رقم (02) يبين أهمية الاتصال الفعال

يوضح الشكل أعلاه قدرة الاتصال الفعال على توفير مناخ تنظيمي جيد من خلال زيادة التعاون بين الأفراد والجماعات، والسماح للأفراد بالتعبير عن أحاسيسهم ومشاعرهم ما يولد مستويات عالية من الصراحة والثقة بين الأفراد، كما يسمح بسهولة تبادل المعلومات بين جميع أفراد المنظمة، مما يعطي انطبعا بوجود قدر كبير من الشفافية والوضوح، الذي ينعكس بدوره على زيادة تفاعل الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة.

3-4- التكنولوجيا:

يعتبر مفهوم التكنولوجيا من المفاهيم الأساسية التي ناقشها الكثير من الباحثين

والمفكرين، واختلفوا في نظرتهما لها بسبب اختلاف تخصصهم وتطور خصائص التكنولوجيا نفسها.

فمصطلح تكنولوجيا مركب من مقطعين: الأول ( techno ) ويعني في اللغة اليونانية " الفن " أو صناعة، أما المقطع الثاني ( logie ) يشير إلى علم أو نظرية، وينتج عن تركيب المقطعين معنى "علم صناعة المعرفة النظامية في فنون الصناعة" أو العلم التطبيقي. تشير إلى أن مصطلح تكنولوجيا ليس لديه مقابل أصيل في اللغة العربية بل عربت بنسخ لفظها حرفياً " تكنولوجيا".

كما عرف بيرو التكنولوجيا على أنها: " الإجراءات التي يؤديها الفرد على شيء ما باستعمال أدوات أو أجهزة ميكانيكية أو بدونها لغرض إحداث تغيير في هذا الشيء ". (مؤيد سعيد السالم، 2005، ص 100).

بناءً على التعاريف السابقة فإن تكنولوجيا تشير إلى تلك الوسائل والأدوات والطرق التي يستخدمها الأفراد في منظمات الأعمال والتي يتم من خلالها تحويل المتغيرات المحيطة بهم (المدخلات) إلى مخرجات يتم استخدامها لتحقيق أهداف المنظمة. (خيزر كاظم حمود وآخرون، ص 263).

### 3-5- العمل الجماعي:

تمثل الجماعة الأساس الذي يشد عليه أي بناء تنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى مناخ تنظيمي جيد في نظر المرؤوسين بينما التقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل ويميل المناخ إلى السلبية. ( خيزر كاظم حمود وآخرون، ص 264).

### 3-6- مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها:

إن صنع القرارات واتخاذها هي عملية جوهرية في أي إدارة وأي منظمة وتقع على عاتق القادة الإداريين في كل المستويات التنظيمية، فهي بذلك تمثل صلب العملية الإدارية

وجوهرها خاصة وأنه يتوقف نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها على جودة ونجاعة القرارات المتخذة من جهة، وعلى مشاركة الموظفين والمرؤوسين في صنعها من جهة أخرى.

وذلك لأن المشاركة تتيح فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات وبذلك رفع معنويات الموظفين وتحقيق الإنسجام في بيئة العمل، إن المشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، الأفكار والمقترحات والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، تقليلا لصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة.

قبل التطرق إلى مفهوم صنع القرارات وأنواعها ومراحل صنعها تجدر بنا الإشارة إلى توضيح الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار. لأن القرار هو تحديد ما يجب عمله اتجاه مشكلة معينة أو موقف معين .

إن صنع القرار: " عملية متسلسلة بدءا بمواجهة مشكلة ما إلى غاية اختيار بديل مناسب من البدائل المختلفة المتعلقة بتسيير الموارد أو تحديد الأهداف اعتمادا على معايير محددة ومن ثمة تنفيذ ذلك البديل ومراقبته " .

قد يعرف صنع القرار على أنه: " العملية التي تتعلق بالتطورات والأحداث الجارية حتى لحظة الاختيار البديل المناسب وما يليها " .

في حين أن اتخاذ القرار يأتي كمرحلة حاسمة من ضمن مراحل صنع القرار وغالبا ما يشار إليه بمرحلة اختيار البديل المناسب فهو نتاج عملية صنع القرار ذاتها. ويتضح الفرق أكثر بين المفهومين من خلال إستعراض مراحل عملية صنع القرارات. تمر عملية صنع القرارات بالمراحل التالية :

- مواجهة المشكلة أو الاختلال
- جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمشكلة (تحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها)
- تشخيص وتحديد المشكلة
- تحديد القيود المتعلقة بالمشكلة

- وضع الحلول الممكنة
- جمع البيانات المتعلقة بالحلول وتقييمها
- اختيار الحل المناسب من بين هذه الحلول (اتخاذ القرار)
- تنفيذ الحل المناسب
- مراقبة ومتابعة تنفيذ القرار (محمود سلمان العميان، ص، 308).

### 3-7- الأجر والحوافز:

تلعب الأجر والحوافز دورا بارزا في حياة الأفراد في المنظمة وتعد من أهم العوامل التي تساعدها على إيجاد علاقة طيبة بينها وبين الموظفين بها، وقد ارتأينا معالجة نظام الأجر في المنظمة ضمن الحوافز على اعتبار أن الأجر يساهم بصورة مباشرة في تنمية الجانب المادي للموارد البشرية، ويفزها على أدائها من أجل الترقية.

#### أولا: نظام الأجر:

تحتل الأجر جانبا كبيرا من اهتمام العاملين والمنظمة، إذ تعتبر وسيلة أساسية لإشباع رغباتهم المادية.

#### تعريف الأجر:

يقصد بالأجر: "ذلك التعويض الذي يدفع للعامل مقابل جهده ونشاطه المبذول وفقا لعقد العمل."

قد يشمل مصطلح الأجر بمعناه الواسع: "كافة المبالغ النقدية والعينية التي يتقاضاها الموظف أو العامل خلال عمله في المنظمة، وهو بهذا المعنى يشمل الأجر الأساسي مضاف إليه كافة التعويضات المالية والامتيازات كالرعاية الصحية مثلا".

يضع علماء القانون الأجر في إطار عام يشمل: " نصيب العامل أو الموظف من الدخل القومي، وهو يتحدد بما يضمن مستوى من الحياة لائقا طبقا للمستوى الاقتصادي والحضاري للبلد، ويتفاوت هذا الأجر أو المرتب بمقدار ما يسهم به العامل في تكوين من الدخل القومي ".

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن: الأجر " هو ذلك المقابل النقدي أو العيني الذي يدفع للعامل مقابل جهده المبذول وهو يمثل في نفس الوقت التكلفة التي تتحملها المنظمة من جهة، والدخل (العائد) الذي يحصل عليه لسداد حاجاته من جهة أخرى ".

### ثانياً: الحوافز

إن الاهتمام بتحفيز الموظفين وخلق الرغبة لديهم للعمل الفعال، يمثل هدفاً من أهداف المنظمة، باعتبار أن سياسة الحوافز تلعب دوراً فعالاً في معالجة مشاكل الكفاية الإنتاجية.

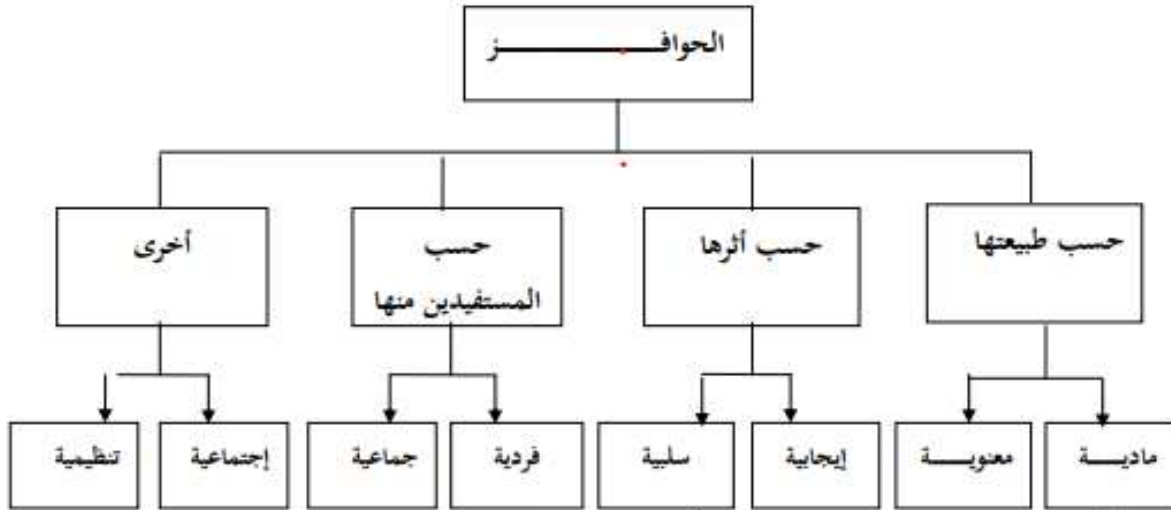
### تعريف الحوافز:

يعرف الحافز بأنه "مؤثر خارجي يرك شعور الفرد ويجعله يسلك سلوكاً معيناً لتحقيق الهدف المطلوب، أو هو مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل".

كما يقصد بالحوافز: " مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته، بمعنى أن الحوافز هي شيء خارجي تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته، التي تحركه".

ومن التعاريف السابقة نجد أن: الحوافز تمثل المثير الخارجي الذي يشبع الحاجات والرغبات المتولدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين، وبذلك فإن هناك ترابطاً قوياً بين الدوافع والحوافز.

تشير الدوافع إلى: "العوامل التي تدفع الفرد للقيام بعمل معين، والتي تتبع من داخله 3". كما يقصد بها أيضاً: " تلك الرغبة في بذل مستويات عالية من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية وتلبية الاحتياجات الفردية ". (المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، 2009، ص 365).



شكل رقم (03) يحدد أنواع الحوافز (بكوش لامية، 2005، ص 89)

### 3-8- طبيعة العمل :

إن طبيعة العمل تعتبر عاملاً مهماً في حفز العاملين أو إحباطهم فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الاكتراث نحو تحديث وتطوير المشروع وذلك لشعور العامل بأن عمله ليس ذا أهمية. (كامل محمد مغربي، ص 305).

### 3-9- نظم إجراءات العمل:

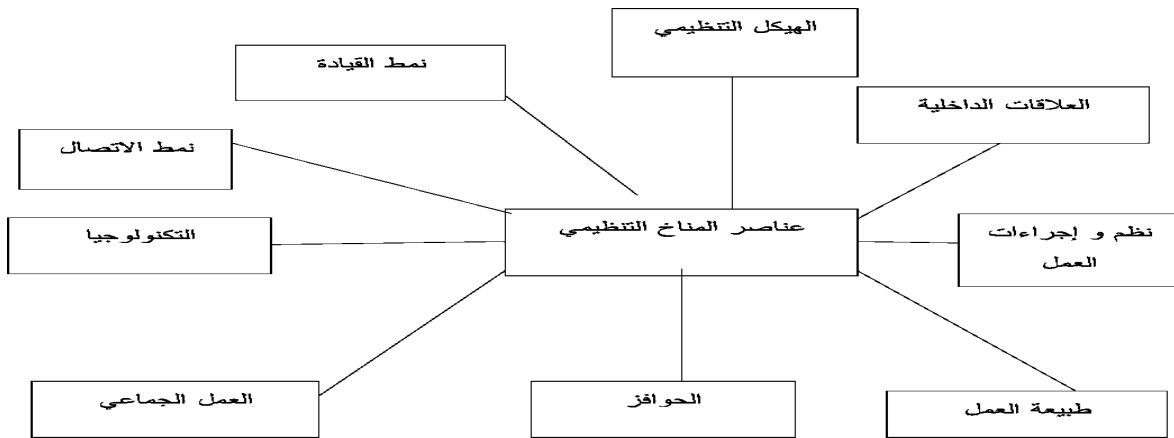
هي مجموعة القرارات والأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم العمل وإجراءاته تبين كيفية تسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهائها كما تبين التسلسل الوظيفي وكيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة وتبين بدء الدوام وانتهائه والإجازات الأسبوعية.

إن النظم والإجراءات في المنظمة تقسح المجال أمام الموظفين بتشجيعهم على الإبداع والابتكار والبحث عن أساليب جديدة لمواجهة المستجدات البيئية.

### 3-10- العلاقات الداخلية:

تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين وبعضهم البعض وبين الرؤساء أنفسهم وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة، إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة وهذه العلاقات الداخلية إما أن تكون صاعدة أو هابطة مرنة ومتوازنة أو متسلطة من قبل الرؤساء

(صالح محمد فالح، 2004، ص 65).



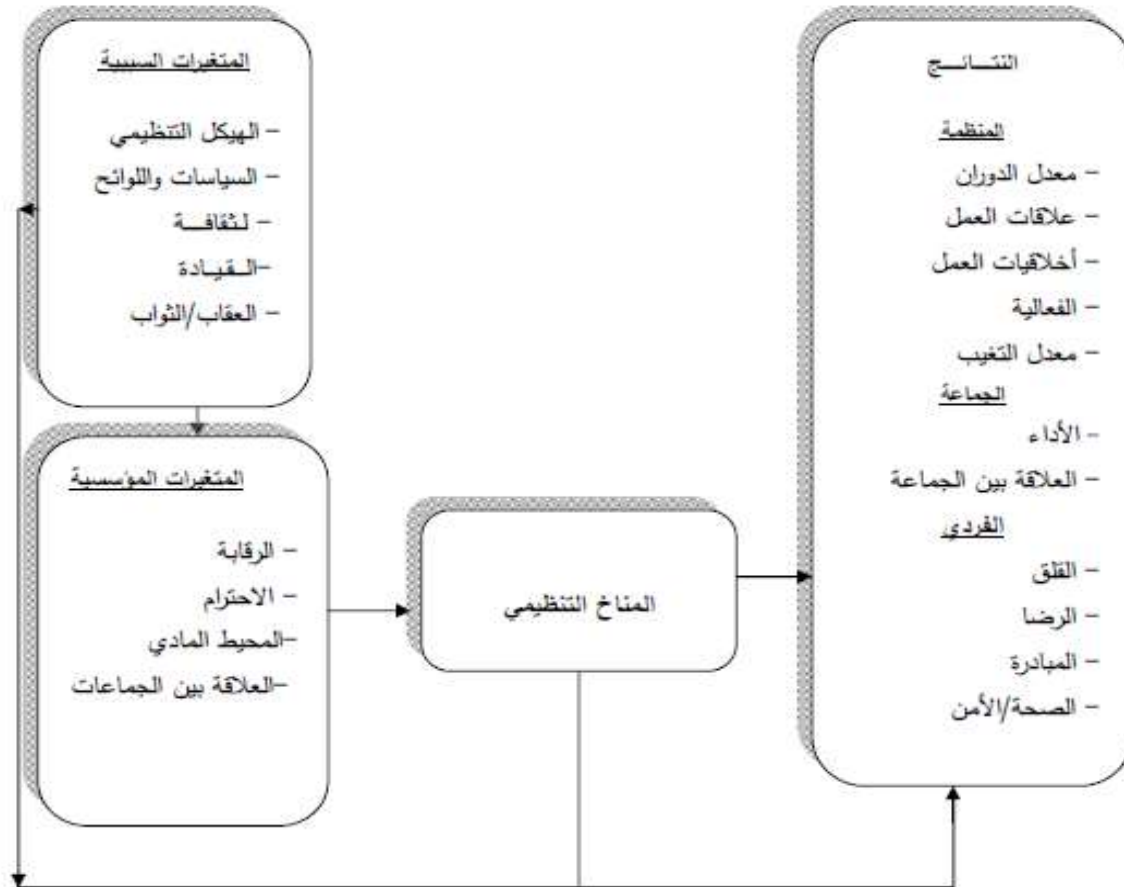
الشكل رقم (04): مجسم يوضح عناصر المناخ التنظيمي (من إعداد الطالب)

#### 4- أهمية دراسة المناخ التنظيمي :

أخذت فكرة المناخ التنظيمي تبرز مع مطلع الخمسينيات من القرن الماضي، حينما بدأ يشيع استخدامه نغمة شعور وإحساس *feeling tone* أو *climat* نفسي *psychological*، حيث ارتبط بعملية تطوير أدوات للقياس، بدأها بيس وستيرن *pace and stern* عام 1963، ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة نظرية النظم والسلوك التنظيمي.

إن أهمية التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة بأبعاده المختلفة، يهدف إلى تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الايجابية وتصويب النواحي السلبية للارتقاء بالصحة النفسية للعاملين وبروحهم المعنوية مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجات أو الرغبات الفردية والجماعية. (العدلي 1995، ص 66).

و يعد ليكرت *likert* من الأوائل المهتمين بالمناخ التنظيمي والمختصين في هذا المجال، نظراً لتأثيراته على كفاءة المنظمة وإنتاجيتها، حيث استنتج من خلال نموده الفكري السابق ذكره أن العوامل السببية (المدخلات) التي تولد العوامل الوسطية (المناخ) هي التي تقرر نوع المخرجات النهائية للمنظمة.



Source: Roch Geneviève, Impact du climat organisationnel sur le façonnement relationnelle de soins et satisfaction professionnelle d'infirmières en milieu hospitalier, Thèse de doctorat en science infirmières, Université de Montréal, 2008, P. 18.

### الشكل رقم (05) نموذج ليكارت المفسر للمناخ التنظيمي

وقد تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة، حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به واتجاهاته نحو تلك البيئة وإدراكه لها. (قبوب عيسى، 2007، ص 80).

حيث تشير العديد من الدراسات الحديثة على وجود علاقة ايجابية أو سلبية بين فاعلية المنظمة والمناخ التنظيمي السائد فيها، وهذا بدوره يعتبر كمؤشر للأداء مما يتيح الفرصة لنمو والاستغلال الأمثل لقدرات ومهارات الإبداع الفكري، وهذا ما نلخصه في بعض الأهداف التي ذكرها ( litwin and al. 1968 ) :

✓ للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة

حيث يقوم المناخ ببلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل كما أن نجاح المنظمات يعتمد على مدى قدراته في خلق جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين (صالح محمد فالح، 2004، ص 62).

✓ تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوكيات واتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها (حمادات محمد حسن محمد، ص 24، 23).

✓ تحديد طبيعة المناخ السائد في أي منظمة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة وبالتالي تفسير هذا السلوك والتحكم به كما أن توفير المناخ الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة والاهتمام المستمر بتوفير أبعاد وعناصر المناخ يسهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

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

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

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

ويرى الباحث من خلال الدراسة الحالية أن المنظمة وحاجات العاملين هي حاجات مشتركة ومتكاملة مع بعضها البعض، حيث يرى أن العاملين بشر لهم حاجات ومشاعر وقيم يمكن من خلال إتباعها تحقيق فوائد لكل من المنظمة وأفراد القوى العاملة بالشركة.

#### 5- أنواع المناخ التنظيمي :

يلاحظ مما كتب حول أنواع المناخ التنظيمي أن هناك وجهات نظر ثرية في تحديد أنواعه فبعضهم يميز بين المناخ التنظيمي الإيجابي والسلبي وبعضهم يميز بين المناخ المتعاون والمعيق والبعض الآخر يميز بين المناخ التنظيمي الملائم والحيادي وغير الملائم، بينما يفضل الآخر المناخ التنظيمي الصحي والمرضي وهناك من يميز بين أربعة أنواع من المناخ التنظيمي هي: المناخ التنظيمي السلطوي، التنظيم الانتمائي والانجازي.

#### أولاً: المناخ التنظيمي السلطوي (المتشدد):

يمثل ذلك المناخ الذي يشعر العاملون بان 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 انخفاض الرضا الوظيفي وجو الابتكار مع وجود اتجاهات سالبة اتجاه العمل.

ويعتمد هذا المناخ على النمط الأوتوقراطي في القيادة حيث يميل القائد إلى الانفراد بالسلطة ولا يفوضها ولا يشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات وخفض درجة الثقة التنظيمية بين القائد ومرؤوسيه، ويتبع نظرية **xDOUGLAS MAGRIKOR** في تفسير سلوك الأفراد حيث يرى أن الأفراد كسالى ولا يحبون العمل وأن الدافع الوحيد للعمل هو الدافع المادي ويميل إلى استخدام الحوافز السلبية باعتبارها من وجهة نظره أكثر تأثيراً على المرؤوسين من الحوافز الإيجابية، كذلك فإن توجهات القائد بالإنتاج بدرجة عالية فيحين اهتمامه بالعلاقات الإنسانية يكاد يكون مفقوداً (المغربي عبد الفتاح عبد الحميد 2009، ص 18).

### ثانيا: المناخ التنظيمي المتبني

وهو عكس المناخ التنظيمي السابق حيث يسوده تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات والتوجه بالحوافز الإيجابية فالقائد هنا يتبع نظرية Y لتفسير السلوك حيث يعتقد أن المرؤوس يحب العمل متى تم وضعه في المكان المناسب. كذلك تزداد درجة الثقة التنظيمية بدرجة أعلى بكثير من النوع السابق، ويلجأ القائد إلى النمط الديمقراطي في القيادة وإلى تفويض السلطة وإلى استخدام الحوافز الإيجابية ويرى أن الفرد مدفوع للعمل بالعديد من الدوافع مثل تحقيق الذات والأمان خدمة الآخرين إلى جانب الدافع المادي، يساهم هذا النوع كثيرا في تكوين علاقات جيدة وبناءه بالمنظمة (خضير كاظم حمود ص-67).

### ثالثا: المناخ الانتمائي:

حيث يتيح التنظيم الفرصة لتكوين علاقات جيدة وحميمة بدلا من علاقات العمل الجافة (المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، 2009، ص20).

### رابعا: 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 في حين يترك لهم الطريقة أو الأسلوب الذي يختارونه في تنفيذ الأهداف، ثم بعد ذلك تتم المحاسبة على النتائج، كذلك فإن توجهات القائد في ممارسة الرقابة لا تكون على الإجراءات والطرق بقدر ما تكون على النتائج وتنفيذ الأهداف. بينما يرى (HALPIN ET CROFT) إن للمناخ التنظيمي ستة أنماط وهي كالتالي:

#### 1. المناخ التنظيمي المفتوح:

يتمتع الأفراد في هذا النوع من المناخ التنظيمي بروح معنوية عالية حيث يعمل العاملون معا دون شكوى أو ملل ويقوم مدير المؤسسة بتوجيه الموظفين إلى أعمالهم دون إرهابهم بالروتين ويتمتعون جميعا بعلاقات اجتماعية ودية وفي هذا المناخ يتم تحقيق إنجاز

العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة.

ويمتاز هذا المناخ بتمثيله للمنظمات الفعالة، حيث يشعر العاملون في مثل هذا المناخ بدرجة عالية من الاعتمادية والمشاركة المتبادلة، ويلبي هذا المناخ احتياجات العاملين الاجتماعية، كما يمتاز أيضا هذا المناخ بالروح المعنوية العالية التي يتمتع بها أفرادها ووجود قيادة ديمقراطية داعمة واستقلاليه العامل والمشاركة في المعلومات حيث تنتشر الاتصالات فيه بجميع الاتجاهات والمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع مستوى عالي من أهداف الإنتاج، كما يتصف المناخ المفتوح بدرجة منخفضة من التفكك والإعاقة والانعزال (رسمي محمد حسن، 2004، ص 42).

## 2. المناخ التنظيمي المستقل:

يسود هذا المناخ الحريات شبه كاملة التي يتمتع بها الأفراد لتنفيذ أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية ممارسة المدير بقدر ضئيل على الأعضاء يسمح بظهور أعمال قيادية بين الجماعة وتتميز الأعمال هنا بسهولة ويسر التعاون الموجود بين الأعضاء لقلّة الأعمال الروتينية والروح المعنوية المرتفعة لديهم وإن كانت لا تصل إلى مستوى المناخ المفتوح (المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، 2009، ص 101).

## 3- المناخ التنظيمي الموجه:

يتميز بان الروح المعنوية مرتفعة إلى حد ما والاهتمام الشديد بإنجاز العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية وترتفع درجة الإعاقة والتفكك (حمادات محمد حسن محمد، ص 24).

## 4- المناخ التنظيمي العائلي:

يتميز بارتفاع مستوى إشباع الحاجات الاجتماعية، ارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية وارتفاع مستوى تماسك وتجانس الجماعة، ويصف سلوك المدير في هذا المناخ بالاجتماعية لا يميل إلى إيذاء مشاعر الآخرين، وينظر الجميع إليه على انه رفيق طيب، يستخدم اللوائح والقوانين كموجهات سلوكية (رسمي محمد حسن، ص 102).

كما يتميز هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين التي توجه جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون اهتمام كاف بتحقيق أهداف المؤسسة وإنجاز الأعمال، فلا وجود لتوجيه القائد بل هناك رئاسات متعددة، صحيح يشعر العاملون بالموودة الشديدة بينهم لكن لا وجود لعلاقات الترابط بينهم في مجال العمل، والقائد لا يرهق العاملين هذا ما يساعدهم على تكوين صداقات بينهم تجعلهم يشعرون وكأنهم من عائلة واحدة (حمادات محمد حسن محمد، 2004، ص 24).

### 3. المناخ التنظيمي الأبوي:

يتميز بانخفاض مستوى الروح المعنوية والرضا الناجم عن عدم الشعور بالإنجاز عدم الإشباع الحاجات الاجتماعية. انخفاض مستوى التماسك في الجماعة يقوم المدير بالأعمال الإدارية، اهتمام بالعمل من جانبه، متزن يهتم بالأفراد بهدف إشباع حاجاته الاجتماعية، انخفاض مستوى فاعلية أداء وظيفة الرقابة، انخفاض مستوى الضبط والسيطرة، يؤكد هذا المناخ على بعد الإنتاجية وفي هذا المناخ لا تتاح للعاملين فرص المشاركة واستغلال القدرات كما لا يشجع الإبداع ويتم التعامل مع العاملين بأنهم ناقص والأهلية ويكرهون تحمل المسؤولية ويحبون أن يقادوا وأنهم لم يصلوا بعد إلى مرحلة النضج واتخاذ القرار الرشيدة (شامي صليحة، 2009، ص 42).

### 4. المناخ التنظيمي المغلق:

يسود هذا المناخ فتور لدى جميع العاملين بالمنظمة نظرا لعدم إشباعهم لحاجاتهم الاجتماعية أو لعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل ولا يرغب في الاهتمام بحاجاتهم الاجتماعية، وتنخفض الروح المعنوية لدى العاملين بدرجة شديدة بينما ترتفع درجة التقك والإعاقة بشكل كبير وتنخفض مستوى النزعة الإنسانية والألفة كما يسود الفاهم بالشكلية في العمل (المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، 2009، ص 42).

أما "Likert Rensis" يرى بأن هناك ثلاثة أنواع من المناخات التنظيمية داخل المنظمة وذلك حسب المستويات الإدارية وكل مناخ يختلف عن الآخر:

أ. مناخ تنظيمي خاص بالإدارة العليا: وهو المناخ الذي يعمل فيه أصحاب السلطة ومنتخذي القرارات وذوي المناصب العليا في المنظمة.

ب. مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الوسطى: وهو مناخ مفروض من طرق الإدارة العليا على هذه الإدارة وهو خاص بالأشخاص الذين يأتون مباشرة بعد أصحاب الإدارة العليا.

ج. مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الدنيا: وهو مناخ مفروض من طرف الإدارة الوسطى وهو خاص بالمستوى الأدنى في الهيكل التنظيمي، أي المناخ الذي يعمل فيه العمال والإجراء ( المغربي كامل محمد، بدون سنة، ص 306 ).

#### 6- 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 وما لها من تأثير مباشر على سلوك الأفراد داخل التنظيم وعلى فاعلية المنظمة بشكل عام ومن هذه النماذج ما يلي:

#### 6-1- نموذج هالبن وكروفتس Halpin&Craft (1963):

يهدف هذا النموذج بصفة أساسية لدراسة واقع المناخ التنظيمي والتعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي، ولقياس المناخ التنظيمي اعتمد الباحثان على أسلوب الاستبيان وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة كما حدد هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منهما أربعة أبعاد أو عناصر فرعية كما يلي:

المجموعة الأولى: الانفصال، العائق، الانتماء، الألفة.

المجموعة الثانية: الانعزالية، التركيز على الإنتاج، الدفع، المراعاة.

(Ducan et Al 1974، p 301)

6-2- نموذج بريتشارد وكرازيك (1973):

يرى بريتشارد وكرازيك أن المناخ التنظيمي يتكون من إحدى عشر بعدد كما يلي :

الحرية - الإعاقة - العلاقات الاجتماعية - الهيكل التنظيمي - المكافأة - الدافع - مدى الانسجام الجماعي - التبعية - المرونة والتجديد - تمركز القرارات - المساعدة.

(R.C.MILTON. 1975، P466)

6-3- نموذج ليتون وسترنجر (1968) STRINGER & LITOUN :

يهدف نموذج الباحثان ليتون وسترنجر إلى دراسة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، ويرى ليتون وسترنجر أن للمناخ التنظيمي تسعة أبعاد تتمثل في : الهيكل التنظيمي - المسؤولية - المكافأة - المخاطرة - الدفاء - الدعم - المعايير - التعرض - الانتماء. (قبوب عيسى، 2007، ص 76).

6-4- نموذج كامبل CAMBLE وزملائه ( 1974 ) :

ويعتبر من أكثر النماذج شيوعاً فقد تم فيه تحديد أبعاد المناخ التنظيمي بعشرة أبعاد، هي:

- هيكل المهمة **Task Structure** أو بناء المهمة
- المكافأة والعقاب : الموضوعية ومحاسبة المسؤولين.
- مركزية القرارات **Decision Centralization** : درجة تفويض السلطة.
- التدريب والتطوير **Training and Development** : اهتمام الإدارة بتنمية الموارد البشرية.
- المخاطرة والأمان **Risk and Safety** : المخاطر في حالة الاستمرار في العمل.
- الانفتاح **Openness or De Fensiveness** : العلاقة المباشرة بين المرؤوس والرئيس.
- الروح المعنوية **Status Morales** : درجة إحساس الفرد بأهميته.
- التغذية العكسية **Rocognition Feedback** : إدراك الموظف لرأي رئيسه.

- القدرة التنظيمية والمرونة **Competence Flexibility** : درجة المرونة في مواجهة المشاكل القائمة والتنبؤ بالمستقبل

- تأكيد الانجاز **Achievement Emphasis** : التأكيد على تحقيق أهداف المنظمة.

(Ducan et Al 1974،p 319)

كما هو ملاحظ فان هذا النموذج يتناول العديد من المتغيرات المناخية، إلا أن اغلبها يعتني بفلسفة الإدارة العليا للمنظمة وأسلوب تعاملها لرئيس مع مرؤوسيه وقد أهمل احد الأبعاد المؤثرة على سلوك الفرد الوظيفي وهو نمط التعامل بين الموظف وزملائه في العمل) قبوق عيسى، 2007، ص 77).

**5-6- نموذج لولر وزملائه ELOWLER ET AL (1974):**

يرى لوبر وزملائه أن أبعاد المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين تضم كل منهما عددا من العناصر الفرعية:

**المجموعة الأولى:** تتعلق بالهيكل التنظيمي وتضم العناصر الفرعية التالية:

أ- درجة المركزية في اتخاذ القرارات.

ب- درجة الرسمية في إجراءات العمل.

ج- درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.

**المجموعة الثانية:** تتعلق بالعملية التنظيمية وتضم المتغيرات التالية:

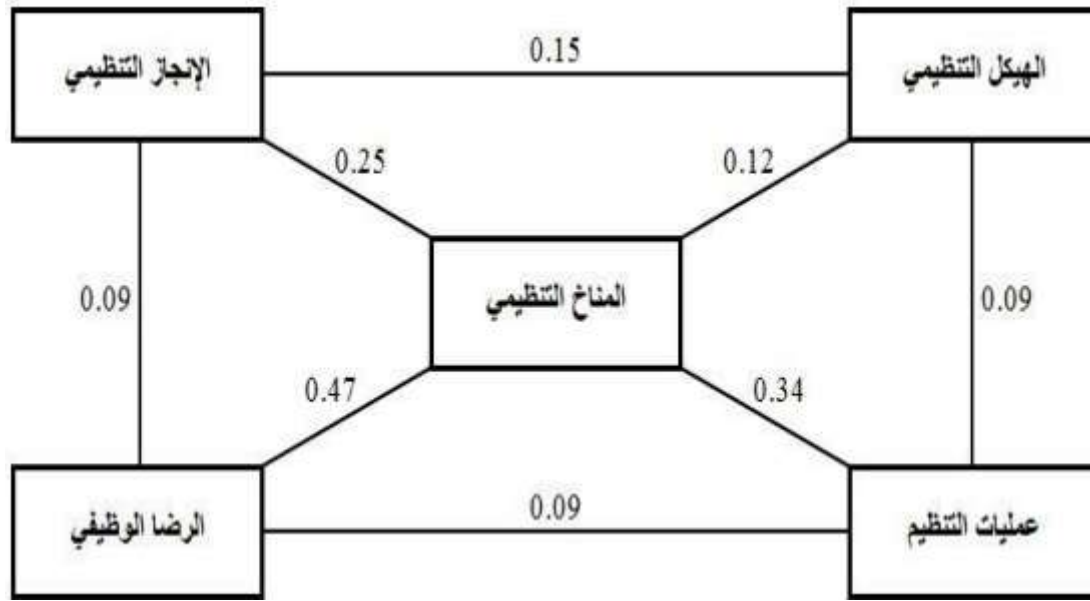
أ- نمط القيادة.

ب- نظم المكافآت.

ج- نظم مواجهة الصراعات.

(Lawler 1973، pp 142-152)

ويتفق نموذج لولر وزملائه جزئيا مع نموذج كامبل وزملائه، فيما يتعلق بتحديد أبعاد المناخ التنظيمي كأبعاد أساسية تتمثل في : - الهيكل التنظيمي - درجة المسؤولية - المكافآت درجة التأييد - الدفء في العلاقة بين أعضاء التنظيم. ( قبوق عيسى، 2007،



الشكل رقم (06) نموذج لولر Lawler للمناخ التنظيمي ( نصر، 2014، ص 74).

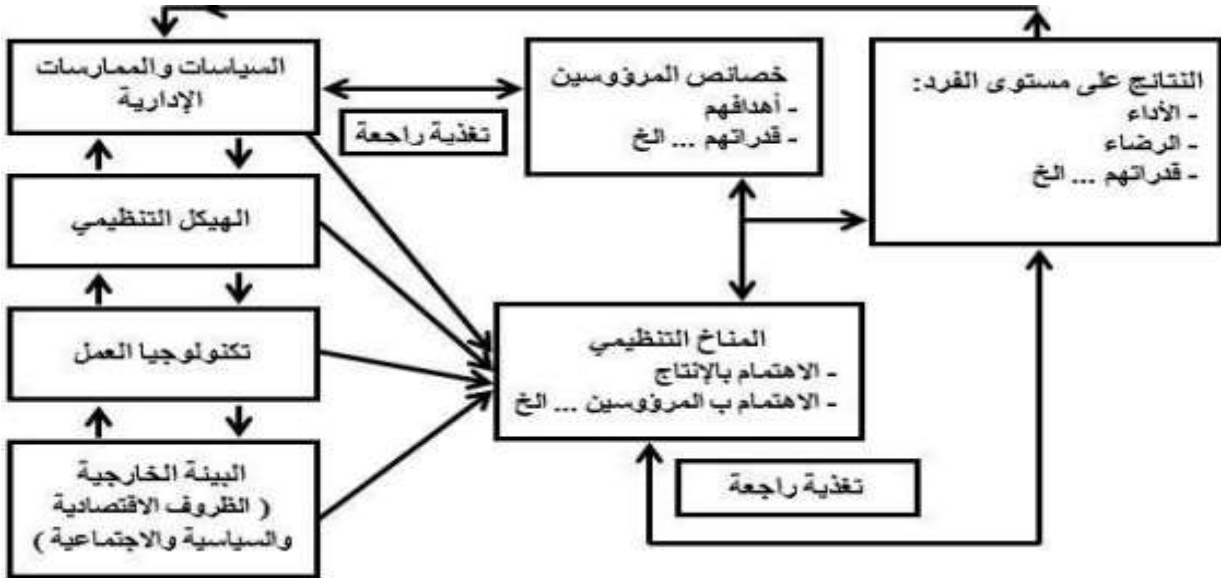
#### 6-6- نموذج دوني DOUNI وزملائه (1974):

أما دوني وزملائه فقد حد دراسته أبعاد للمناخ التنظيمي هي : اتخاذ القرارات و- الدفاء و- المخاطرة و- الانفتاح و- المكافآت و- الهيكل التنظيمي، حيث يهتم بمدى تعامل الرئيس بإنسانية مع مرؤوسيه وتشجيعه لهم ومدى مشاركته لهم في اتخاذ القرارات، كما تناول نمط العلاقات السائدة بين الموظفين. وكذلك مدى إحساس الفرد بان العمل يتحدى قدراته الشخصية. (قبوب عيسى، 2007، ص 78).

#### 6-7- نموذج ستيرز STIRESE (1974) :

- يتكون المناخ التنظيمي وفق نموذج STIRESE من أربعة أبعاد رئيسية هي :
- السياسات والممارسات الإدارية: ويتضمن هذا البعد النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة إزاء العاملين، وذلك فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها ومدى مشاركة العاملين في ذلك، كما يتضمن سياسات الإدارة في الاختيار والتدريب و
  - الهيكل التنظيمي: ويتضمن درجة المركزية، نطاق الإشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات التنظيمية، وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي
  - تكنولوجيا العمل: والتي تشير إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في

أداء العمل وما قد يضيفه ذلك من تسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع فيه وأخيرا  
 – البيئة الخارجية: والذي يتضمن عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه  
 بما في ذلك العوامل الاقتصادية، السياسية والاجتماعية. (قبوق عيسى، 2007، ص  
 79).



الشكل رقم (07) يوضح نموذج ستيرز للمناخ التنظيمي (الشمري، 1482، ص 43)

8-6- نموذج تيم وبيترسون (TIMM AND Peterson) (1982) :

ويحدد هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي في ستة أبعاد رئيسية هي الثقة والمشاركة، الصدق والصراحة، المساندة والتشجيع، الاتصالات الصاعدة الأداء الوظيفي ويمكن توضيحها في الآتي:

✓ **ثقة TRUST**: ويشمل هذا البعد الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء بين الفرد وزملائه او سواء بين الفرد وزملائه أو بين مرؤوسيه أو رؤسائه.

✓ **المشاركة PARTICIPATION**: ويهتم هذا البعد بمدى مشاركة أفراد التنظيم للإدارة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف وتحديد السياسات المختلفة.

✓ **الصدق والصراحة HONESTY AND OPENNESS**: ويتناول هذا البعد مدى اطلاع أفراد التنظيم وحصولهم على المعلومات ذات العلاقة بعملهم وبالسياسة العامة للمنظمة فيما عدا الحالات الاستثنائية الخاصة بسرية بعض المعلومات.

المساندة والتشجيع **SUPPORT ENCOURAGEMENT**: ويتناول هذا البعد مدى إدراك الأفراد لمساندة رؤسائهم وزملائهم لهم ومدى تعاونهم معهم، وأن العلاقات المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء أكانوا زملاء أو رؤساء أم مرؤوسين، وهي علاقات جيدة تقوم على الثقة والصراحة (إيهاب محمود عايش الطيب، ص 25).

✓ لاتصالات الصاعدة **UPWORD COMMUNICATION**: ويصف هذا البعد مدى إصغاء إدارة المنظمة للمقترحات والتقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة، ومدى اهتمامها بالمعلومات المقدمة من قبل المرؤوسين واستفادتها منها لتطوير المنظمة.

✓ الأداء الوظيفي **JOB PERFORMANCE**: يتناول هذا البعد مدى كفاءة وفعالية الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد العاملون في المنظمة الأعمال المكلفين بها.

6-9- نموذج كوزلوسكي ودوهيرتي **KOUSLOUSKI & DOHERTY (1989)**: يقوم هذا النموذج على إحدى عشر عنصراً من عناصر المناخ التنظيمي، حيث تقوم الفكرة الرئيسية على أهمية النمط القيادي وطبيعة التفاعل الحاصل بين القادة ومرؤوسيه في التأثير على إدراك وتفسير المرؤوسين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم ويمكن توضيح عناصر هذا النموذج كما يلي:

- يكل العمل **WORK STRUCTURE**: ويوضح مدى اعتقاد العاملين بجودة تنظيم وهيكل العمل.

- يم الوظيفة **JOB UNDERSTANDING**: ويعبر هذا العنصر عن مدى اعتقاد الموظفين بأن أهداف العمل مهامه واضحة بالنسبة لهم.

- المحاسبة أو المسائلة الشخصية **PERSONAL ACCOUNTABILITY**: ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بأنهم محاسبون أو مسئولين عن تصرفاتهم.

- المسؤولية **RESPONSABILITY**: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بأنه يسمح لهم باتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرف.

- تركيز المشرف على العمل **supervisor work Emphasis** : ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بضغط العمل بسبب المشرف.
- المشاركة **Participation** : ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بأن رؤسائهم يشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الإشراف المساندة أو الدعم **Supportive Supervision** : ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بمساندة المشرفين لهم وبأنهم يتعاملون معهم بثقة واحترام ويراعون مشاعرهم (صليحة شامي، ص 40).
- العمل الجماعي **Team Work**: ويعبر عن مدى ملاحظة الموظفين وإدراكهم لوجود مناخ عمل يتسم بالتعاون والصدقة بين أفرادهِ والعمل بروح الفريق.
- التعاون بين المجموعات **Inter Group** : ويعبر عن مدى إدراك الموظفين لوجود التعاون بين مجموعات العمل المختلفة.
- وعي الإدارة وإحساسها بموظفيها **Management Wareness Conc ern** : ويعبر عن مدى إدراك الموظفين بأن الإدارة واعية لحاجات أفراد التنظيم وبأنها توليهم الاهتمام والرعاية.
- انسياب الاتصالات **Communications**: ويعبر عن مدى كفاءة وفاعلية نظام نقل المعلومات أو نظام الاتصالات في المنظمة وذلك من حيث التقبل، الانفتاح والانسياب. (Ansari 1980)، (p 49)

#### 6-10- نموذج فورماند وجيلمر FERHAND & Gilmer (1991):

حدد الباحثان عناصر المناخ التنظيمي في أربعة عناصر تتمثل فيما يلي:

- ✓ **الهيكل التنظيمي**: ويتضمن متغيرات فرعية مثل حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، درجة الرسمية في الإجراءات، درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات.
- ✓ **درجة تعقد التنظيم**: ويدل ذلك على عدد المستويات الإدارية، الأنظمة الفرعية وطبيعة

تداخل العلاقات بينهما (، ص 24، 25).

✓ **اتجاهات الأهداف:** ويشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل هيكل الأهداف الخاصة

✓ **نمط القيادة:** وهو ما يعني إذا كان نمطا متسلطا ونمط يعتمد على المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة (مصلح حمدان البقمي، 2010، ص 22).

#### 6-11- نموذج توماس وكوباز TOUMAS & KOUBZ:

فقد حددا عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي:

✓ **الاستقلالية:** ويعني إدراك الفرد لاستقلاليته فيما يتعلق بإجراءات العمل.

✓ **درجة التماسك:** وتعني إدراك الفرد لدرجة المشاركة في التنظيم.

✓ **الثقة:** وتعني إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية وبوضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات العليا مع علمه بان ذلك يؤثر على مستقبله الوظيفي.

✓ **ضغط العمل:** وتعني إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام الموكلة إليه.

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

✓ **التقدير:** وتعني إدراك الفرد بان عطاءه محل تقدير من قبل الإدارة.

✓ **العدالة:** وتعني إدراك الفرد سلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات.

✓ **الإبداع:** وتعني التشجيع للتغير الهادف لتجديد ومدى تحمل المخاطرة.

#### 6-12- نموذج ليكرت likert (1967):

حيث اعتمد ليكرت على ستة أبعاد لتكوين المناخ التنظيمي وهي:

- الاتصال - عمليات اتخاذ القرار - الاهتمام بالعاملين - التأثير على المؤسسة - استخدام التكنولوجيا - الحوافز. (هيلجل، 1974، P 25 HELLRIEGEL).

مما سبق ذكره من خلال عرض أهم النماذج التي تناولت المناخ التنظيمي نلاحظ أن لكل نموذج وجهة نظر معينة حول أهم الأبعاد المكون للمناخ التنظيمي لذلك ونظرا لصعوبة

تطبيع جميع النماذج المكونة لأبعاد المناخ التنظيمي، فإن الباحث قام باختيار الأبعاد الخاصة بدراسة المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الانجاز وفق الشكل الآتي :

المكافأة (الراتب)	آلية اتخاذ القرار	الإشراف	نمط الاتصال	الهيكل التنظيمي	الأبعاد
					النماذج
✓		✓	✓		هالين وكروفت
✓	✓	✓		✓	لتوين وسترنجر
✓	✓		✓	✓	كامبل وزملائه
✓	✓	✓		✓	لؤلر وزملائه
✓	✓			✓	دوني وزملائه
✓	✓	✓		✓	ستيرز
✓			✓		تيم وبيترسون
		✓		✓	فورهند وجيلر
	✓	✓	✓	✓	كوزلوسكي ودوهيرتي
✓	✓	✓	✓	✓	بريتشارد وكرازيك
✓	✓		✓		ليكرت

الشكل رقم (08): نماذج المناخ التنظيمي حسب الدراسات

المصدر: من إعداد الطالب

#### 6- أبعاد المناخ التنظيمي:

إنّ المنتبِع لما يكتب في موضوع المناخ التنظيمي يجد هناك تباينا واختلافا في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي، وقد يكون هذا التباين راجع إلى اختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل الباحثين، ولهذا سنحاول تحديد مختلف هذه الأبعاد التي أشار إليها الكتاب والباحثون، من أهم الأبعاد المكونة المناخ التنظيمي ما يلي :

### 6-1- مرونة التنظيم:

يقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية فكلما تميز التنظيم بالمرونة والقدرة على استيعاب المتغيرات فان ذلك يؤدي إلى جودة المناخ التنظيمي (عميان محمود سلمان، 2005، ص 306).

### 6-2- التدريب:

ويقصد بالتدريب تلك البرامج الرسمية التي تستخدمها المنظمة لمساعدة الأفراد العاملين بها على مختلف مستوياتهم من اجل كسب الكفاءة والفاعلية في أعمالهم الحالية أو المستقبلية من خلال تنمية المهارات الفكرية والعلمية الملائمة، وكذلك المهارات والمعارف والاتجاهات بما يتناسب وتحقيق أهداف المنظمة.

أما التنمية الإدارية فهي نشاط مستمر يهدف إلى تطوير وتنمية السلوك الإداري وتطوير قدرات المديرين بالمنظمة 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 واتخاذ القرارات الرشيدة (خضير كاظم حمود، ص 167).

### 6-3- التركيز على الإنجاز:

وذلك من خلال التركيز على الإنجاز حيث أن معظم المشروعات تؤكد على الإنجاز كأساس للمكافأة أو الترقية والتقدم.

### 6-4- أنماط السلطة:

يعبر مصطلح السلطة في المنظمة ب " الحق الذي يمنحه الموقع الوظيفي لإصدار الأوامر والتعليمات، مع توقع الطاعة لتلك الأوامر، والسلطة أنواع فمنها : سلطة تنفيذية، سلطة استشارية ناتجة عن سلطة الخبرة والاختصاص، وسلطة وظيفية ناتجة عن المهام الوظيفية التي يؤديها المسئول.

إنّ عملية تفويض السلطات والصلاحيات من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا يؤدي إلى زيادة مرونة النظام والتكيف مع المتغيرات بشكل أسرع، كما أنه يؤدي إلى تعزيز روح

الانتماء والثقة والشعور بالافتخار في تحملهم للمسؤوليات.

إنّ زيادة تحمل الأفراد للمسؤوليات يؤدي إلى زيادة التعاون والتنسيق بين الأفراد، كما أنه يؤدي إلى إبراز المواهب والقدرات الكامنة لدى الأفراد، والتي كانت غير مكتشفة بسبب مركزية القرارات وعدم إتاحة الفرصة للأفراد في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات. يؤدي تمركز القرارات في الإدارة العليا إلى الاهتمام فقط بالعمل وكيف يجب تحقيق الأهداف المسطرة، دون النظر إلى مشاكل العاملين وحالاتهم النفسية واحتياجاتهم وقدراتهم، ممّا يعطي انطبعا للعاملين على أنهم أدوات عمل فقط، الأمر الذي ينعكس سلبا على أداء الأفراد ودرجة ولائهم للتنظيم وثقتهم بالإدارة. كما يؤدي التحديد الدقيق للسلطة والصلاحيات إلى تجنب حدوث الصراع الناتجة عن تداخل الصلاحيات والمهام. (فريد فهمي زيارة، 2010، ص 250).

#### 6-5- أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين:

فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المشروع.

إن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين وخلق الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات: رسم السياسات وتشجيعهم على تنمية روح الولاء التنظيمي الإخلاص، الصدق، تدعيم، الثقة والحرص الدائم. (خضير كاظم محمود، ص 167).

#### 6-6- أنماط الثواب والعقاب:

يساهم نظام الثواب المتبع في المنظمة في تعزيز السلوكيات الجيدة وترسيخها لدى الأفراد العاملين فيها، كما يساهم نظام العقاب في الحد من التصرفات السلبية بين العاملين. إنّ وضوح وعدالة اللوائح المتعلقة بثواب الالتزام بالقانون أو مخالفته، تساهم في تعزيز تحسين السلوك الايجابي المستمر، كما تساهم عدالة هذه اللوائح وتطبيقها على جميع المستويات الإدارية والأفراد في تعزيز روح الثقة والشعور بعدم الظلم، ممّا يسهم في

تحسين مناخ العمل الذي يتسم بالشفافية والعدالة في تطبيق القوانين. ( حسين حريم، 2006، ص174).

#### 6-7- مراعاة الموضوعية في النظام:

كلما كان نظام الترقية قائماً على الموضوعية وعدم التحيز كلما ساعد ذلك على خلق مناخ تنظيمي جيد.

#### 6-8-الأمن الوظيفي:

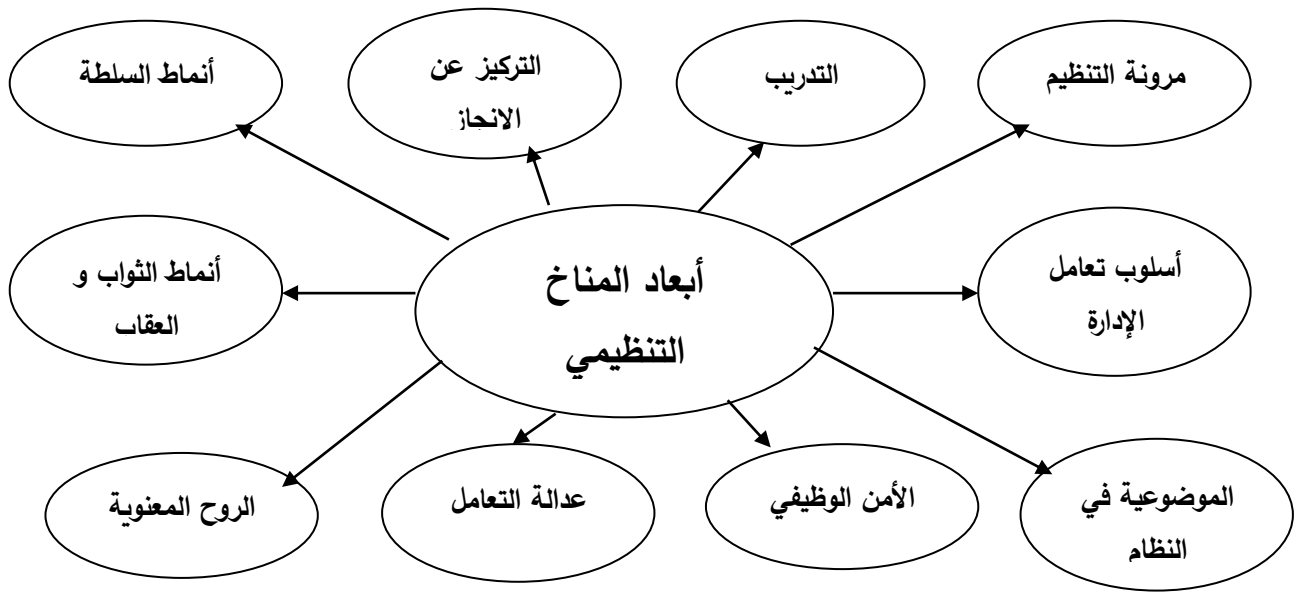
وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية إلا من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وزيادة الولاء.

#### 6-9-عدالة التعامل مع العاملين:

لا يأتي المناخ التنظيمي البناء إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافآت والأجور والترقيات الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الإنجاز المستهدف (خضير كاظم حمود، ص 175).

#### 6-10- الاهتمام بالروح المعنوية:

تعمل المنظمات المختلفة على تنمية الروح المعنوية للعاملين وذلك نظراً لأن الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى إنتاجية أفضل وتكاليف أقل، كما أنها تؤدي إلى تقليل معدل دوران العمل وكذلك معدل الغياب، وأيضاً معدلات الحوادث، وإجمالاً فإن الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي (شامي صليحة، ص 37).



الشكل رقم (9) يحدد أبعاد المناخ التنظيمي (من إعداد الطالب)

#### 7- مناهج قياس المناخ التنظيمي:

مثما تعددت الآراء حول مكونات المناخ التنظيمي من حيث طبيعته، محدداته، ميدانه الصناعي او التربوي كما اقترحها كورنل CORNEL.

تعددت كذلك تصنيفات المناخ التنظيمي وأنواعه هي الأخرى، فبعض الباحثين يميز بين مناخين أساسيين هما المناخ التنظيمي الايجابي والمناخ التنظيمي السلبي، وبعضهم يميز بين المناخ التنظيمي المعاون والمناخ التنظيمي المعيق.

بينما يفضل البعض الآخر مصطلح المناخ التنظيمي الصحي والمناخ التنظيمي المرضي، وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي حاولت أن تصف هذه الأجواء المناخية وتحدد خصائصها ومواصفاتها غير أنها لم تنجح بعد في بناء مقاييس معيارية وإحصائية التي توصلها إلى الفصل بين مناخ صحي ومناخ مرضي، والتي يمكن تعميمها على البيئات والحضارات المختلفة لكون ذلك يخضع إلى تأثيرات قيمية ومجتمعية تتغير تبعاً لتغير المكان والزمان. (GELLERMANI. 1971.p 132)

لكن هذا لم يمنع من وجود دراسات حديثة وجادة كشفت عن وجود ثلاث مداخل لقياس المناخ التنظيمي وهي :

ا - مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية.

ب- مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية.

ج - مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية.

حيث ينحصر المدخل الأول للمناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم التنظيم ومستويات السلطة والهيكل التنظيمي.

أما المدخل الثاني فهو يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو مظهرا رئيسيا للتنظيم، حيث يتم قياس هذه الميزات من خلال متوسط تصورات ادراكات الأفراد عن المنظمة.

في حين المدخل الثالث يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الادراكات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة، وهذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم (فليه وآخرون، 2005، ص، 303).

ويعد المدخل الثاني من أكثر المداخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي كأداة لتصورات الفرد من جهة، وما تتمتع به المنظمة من صفات ومميزات من جهة أخرى.

بالإضافة إلى أن هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذي يتجاهل الأفراد وتصوراتهم، وهو أيضا يتجاوز المدخل الثالث الذي يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعي خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيها.

فرغم تعدد مداخل قياس المناخ التنظيمي لكن هنالك وعين من المؤشرات لقياس المناخ التنظيمي وهما مؤشرات موضوعية ومؤشرات إدراكية.

#### 7-1- المؤشرات الموضوعية:

واهم هذه المؤشرات ما ذكرها كل من **فورهند وجيلمر** التي تقيم ابعاد المناخ التنظيمي هي : - تغيب العمال المتكرر وتحويل عملهم الى عمل اخر...

و يتفق ( نابو 1982 Nabou ) مع **فورهند وجيلمر** انه " كلما زادة نسبة الغياب عن العمل كلما كان مناخ المنظمة سيئا " .

و ركز جارديلي **1979 jardiller** على مؤشر التغيب والعوامل المسببة له التي يوجزها في تأثير الظروف ( ظروف تطبيق العمل، تأثير الظروف النفسية للعمل، الأحكام القانونية والضمانات الاجتماعية، اتجاهات الجماعة نحو الأجر بين النقابة والمسيرين ).  
و من أهم المؤشرات الأخرى تقنية الملاحظة التي يقدمها باركر **parker** لتصنيف وصفيات السلوك وتسلسله.

و من خلال هذين المؤشرين التغيب والملاحظة يمكن قياس الخصائص الموضوعية لأي منظمة بالتحليل الموضوعي والمتمثلة في : مهمات خارجية، المخططات الإستراتيجية، تنظيم هيكلية، الميزانية، أنظمة الإعلام، المكافأة، التعويضات، التوظيف، الترقية....

#### 7-2- المؤشرات الإدراكية :

يستند اغلب الباحثين في قياس المناخ التنظيمي على مدى إدراك العاملين لمعرفة درجة تمييزهم لمختلف الحالات انطلاقاً من وضعياتهم في العمل ومن خلال ما يشعرون به وهم يؤدون عملهم، وإجاباتهم تتعدد ما بين القبول التام والرفض التام من خلال هذه الاستجابات لكثير من الحالات والأبعاد نتصرف من خلال النظرة العامة لمناخه التنظيمي.

وفي حين نجد كامبل واخرون **1970 cambellet al** قد اعتمدوا في قياسهم للمناخ التنظيمي على أربعة خصائص تنظيمية وهي (خصائص الهيكل التنظيمي، البيئة، المناخ التنظيمي، الدور الرسمي ) مع تأكيدهم على الأخذ بعين الاعتبار التباين الموجود بين ادراكات الجماعة لهذه الوضعية.

أما موشيلي **1983 Muchielli** يرى ستة مميزات لتقييم مناخ المنظمة من خلال مجموع رضا او عدم رضا المنظمة وهي :

- هيكل المنظمة. - معوقات العمل. - أهداف المنظمة
- التزامات المنظمة. - العلاقات الإنسانية داخل المنظمة. - إمكانيات المنظمة.

#### 8- العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي :

توجد جملة من العوامل التي تؤثر في المناخ التنظيمي السائد وتحدد نوع هذا المناخ،

ويمكن تقسيمها إلى عوامل الشخصية، عوامل النفسية، وعوامل تنظيمه، العوامل الخارجية وتجدر الإشارة إلى وجود فرق بين أبعاد المحددة للمناخ والعوامل المؤثرة في المناخ، إذ تشير أبعاد المناخ إلى المعالم المحدد لأطر المناخ التنظيمي والتي من خلالها يمكن تحديد المناخ التنظيمي وقياسه. أما العوامل المؤثرة في المناخ فهي مختلف الأسباب التي لها القدرة على التأثير في المناخ سواء بالإيجاب أو بالسلب.

#### أولاً: العوامل الشخصية:

أن العناصر الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من حيث نوعه ذكراً أم أنثى أو مستواه التعليمي وأيضا حيث عدد سنوات خبرته في العمل تؤثر على العوامل الشخصية على المناخ التنظيمي نوجزها فيما يلي:

أ. قدرات الفرد: قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوط به قد يسبب نوعاً من الإحباط ومن ثم تنخفض إنتاجيته.

ب. تناقض القيم: قد يتطلب العمل الوظيفي أحياناً بعض السلوكيات قد تولد شعوراً لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأنيب الضمير مما ينعكس على إنتاجه.

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

د. خصائص أعضاء التنظيم: تسهم خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي فالمنظمات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن أو منخفضة التعليم والطموح سيكون مناخاً مختلفاً تماماً عن منظمة تزيد فيها نسبة العاملين صغار السن وذوي المستوى التعليمي المرتفع، كما يكون المناخ أكثر وداً وتآلفاً في المنظمات التي يشارك أفرادها مع بعضهم البعض في أنشطة اجتماعية خارج العمل (مصلح حمدان البقمي،

2010، ص 11).

ثانيا: العوامل النفسية : ونذكر منها:

أ. الضيق والقلق: القلق والضيق عبارة عن شعور يطرأ لدى الأفراد عندما توجد سدود بين الفرد وحاجاته ورغباته أي صعوبة تحقيق الحاجات الإنسانية وهما ترجمة لأحاسيس داخلية نابغة من عدم تفهم الشخص لموقف عمله، لذلك يجب دراسة هذه المشاعر في المنظمات لتحقيق الولاء من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب(عبد الفتاح عبد الحميد، ص 19،20).

ب. الصراع النفسي: يحدث الصراع النفسي على جميع مستويات الشخصية وبكل درجة ولكن من أهم أسباب الصراع وجود أهداف متعارضة وحاجات متداخلة ذات أهمية كبيرة للفرد أي أن الصراع ينشا بسبب عدم تحقيق الحاجات المركزية أوالداخلية للفرد على المستوى الشخصي(عبد الفتاح عبد الحميد، ص 21،22).

ج. الولاء: ويقصد به إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها والرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة وهذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين (عبد الفتاح عبد الحميد، ص 24،25).

ثالثا: العوامل التنظيمية نذكر منها:

أ. السياسات والممارسات الإدارية تربط بالنمط الإداري (القيادي) :

فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور والمشاركة في عملية صنع القرارات، وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الذاتية الشخصية للعاملين فيه، فان شعورا بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في انجاز العمل يكون عاليا لدى الأفراد وكذلك تعد السياسات الإدارية المحددة للاختيار والترقيات وللأجور وغيرها من القضايا والمواضيع التي تنظم علاقة العاملين وتحدد مستقبلهم.

ب. القيم المهنية:

تعبر القيم عن أخلاقيات ومعتقدات الطاقم الإداري فالمنظمة التي تحرص على نشر قيم الخبرة وتحترم عمالها وتحرص على رفاهيتهم وتنميتهم تصبح لهم مكان امن فالفرد إذا أحس

بالاحترام والتقدير والأمان أعطى كل ما في وسعه وولائه لمنظّمته.

**ج. طبيعة البناء التنظيمي:**

كلما كان البناء التنظيمي مرنا ومستوعبا للظروف فإنه يكون مشجعا على الخلق والإبداع والتكيف مع الحالات أما الروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإدارات وهرمية الاتصالات تؤدي إلى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي مثبطا للعزائم (مصلح حمدان البقمي، ص 164).

**ح. النمط القيادي المتبع:**

يؤثر السلوك القيادي المتبع تأثيرا مباشرا على سلوك وأداء المرؤوسين، فإن القيادة المتوازنة تعمل على استثارة طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد كما يعتبر الأسلوب الأمثل القادر على خلق عمل منتجة (مصلح حمدان البقمي، ص 16).  
يؤثر نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المنظمة في أي مستوى كان، فإذا كانت الإدارة تتفاعل مع عناصرها وتهتم بمشاكل عمالها وإصغائها لأفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بأجواء العمل، لذلك تولي القيادة المستتيرة جانبا كبيرا من الاهتمام بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعاملين.

**• نظام الأجور والحوافز:**

أن تتبنى المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز مادية ومعنوية تدفعهم لأداء جيد ويرغبهم في الاستمرار بالمنظمة.

**• أهداف المنظمة:**

وضوح أهداف المنظمة وكذلك الأدوار والمسؤوليات المخولة بالأفراد، يرفع من الروح المعنوية للعاملين وتضعف المتعارضات والتناقضات في الأداء.

**• الصراع التنظيمي:**

محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم.

• ظروف العمل:

وهي بيئة العمل المادية "الإضاءة، الضوضاء، والتهوية" التي يعمل بها الأفراد حيث يؤثر عدم توافر البيئة السليمة على سلوك الأفراد

• درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها:

فالمناخ الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات يقود إلى أداء جيد، كما أن حجم الجماعة ودرجة تماسكها يحدد درجة التفاعل بين الأعضاء.

• البيئة التكنولوجية:

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

رابعاً: العوامل الخارجية: نذكر منها:

أ. البيئة الخارجية:

وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على عمل المنظمة سواء العاملون بأدوار مختلفة مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم.

ب. البيئة الاقتصادية:

للبيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دور هام في التأثير على ايجابية وسلبية المناخ التنظيمي، ففي حالة الكساد أو الفترات التحولية للمنظمة كمرحلة الخصخصة واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة (صليحة شامي، من 46).

يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز كذلك عندما والتحفيز كذلك عندما يتجه الاقتصاد الوطني للنمو وتكون الأحوال السوقية والمالية

للمنظمة طيبة يميل المديرون إلى المبادرة والمخاطرة، بينما لا تساعد فترات الكساد على ذلك حيث تكون الموازنات بالمنظمة محدودة، وهنا يتجه المديرون لصنع قرارات متحفظة ويميلون إلى عدم تشجيع أو قبول أفكار ابتكاريه والتردد في تصميم برامج عمل جديدة أو عدم قبول ما يتضمن مخاطر بدرجة أو أخرى.

#### ج. البيئة الاجتماعية:

وهي مجموعة القيم، الثقافات المحلية والاتجاهات العادات والتقاليد حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم.

#### د. البيئة الثقافية:

يقصد بالبيئة الثقافية ثقافة الأفراد، أفكارهم وكل القيم والمبادئ التي يعتقدون فيها وتلك العوامل التي تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم (المغربي عبد الفتاح ابن الحميد، ص 26).

#### هـ. المشاكل الأسرية:

وهي تلك المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية ومختلف الضغوط التي نتعرض لها الأسرة قد تكون مصدرا وبالتالي تؤثر على أداء العاملين.

## خلاصة:

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة التي استحوذت على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة، وقد تباينت مواقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع لتباين اختصاصاتهم واتجاهاتهم الفكرية، حيث انطلق الباحثون من مجموعة مداخل مختلفة لتحديد معالم المناخ التنظيمي، محاولين في ذلك تحديد عناصره، الأمر الذي أدى إلى تعدد هذه العناصر وعدم الاتفاق على عناصر محددة لها.

حاولت في هذا الفصل إعطاء صورة عامة حول ماهية المناخ التنظيمي للمنظمة من خلال استعراضنا لمختلف مفاهيمه وتبيان أهميته ونماذجه وعناصره، وأنواعه وطرق تحسينه نوعيته لنتوصل إلى خصائص المناخ التنظيمي الفعال والملائم.

بعد دراسة مختلف جوانب المناخ التنظيمي، أتضح لنا ما لهذا المناخ بمختلف مكوناته المادية والمعنوية من أهمية بالغة في التأثير على العديد من المتغيرات التنظيمية للأفراد في المنظمة سواء الولاء أو الرضا وحتى دافعية الانجاز لديهم. إذ تبين من مختلف الدراسات أن المناخ التنظيمي المناسب والمشجع للعمل يزيد من مؤهلات الأفراد في المنظمة، ويسمح لهم بتفجير طاقاتهم وزيادة مساهمتهم في تنميته وتطوير المنظمات. في حين يعرقلهم المناخ التنظيمي السلبي ويخفض من دافعتهم لإنجاز أعمالهم. وهذا ما سنحاول التفصيل فيه في الفصل الثالث الذي سيتناول الدافعية للإنجاز

# الفصل الثالث

## دافعية الانجاز

تمهيد.

- 1- مفهوم الدافعية.
- 2- تصنيف الدوافع.
- 3- وظائف الدافعية وفوائدها.
- 4- لحمة تاريخية عن تطور الدافعية للإنجاز.
- 5- ماهية دافعية للإنجاز.
- 6- نظريات دافعية الانجاز.
- 7- مكونات دافعية الانجاز.
- 8- خصائص الفرد ذو الانجاز العالي.
- 9- العوامل المؤثرة في دافعية الانجاز.
- 10- قياس دافعية الإنجاز

خلاصة.

**تمهيد:**

يعد موضوع الدافعية من أهم موضوعات علم النفس وأكثرها دلالة سواء على المستوى النظري أو التطبيقي فلا يمكن حل المشكلات السلوكية دون الاهتمام بدوافع الكائن الحي التي تقوم بالدور الأساسي في تحديد سلوكه كما وكيفاً. (ثائر أحمد غباري،،2118ص).  
إن دراسة دوافع السلوك الإنساني تزيد من فهم الإنسان لنفسه ولغيره من الأشخاص، وذلك لأن معرفتنا بأنفسنا تزداد كثيراً إذا ما عرفنا الدوافع المختلفة التي تحركنا أو تدفعنا إلى القيام بأنواع السلوك المتعددة في سائر المواقف والظروف كما أن معرفتنا بالدوافع التي تدفع الآخرين إلى القيام بسلوكهم تجعلنا قادرين على فهم سلوكهم وتفسيره .  
كما تساعدنا دراسة الدوافع على التنبؤ بالسلوك الإنساني في المستقبل فإذا عرفنا دوافع شخص ما، فإننا نستطيع أن نتنبأ بسلوكه في ظروف معينة.

**1- مفهوم الدافعية MOTIVATION :**

تعود كلمة دافعية **MOTIVATION** في أصلها إلى كلمة لاتينية **MOVERE**: أي يحرك أو يدفع، ثم اخذ هذا المصطلح معنى أوسع يشتمل على رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة وأنه يتعلق بالقوى التي تحافظ أو تغير اتجاه، شدة، كمية السلوك. (كما محمد مغربي، 2004، ص 119).

ونقدم فيما يلي بعض التعريف للدافعية:

• يعرف ادوارد موراي **E Murray** الدافعية على أنها " عبارة عن عامل داخلي يستثير سلوك الإنسان ويوجهه ويحقق فيه التكامل، كما تتأثر الدافعية بعدة عوامل مثل الخبرات السابقة للشخص، قدراته الجسمية والوقف البيئي الذي يجد فيه نفسه " (ادوارد موراي، 1988، ص 28).

• كما يعرفها بول **BOL 1983** " أنها عبارة عن عملية تتضمن إثارة وتوجيه للسلوك والإبقاء عليه (دوقة وآخرون، 2009).

• أما عبد الرحمان عدس ومحي الدين نوف (1984) فقد عرفوها على أنها " مجموعة من

الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من اجل إعادة التوازن الذي اختل. (منصور بن زاهي، 2007، ص 62).

• تعرف موسوعة التحليل النفسي الدافعية على أنها " إصلاح عام يشمل البواعث والدوافع في عمل الميراث، وقد تكون الدافعية داخلية ذاتية أو خارجية، فطرية أو مكتسبة، شعورية أو لا شعورية ". (الحنفي، 1978، ص 492).

• في حين تعرف الموسوعة البريطانية الدافعية على أنها " دراسة العوامل التي تؤدي إلى استثارة سلوك الكائن الحي (إنسان أو حيوان) وتوجيهه نحو هدف محدد ". (حسين، 2009، ص 12).

من خلال التعريف السابقة الذكر يمكن تعريف الدافعية على أنها:

- أنها حالة جسمية ونفسية داخلية تثير السلوك في ظروف معينة ومتواصلة حتى ينتهي إلى غاية معينة، فهي تستثير النشاط وتحدد اتجاهاته لتحقيق غاية معينة.

- أن وظيفتها توجيهية، حيث أنها توجه سلوك الفرد وما ينوي القيام به في المستقبل نحو تحقيق الأهداف.

- تختلف الدافعية من فرد إلى آخر سواء من حيث قوة التأثير أو من حيث نوع التأثير.

- الدافعية عملية معقدة وذلك يرجع إلى تعاملها مع حاجات الإنسان الداخلية الشعورية منها ولا شعورية من اجل إشباعها، والتي ترتبط بعوامل البيئة وما يحتاجه السلوك الموجه إليه والنموذج التالي يوضح عملية الدافعية:



### الشكل رقم (10): يبين عملية الدافعية

أي أن الدافع يستثار لدى الفرد مما يؤدي إلى توتره وبالتالي يدفعه إلى البحث عن أهداف معينة إذا وصل إليها وأشبعها تنخفض نسبة التوتر لديه ويستعيد توازنه. (كامل مغربي، 2004، ص 120).

## 1-1- مفهوم الدافع MOTIVE:

عرفه اتكينسون ATKINSON 1964 " هو عبارة عن استعداد الفرد لبذل الجهد او السعي في سبيل تحقيق أو إشباع هدف معين " (عفاف وسطاني، 2009، ص 66 ).  
 كما عرفه ماكلياند وزملائه McClelland et al " إعادة التكامل ويحدد النشاط الناتج عن التغير في الموقف الوجداني. (عبد اللطيف محمد خليفة، 2000، ص 67).  
 أوضح كاتل وكيلين katel et kellen أن: للدافع ثلاث جوانب هي:  
 - الأول: الميل بشكل تلقائي لبعض الأشياء دون البعض الآخر.  
 - الثاني: إظهار حالة انفعالية خاصة بالحافز ومدى تأثيره.  
 - الثالث " الاندفاع إلى مجموعة من الأهداف ذات غاية وهدف " (عبد اللطيف محمد خليفة، 2000، ص 67).

## 1-2- بعض المفاهيم وثيقة الصلة بمفهوم الدافعية:

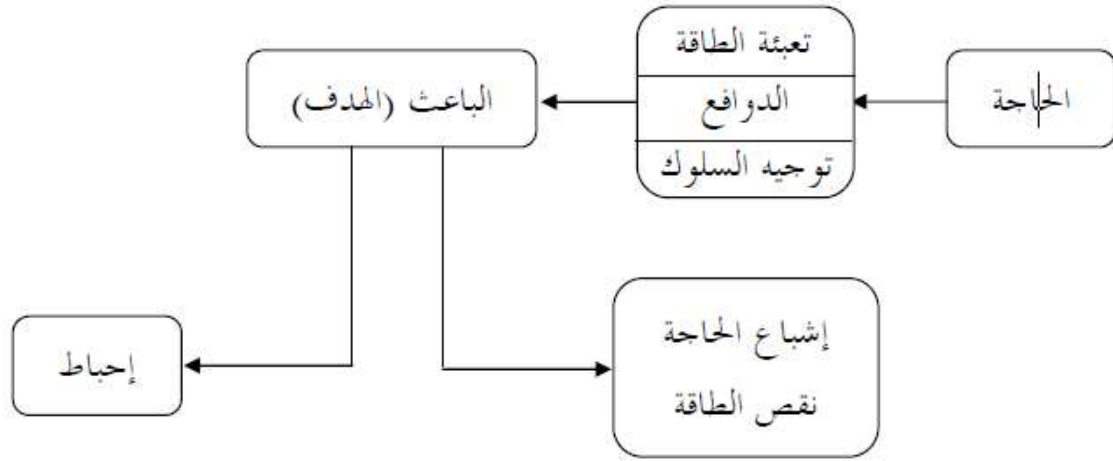
ترتبط الدافعية بجملة من المفاهيم المتداخلة فيما بينها، ويمكن التمييز بين هذه المفاهيم والدافعين من خلال ما يلي:  
 أ. الحاجة: يعرف مورفي mourfie 1947 « الحاجة بأنها الشعور بنقص معين، إذا ما وجد تحقق الإشباع، فهذا الحرمان يحدث توترا وقد يكون الحرمان أما لحاجة بيولوجية أو نفسية ».

أما KERTECH & KIRTCHFID (1948): إن الحاجة حالة خاصة من مفهوم التوتر النفسي ويمكن القول إن الحاجة هي نقطة البداية لإثارة دافعية الكائن الحي والتي تحفز طاقته وتدفعه في الاتجاه الذي يحقق إشباع (معتر عبد اش، 1990، ص 56).  
 ب. الحافز: وهو عبارة عن منبهات خارجية تمثل نقاط مركزية للتعديل التدريجي لنشاط ما (Mareil Postic, 1979, p 79.)

يعرف مارك مولفين MARKES MELFIN " القوة الدافعة للكائن الحي لكي يقوم بنشاط ما بغية تحقيق هدف معين هو حالة من التوتر تجعل الكائن الحي في حالة تهيج أو

استعداد للاستجابة" (احمد عبد الخالق 1986، ص 183).

ج. الباعث: ويشير إلى محفزات البيئة الخارجية المساعدة على تنشيط دافعية الأفراد سواء تأسست هذه الدافعية على أبعاد فسيولوجية أو اجتماعية وتقف الحوافز والمكافآت المالية كأمتلة لهذه البواعث، فيعد النجاح أو الشهرة مثلا من بواعث الدافعية للإنجاز وفي ضوء ذلك فإن الحاجة تنشأ لدى الكائن الحي نتيجة حرمانه من شيء معين، ويترتب على ذلك أن تنشأ لدى الكائن ويوجه سلوكه من أجل الوصول إلى الباعث. (خليل ميخائيل معوض، 2006، ص 69).



الشكل رقم (11) يبين العلاقة بين المفاهيم الثلاثة: الحاجة، الدافع، الباعث. (عبد اللطيف، 2000، ص 29).

## 2- تصنيف الدوافع:

وجدت عدة تصنيفات للدوافع أهمها التصنيفات الثنائية وأشهر من قال بهذا التصنيف هو موراي Moray الذي يقسم الدوافع إلى صنفين أساسيين هما:  
أ. الدوافع الفسيولوجية (الأولية): والتي تعرف على أنها ترتبط بالحاجات الإنسانية الداخلية، أي أنها فطرية يولد الفرد مزود بها تهدف إلى حفظ بقائه ككائن حي ومن أمثلة ذلك (الجوع، العطش، الجنس)، أو تتصف بأنها مشتركة بين الكائنات الحية وإشباعها يكون مباشرا لكن مختلفا في طريقتة من كائن لآخر كما أنها دوافع ثابتة رغم تأثرها

بالتعلم.

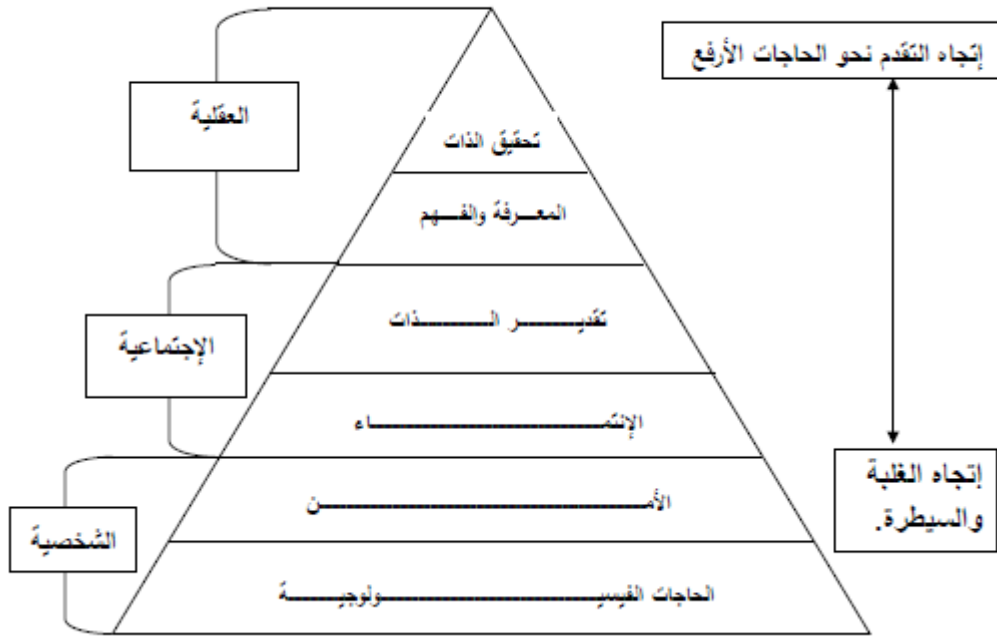
ب. **الدوافع النفسية (الثانوية):** والتي تعرف على أنها ترتبط بحاجات الإنسان الخارجية أي ليس لها أسس فيزيولوجية لأنها مكتسبة تتأثر بما يتلقاه الفرد من خبرات التعلم نتيجة تفاعله مع البيئة الاجتماعية المحيطة به وتوصف هذه الدوافع بأنها تخص الإنسان دون الحيوان وإشباعها يكون بطريقة غير مباشرة وهي تنقسم إلى قسمين:

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

**ثانياً- دوافع ذاتية شخصية:** وهي تحقيق الفرد لذاته من خلال الدافع إلى الانجاز كالحاجة إلى النجاح، الحاجة إلى الاحترام، الحاجة إلى الانتماء...

وبذلك يمكن القول أن الفرد يمتلك دوافع أولية فسيولوجية تتبع من حاجاته الأساسية ككائن حي كالحاجة للأكل والشرب والأمن كما يمتلك دوافع ثانوية تتعلق بالحاجات الخارجية أي بما يكسبه من محيطه الخارجي وهي بذلك دوافع نفسية واجتماعية ودوافع ذاتية شخصية. (منصور بن زاهي، 2007، ص 66).

- تصنيف الدوافع وفقا لنظرية ماسلو Maslow في الدافعية الإنسانية: قدم ماسلو تنظيماً حرفياً للدوافع في عدة مستويات كما في الشكل الموالي:



الشكل رقم (12) يوضح التدرج الهرمي للحاجيات وفق سلم ابراهم ماسلو. (عبد

اللطيف خليفة، 2000، ص 86)

### 3- وظائف الدافعية وفوائدها:

تسهم الدافعية في تسهيل فهمنا لبعض الحقائق المميزة في السلوك الإنساني ويمكن القول بشكل عام أن الدافعية مهمة لتفسير عملية التعزيز وتحديد المعززات وتوجيه السلوك نحو هدف معين، والمساعدة في التغييرات التي تطرأ على عملية ضبط المثير (تحكم المثيرات بالسلوك) والمثابرة على سلوك معين حتى يتم إنجازه.

كذلك فإننا نتصرف عادة أثناء حياتنا اليومية وكأننا نتقدم نحو مكان ما (أي أن سلوك الإنسان هادف) فقد نجلس على طاولة وقتاً معيناً، ونتناول ورقة وقلماً ونكتب صفحة أو أكثر ونضعها في مغلف ثم نضع عليه طابعاً بريدياً ونرسله، لا شك أن كل هذه الأفعال قد حدثت ونظمت بسبب وجود هدف عند الإنسان، ولولا الدافع العالي لتحقيق هذا الهدف لما حدث ذلك كله. (منصور بن زاهي، 2007، ص 75).

كما أن الدافعية تلعب الدور الأهم في مثابرة الإنسان على انجاز عمل ما وربما كانت

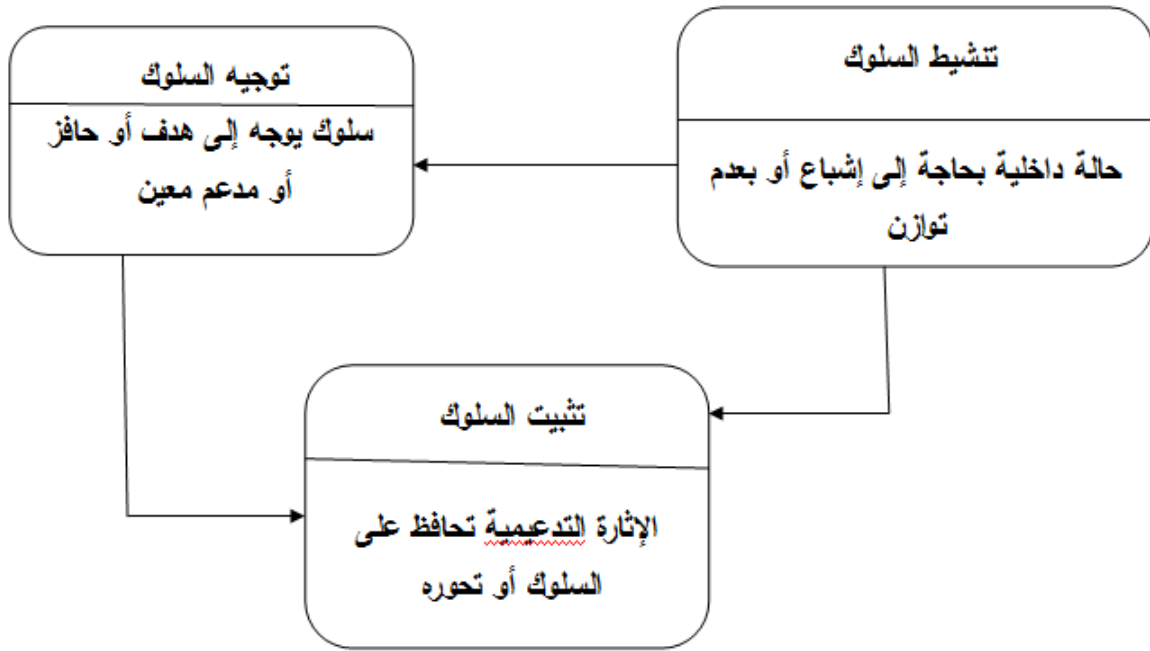
المثابرة من أفضل المقاييس المستخدمة في تقدير مستوى الدافعية عند هذا الإنسان أن الدافعية بهذا المعنى تحقق ثلاث وظائف رئيسية وهي:

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

الدافعية تؤثر في نوعية التوقعات: التي يحملها الناس تبعاً لأفعالهم ونشاطاتهم وبالتالي فإنها تؤثر في مستويات الطموح التي يتميز بها كل واحد منهم، والتوقعات بالطبع على علاقة وثيقة بخبرات النجاح والفشل التي كان الإنسان قد تعرض لها.

الدافعية تؤثر في توجيه سلوكنا: نحو المعلومات المهمة التي يتوجب علينا الاهتمام بها لمعالجتها، وتدلنا على الطريقة المناسبة لفعل ذلك، أن نظرية معالجة المعلومات ترى أن الطلبة الذين لديهم دافعية عالية للتعلم ينتبهون إلى معلمهم أكثر من زملائهم ذوي الدافعية المتدنية للتعلم (أو الانتباه كما هو معلوم مسألة ضرورية جداً لإدخال المعلومات إلى الذاكرة القصيرة والطويلة المدى) كما أن هؤلاء الطلبة يكونون في العادة أكثر ميلاً إلى طلب المساعدة من الآخرين إذا احتاجوا إليها وهم أكثر جدية في محاولة فهم المادة الدراسية وتحويلها إلى مادة ذات معنى بدلاً من التعامل معها سطحياً أو حفظها حفظاً آلياً.

بناء على ما تقدم من وظائف تؤدي الدافعية إلى حصول الإنسان على أداء جيد عندما يكون مدفوعاً نحوه. ومن الملاحظ في هذا المجال - مجال العمل - على سبيل المثال: أن العمال المدفوعين للعمل هم أكثر العمال اجتهاداً وأفضلهم أداءً. (منصور بن زاهي، 2007، ص 76). والمخطط التالي يوضح العلاقة:



الشكل رقم (13): يوضح العلاقة بين وظائف الدافعية. (احمد ماهر، 1999، ص 114)

#### 4- لمحة تاريخية عن تطور مفهوم الدافعية الانجاز:

تعود الأعمال الأولى التي ظهرت فيها محاولة تفسير دوافع السلوك إلى فلاسفة الإغريق ويمكن التمييز بين اتجاهين في هذه الحقبة التاريخية:

**الأول:** يعتبر السلوك مدفوعاً بالمنفعة ويستجيب لمبدأ اللذة والألم.

**الثاني:** ينسب إلى الفلسفة العقلية والمثالية، التي تؤكد على دور العقل والأخلاق والإرادة الحرة في تحديد السلك الإنساني وتوجيهه.

إن الرأي الأول يعطي أهمية البعد العاطفي للدافعية في حين يتمسك العقليين بالجانب المعرفي وتعتبر هذه الأعمال بمثابة الخطوات الأولى لفهم دوافع السلك الإنساني.

أما خلال القرن السابع عشر، فقد أظهرت البحوث العلمية خضوع الكون إلى قوى فيزيائية تحكمه وتنظم عمله وتحافظ على توازنه.

هكذا ظهرت المقاربة الميكانيكية في تفسير السلوك الإنساني، والتي تعتبر هذا الأخير خاضعاً لقوى الطبيعة مثله مثل الظواهر الأخرى، ذلك بعد أن سادت لمدة طويلة فكرة أن الإنسان قادر على ممارسة الضبط الكامل لأفعاله بوصفه كائن مفكر يملك القوة لكبح أهوائه

إلا أن ديكارت اعتقد أن الروح ليست خاضعة للقوانين التي تحكم المحيط الطبيعي المادي فالروح كقوة يمكن أن تتدخل بين المثيرات والاستجابات وهو ما يعبر عنه ديكارت بالإرادة واختياره كما اقترنت هذه الرؤى بالفلسفة الدينية في أوروبا الشيء الذي زاد من قوتها وسيطرتها.

برز هذا أثر هذه الآراء النموذج الغريزي الذي يفسر سلوك الإنسان على انه محصلة لمجموعة من الغرائز أي تلك الميول الفطرية التي يولد الإنسان مزود بها وهذا ما ذهب إليه "وليام جيمس وماك دوجال " في مطلع القرن الماضي.

في التوجه نفسه تقريبا يؤكد علماء التحليل النفسي وعلى رأسهم فرويد على دور غريزة الحياة وغريزة الموت في تفسير السلوك وفهمه بالإضافة إلى قوة اللاشعور فالإنسان ليس واعيا دائما لما يدفعه للقيام بسلوك ما وفي إطار النظريات السلوكية تم تقليص دور الحاجات الفطرية الوراثية في تفسير السلوك الإنساني بالرغم من أن لهذه الأخيرة دور هام إلا أن الجزء الأكبر من السلوك البشري مكتسب، عن طريق الاتصال بالآخرين والاحتكاك بهم فالتأثير السلوكي يركز على المثيرات الخارجية والتعلم بالارتباطات لتفسير الظواهر السلوكية تفسيراً علمياً موضوعياً، ويضع جانبا كل الظواهر غير القابلة للملاحظة كالوعي والشعور والعمليات العقلية لقد وقف المعرفيون موقفاً وسط بين التوجه الغريزي والتوجه السلوكي، فإضافة إلى العوامل الداخلية والمتمثلة في الغرائز والاستعدادات الفطرية التي يكون الإنسان مزود بها تأتي العوامل الخارجية والمتمثلة في مختلف المثيرات والتعزيزات التي يتلقاها الإنسان في محيطه الطبيعي والاجتماعي للمساهمة في تحريك سلوكه (23)) وقد حظي مفهوم دافعية الانجاز باهتمام الباحثين العرب حيث توصل الشربيني 1978 إلى إحدى عشر سمة تعبر عن الدافع للإنجاز هي:

الطموح، المثابرة، الاستقلال، الثقة بالنفس، الإتقان، الحيوية، الفطنة، التفاؤل، المكانة، الجرأة الاجتماعية، كما كشف عبد القادر 1978 من خلال استقرائه لمجموعة من الدراسات السابقة عن ثلاثة دوافع فرعية للإنجاز تتمثل في: الطموح العام، النجاح بالمثابة على بذل

الجهد، التحمل من اجل الوصول للهدف، كما عرف عبد الخالق 1991 الدافع للإنجاز بأنه الأداء على ضوء مستوى الامتياز والتفوق أو الأداء الذي تحدثه الرغبة في النجاح وأشار " هيلجارد رون Hilgard 1979 " إلى أن الدافع للإنجاز يعني تحديد الفرد لأهدافه في ضوء معايير التفوق والامتياز.

#### 5- ماهية دافعية الانجاز:

تعتبر الدافعية للإنجاز أحد أهم مواضيع علم النفس، حيث أن معرفة الشخص لدوافعه الحقيقية ودوافع غيره تساعده على توجيه السلوك وتنشيطه وفي إدراكه للموقف فضلا عن مساعدته في فهم وتسير سلوك الفرد وسلوك المحيطين به.

(صالح حسن الدايري، 2011، ص 56)

وتعد الدافعية للإنجاز مكونا جوهريا في سعي الفرد تجاه تحقيق ذاته حيث يشعر الإنسان بتحقيق ذاته من خلال ما ينجزه وفيما يحققه من أهداف ويرى عد كبير من علماء النفس، أن حاجة الفرد للإنجاز وحاجاته إلى تحقيق ذاته يمثلأ أعلى الحاجات التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها. (حسن محمد عبد الرحمان، 2009، ص 155).

ويرجع استخدام مصطلح الدافع للإنجاز في علم النفس من الناحية التاريخية إلى "الفرد ادلر" ALFRID ADLER قبل استخدام " موراي Murray " لمصطلح الحاجة للإنجاز، الذي أشار إلى الحاجة للإنجاز هي دافع تعويضي مستمد من خبرات الطفولة و" كورت ليفين Levin" الذي عرض المصطلح في ضوء تناوله لمفهوم الطموح Aspiration بعدها استخدم العالم الأمريكي "موراي" 1938 " HANRI Murray مصطلح الحاجة للإنجاز Need Of Achievement بشكل دقيق بوصفه مكونا مهما من مكونات الشخصية وذلك في دراسة بعنوان " استكشافات في الشخصية Exploration impersonality" والتي تعرض فيها Murray لعدة حاجات نفسية من بينها حاجة الانجاز متأثرا بلفين ويعود الفضل إلى Murray في البدء في تحديد مفهوم الدافع وإرساء القواعد التي يمكن أن تستخدم في قياسها. (احمد عبد الخالق، 1991، ص 33).

وقد أشار Murray إلى حاجة الإنجاز " Need Of Achievement " في كثير من الأحيان أعطيت اسم إدارة القوى وافترض أنها تتدرج تحت حاجة كبرى واشمل هي الحاجة إلى التفوق.

كما مرت دراسة الدافعية للإنجاز بعدد من الأطر ومن أمثالها المحاولات التي قام بها كل من KLARK WILWIL،MAKLIND WANKSON (1953) لقياس الفروق الفردية في قوة الدافعية للإنجاز وذلك باستخدام تقنيات مقياس تات : (TAT) Temotie – Apperception – Test

الذي استخدمه DOURIA وفي نفس الوقت كانت هناك محاولات لتحديد بدايات الدافعية للإنجاز في أساليب تربية الطفل، وما يرتبط بنمو الدافعية من عوامل اجتماعية وبعدها تركزت جهود الباحثين حول صياغة نظرية الدافعية للإنجاز حيث اتجه العديد منهم إلى تأصيل التنظير في هذا الميدان أما في الفترة الأخيرة ركزت العمال على إجراء بعض التغيير في النظرية الأولية للدافعية وعلى البحث في تأثير الاهتمامات الانجازية على النمو الاقتصادي مقومات المجتمع الانجازي وعلى تغيير مستوى الحاجات الانجازية لدى الفرد (محمود محمد بن يونس، 2007، ص 80).

#### 5-1- تعريف دافعية الإنجاز:

أ. يعرف موراي Murray أن الحاجة للإنجاز: هي رغبة الفرد وميله نحو تذليل العقبات لأداء شيء صعب بأقل قدر من الوقت مستخدماً ما لديه من قوة ومثابرة واستقلاليته وتتوافر هذه الحاجة بدرجة مرتفعة لدى من يكافحون ليكونوا في المقدمة، ومن يكسبون قدراً كبيراً من المال، ومن يحققون المستحيل ومن يلتزمون معياراً مرتفعاً جداً لأدائهم، وأولئك الذين يصنعون الإنجاز هدفاً شخصياً لهم، وينشأ دافع الإنجاز عن حاجات مثل السعي وراء التفوق، تحقيق الأهداف السامية، النجاح في المهام الجسام، وهذا الدافع ليس ضرورياً بدرجة واضحة للاستمرار في الحياة (محمد محمود بني يونس، 2007، ص 80).

ب. تعريف "الكتاني": يعرف الدافع للإنجاز بأنه سعي الفرد لتركيز الجهد والانتباه والمثابرة عند القيام بالأعمال الصعبة والتغلب على العقبات بكفاءة في أسرع وقت وبأقل جهد وأفضل نتيجة والرغبة مستمرة في النجاح لتحقيق مستوى طموح مرتفع والنضال والمنافسة من أجل بلوغ معايير الامتياز.

ج. تعرف ماكلياند (1953) " Mccklelland " : فيعرف دافع الانجاز بأنه الأداء في ضوء مستوى محدد للامتياز والتفوق ويقدم لنا Mccklelland تعريفاً آخر أورده في كتابه الذي صدر له سنة 1961 بان الدافع للانجاز هو " حاجة الفرد للقيام بمهامه على وجه أفضل مما أنجزه من قبل بكفاءة وسرعة وبأقل جهد ممكن وبأفضل نتيجة " (عبد اللطيف محمد خليفة، 2002، ص 89).

د. و يرى اتكنسون (1960) Atkinson: أن دافعية الانجاز هي " توقع الفرد لمستوى أدائه في مهمة ما، وإدراكه الذاتي لقدراته، وان النزعة أو الميل إلى النجاح هو أمر متعلم (مكتسب) يختلف من فرد إلى آخر، كما انه يختلف عند الفرد الواحد في المواقف المختلفة. (Govera. 2004.p10).

هـ. كما يرى هيلجارد وآخرون Hilgard et al بان الدافع للإنجاز " يعني تحديد الفرد لأهدافه في ضوء معايير التفوق والامتياز". (عبد اللطيف محمد خليفة، 2000، ص 50).

و. ويعرفها كذلك فاروق موسى (1981) " بأنها الرغبة في الأداء الجيد وتحقيق النجاح وهي هدف ذاتي ينشط ويوجه السلوك ". (عبد اللطيف محمد خليفة، 2000، ص 91).

ز. في حين ترى رجاء محمود أبو علام (1982) أن الدافع للإنجاز هو " حالة داخلية مرتبطة بمشاعر الفرد، توجه نشاطه نحو التخطيط للعمل بما يحقق مستوى محدد من التفوق يؤمن به الفرد ويعتقد فيه ". (صالح حمد أبو الجود، 1998، ص 330).

من خلال استعراضنا لمختلف التعريف التي تناولت مفهوم الدافعية للإنجاز أو الدافع للإنجاز يمكن استخلاص تعريف دافع الانجاز بأنه " استعداد شخصي لبذل الجهد

والتحصيل وتذليل العقبات من خلال السعي نحو التفوق والإصرار على الوصول إلى الأهداف، انطلاقاً من التخطيط المحكم وإتقان العمل في إطار الاستثمار الأمثل للإمكانات والقدرات والمهارات المتاحة. (جوابي لخضر و2015، ص 152).

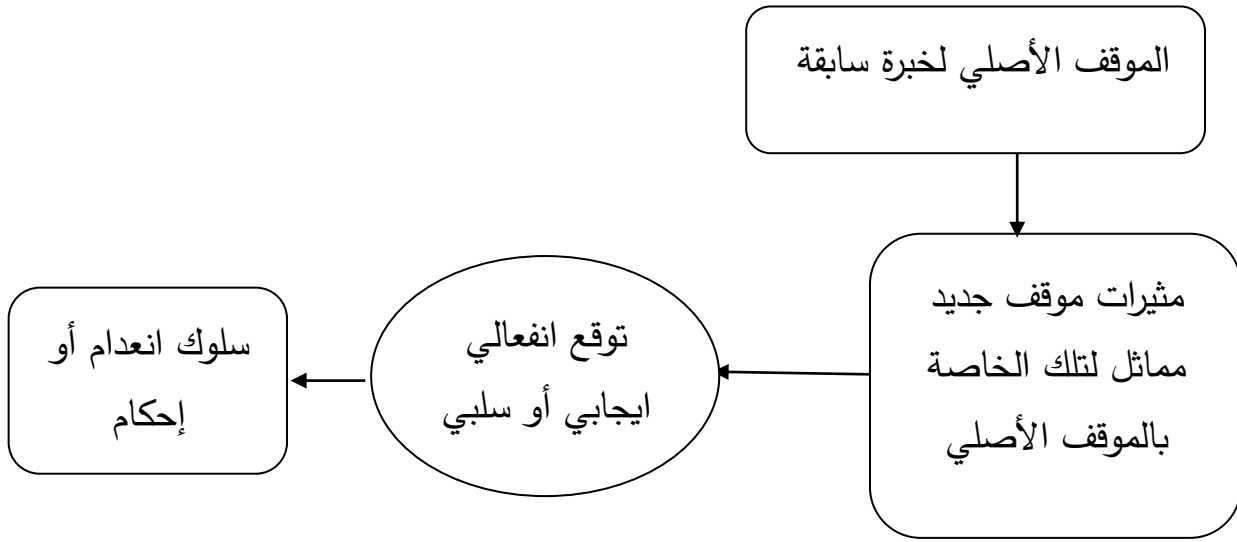
#### 6- نظريات دافعية الانجاز:

بالرغم من أن الفضل في تحديد مفهوم الدافعية للإنجاز يعود إلى "موراي" كما سبق الإشارة إلى ذلك غير أن الدراسات المنظمة والمؤصلة التي أعطت نظرية قيمة ارتبطت بالأعمال الفذة التي حمل لواءها "ماكلياند" و"أتكسون".

#### 6-1- نظرية ماكلياند McClelland :

سعى "ماكلياند" لاستكمال الجهود التي بدئها "موراي Murray"، فقد واصل البحوث الإمبريقية مستعينا باختبار تفهم الموضوع بهدف تطوير نظرية الدافعية، ولعل من المعالم المميزة لجهود مجموعة "ماكلياند" هو أنها ركزت في تنظيرها وفي تأصيل تصوراتها النظرية بالبحوث الإمبريقية على متغير دافعي واحد وهو دافع الإنجاز واستخدم مفهوم الدافعية للإنجاز بدلاً من الحاجة للإنجاز، كما قدم "ماكلياند" ومجموعته إسهامات مهمة من خلال الانتقال من تصور محدد بالحاجة للإنجاز إلى تصور وجداني محدد بالتوقع ويطلق "ماكلياند" على تصوره أنه نموذج الاستثارة الانفعالية حيث يقرر أن "دافع يصير عبارة عن ارتباط وجداني قوي يتميز بوجود رد فعل توقعي تجاه الهدف، وهذه الاستجابة التوقعية تقوم على وجود ارتباط سابق بين أمارات معينة وبين اللذة والألم" (إبراهيم قشقوش، طلعت منصور، 1979، ص 03).

وفيما يلي رسم بياني تخطيطي يمثل استثارة الدافعية للإنجاز حسب " ماكلياند:



الشكل رقم (14) يمثل استثارة الدافعية حسب ماكلياند (نزيم سرداوي، 2008، ص 7)

وهذا يعني أنه إذا كانت مواقف الإنجاز الأولية إيجابية بالنسبة للفرد، فإنه يميل لمواصلتها والانهماك فيها، أما إذا حدث نوع من الفشل وتكونت بعض الخبرات السلبية، فإن ذلك سوف ينشأ عنه دافعا لتحاشي الفشل، وهذا ما يشير إليه "ماكلياند" وزملائه بأن النشاط المنجز " هو النشاط الذي يقوم به الفرد ويتوقع أن يتم بصورة ممتازة، وهو محصلة ص ا رع بين هدفين متعارضين عند الفرد هما الميل نحو النجاح والميل إلى تحاشي الفشل". (عبد اللطيف خليفة، 2000، ص 90).

وقد أوضح "كورمان (Korman 1974)" أن تصور "ماكلياند" في الدافعية للإنجاز

له أهمية كبيرة لسببين:

1- أنه قدم لنا أساسا نظريا يمكن من خلاله مناقشة وتفسير نمو الدافعية للإنجاز لدى بعض الأفراد وانخفاضها لدى البعض الآخر، حيث أنها تتقوى إذا ما دعمت وشجعت إيجابيا وبالعكس إذا لقيت تلك الدافعية إحباطا وعدم التشجيع فإن الدافع للإنجاز يكون ضعيفا، وبمعنى آخر نمو الدافع للإنجاز إنما يكون بسبب الاستحسان الاجتماعي للنجاح أو العقاب للفشل، وهذا في تصور "ماكلياند" ممكن كون أن الفروق في أساليب الحياة من حيث

التركيز على المنافسة والتفوق والنجاح لدى أفراد المجتمعات يؤدي إلى الاختلاف في قوة الدافع للإنجاز. ( مجدي عبد الله، 2033 ، ص 115).

2- استخدم "ماكلياند" فروضا تجريبية لتفسير ازدهار وهبوط النمو الاقتصادي في علاقته بالدافعية للإنجاز في بعض المجتمعات حيث أوضح أن نجاح المجتمع وتقدمه اقتصاديا يعتمد على الأداء الناجح للأفراد الذين يميلون إلى تحمل المسؤولية والاستقلالية في الأداء أي أن ظهور الدافعية للإنجاز في بلد ما يسبق التقدم الاقتصادي لهذا البلد. (عبد اللطيف خليفة، 2000، ص 19).

إذ يرى " ماكلياند " أن القصص المتداولة في المجتمع تعتبر مؤشرات على قوة الدافعية للإنجاز مثلها في ذلك مثل قصص اختبار تفهم الموضوع وعن طريق هذه القصص يتم إيجاد العلاقة بين أسلوب التربية في ذلك المجتمع وقوة الدافع. ( نعيمة الشماع، 1977، ص 165 ).

وهذا يعني أن البيئة المحيطة بالملائمة بالفرد لها دور مهم في تشكيل السلوك المتعلق بالإنجاز، وعلى هذا الأساس يمكن تحسين الدافعية لدى الأفراد الأقل اتجاها إلى الإنجاز عن طريق إعداد برامج تدريبية ملائمة لهم ويعتبر "ماكلياند" أول من فكر في تصميم برنامج لتنمية دافعية الإنجاز وقد بدأ برامجه في ميدان الإدارة ثم انتقل إلى الميدان التربوي. (صفاء الأعسر، 1988، ص 175).

مما سبق ذكره نلاحظ أن " ماكلياند "يختلف عن" موراي Murray « في بعض النقاط هي كما يلي:

- استخدام مصطلح الدافع للإنجاز على ما أسماه" موراي Murray " الحاجة للإنجاز.
- استخدام اختبار تفهم الموضوع الذي طوره لقياس الدافع للإنجاز.
- وضع "ماكلياند" نظاما جديدا لتحليل محتوى قصص اختبار تفهم الموضوع يختلف عن النظام الذي وضعه" موراي Murray ". (رشاد موسى، 1994، ص 186).
- يعرف" ماكلياند "الدافع للإنجاز بأنه " يشير إلى استعداد ثابت نسبيا في الشخصية يحدد

مدى سعي الفرد ومثابرتة في سبيل تحقيق وبلوغ نجاح يترتب عليه نوع من الإشباع وذلك في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى محدد من الامتياز والتفوق ". (هشام الخولي، 2002، ص 208).

يتضح من التعريف أن الدافعية للإنجاز من مكونات شخصية الفرد الذي يتسم بصفات المثابرة -المنافسة - الأداء المتميز - النجاح والتفوق - تحقيق الرضا.

وقد لقي هذا المنحى الفكري القائم على نظرية " التوقع القيمة " مزيدا من التطور على يد جون "أتكسون " أحد زملاء " ماكيلاند".

### 6-2- نظرية أتكنسون 1964: Athison

يعتبر أتكنسون أحد زملاء " ماكيلاند "الذين سايروا أعماله وساعده على تطوير البحث في مجال الدافعية للإنجاز خاصة، ويعد " أتكنسون "المدرسة الثانية بعد مدرسة " ماكيلاند"، التي اهتمت بدراسة هذا الدافع إلى الإنجاز.

تتميز نظرية " أتكنسون " عن نظرية "ماكيلاند" بأنها أكثر توجهها معمليا، فهي تركز على المعالجات التجريبية للمتغيرات إذ تأسست في ضوء نظرية الشخصية وعلم النفس التجريبي، وفي كتابيه " مدخل للدافعية "عام 1964 و"نظرية دافعية الإنجاز "عام 1966 وضع "أتكنسون "نظرية الدافعية للإنجاز في إطار منحى التوقع القيمة متأثر بإسهامات كل من "تولمان "و"كيرت ليفين "حيث افترض دور الصراع بين الدافعية للإنجاز والخوف من الفشل. (عبد اللطيف خليفة، 2000، ص 113).

وفي ضوء تصور "أتكنسون "يعد الإنجاز مخاطرة تحددتها أربعة عوامل منها عاملان يتعلقان بخصال الفرد، وعاملان يرتبطان بخصائص المهمة أو العمل الم ا رد إنجازة وذلك كما يلي:

#### أ. العوامل المرتبطة بخصال الفرد:

يرى " أتكنسون "أنه يوجد نمطان من الأفراد، يعملان بطريقة مختلفة في مجال التوجه نحو الإنجاز، فأف ا رد النمط الأول يتسمون بارتفاع الحاجة للإنجاز أكثر من الخوف من

الفشل، بينما يتميز أف ا رد النمط الثاني بأن الخوف من الفشل لديهم أعلى من درجة الحاجة للإنجاز، وعليه فإن أف ا رد النمط الأول يفترض أن لديهم دافع قوي للإنجاز ودافع منخفض لتحاشي الفشل في حين أن أف ا رد النمط الثاني يتسمون بانخفاض الدافع للإنجاز وارتفاع الدافع لتحاشي الفشل وهذا يدل على أن أف ا رد النمط الأول موجهين بدافع الإنجاز ويتوقع أن يظهروا نشاطا متفوقا، أما أف ا رد النمط الثاني فيسيطر عليهم قلقهم ويوجههم دافع تحاشي الفشل. (عبد اللطيف خليفة، 2000، ص 115).

**ب العوامل المرتبطة بخصائص المهمة:** هناك عاملان متعلقان بالمهمة وهما:

**العامل الأول:** ويمثل احتمالية النجاح وتشير إلى الصعوبة المدركة للمهمة وهي أحد محددات المخاطرة.

**العامل الثاني:** وهو الباعث للنجاح في المهمة ويقصد به الاهتمام الداخلي أو الذاتي لأي مهمة بالنسبة للشخص، حيث يتأثر الأداء في مهمة ما بالباعث للنجاح في هذه المهمة، وافترض "أتكسون" أن هذا الباعث يكون مرتفعا عندما تتزايد صعوبة المهمة والعكس صحيح في حالة سهولتها، على أن قيمته تزداد مع المهام الصعبة، كما أن الباعث السلبي للفشل (الخل بعد الفشل) يكون أكبر في حالة المهام السهلة. (عبد اللطيف خليفة، 2000، ص 116).

فيما يلي المعادلات التي قدمها "أتكسون" والتي حاول من خلالها تلخيص العلاقة بين العوامل المحددة للدافعية للإنجاز، سواء ما يتعلق منها بالميل لتحقيق النجاح، أو الميل لتحاشي الفشل.

**أولا - الميل لتحقيق النجاح:**

يشير إلى دافعية البدء في موقف الإنجاز ويتحدد حسب "أتكسون وفق المعادلة

التالية:

الميل إلى النجاح = الدافع لبلوغ النجاح × احتمالية النجاح × قيمة الباعث للنجاح

(عبد اللطيف خليفة، 2000:117)

وهذه المعادلة هي محصلة عوامل ثلاثة هي كما يلي:

- العامل الأول: هو الدافع إلى بلوغ النجاح ويتم تقديره بواسطة درجة الدافعية للإنجاز على اختبار تفهم الموضوع وهو أحد خصال الشخصية التي تتسم بالثبات النسبي عبر العديد من المواقف.

- العامل الثاني: وهو احتمالية النجاح وتشير إلى اعتقاد الشخص وتوقعه بأنه سوف ينجح في أداء مهمة، ويختلف عن الدافعية لبلوغ النجاح في أنها تتغير من موقف لآخر.

- العامل الثالث: وهو قيمة الباعث للنجاح في أداء مهمة ما ويترتب في حالة النجاح حالة وجدانية إيجابية تؤدي إلى ارتفاع هذا الباعث والعكس صحيح في حالة الفشل. (عبد اللطيف خليفة، 2000، ص 118).

ثانيا - الميل إلى تحاشي الفشل:

عندما تتغلب مشاعر القلق والخوف من الفشل على مشاعر بلوغ النجاح لدى الفرد يكف قيمة الباعث للنجاح مما يؤثر سلبا على أدائه وقيمة إنجاز هو الميل إلى تحاشي الفشل هو أيضا محصلة ثلاثة عوامل حددها "أتكنسون" في المعادلة التالية:

الميل إلى تحاشي الفشل = الدافع لتحاشي إلى الفشل × احتمالية الفشل × قيمة الباعث للفشل

(عبد اللطيف خليفة، 2000: 119)

### ثالثا تقدير ناتج أو محصلة الدافعية للإنجاز:

لحساب الدافعية للإنجاز بصورة عامة نكون بحاجة إلى تقدير كل من:

أ - الميل إلى بلوغ النجاح.

ب - الميل إلى تحاشي الفشل.

والمعادلة التالية نجد بها ناتج الدافعية للإنجاز:

محصلة الدافعية للإنجاز = الميل إلى بلوغ النجاح + الميل إلى تحاشي الفشل
--

وتجدر الإشارة إلى أن كلا الميلين يستأثرون في مواقف إنجازيه، إلا أن هناك من الأفراد من يغلب عندهم الميل إلى النجاح وآخرون يغلب عندهم الميل لاجتتاب الفشل، ففي الحالة التي يكون فيها الدافع إلى النجاح أكبر، فإن دافعية الإنجاز تكون عالية، أما إذا كان الدافع إلى اجتتاب الفشل أكبر فإن الدافعية للإنجاز تكون منخفضة مما يؤثر على الأداء في الموقف الإنجازي. (أسماء خويلد، 2005، ص 27).

من خلال ما سبق عرضه لنظرية "أتكينسون" يمكن استخلاص النقاط التالية:

- الأفراد ذوي الدافعية المرتفعة للإنجاز يفضلون أداء المهام ذات المستوى المتوسط من الصعوبة وأما الأفراد ذوي الدافعية المنخفضة يفضلون أداء المهام السهلة جدا والمهام الصعبة جدا.

- الدافع للإنجاز يتكون من نوعين رئيسيين أولهما (دوافع النجاح ودوافع تجنب الفشل) من سمات الشخصية الثابتة نسبيا لا تكاد تتغير بتغير موقف الانجاز وهي المحددات الشخصية لدافع الإنجاز والنوع الثاني فهو (احتمالات النجاح أو الفشل، قيمة وجاذبية بواعث النجاح أو الفشل) وهي محدّدات بيئية أو موقفية لدافع الإنجاز.

- إن دافعية الإنجاز لدى "أتكينسون" السعي تجاه الوصول إلى مستوى من التفوق أو الامتياز وهذه النزعة تمثل مكونا أساسيا في دافعية الإنجاز، وتعتبر الرغبة في التفوق والامتياز أو الإتيان بأشياء ذات مستوى ارق خاصية مميزة لشخصية الأشخاص ذوي

المستوى المرتفع في دافعية الإنجاز". (إبراهيم قشقوش، طلعت منصور، 1979، ص 40).

### 6-3- نظرية التنافر المعرفي:

جوهر نظرية التنافر المعرفي التي قدمها "ليون فستنجر" (L.Festinger) تقترض أن لكل منا عناصر معرفية تتضمن معرفة بذاته (ما نحب، ما نكره، أهدافنا وأشكال سلوكنا)، ومعرفة بالطريقة التي يسير بها العالم من حولنا، فإذا ما تنافر عنصر من هذه العناصر مع عنصر آخر، بحيث يقضي وجود أحدهما منطقياً بغياب الآخر، حدث التوتر الذي يملئ على الفرد ضرورة التخلص منه. (سامي ملحم، 2001، ص 189).

وأشار " فستنجر " إلى أن مصادر التنافر أي عدم الاتساق بين اتجاهات ومعتقدات الفرد وبين سلوكه تتمثل في آثار قرار اتخذ من دون معرفة لما سيترتب عنه من نتائج، وكذا آثار السلوك المضاد للاتجاهات والمعتقدات، ومن ثم يمثل التنافر المعرفي مصادر للتوتر يؤثر على سلوك الفرد وبالتالي يساعد على أداء الفرد في المواقف الإنجازية وعليه يعد الاتساق أحد المؤثرات الدافعية المهمة في سلوك الإنجاز). (عبد اللطيف خليفة، 2000 :146).



الشكل رقم (15) يوضح أسباب التنافر المعرفي ل " ليون فستنجر (عبد اللطيف خليفة،

2000، ص 148).

### 6-4- النظرية الارتباطية (السلوكية):

تعني هذه النظرية بتفسير الدافعية في ضوء نظريات التعلم ذات المنحى السلوكي، أو ما يطلق عليها عادة بنظريات المثير- الاستجابة، فيرى أصحاب هذه النظرية بأن الدافع يستثير نشاط الكائن الحي ويحركه وتستند في ذلك إلى نظريات التعلم، ويعد "ثروندايك" من

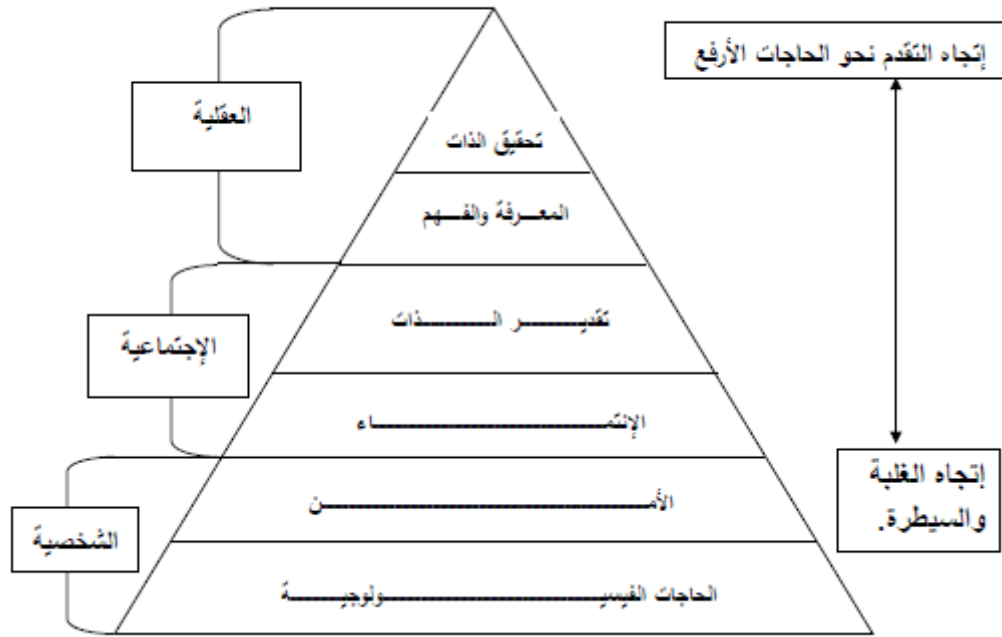
أوائل المتأولين لهذه المسائل، وقال بمبدأ المحاولة والخطأ كأساس للتعلم وفسره بقانون الأثر، حيث يؤدي الإشباع الذي يتلو الاستجابة إلى تعلم هذه الاستجابة وتقويتها، في حين يؤدي الانزعاج أو عدم الإشباع إلى إضعاف تلك الاستجابة. (منصور بن زاهي، 2007، ص 77).

### 6-5- نظرية الحاجات ل"ماسلو" Maslw:

طور "ماسلو" نظرية الدافعية اعتماداً على مفهوم الحاجة، فحاول الإجابة على السؤال (ما الذي يحفز الإنسان ليقوم بالشيء؟) (عن طريق تعرضه لمختلف الحاجيات الشخصية وتعتبر هذه الحاجيات كمصدر للدافعية).

ويرى "ماسلو" أن هناك دوافع أولية وأخرى ثانوية، فالدوافع الأولية هي التي تجعل الإنسان قادراً على أن ينفذ قرارات داخلية واعية وهادفة؛ بمعنى أنه يضع أمامه هدفاً محدداً قبل أن ينفذ عمله ويباشره، لأن هذه القرارات هي التي توجه سلوكه وتدفعه نحو تحقيق أهدافه، واعتبر كلا من التوتر وحالة عدم التوازن وطريقة التخلص منها دوافع ثانوية.

تتدرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الإنسان، وتتدرج في سلم من الحاجات يعكس مدى أهمية أو مدى ضرورة أو مدى إلحاح هذه الحاجات.



الشكل رقم (16) يوضح التدرج الهرمي للحاجيات وفق سلم ابراهم ماسلو. (عبد

اللطيف خليفة، 2000، ص 86)

و قد جاءت نظرية" ماسلو " كرد على أصحاب نظرية المثير والاستجابة من السلوكيين الذين قالوا بأن سلوك الفرد مدفوع برغبته للتخلص من حالة التوتر وعدم التوازن التي يشعر بها عند استثارته بمنبه معين، ولقد رتب" ماسلو "حاجات الفرد في هرمه المعروف بهرم الحاجات.

ويرى" ماسلو "أن الحاجات التي تأتي في قمة الهرم هي التي تجذب انتباه الفرد، وعليه فإن الأشخاص ذوي الصحة الجيدة قادرين على الانتقال صعودا في سلمه الهرمي أي من الحاجات الفيزيولوجية إلى تحقيق الذات، رغم ذلك إلا أن نظرية " ماسلو " لم تخلو من النقد الموجه لها ذلك أنه لا يمكن الفصل بين حاجات الإنسان لأنها متداخلة، فالفرد يستطيع أن يحقق الأمن لنفسه ويحقق ذاته من خلال إنجازاته في نفس الوقت. (منصور بن زاهي، 2007، ص 78، 79).

### 6-6- نظرية تولمان:

وضح "تولمان" في نظريته حول الدافعية للإنجاز في ضوء منحنى التوقع أن السلوك يتحدد من المثيرات الداخلية أو البيئة كما أشار إلى أن الميل للأداء فعل معين هو محصلة تفاعل بين ثلاث أنواع من المثيرات وتتمثل فيما يلي:

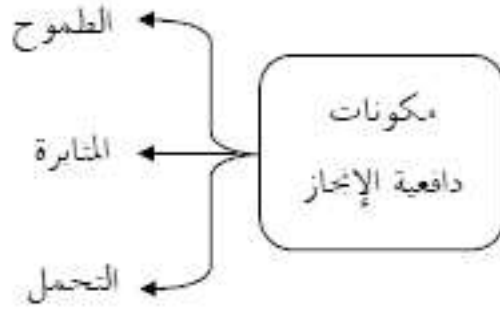
- التغير الدافعي ويكمن في الحاجة أو الرغبة في تحقيق هدف معين.
- متغير التوقع ويتمثل في الاعتقاد بان فعل ما في موقف معين سوف يؤدي إلى موضوع الهدف متغير الباعث أو القيمة الهدف بالنسبة للفرد، فالمكافأة التي يتلقاها الفرد في المؤسسة مثلا لها قيمة كبيرة في زيادة الأداء.
- ويرى تولمان بصفة عامة أنه كلما كانت التوقعات المرتبطة بتنمية الانجاز ضئيلة ومحدودة تتناقض والسلوك الموجه نحو الانجاز والتنبؤ بالسلوك الموجه نحو الانجاز عن الحاجة لمعرفة كل من:
- دافعية الشخص أو حاجته للإنجاز.
- توقعه بقدرته على الانجاز في موقف معين. (محمد شفيق، 1999ص 196)

### 7- مكونات دافعية الانجاز:

الدافع للإنجاز حسب بعض النظريات يتكون من بعد واحد (مكون) أو هو بلوغ النجاح أو تجنب الفشل.

أما بالنسبة إلى النظريات المتبقية فإنها ترى الدافع للإنجاز يتكون من عدة أبعاد (مكونات) أهمها (الطموح، الامتياز، الاستقلال، الذاتية، الأمل في النجاح، الخوف من الفشل)، وفيما يلي بعض هذه النظريات:

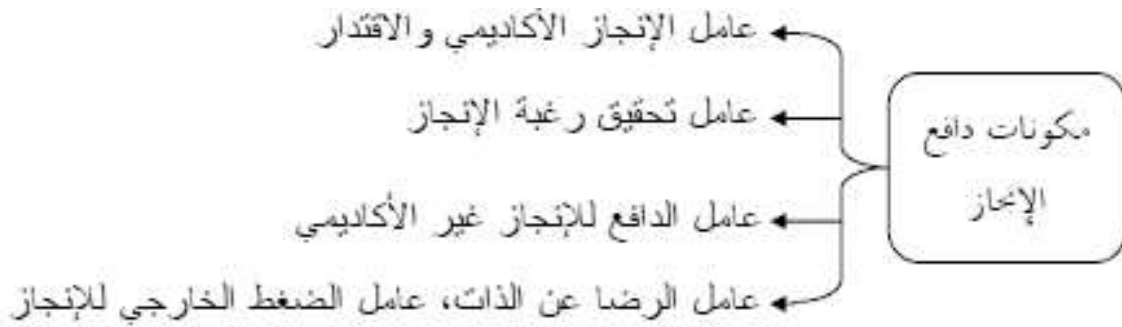
- نظرية "جيفورد Guilford 1959": انتهى إلى وجود ثلاث مكونات أساسية لدافعية الانجاز والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم (17) يوضح مكونات دافعية الانجاز لدى جيلفورد Guilford

(رشاد عبد العزيز، 1994، ص 120)

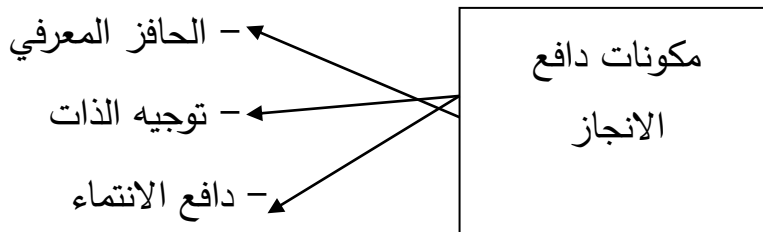
- نظرية " ميتشل Mitchell " : توصلت هذه النظرية إلى أن دافع الانجاز يتكون من الأبعاد التالية (المكونات):



الشكل رقم (18) يوضح مكونات دافعية الانجاز ل ميتشل Mitchell

(عفاف وسطاني، 2009، ص 74).

- يرى "OUZIL1969" أن هناك ثلاث مكونات على الأقل لدافعية الانجاز تلخصها كالتالي:



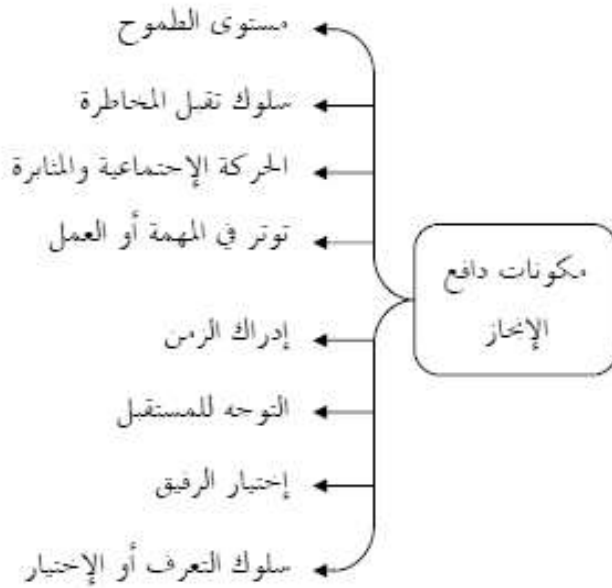
الشكل رقم (19) يوضح مكونات دافع الانجاز لاوزيل ouzil

أ. الحافز المعرفي: وهو محاولة الفرد إشباع حاجاته بالمعرفة في أن يعرف ويفهم ذلك بأداء مهامه بكفاءة ويعبر عنه بسعي الفرد لإشباع حاجاته من الفهم وحل المشكلات والخبرة،

لأنها تعينه على تحسين الأداء بكفاءة عالية.

- ب. توجيه الذات أو تكريس الذات: وهو رغبة الفرد وشعوره بالمكانة والاحترام عن طريق أدائه المميز والملزم في أن واحد، بمعنى رغبة الفرد في الوصول إلى الشهرة والمكانة والمركز الاجتماعي عن طريق أدائه المميز والملزم بالتقاليد الأكاديمية المعترف بها.
- ج. دافع الانتماء: ويتمثل في سعي الفرد للحصول على الاعتراف والتقدير باستخدام نجاحه الأكاديمي ومختلف الأداء، ويأتي هنا دور الوالدين كمصدر أول لإشباع حاجات دافع الانتماء، ثم دور الأطراف المختلفة التي يتعامل معها الفرد ويعتمد عليهم في تكوين شخصيته ومن بينهم المؤسسات التعليمية المختلفة. (كامل محمد عويضة، 1996، ص 63).

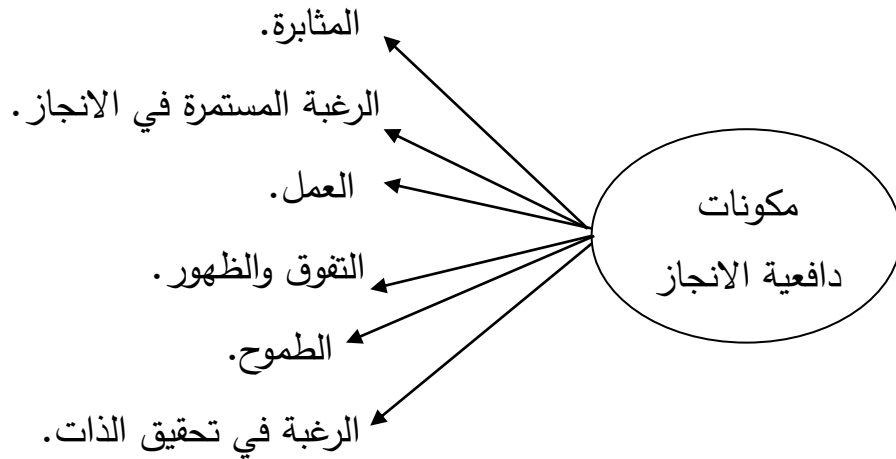
7-1- حسب هارمانس 1970 Harmance: وصف مكونات الدافع فيما يلي:



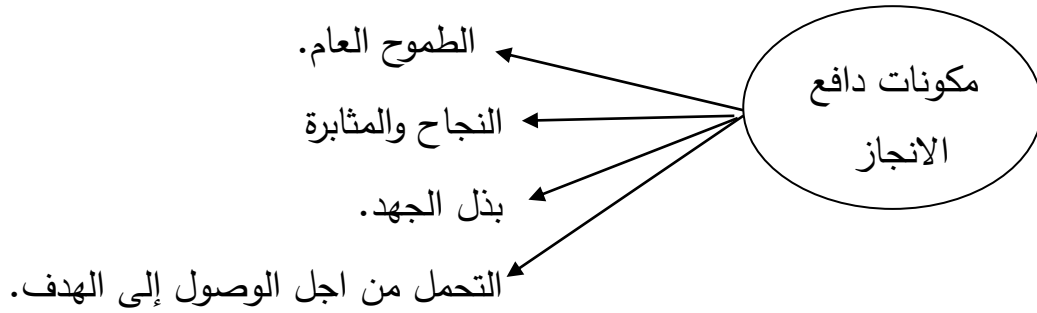
الشكل رقم (20) يوضح مكونات دافع الانجاز لهارمنس HARMANS

7-2- وقد توصل محي الدين حسين 1988 باستخدام التحليل العاملي بطريقة HOLINTIG

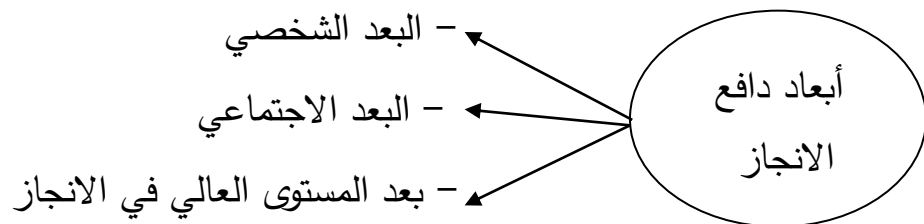
أن الدافعية تتكون من 6 عوامل



الشكل رقم (21) يوضح مكونات دافعية الانجاز حسب محي الدين الحسين 1988  
7-3-أما عبد القادر 1978 فقد قام بتحديد دافع الانجاز من خلال أربع مكونات وهي:



الشكل رقم (22) يوضح مكونات دافع الانجاز حسب عبد القادر 1978  
7-4-أما تسران 1980 فيفترض أن دافع الانجاز يتكون من الأبعاد التالي:



الشكل رقم (23) يوضح مكونات دافع الانجاز حسب تسران 1980

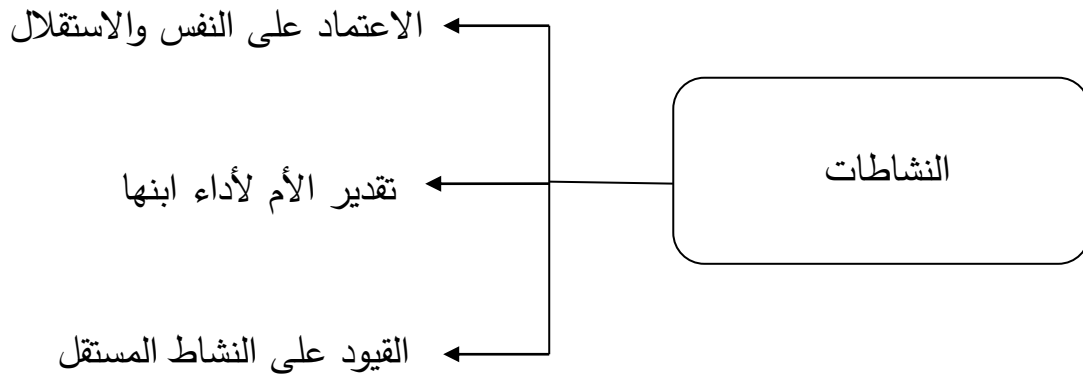
8- خصائص الفرد ذو الانجاز العالي:

1- يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة ومنضبطة لذلك يضعون لأنفسهم أهدافا تنطوي على التحدي والمجازفة وهم يفعلون ذلك كحالة طبيعية ومستمرة إذا أنهم لا يشعرون باللذة

- والإنجاز إذا كانت المهام والأهداف التي ينفذونها سهلة ومضمونة النتائج.
- 2- الميل إلى الوضعيات والمواقف التي يتمكنون فيها من تحمل المسؤولية الشخصية في تحليل المشاكل ويجاد حلول لها.
- 3- الرغبة في التغذية العكسية لإنجازاتهم ومراقبتها ليكونوا على علم بمستوى انجازاتهم.
- 4- يهتم الشخص ذو الدرجة المرتفعة من الإنجاز بما يؤديه من عمل في حد ذاتها أكثر من اهتمامه بأي عائد مادي يعود عليه من إنجاز هذا العمل وهو دون شك يرغب في الحصول على قدر كبير من المال لكونه مقياساً لدرجة امتيازه في أدائه لعمله.
- 5- يتميز الأفراد مرتفعي الإنجاز بالثقة العالية بالنفس حيث يميلون للشك في آراء الأفراد الأكثر خبرة منهم، ويلتزمون بآرائهم حتى ولو كانوا لا يملكون معرفة معمقة بالموضوع الذين يريدون اتخاذ القرار فيه.
- 6- يفضلون المهن المتغيرة والتي فيها تحديات مستمرة وينفرون من المهن الروتينية.
- 7- يتخذون قرارات ذات درجة معقولة من الخطر المرتبطة به.
- 8- يتميز ذوي الإنجاز المرتفع بتحمل المخاطرة المتوسطة أي أن هناك إمكانية حساب احتمالات هذه المخاطرة.
- 9- درجة متوسطة من المخاطرة تعني أنها قد تكون مناسبة لحجم ونوعية قدرات الفرد أي أن ذوي الإنجاز المرتفع يفضلون الأعمال التي يعرفون كيف ومتى يقومون بها. (محمد إسماعيل بلال، 2008، ص 90)
- 9- العوامل المؤثرة في دافعية الإنجاز
- تنشأ دافعية الإنجاز لدى الفرد بسبب عدة عوامل أساسية منها ما يرجع للفرد ذاته ومنه ما يرجع لبيئة الإنجاز
- 9-1- العوامل الخاصة بالفرد: وهي تشمل التنشئة الأسرية، الاجتماعية، العوامل الثقافية، الاقتصادية، البيئية وفي الأخير العوامل الشخصية وفيما يلي نقدم شرح لكل عامل على النحو التالي :

أ- أساليب التنشئة الأسرية: تشير الدراسات التي قام ماكلياند McClelland وجماعته في جامعة وسليان (1953) إلى وجود ارتباط قوي بين أساليب الرعاية الأسرية، وقوة دافع الإنجاز لدى الأطفال، فقد وجدوا أن الأطفال ذوي دافع الإنجاز المرتفع يتصف والديهم بالأوتوقراطية ورفضهم للأطفال، عدم الحماية والميل إلى الإهمال...، فالدافعية للإنجاز حسب ماكلياند تزداد عند الأطفال كلما ازداد شعوره بإهمال ونبذ والده له، فيلجأ الطفل بذلك إلى محاولة إبراز وتثبيت شخصيته برفع التحدي، وبعكس ذلك كلما زادت رعاية الطفل عن حدها أدى ذلك إلى الاعتماد على الوالدين وزيادة التواكل ومن ثم انخفاض في مستوى دافع الإنجاز (نعيمة الشماع، 1977، ص160).

وأثبتت الدراسة التي قامت بها ونتربوتيم (1958) Winterbottom أن أمهات الأطفال ذوي الدافعية المرتفعة للإنجاز يشجعن أطفالهن على الاستقلالية والاعتماد على النفس، ويقمن بتقديم مكافآت كثيرة لتحقيق ذلك، وهذا التدريب يكون في سن مبكر منه عند أمهات الأطفال ذوي الدافعية المنخفضة للإنجاز، وقد بينت الباحثة النشاطات التي تقوم بها أمهات الأطفال ذوي الحاجة للإنجاز أثناء تنشئتهم وهي كالتالي:



الشكل رقم (24) يوضح نشاطات أم الأطفال ذوي الدافعية للإنجاز

(رشاد عبد العزيز، 1994، ص 225).

فمن خلال الدراسات السالفة الذكر نستخلص أن للآباء دور مهم في نشأة الدافعية للإنجاز، وأن دافع الطفل إلى الاعتماد على نفسه وتكليفه بأداء مهامه لوحده أي باستقلالية يؤدي ذلك إلى الزيادة في الدافعية للإنجاز، وتدعيم السلوك الذي أنجزه الفرد إيجابيا بالإثابة،

وإظهار الحب يؤدي ذلك إلى تعلم الدافع وتقويته، وبالعكس ذلك إذا لم يلق الطفل تشجيعاً أو اقتران الإنجاز الجيد بالعقاب، فإن الدافع قد لا يتكون لدى الفرد أو قد ينشأ ضعيفاً، ويقول ماكلياند في هذا الصدد بأن التدريب المبكر لا يجب أن يوحى بنبذ الوالدين للطفل، بمعنى أن الوالدين قد يجبران الطفل على الاستقلال حتى لا يكون عبئاً عليه. (جوابي لخطر، 2015، ص 155).

**ب- المدرسة:** للمدرسة دورا هاما في تنمية السلوك المرتبط بالإنجاز، أو عرقلته، وذلك من خلال عدة عوامل هي:

\* المساواة في التشجيع بين التلاميذ عامة، وبين الجنسين خاصة، حيث نجد أن بعض المدرسين يميزون بين تلميذ وآخر.

\* استشارة التلاميذ وتنشيطهم من خلال تقديم الدروس بطرق تدريسية فعالة

\* تخصيص حصص ترفيهية، نشاطات ممتعة في البرنامج الدراسي.

فقد أكد **قودينو 1993 Goodenow** أن الإحساس بالانتماء والدعم كان شديد الارتباط بالدافعية والتحصيل الأكاديميين يمكن أن يؤدي إلى الإحساس بالعزلة في المدرسة، ويمكن أن يؤدي إلى الفشل، أما **ويلسون 1992 Wilson** فأشار إلى أن إدراك المراهقين لتطلعات معلمهم كان له بالغ الأثر في تطلعاتهم الشخصية، وأن أكثر العوامل ارتباطاً بالتكيف المدرسي للأطفال حسب **إسبوسيو 1999 Esposito** كان عالقة معلم- تلميذ، وأن أمن المدرسة، والعالقة أولياء- مدرسة، تساهم في التحصيل الدراسي (بوظمين سمير، 2011، ص 76).

فبالإضافة إلى دور الأسرة والمجتمع في تكوين الدافعية للإنجاز لدى الفرد، فللمدرسة دور كبير في هذا الشأن من خلال التسيير الجيد للمدرس، بما يتلاءم وإمكانيات التلاميذ، ومحاولة تشجيعهم وتدعيم وتعزيز سلوكياتهم الناجحة.

**ج- العوامل الثقافية، الدينية والاقتصادية:** تشير الدراسات التي قام بها ماكلياند حول العوامل الثقافية والدينية وتأثيرها على دافعية الإنجاز إلى أن قيم الآباء التي يمثلها أداؤهم

الديني تؤثر في تنشئة الطفل، وبالتالي في دافعية الإنجاز لدى الطفل، فالإصلاح البروستانتي بأوروبا ضد الكنيسة الكاثوليكية يسبب التغيير في أساليب تربية الطفل، والتي زادت في دافعية الإنجاز التي أدت إلى ظهور الثورة الصناعية، أما في الديانة الهندوسية، أو البوذية لا تنتج دافعية إنجاز لدى الأطفال كون تعاليمها تعتبر الإنجازات الدنيوية ظلال ووهما، وبالتالي لا يعتبر الوالدان المستويات العالية من أداء أبنائهم امتيازاً، أو يظهرون غبطة و سعادة لإنجازات أطفالهم، فينعكس هذا سلبي على مستويات الدافعية للإنجاز، وتوصل أيضاً ماكلياند (1976) في دراسات لدافعية الإنجاز لدى الأفراد في عدة بلدان إلى أن دافعية الإنجاز ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتطور الاقتصادي للبلد، فدافعية الإنجاز تسيطر وتسدود خلال فترات النمو الاقتصادي، فالأشخاص في البلدان المتطورة اقتصادياً يتميزون بمستويات عالية لدافعية الإنجاز، كونهم يرجعون سبب تضخم وزيادة الإنتاج إلى إنجازاتهم المرتفعة، ويشير ماكلياند أيضاً إلى أن دافعية الإنجاز يمكن أن تنمى وتستثار لدى الأفراد مهما كانت جنسياتهم ومستويات بلدانهم الاقتصادية بواسطة برنامج تدريبي خاص برفع الدافعية للإنجاز، وقد أثبت ذلك من خلال إجرائه لتجربة على عينة من رجال الأعمال في إحدى المدن الهندية بهدف رفع دافعتهم للإنجاز من خلال تلقيهم برنامج تدريبي، وبعد خمس سنوات أسفرت هذه التجربة على تحسن جوهري في أداء رجال الأعمال الذين خضعوا للبرنامج التدريبي، فأدى ذلك إلى التحسن الاقتصادي في مدينتهم.

أما ديفوس فقد اهتم بدراسة الثقافة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لإلقاء الضوء على التقدم الاقتصادي في المخاطرة، والميل إلى التقدم والتحديث المستمر، وأوضح أن الدافع للإنجاز في المجتمع الأمريكي يختلف عنه في المجتمع الياباني، ففي اليابان توجد قيمة كبيرة للانتماء إلى المجموعات الأسرية وليس الفرد، كما أن معاناة الفشل تكون على عاتق الأسرة بأكملها وليس الفرد، أما المجتمع الأمريكي فيكون التركيز على الفرد بدرجة كبيرة حيث التدريب على الاستقلالية والخصوصية (أحمد عبد الخالق، 1991، ص 647-653).

9-2- العوامل الخاصة ببيئة الإنجاز: إن البيئة التنظيمية التي تعمل على تحقيق طموح الأفراد، من خلال تحديد وتنمية الدافعية للإنجاز، ومن هذا المنطلق تظهر العوامل المؤثرة في دافعية الإنجاز ببيئة العمل وهي كالتالي:

أ- **طبيعة العمل:** بين كل من ستيرز وبورتر 1983 Steers et Purter بأن البرنامج التكويني لدافع الإنجاز العالي لا ينجح مع الأفراد الذين يتعاملون مع النشاطات الروتينية والتلقائية، لأن مثل هذه الأعمال غير مصممة لتنشيط الدافع للإنجاز بل يمكن في الوظائف التي تتسم بطابع التحدي الذي يؤدي لتحريض دافع الإنجاز لدى الفرد (نور الدين بوعلي، 2007، ص34-35).

ب- **العوامل الشخصية:** تعتبر العوامل الشخصية مصدر الفوارق في المجتمع الواحد، فقد أكد ماكلياند أن الاستجابة للتحديات الاجتماعية، والثقافية والدينية المساعدة على الإنجاز مرتبطة بالمستوى الأول لدافعية الإنجاز، فإذا كانت الدافعية عالية تكون الاستجابة قوية، أما إذا كانت الدافعية منخفضة فتميل الاستجابة نوعاً ما إلى الانسحاب والتراجع والكآبة.

(maclelland. 1975.p196)

وفيما يلي نستعرض بعض العوامل الشخصية التي لها عاقلة بدافعية الإنجاز:

أ- **مفهوم الذات، تقدير الذات، الضبط الداخلي:** لقد توصل من كل بشمان و أومالي Bachman et Mally 1977 إلى أن مفهوم الذات لدى الفرد له عاقلة بدافعية الإنجاز، فالذات الواقعية أقرب من الذات المثالية لدى الفرد ذو الدافعية العالية للإنجاز، في حين العكس تماماً لدى الأفراد منخفضي الدافعية للإنجاز، فالأفراد ذو الدافعية العالية للإنجاز يريدون أن يكونوا كما هم عليه، في حين الأفراد ذوي الدافعية المنخفضة للإنجاز يصفون أنفسهم أهدافاً بعيدة، ثم يكتشفون أنهم لا يستطيعون وتحقيقها، وهكذا تكون المسافة بعيدة عن الذات الواقعية والذات المثالية (نعيمة الشماع، 1977، ص126).

كما يتبين أيضاً بأنه توجد فروق في الدافعية للإنجاز بين الأفراد ذوي التقدير المرتفع لذواتهم والأفراد ذوي التقدير المنخفض لذواتهم، فالأفراد الذين ينجزون أعمالهم على أحسن

وجه ليس فقط ألن لهم وجهات نظر إيجابية عن أنفسهم بل أنهم يستمتعون بعلاقات اجتماعية إيجابية وهذا يزيد من دافعتهم للإنجاز، بمزيد من المثابرة، وعليه يعتبر مفهوم الذات مؤشرا قويا لدافعية الإنجاز (رشاد عبد العزيز، 1997، ص 124).

وأشار روتر **1966** Rotter إلى أن الأفراد مرتفعي الضبط الداخلي يظهرون كفاحا للإنجاز، وقوة في الجهد، ومجاهدة في المواقف التنافسية، عن الأفراد الذين يشعرون بأن لديهم هيمنة ضئيلة على بيئتهم، وتبين أن الأفراد الذين يتميزون بالضبط الداخلي لديهم الحاجة إلى التفوق، وأن يكونوا أكفاء، ويتخذوا قراراتهم ويعتمدوا على أنفسهم ويطوروا مهاراتهم اللازمة للحصول على الإشباع، وأن يصلوا إلى أهدافهم دون مساعدة الآخرين (رشاد عبد العزيز موسى، 1989، ص 28).

وقد أظهرت دراسة سورزادر **1994** Sowerzer أن الدافعية للإنجاز ترتبط إيجابا مع تقديرات الذات ومركز الضبط الداخلي، والانفعالية الذاتية، كما كشفت دراسة ألكند **Elkind** أن الدافع للإنجاز يرتبط إيجابيا بالاستقلال والثقة بالنفس (عويد سلطان المشعان، 2007).

ب- التحمل، المثابرة، والطموح: في دراسة لمحمود عبد القادر حول النجاح الأكاديمي وعلاقته بالتحمل، والمثابرة والطموح على عينة تكونت من 457 طالبا وطالبة من جامعة الكويت ومعهد المعلمين غالبيتهم من الكويتيين تتضمن 65 طالبا وطالبة من جنسيات خليجية مختلفة، من البحرين، والإمارات، وكذلك شملت 55 طالبا وطالبة من جنسيات عربية أخرى غير خليجية أكثرهم من الفلسطينيين واللبنانيين، وكشفت نتائج الدراسة بوجود ارتباط إيجابي دال بين درجات النجاح في نهاية الفصل وكل من الطموح والتحمل والمثابرة، فالنجاح الأكاديمي يتطلب بالإضافة إلى الطموح تحمل ومثابرة .

- القيادة: إن إنتاجية العمال تتأثر بعدة عوامل أغلبها يعود إلى فعالية العملية القيادية في خلق مناخ سيكولوجي يهدف إلى إشباع حاجات الأفراد المختلفة، منضبط وتوجيه اتجاهاتهم وجهودهم، والرفع من مستوى دافعتهم للإنجاز باستثارتها على بذل الجهد، وهذا باستخدام أساليب مختلفة في التحفيز للإنجاز، فسلوك المدير يجب أن يظهر بمظهر القوي المتمكن،

والمسيطر على تصرفاته وانفعالاته، والمتوازن في شخصيته داخل المؤسسة وخارجها، والمدافع عن حقوق العمال المادية والمعنوية من مكافآت وزيادات في الرواتب وتهيئة الفرص للنمو المهني والتدريب، وحصولهم على شهادات ذات تقدير وترقيات في وظائفهم، بهذه الطريقة يكسب ود الموظفين، وولائهم للمؤسسة، بالتالي إنتاجيتهم العالية وإبقائهم في حالة تحفيز مستمرة تعود بالنفع عليهم وعلى المؤسسة (محمد حسن رسمي، 2004، ص 318).

### 10- قياس الدافعية للإنجاز:

تصف مقاييس دافعية الانجاز إلى قسمين، الأولى مقاييس إسقاطيه والثانية مقاييس موضوعية:

#### 10-1- المقاييس الإسقاطية:

تتضمن اختبار تفهم الموضوع (TAT) من وضع "موراي Murray" (1938) وهي طريقة للتمييز بين المستويات المختلفة للدافعية للإنجاز حيث تقدم للفرد صور غامضة وغير واضحة ويطلب منه أن يحكي قصة عليها، ويفترض "موراي" أن الفرد يكشف عن نفسه عن حاجاته الإنجازية من خلال هذه القصص. (مجدي عبد الله، 2003، ص 121)

ولقد قام "ماكلياند" وآخرون 1953 بوضع اختبار لقياس الدافعية للإنجاز يتكون من أربع صور اشتقها من اختبار تفهم الموضوع TAT الذي أعده "موراي Murray" عام 1938 أما البعض الآخر فقام بتصميمها خصيصا لقياس الدافعية للإنجاز، ويتم عرض كل صورة من صور الاختبار على المفحوص بواسطة شاشة ولمدة 20 ثانية وبعد العرض يطلب منه أن يكتب قصة من خلال الإجابة عن أربعة أسئلة لكل صورة هي:

- ماذا يحدث ؟ منهم الأشخاص؟.

- ما الذي أدى إلى هذا الموقف؟.

- ما محور التفكير؟ ما المطلوب عمله ؟ ومن الذي يقوم بهذا العمل؟.

- ماذا يحدث ؟ وما الذي يجب عمله ؟ ويعطى للمفحوص زمن قدره لا يزيد عن أربع دقائق حتى يكتب قصة من خلال الإجابة عن الأسئلة السابقة. (عبد اللطيف خليفة،

2000، ص 97).

ويحصل المفحوص بعد ذلك على درجة عن كل قصة يكتبها لا تخرج من الفئات

الثلاثة التالية:

أ - تعطى درجة (-1) إذا كانت القصة لا تحتوي على إشارة للإنجاز.

ب- تعطى الدرجة (0) إذا كانت القصة تحتوي على إشارة للإنجاز ولكن الإنجاز ليس

أساسيا فيها.

ج- تعطى الدرجة (+1) إذا كانت القصة تحتوي على الإنجاز كحاجة أساسية ومركزية

فيها. (بدر محمد الأنصاري، 2000، ص 201).

وعلى إثر أبحاث كل من "ماكلياند" و"أتكسون" وغيرهم أخذ اختبار تفهم الموضوع

لقياس الدافعية للإنجاز بعدا أكثر تطورا ودقة حيث ارجعوا صدقه وثباته، فأما عن صدق

الاختبار فتم من خلال إيجاد الارتباطية مع عدد من المحكات التي يفترض أنها ترتبط به

من الناحية النظرية. (إبراهيم قشقوش، طلعت منصور، 1979، ص 83).

ومن ثم توالت البحوث والدراسات في انتهاج منحى "ماكلياند" و"أتكسون" من بينها

دراسة "لويل" (1952) حول الفروق الفردية في مستوى الأداء، ودراسة "فرنش" FRANC " و

"لاتوماس" TOMAS 1958 حول المثابرة في حل المشكلات وهكذا يتضح أن اختبار

تفهم الموضوع TAT يتمتع بالخصوبة الارتباطية وبالتالي بالصدق المرتبط بالمحك، وأما

بالنسبة لثبات الاختبار فقد قام "ماكلياند" وزملاؤه بحسابه وذلك بتطبيقه على 22 مفحوصا

مرتين بفواصل زمني يقدر بستة أشهر فحصل على معامل ثبات قدره 0.95 وهو ثبات عال

للمصححين. (إبراهيم قشقوش، طلعت منصور، 1979، ص 87).

ولما بدأ النقد إلى طرق القياس الإسقاطية أجرى بعض الباحثين تعديلات عليها

وخصوصا اختبار تفهم الموضوع، فقامت "فرنش" French " بتصميم اختبار الاستبصار في

ضوء ما وضعه "ماكلياند" لتقدير صور الانجاز، والاختبار يتكون من عدة عبارات تصف

أنماطا من السلوك يتطلب كل منها استجابة لفظية إسقاطية من قبل المفحوص في تفسيره

للموقف السلوكي الذي تشتمل عليه العبارة أو البند، ووضعت الباحثة نظاما مرنا لتصحيحه

بحيث يمكن استخدامه لقياس الدافعية للإنجاز والدافع للتوادر كل على حده (رشاد موسى، 1994، ص 22).

كما توصل إليه "أرنسون 1956" إلى تقنية تتلخص في تحليل مضمون الرسوم التي يجري التعبير عنها تلقائياً، بعد أن وجد الباحث أن نتيجة هذا التحليل من حيث الخط والحيز والشكل ترتبط بصورة دالة مع درجات الدافعية للإنجاز كما يقيسها اختبار تفهم الموضوع TAT على عينة طلاب الجامعة.

( إبراهيم قشقوش، طلعت منصور، 1979، ص 91).

نظراً لأن الأساليب الإسقاطية وجه لها نقداً شديداً خاصة التشكيك في صدقها وثباتها حيث يرى البعض أن اختبار تفهم الموضوع لا يصلح إلا عند الأفراد المتعلمين تعليماً جيداً يسمح لهم بالتعبير، فبدأ الباحثون يفكرون في تصميم أدوات أخرى لقياس الدافعية للإنجاز يمكنها تجنب العيوب والصعوبات التي عرفتتها الأساليب الإسقاطية وتحري الدقة والموضوعية في قياس هذا الجانب النفسي الهام.

### 10-2- المقاييس الموضوعية :

قام كثير من الباحثين بإعداد مقاييس موضوعية لقياس الدافعية للإنجاز منها ما صمم لقياس الدافع للإنجاز لدى الأطفال مثل مقياس "روبنسون 1968. Robinson" ومقياس "وينر" Weiner، 1970 ومنها ما صمم لقياس الدافع للإنجاز لدى الكبار مثل مقياس "مهربيان Mehrabian، 1968، ومقياس "لن Lynn"، 1969، ومقياس "هرمانز 1970" Hermans، ومقياس "سميث Smith"، 1973، ومقياس "قسقوش 1975"،، وسنذكر بالشرح ثلاثة مقاييس هي:

#### أ- مقياس "وينر" Weiner. 1970:

قام "وينر" بتصميم مقياس الدافعية للإنجاز للأطفال والمراهقين عبارته مشتقة من نظرية "اتكنسون" وتكون من 20 عبارة من عبارات الاختيار الجبري، وقام الباحث بإيجاد

صدق المقياس باستخدام الصدق التنبؤي وصدق التكوين وحصل على نتائج مرضية وبالنسبة لثبات المقياس رغم أنه طبق في 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 بانجلترا وباستخدام ألفا كرونباخ وصل معامل الثبات إلى 0.85 وهو دال. (رشاد موسى، 1994، ص25).

#### ب - مقياس سميث 1973: Smith.

كما استخدم " سميث 1973 Smith " طريقة " مورفي " و " ليكرت " في تصميم استبيان لقياس دافع الإنجاز لدى الراشدين، وكان يتكون في صورته الأولى من 103 عبارة، تم إجرائه على عينة قوامها 89 فردا وانتقى "سميث " بعد ذلك عشر عبارات الأكثر قدرة على التمييز بين الأفراد في دافعية الإنجاز، ثم تحقق الباحث من مدى صدق وثبات الاستبيان بأكثر من طريقة وحصل على نتائج مرضية. (ابراهيم قشقوش وطلعت منصور، 1979، ص94).

#### ج - مقياس إبراهيم القشقوش 1975:

قام " إبراهيم قشقوش 1975 " بتصميم أول أداة عربية لقياس دافع الإنجاز، استند فيها للمفهوم نفسه الذي اعتمده " ماكلياند " زملاؤه عن دافع الإنجاز، وقد عرض " قشقوش " عبارات الاستبيان المبدئية على ثلاثة من المحكمين، حيث اتفقوا على صلاحية 32 عبارة لقياس الدافعية للإنجاز، كما تم التأكد من ثبات الاختبار عن طريق إعادة الإجراء على 100 طالب جامعي وتوصل إلى معامل ارتباط بلغ 0.8 واعتمد على محكات أخرى، فتوصل إلى نتائج مرضية في هذا الصدد. (إبراهيم القشقوش وطلعت منصور، 1979، ص95).

بالرغم من تعدد وتنوع المقاييس الموضوعية التي تقيس الدافعية للإنجاز والتي استخدمت في الكثير من الدراسات والبحوث النفسية الأجنبية والعربية إلا أنها لا تخلو من السلبيات منها أن المفحوص يدرك المقصد والغرض من الاختبار وبالتالي قد تتأثر إجابته

بهذا الإدراك وهذا الأمر لا يحدث في الأساليب الإسقاطية التي تعتمد إلى التداخيات الحرة التي لا يدرك المفحوص الهدف من ورائها وبالتالي قد لا يستعمل الأساليب الدافعية التي تحد من استجابته.

مما 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 استخدام أسلوب دون آخر حسب طبيعة الدراسة والهدف منها.

## خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الدافعية للإنجاز وحاولنا تغطية جانبه النظري من خلال التعرض إلى مفهوم الدافعية وتصنيفاتها ونظرياتها بصفة عامة، ثم التطرق إلى مفهوم الدافعية للإنجاز ومختلف التوجهات والنظريات التي عالجت الموضوع وأثرته بحيث أسهمت كل نظرية بإضافة جديدة في المفهوم بدءاً بـ "موري Murray" و"ماكلياند McClelland" وانتهاءً بنظرية الغزو السببي، ثم تطرقنا إلى مكونات الدافعية للإنجاز التي تظهر مواصفات وخصائص لوكية تميز الشخصية الإنجازية، وتناولنا بعدها الخصائص السلوكية للإنجازية في العمل كالمهام التي يفضلها والمعاملة التي يحبها، ثم التطرق لأنواع الدافع للإنجاز على أساس مقارنة الفرد بنفسه أو بالآخرين، كما ذكرنا في بحثنا مظاهر الدافعية للإنجاز حسب وجهة نظر بعض الباحثين لمعرفة الصفات التي يتسم بها الأشخاص المنجزين، وكذا العوامل المؤثرة في منشأ الدافعية للإنجاز فبعضها يرجع للفرد نفسه والآخر إلى بيئة الإنجاز، ثم ختمنا بطرق قياس الدافعية للإنجاز ووضحنا أنه يوجد أسلوبان هما الأساليب الإسقاطية والأساليب الموضوعية، وبالرغم ما قدم في هذا الموضوع يبقى المجال مفتوحاً لمزيد من البحث والتمحيص.

# الفصل الرابع

## الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية.
- 2- المنهج المستخدم في الدراسة.
- 3- حدود الدراسة.
- 4- مجتمع و عينة الدراسة.
- 5- أدوات القياس.
- 6- أساليب التحليل الإحصائي.

خلاصة.

## تمهيد:

بعد عرض شاملا ومفصل حول الجانب النظري لمتغيري الدراسة (المناخ التنظيمي) و(دافعية الانجاز)، سوف نحاول في هذا الفصل التطرق إلى الجانب الميداني من خلال الوقوف على مدى صحت الفرضيات وأدوات الدراسة المعدة من طرف الباحث، حيث أننا سوف نتناول في هذا الفصل تحديد الدراسات الاستطلاعية التي قام بها الباحث ثم المنهج المستخدم في الدراسة ثم الحدود الزمانية والمكانية للدراسة، تليها تحديد مجتمع وعينة الدراسة وفي الأخير تحديد أهم الأدوات والتقنيات المستخدمة في الدراسة مع تحديد أهم الأساليب الإحصائية التي تساعد الباحث على تبيان العلاقة بين المتغيرات المستخدمة في الدراسة، ونختتم في الأخير بخلاصة حول ما تناوله الباحث في هذا الفصل.

## 1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسات الاستطلاعية في أي بحث أو دراسة خطوة أولية لا بد منها، إذ تعتبر مفتاح النجاح للدراسة الأساسية، وقد مكنت الدراسة الاستطلاعية من ضبط تساؤلات الدراسة وكذا ضبط الفرضيات بالإضافة إلى التأكد من صلاحية أداة الدراسة ودقتها في جمع البيانات المراد الحصول عليها، حيث أن الباحث بعد التأكد من صدق وثبات الأدوات قام بتطبيق المقياسين (المناخ التنظيمي ودافعية الانجاز) على عينة قوامها (50) عامل تم اختيارهم بطريقة العشوائية البسيطة، (30) عامل من مصنع المسيلة و(20) عامل من مصنع معسكر.

حيث تم وضع أسماء كل عمال مصنع المسيلة المقدر عددهم (324) في إناء وطلب من احد العمال سحب (30) قصاصة ورقية التي بها اسم العامل، بعدها يقوم الباحث بترتيب الأسماء المختارة في جدول من (01 إلى 30) وذلك من اجل تطبيق الدراسة الاستطلاعية عليهم من بعد، وبنفس الطريقة تمت العملية بمصنع معسكر الذي كان عدد أفراد العينة الاستطلاعية كما سبق ذكره (20) عامل تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة.

بعد تحديد أفراد العينة الاستطلاعية قام الباحث بإجراء الدراسة الأولية على الأفراد من خلال التنقل إلى مكان العمل لكل عامل تم اختياره رفقة مسئول التكوين بالمصنع، ومنحه المقياسين (المناخ التنظيمي ودافعية الانجاز) من اجل الإجابة على الأسئلة المعدة من طرف الباحث بكل صراحة وشفافية مع تقديم بعض الشروحات أو التوضيحات إن استدعى الأمر، حيث كان يمنح للمبحوث (العامل) مدة زمنية كافية من اجل الإجابة على البنود، وفي الأخير يتم تسليم النسختين للباحث لينتقل للعامل الآخر وهكذا إلى غاية إكمال جميع أفراد العينة.

أما فيما يخص سلامة عبارات الأدوات (المقياسين) المستخدمة في الدراسة الاستطلاعية فان الباحث لم يجد لدى المبحوثين (العمال) أي نوع من الغموض أو عدم الفهم بل ما لمسناه لدى العمال هو بساطة الصياغة ووضوح العبارات المستخدمة في المقياسين، مما جعل الباحث يطمئن علا سلامة الأدوات.

ويستخلص الباحث أن الدراسة الاستطلاعية كانت نقطة البداية للبحث ومحدد رئيسي لمسارها، وان للدراسة الاستطلاعية مثلها مثل الدراسة الميدانية لديها أهداف وخطوات نذكر منها:

### 1-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- التعرف على ميدان الدراسة (شركة الاسمنت لافارج) عن قرب.
- التعرف على حجم مجتمع الدراسة وعينته.
- التحقق من صلاحية الأدوات بعد حساب الخصائص السيكومترية لها (الصدق والثبات).
- التعرف على أهم العقبات والصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء إجراء الدراسة.
- إعطاء نظرة استشرافي حول طريق إجراء الدراسة الميدانية للباحث.

### 1-2- خطوات إجراء الدراسة الاستطلاعية:

مما تم ذكره سابقا أن خطوات الدراسة الاستطلاعية تتطابق مع خطوات الدراسة من

حيث:

- **المنهج:** حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة الاستطلاعية لأنه الأنسب لطبيعة الموضوع ودراسة العلاقة بين المتغيرات السلوكية (مناخ تنظيمي ودافعية الانجاز)

- **مجتمع وعينة الدراسة الاستطلاعية:**

تمثل مجتمع الدراسة الاستطلاعية في عمال شركة الاسمنت لافارج الأم (مصنع المسيلة ومصنع معسكر)، دون بقية العمال المتعاقدون، والذي بلغ عددهم 544 عامل موزعين 324 عامل من مصنع المسيلة، و220 عامل من مصنع معسكر.

أما عينة الدراسة الاستطلاعية فقد كان قوامها (50) عامل من عمال الشركة (30) عامل من مصنع المسيلة و(20) عامل من عمال معسكر، وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة وهي لم تدخل في العينة النهائية للدراسة، وقد اقتصرت العينة على الذكور دون الإناث نظرا لقلّة عنصر الإناث بالمصنعين إذ بلغ عدد العمال الإناث (2) عامل في مصنع المسيلة و(01) عامل في مصنع معسكر.

#### جدول رقم (01): وصف العينة الاستطلاعية

النسبة	العينة الاستطلاعية	عدد العمال	المصنع
9,25	30	324	مصنع المسيلة
9,09	20	220	مصنع عكاز معسكر
9,19	50	544	المجموع الكلي

- **الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة الاستطلاعية :**

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) لتحليل النتائج المتحصل عليها، مع استخدام بعض الأساليب الأخرى مثل الانحراف المعياري، التباين... الخ.

## - أدوات الدراسة الاستطلاعية (جمع البيانات):

تمثلت في استبيان خاص بالمناخ التنظيمي (من إعداد الطالب)، وكذا مقياس خاص بدافعية الانجاز من إعداد الدكتور منصور بن الزاهي. بعد أن تم عرض الدراسة الاستطلاعية، سوف نتطرق الآن إلى عرض إجراءات تطبيق الدراسة الأساسية والمتمثلة في:

### 2- المنهج المستخدم في الدراسة:

من المؤكد أن الدراسات العلمية لا تستطيع الوصول إلى أهدافها بدقة وموضوعية دون استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها البحث للوصول إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يضمن له دقة النتائج وسلامتها وهذه القواعد هي التي تشكل ما يسمى لدى الباحثين " المنهج " وعليه فالمنهج " عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادف للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك " (محمد عبيدات، 1999) .

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعومات المراد الوصول إليها من طرف عمال شركة الاسمنت لافارج، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتبار أن هذا المنهج يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كفيماً وكمياً، فالتعبير الكيفي (النوعي) يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي (الرقمي) فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى. (احمد الرفاعي، 2005، ص 214).

إضافة إلى ذلك فالمنهج الوصفي التحليلي أسلوب يرتكز على الجمع بين الجانب الكمي والنوعي (تقارير، مجلات، كتب، الملاحظة، الاستبيان...) من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة، ثم تحليلها واستخراج النتائج العلمية المطلوبة وفق أساليب علمية.

3- حدود الدراسة: تحددت الدراسة بالمجالات التالية:

3-1- المجال البشري: اشتملت هذه الدراسة على عمال مصنعي الاسمنت Lafarge المسيلة ومعسكر.

3-2- المجال المكاني: اقتصرت الدراسة على مصنع الاسمنت المسيلة ومصنع الاسمنت معسكر وفيما يلي بطاقة فنية حول شركة الاسمنت لافارج ومصنعي المسيلة ومعسكر:

- التعريف بشركة الاسمنت LAFARGE:

انطلقت أعمال مجموعة لافارج في عام 1833 عندما قام "أوغست بافين" بتأسيس استثمار متخصص في تصنيع الجير في فرنسا. ومن خلال الاستحواذ على عدد من شركات الجير والإسمنت في البلاد، أصبحت مجموعة لافارج أكبر منتج للإسمنت في فرنسا بحلول أواخر عام 1930.

وقد بدأت المجموعة بالتوسع عالمياً لأول مرة في عام 1864 عبر تزويدها للجير لأغراض بناء قناة السويس البحرية. واستمرت المجموعة بالتوسع عالمياً في أوائل القرن العشرين عندما بدأت عملياتها في كل من شمال أفريقيا والمملكة المتحدة والبرازيل وكندا. وأصبحت مجموعة لافارج بعد استحواذها على شركة "بورتلاند العامة إنك" في عام 1981 من أكبر مصنعي الإسمنت في أمريكا الشمالية. وواصلت المجموعة توسعها العالمي أكثر من خلال استحواذها على "بلو سيركل إنديستريز" عام 2001 وعلى شركات أخرى في منطقة حوض البحر الأبيض المتوسط وشرق أوروبا والشرق الأوسط وآسيا. وتعد لافارج اليوم المجموعة المتضامنة الرائدة في صناعة الإسمنت على مستوى العالم بامتلاكها لمنشآت إنتاجية في 78 دولة.

وفي عام 1997، حققت تجارة مجموعة لافارج في الباطون - الموجودة الآن في 29 دولة حول العالم - تطوراً هاماً، وذلك باستحواذها على مؤسسة "ريدلاند" التي كانت آنذاك إحدى أكبر الشركات المصنعة للبيطون والإسمنت في العالم.

ودخلت مجموعة لافارج السوق لأول مرة بمنتجات الجبس في عام 1931 وهي الآن

ثالث أكبر منتج للألواح الجدارية حول العالم باستثمارات في 28 دولة. وفي شهر شباط من عام 2007، باعت المجموعة قسمها الخاص بمواد أسطح المباني والذي ورثته من مؤسسة "ريدلاند" بعد الاستحواذ عليها.

دخلت شركة الاسمنت لافارج الجزائر سنة (2008) من خلال شراء مصنع الاسمنت المسيلة الذي كان ملك لشركة المصرية ACC، ثم بعدها سنة (2010) قامت ببناء مصنع الاسمنت عكاز معسكر.

#### - مصنع الاسمنت المسيلة:

يقع المصنع شمال ولاية المسيلة على بعد حوالي (30) كلم عن موقع الولاية ببلدية حمام الضلعة، تم تأسيسه من طرف الشركة المصرية للاسمنت سنة 2003. بموجب قانون جلب المستثمرين الذي دعت إليه الجزائر، مساحة المصنع حوالي 6 هكتار، يحتوي على خطين لإنتاج الاسمنت، يوظف المصنع حوالي (500) عامل بصفة مباشرة و(600) عامل بصفة غير مباشرة.

يغطي نسبة (40 %) من حاجة السوق الوطني للاسمنت بطاقة إنتاج تقدر ب (04) مليون طن سنويا.

#### - مصنع الاسمنت عكاز معسكر:

يقع المصنع غرب الجزائر بولاية معسكر دائرة سيق بلدية عكاز، يبعد عن مقر الولاية بحوالي (60) كلم الشمال الغربي، تبلغ مساحته حوالي (4) هكتار مزود بخطين للإنتاج خط لإنتاج الاسمنت الأسود وخط لإنتاج الاسمنت الأبيض ويعتبر المصنع الوحيد في الجزائر لإنتاج الاسمنت الأبيض بقدرة إنتاج تقدر بحوالي 2 مليون طن اسمنت ابيض و3 مليون طن اسمنت اسود، يوظف المصنع حوالي 300 عامل بصفة دائمة و500 عامل بصفة مؤقتة، ويغطي نسبة 30 % من سوق الاسمنت الأبيض و40 % من سوق الاسمنت الأسود.

### 3-3- المجال الزمني:

- انطلقت الدراسة الميدانية بمصنع الاسمنت المسيلة في: 20-11-2018 إلى غاية: 19-12-2018.

- أما الدراسة الميدانية بمصنع معسكر فقد انطلقت في: 06-01-2019 إلى غاية: 16-01-2019.

### 4- مجتمع وعينة الدراسة:

#### 4-1- مجتمع الدراسة:

يتناول مجتمع الدراسة جميع عناصر ومفردات المشكلة او الظاهرة المدروسة، فهو كل ما يمكن ان تعمم عليه النتائج (عليان وغنيم، 2000).

و يتكون مجتمع دراستنا من كافة عمال شركة الاسمنت Lafarge (المسيلة ومعسكر) والبالغ عددهم (544) عامل، يعمل منهم (324) عامل بمصنع الاسمنت حمام الضلعة ولاية المسيلة و(220) عامل يعملون بمصنع عكاز ولاية معسكر.

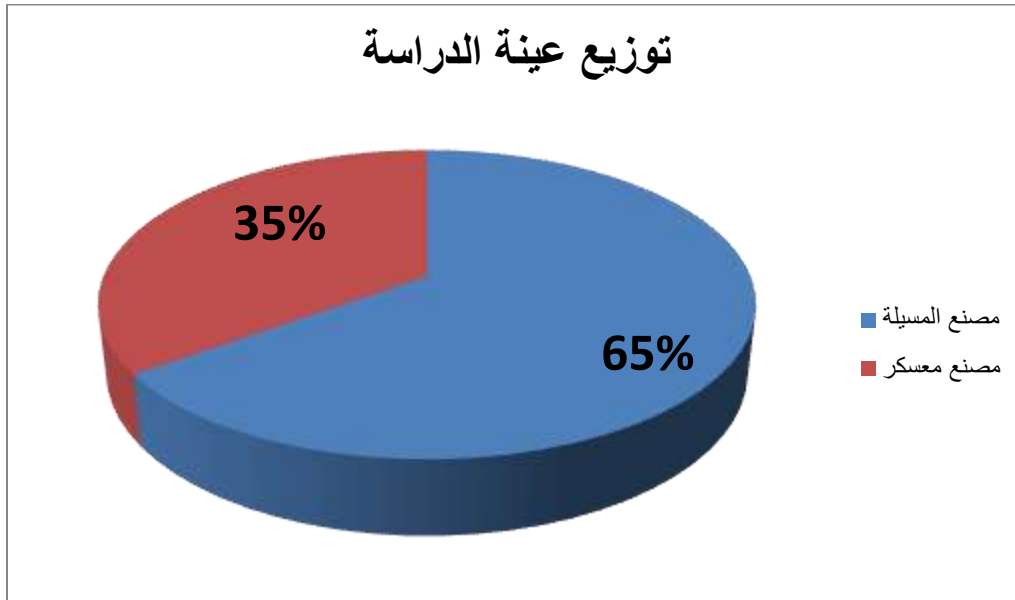
#### 4-2- عينة الدراسة:

مما لا شك فيه أن عينة الدراسة تلعب دورا مهما وكبير في الكشف عن حقيقة الظاهرة المدروسة، فهي المرآة التي نرى فيها نتائج الدراسة، وانطلاقا من الأهمية البالغة التي تكتسبها العينة تم اختيار عينة الدراسة من طرف الباحث بالطريقة العشوائية البسيطة لإعطاء فرصة لكل عامل من عمال الشركة، حيث تم إعطاء رقم لكل عامل ووضع في إناء وتحديد نسبة معينة بعد الاتفاق مع مسؤولي الشركة والتي كانت (65) عمال بمصنع المسيلة و(35) عامل بمصنع معسكر، حيث بلغ حجم العينة النهائية عينة الدراسة (100) عامل من عمال الشركة موزعة على النحو التالي:

3-5- وصف العينة من حيث مكان العمل:

جول رقم(02): يصف العينة من حيث مكان العمل

النسبة	العينة	المجتمع الأصلي	منطقة العمل
20.06%	65	324	مصنع المسيلة
15.90%	35	220	مصنع معسكر
18.38%	100	544	المجموع



الشكل رقم (25) يبين توزيع نسبة العينة بين مصنع المسيلة ومعسكر

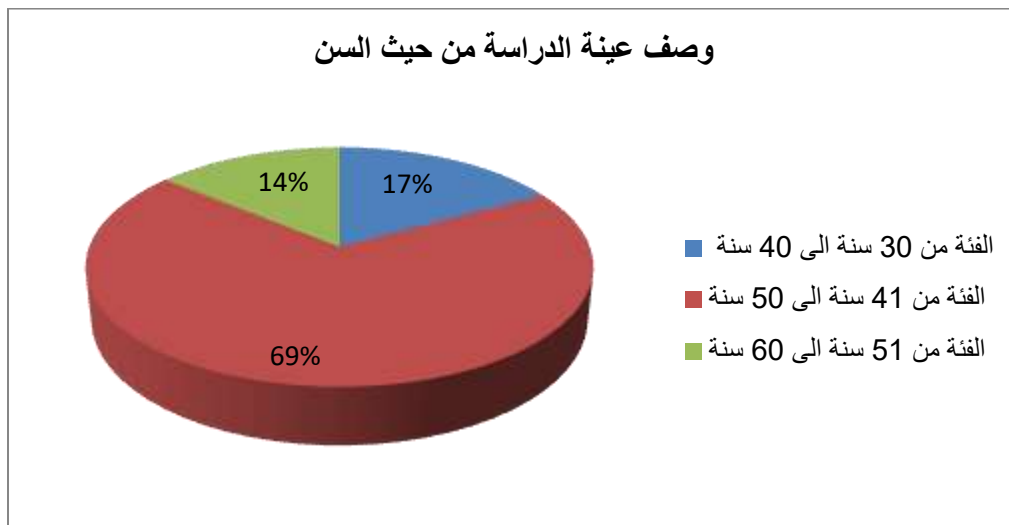
من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا جليا أن:

- عدد العمال بمصنع الاسمنت المسيلة اكبر من عدد العمال بمصنع عكاز معسكر، وذلك راجع إلى أن مصنع الاسمنت المسيلة كان هو الأول من حيث الإنشاء (2003) بالإضافة إلى الأفاق المستقبلية للمصنع من حيث تلبية الطلب على الاسمنت.

4-5- وصف العينة من حيث السن:

الجدول رقم (03) يصف العينة من حيث السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 30 سنة إلى 40 سنة	17	17%
من 41 سنة إلى 50 سنة	69	69%
من 51 سنة إلى 60 سنة	14	14%



الشكل رقم (26) يصف الفئة العمرية لعينة الدراسة.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا جليا أن:

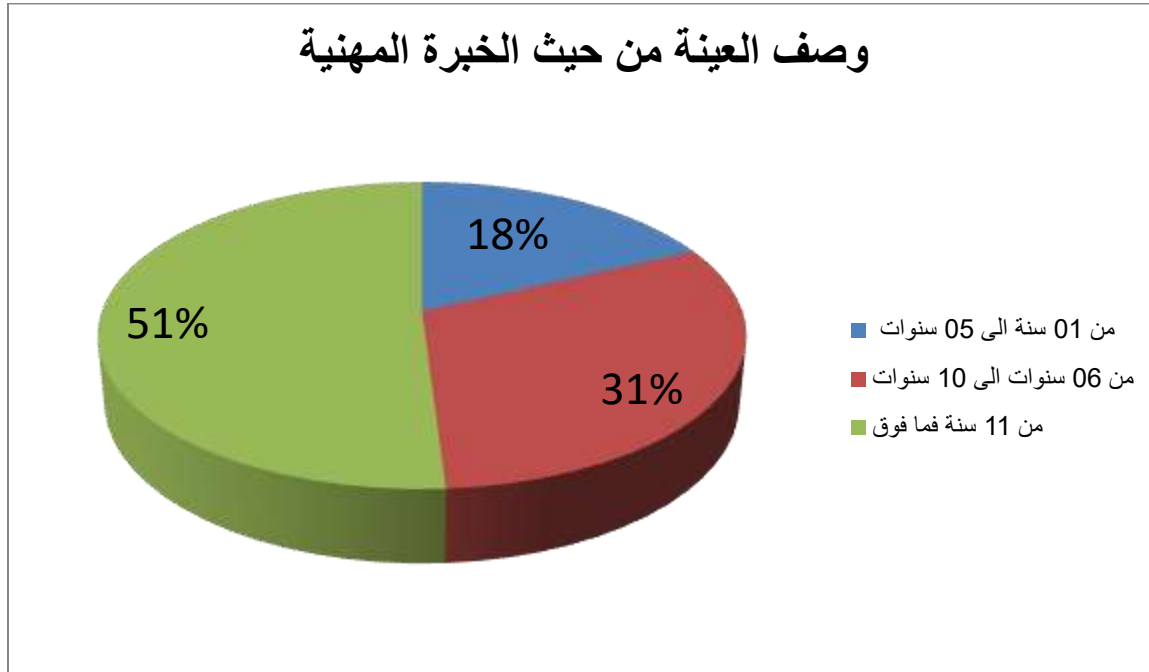
- نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين (40 و 50 سنة) يشكلون الأغلبية من فئة عينة الدراسة بنسبة تقدر بـ(69%)، تليها مباشرة فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين (30 و 40 سنة) وفي الأخير فئة (50 و 60 سنة) .

و يرجع هذا التوزيع إلى فتح باب التقاعد النسبي الذي انتهجته الشركة في السنوات الأخيرة بسبب قلة المبيعات والتنافسية الكبيرة التي باتت تهدد وجود الشركة بالإضافة إلى توجه الشركة إلى اعتماد النظام الآلي في الإنتاج من خلال تركيب LES ROBOTS .

5-5- وصف العينة من حيث الخبرة :

الجدول رقم (04) يصف العينة من حيث الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من 01 سنة إلى 05 سنوات	18	18%
من 06 سنوات إلى 10 سنوات	31	31%
من 11 سنوات فما فوق	51	51%



الشكل رقم (27) وصف عينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا جليا أن:

- نسبة العمال الذين تتراوح خبرتهم من (11 سنة فما فوق) يشكلون الأغلبية من فئة عينة الدراسة بنسبة تقدر ب(51%)، تليها مباشرة فئة العمال الذين تتراوح خبرتهم من (06 إلى 10 سنوات) وفي الأخير فئة (من 01 سنة إلى 05 سنوات) .

مما سبق ذكره يتضح لنا جليا أن أكثر من 50% من عدد أفراد العينة تفوق خبرتهم المهنية عن 11 سنة والسبب وراء ذلك هو سياسة التوظيف التي انتهجتها الشركة من خلال

فرض خبرة تفوق الخمس سنوات على العمال في بداية التوظيف (2006-2007) مما جعل العمال يتحولون من الشركات الوطنية للاسمنت (مجمع جيكا) للعمل بشركة الاسمنت لافارج ثم بعد ذلك بدأت الشركة في توظيف بعض العمال من المنطقة من خلال دمج عمال الشركات المناوبة إلى عمال شركة الاسمنت لافارج والذين تراوحت خبرتهم المهنية من (06 إلى 10 سنوات) وفي الأخير تأتي فئة (5 سنوات) والتي جاءت من خلال عقود ما قبل التشغيل (عقود C T A) الذين تم دمجهم من طرف الشركة.

بالإضافة إلى انتهاج إدارة الشركة سياسة التحويل الداخلي في سد المناصب الشاغرة دون الاعتماد على التوظيف الخارجي (سياسة الإدماج المهني) .

#### 6- أدوات الدراسة :

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، والوقت المسموح له بالإضافة للإمكانيات المتاحة وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي المقياس وهو كما يعرفه المغربي: "مجموعة من المؤشرات، يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طرق الاستقصاء التجريبي، أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس، وهي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث ويحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث " (بلقاسم سلاطينة وحسان الجيلاني، 2004، ص 282).

ويرجع السبب وراء بناء المقياس الخاص بمتغير المناخ التنظيمي الى قلة المقاييس المستخدمة في فلك المناخ التنظيمي، حيث ان معظم الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي كمتغير مستقل أو تابع كانت في الميدان التربوي فقط، فربطة المناخ التنظيمي بالمناخ المدرسي تقريبا حيث أن القارئ أصبح لا يفرق بين المناخ المدرسي والمناخ التنظيمي مما جعل الباحث يقوم ببناء مقياس خاص بالمناخ التنظيمي خاص بالمؤسسات الاقتصادية الإنتاجية لإخراج المناخ التنظيمي من الميدان التربوي إلى الميدان الصناعي.

ونظرا لعدم وجود مقياس للمناخ التنظيمي يقيس الأبعاد الخمس (5) المحددة من طرف

الباحث، قام الباحث بعد الاطلاع على عدد من المقاييس المشابه للموضوع الدراسة وانتقاء المحاور المطابقة لمحاور الدراسة، وفيما يلي اعرض لكم أهم المقاييس التي تم الاعتماد عليها في بناء مقياس المناخ التنظيمي:

- مقياس المناخ التنظيمي للأستاذ عيسى قبوق لمذكرة تحت عنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل، دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة"، حيث اعتمد المقياس على المحاور الآتية: (الهيكل التنظيمي، الاتصال، اتخاذ القرار، ظروف العمل، الترقية، التكنولوجيا).

- مقياس المناخ التنظيمي للأستاذة شامي صليحة لمذكرة تحت عنوان " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامع بومرداس"، حيث اعتمد المقياس على المحاور الآتية: (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، العمل الجماعي، مشاركة العاملين، الحوافز، التكنولوجيا).

- مقياس المناخ التنظيمي للأستاذ إيهاب محمود عايش الطيب لمذكرة تحت عنوان " اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية"، حيث اعتمد المقياس على المحاور الآتية: (الهيكل التنظيمي، القيادة، نمط الاتصال، طبيعة العمل، مشاركة العاملين، التكنولوجيا).

- مقياس المناخ التنظيمي للأستاذ محمود عبد الرحمان ابراهيم الشنطي لمذكرة تحت عنوان " اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، حيث اعتمد المقياس على المحاور الآتية: (الهيكل التنظيمي، تنمية المنظمة لقيم الجيدة لدى العاملين، تدفق الاتصالات، اتخاذ القرار، التكنولوجيا).

أما مقياس دافعية الانجاز فقد تم استخدام مقياس دافعية الانجاز للأستاذ منصور بن الزاهي، أستاذ بجامعة ورقلة قسم علم النفس، حيث وجد الباحث أن هذا المقياس مناسب للدراسة من خلال الإعداد والتكيف مع البيئة المحلة بالإضافة إلى انه مستخدم في بيئة اقتصادية إنتاجية مشابه لموضوع الدراسة (الاغتراب الوظيفي وعلاقته بدافعية الانجاز لدى

الإطارات الوسطى للعاملين في مؤسسة سونطراك ورقلة) .

و في ما يلي تجدون شرح مفصل لكل مقياس من مقاييس الدراسة:

### 6-1- مقياس المناخ التنظيمي:

مر إعداد وبناء هذا المقياس من طرف الباحث بعدة مراحل نتعرض لها على النحو

التالي:

6-1-1- الإطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي وأساليب

قياسه، وفي ضوء ذلك أمكننا الوقوف على عدة أبعاد أو مكونات لهذا المتغير، انتقينا من

بينها الأكثر أهمية وملائمة مع دراستنا، من اجل اختيار أهم الأبعاد التي سوف يعتمد عليها

الباحث خلال الدراسة، حيث وقع اختيار الباحث على (05) أبعاد من بين العديد من الأبعاد

المكونة للمناخ التنظيمي كما حددها المختصون والتي كانت على النحو التالي: الهيكل

التنظيمي، القيادة، آلية اتخاذ القرار، نمط الاتصال، الراتب.

أما طريقة وآلية الاختيار فيمكن للقارئ الرجوع إلى الجانب النظري لمعرفة الطريقة

المعدة من طرف الباحث.

6-1-2- بعد ضبط الأبعاد التي سوف تقوم عليها الدراسة والمتعلقة بمتغير المستقل

(المناخ التنظيمي)، انتقل الباحث إلى تحديد البنود الخاصة بكل بعد من هذه الأبعاد والتي

كانت على النحو التالي:

1- الهيكل التنظيمي: 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6.

2- القيادة: 7 - 8 - 9 - 10 - 11 - 12 - 13.

3 - نمط الاتصال: 14 - 15 - 16 - 17 - 18 - 19.

4 - آلية اتخاذ القرار: 20 - 21 - 22 - 23 - 24 - 25 - 26 - 27 - 28.

5- الراتب: 29 - 30 - 31 - 32 - 33 - 34 - 35.

**الجدول رقم (05) يوضح توزيع الأسئلة حسب الأبعاد المذكورة سابقا.**

العدد	رقم السؤال
الهيكل التنظيمي	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
القيادة	7 - 8 - 9 - 10 - 11 - 12 - 13
نمط الاتصال	14 - 15 - 16 - 17 - 18 - 19
آلية اتخاذ القرار	20 - 21 - 22 - 23 - 24 - 25 - 26 - 27 - 28
الراتب	29 - 30 - 31 - 32 - 33 - 34 - 35

و قد وصل عدد بنود المقياس 35 بندا، يجابه عليها في ضوء مقياس خماسي، يمتد من الدرج (1) حيث يعبر مضمون البند عن ما يشعر به الشخص تماما إلى الدرجة (5) حيث لا يعبر البند عن ما يشعر الشخص على الإطلاق، وهذا حسب اتجاه السؤال.

**الجدول رقم (06) يوضح درجة كل اختيار لمقياس المناخ التنظيمي**

الرقم	الأبعاد	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	الهيكل التنظيمي	1	2	3	4	5
2	الأشراف	1	2	3	4	5
3	اتخاذ القرار	1	2	3	4	5
4	الاتصالات	1	2	3	4	5
5	الراتب	1	2	3	4	5

6-1-3- بعد ضبط العبارات المكونة للبعد من حيث الصياغة وعدد البنود مثلما اشرنا إليه سابقا تم عرض العبارات السابقة الذكر على أساتذة في اللغة العربية من اجل سلامة الصياغة والتعبير.

6-1-4- وفي الأخير تم تفرغ الأبعاد والبنود الخاصة بالدراسة في شكل استمارة بحثية من اجل عرضها على الأساتذة المحكمين لإبداء الرأي وتقديم النصائح والإرشادات العلمية الحكيمة من اجل سلامة ودقة القياس.

6-3- الخصائص السيكومترية للمقاييس الدراسة :

6-3-1- الخصائص السيكومترية لمقياس المناخ التنظيمي:

أولا/ ثبات وصدق مقياس المناخ التنظيمي:

يقصد بثبات الاختبار مدى الدقة أو الاتساق أو استقرار نتائجه لو أعيد تطبيقه مرتين فأكثر على نفس الخاصية في مناسبات مختلفة.

حيث أننا قمنا بتطبيقها على عينة عشوائية استطلاعية بلغ عدد أفرادها (50) عمال خارج عينة الدراسة الأساسية وذلك لتحديد الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة مع مراعاة حضور الباحث نفسه وخلال المقابلة الشخصية مع المبحوثين وذلك حتى يرى بوضوح التغيرات الموجودة في الأسئلة مثل الغموض أو عدم وضوح بعض المفاهيم والصياغات وهذا ما حدث بالفعل، وبعد تطبيقها تم قياس ثباتها بطريقة ألفا كرونباخ.

- الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) :

تم حساب ثبات هذا المقياس بطريقة التناقص الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ والتي تقوم على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها بالنسبة للمحاور أو للمقياس ككل، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الأول (0.61) وبالنسبة للمحور الثاني (0.71) وبالنسبة للمحور الثالث (0.81) وبالنسبة للمحور الرابع (0.85) أما المحور الخامس فقد بلغ (0.80)، في حين بلغ بالنسبة للمقياس ككل (0.55) وكلها قيم تدل على أن هذا المقياس ثابت، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (07) يوضح ثبات مقياس المناخ التنظيمي عن طريق ألفا كرونباخ		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	محاور المقياس
6	0.610	الهيكل التنظيمي
7	0.715	القيادة
6	0.811	نمط الاتصال

9	0.852	آلية اتخاذ القرار
7	0.805	الراتب
35	0.558	الكلية

ثانيا / صدق المقياس :

- صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

عرضت الأداة بعد الانتهاء من إعدادها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بدءا بالمشرف والأساتذة مختصين في كل من علم النفس، واللغة العربية، علوم التسيير على مستوى كل من جامعة المسيلة، وجامعة ورقلة، وجامعة تيزي وزو، وطلب منهم إبداء رأيهم حول:

- مدى ملائمة العبارات لمستوى أفراد العينة المستهدفة.

- مدى توافق العبارات مع الأبعاد السابقة الذكر.

- سلامة الصياغة اللغوية.

- إفادتنا بأي إضافة أو تعديل أو حذف في عباراتها مع اقتراح البديل.

وقد اجمع معظمهم على صلاحيتها مع القيام ببعض التعديلات الطفيفة عليها بناءا على التوجيهات والمقترحات التي قدموها بمساعدة المشرف، ليتم من بعد تطبيقها.

- صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق هذا المقياس عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالمحور الذي تنتمي اليه، وبعدها تم تقدير الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور بالدرجة الكلية للمقياس ككل كما يلي:

الارتباط بين العبارات والدرجات الكلية للمحاور التي تنتمي إليها:

1.1. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور الهيكل التنظيمي :

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الأول (الهيكل التنظيمي) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الأول مع

الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (6) عبارات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,72) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (1) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,40) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (5) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الأول (الهيكل التنظيمي) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الهيكل التنظيمي مع درجته الكلية			
الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات
0.665**	العبارة 4	0.725**	العبارة 1
0.404**	العبارة 5	0.666**	العبارة 2
0.585**	العبارة 6	0.614**	العبارة 3
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01).			

## 2.1 - الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور القيادة:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثاني (القيادة) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (7) عبارات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,80) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (7) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,48) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (10) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الثاني (القيادة) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور القيادة مع درجته الكلية			
الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات
0.775**	العبارة 11	0.807**	العبارة 7
0.564**	العبارة 12	0.582**	العبارة 8
0.555**	العبارة 13	0.624**	العبارة 9
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)		0.480**	العبارة 10

### 3.1 الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور نمط الاتصال :

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثالث (نمط الاتصال) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (6) عبارات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,83) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (15) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,65) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (17) والدرجة الكلية للمحور ككل، عموماً يمكن القول بأن المحور الثالث (نمط الاتصال) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور نمط الاتصال مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 14	0.683**	العبارة 17	0.650**
العبارة 15	0.836**	العبارة 18	0.676**
العبارة 16	0.821**	العبارة 19	0.721**
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)			

### 4.1- الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور آلية اتخاذ القرار :

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الرابع (آلية اتخاذ القرار) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الرابع مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (9) عبارات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,80) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (24) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,60) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (28) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الرابع (آلية اتخاذ القرار) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محورآلية اتخاذ القرار مع درجته الكلية			
الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات
0.752**	العبارة 25	0.722**	العبارة 20
0.681**	العبارة 26	0.783**	العبارة 21
0.606**	العبارة 27	0.637**	العبارة 22
0.600**	العبارة 28	0.786**	العبارة 23
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)		0.803**	العبارة 24

### 5.1 - الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور الراتب :

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الخامس (الراتب) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الخامس مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (7) عبارات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,80) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (35) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,52) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (30) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الخامس (الراتب) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محورالراتب مع درجته الكلية			
الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات
0.632**	العبارة 33	0.772**	العبارة 29
0.780**	العبارة 34	0.528**	العبارة 30
0.808**	العبارة 35	0.562**	العبارة 31
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)		0.738**	العبارة 32
**			

## 2 - الارتباط بين الدرجات الكلية للمحاور والدرجة الكلية للمقياس ككل:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للمقياس بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات كلها دالة إحصائياً فقد بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الأول (الهيكل التنظيمي) والدرجة الكلية للمقياس ككل (0.31)، وبالنسبة لارتباط المحور الثاني (القيادة) بالدرجة الكلية للمقياس ككل (0.36)، أما بالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للمحور الثالث (نمط الاتصال) بالدرجة الكلية للمقياس ككل فقد بلغت (0.30)، أما بالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للمحور الرابع (آلية اتخاذ القرار) بالدرجة الكلية للمقياس ككل فقد بلغت (0.52)، أما بالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للمحور الخامس (الراتب) بالدرجة الكلية للمقياس ككل فقد بلغت (0.32)، وبالتالي يمكن القول بأن هذا المقياس صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاور المقياس مع درجته الكلية			
المحور	الدرجة الكلية للمقياس	المحور	الدرجة الكلية للمقياس
الهيكل التنظيمي	0.315**	آلية اتخاذ القرار	0.521**
القيادة	0.360**	الراتب	0.327**
نمط الاتصال	0.306**	** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)	

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

### 6-3-2 - مقياس الدافعية للإنجاز للدكتور (منصور بن الزاهي):

تم إعداد هذا المقياس من طرف الدكتور منصور بن زاهي أستاذ بجامعة ورقلة وذلك بعد الاطلاع على الإطار النظري الخاص بالمتغير المراد قياسه، ويتكون المقياس من 26 بند، يجاب عليها وفق سلم يمتد من الدرجة (1) حيث لا يعبر البند عما يشعر الشخص على الإطلاق إلى الدرجة (4) حيث يعبر مضمون البند عما يشعر به الشخص تماماً، وهذا حسب اتجاه السؤال.

- صدق المقياس:

- صدق المحكمين:

للتحقق من أن المقياس المذكورة أعلاه في صورته العربية والفرنسية يقيس ما وضع لأجله، تم عرض الصورتين على لجنة تحكيم مكونة من أساتذة مختصين في كل من علم النفس واللغة الفرنسية وهذا من جامعة ورقلة وجامعة بوردو بفرنسا وجامعة تونس وطلب منهم إبداء الرأي في مدى تطابق فقرات المقياس في صورته العربية بتلك الموجودة في صورته الفرنسية. وتقديم المقترحات اللازمة حولها، فكانت مختلف الآراء إيجابية، مع اقتراح إدخال بعض التعديلات على بعض الأسئلة كحذف بعضها وقدر صدق هذه الاختبارات بـ 73%.

- الصدق العاملي :

أجرى الباحث التحليل العاملي من الدرجة الأولى بطريقة المكونات الأساسية، وذلك قبل التدوير، واعتبر التشعب الملائم أو الدال الذي يبلغ (0.40)، ثم اعتبر العامل عاملا عندما يبلغ ثلاثة بنود تصل تشعباها على الأقل (0.40) أو أكثر، فتحصل الباحث على عامل واحد عام للدافعية للإنجاز وهو: عامل الدافعية للإنجاز:

الجدول رقم (14): يوضح التشعبات الدالة على العامل العام في مقياس الدافعية للإنجاز

الرقم	العبارة	التشعب
08	أحاسب نفسي على ما أنجزته خلال اليوم	0.42
11	أحب مصاحبة العمال الذين يتقنون أعمالهم	0.41
13	أحب إنجاز أعمالي بسرعة	0.59
14	أبدل قصارى جهدي من أجل أن أنجح في عملي	0.69
15	أحب المناقشة مع زملائي حول أي عمل أقوم به	0.46
17	أشعر بالمسؤولية الكبيرة تجاه ما أقوم به من عمل	0.66
18	أحب الاطلاع على الأمور الجديدة التي تخص عملي	0.78

0.64	أُسعى إلى تحسين وتجديد معلوماتي المهنية	19
0.44	أعتقد أن نجاحي في حياتي متوقف على نجاحي في العمل	20
0.68	أحب التنظيم في عملي	21
0.71	أحترم بالأشخاص الذين يحققون نجاحا في أعمالهم	22
0.67	أحترم المسؤول الذي يناقشني فيما أنجزت من عمل	23
0.58	لا أبادر إلى حل المشكلات المهنية التي تعترضني	25
0.52	أعتقد أن ما يقوم به زملائي من إنجازات أمر تافه	26

استوعب هذا العامل (30.82%) من التباين وبلغ عدد التشعبات أربعة عشر بندا كلها

إيجابية.

يتضح من خلال مرحلة التحليل العاملي من الدرجة الأولى الوصول إلى عامل واحد أساسي سمي بعامل الدافعية للإنجاز كعامل عام، ويعتبر مؤشر جيد للصدق العاملي الذي يعتبر أحسن أنواع الصدق، مما يجعل الباحث يطمئن لإعداد أداة جيدة لقياس الدافعية للإنجاز في ميدان العمل، وأصبح عدد بنود المقياس الكلي 14 بندا بدلا من 26 بند.

■ ثبات المقياس:

- التجزئة النصفية:

استعمل الباحث (منصور بن الزاهي) طريقة التجزئة النصفية، حيث وزع الاستبيان على عينة مكونة من 231 إطار في قطاع المحروقات، ثم وضع الأسئلة ذات التقييم الفردي لوحدها، والأسئلة ذات التقييم الزوجي لوحدها كذلك، بعد ذلك تم حساب معامل الارتباط بين جزئي الاستبيان، وتحصل على ثبات قدره 0.66، بعد إجراء عملية التعديل باستعمال معادلة "سبيرمان براون" تحصل على ثبات قدره 0.79، ويظهر أن معامل الارتباط مرتفع وهذا ما يدل على أن للاستبيان ثبات مرتفع.

- معامل "ألفا كرونباخ":

قدر معامل "ألفا كرونباخ" لمقياس دافعية الانجاز ب: 0.84 وهذا يدل على أن الأداة

مقبولة إلى حد كبير.

▪ ثبات وصدق مقياس الدافعية للإنجاز (خاص بالدراسة الحالية) :

أ/ الثبات:

### 1-الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا المقياس بطريقة الاتساق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ والتي تقوم على أساس تقدير معدل إرتباطات العبارات فيما بينها بالنسبة للمحاور أو للمقياس ككل، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمقياس ككل (0.67) وهي قيمة تدل على أن هذا المقياس ثابت، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (15) يوضح ثبات مقياس الدافعية للإنجاز عن طريق ألفا كرونباخ		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الاستبيان
14	0.675	الكلية

### ب/ الصدق: صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق هذا المقياس عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمقياس ككل كما يلي:

### 1-الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمقياس ككل:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمقياس ككل بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات كلها دالة إحصائياً فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (12) عبارة، وتمثلت في أرقام العبارات (1، 2، 4، 5، 6، 7، 9، 10، 11، 12، 13، 14) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,64) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (9 و 13) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,38) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (6) والدرجة الكلية للمحور ككل، في حين نجد أن كلا من العبارتين (3، 8) جاءتا دالتين عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ ) بارتباط قدر ب (0,34، 0,35) كما هما على الترتيب، وعموماً يمكن القول بأن المقياس صادق، كما هو موضح في

الجدول التالي:

الجدول رقم (16) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات مقياس الدافعية للإنجاز مع درجته الكلية			
الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات
0.354*	العبارة 8	0.618**	العبارة 1
0.642**	العبارة 9	0.451**	العبارة 2
0.502**	العبارة 10	0.340*	العبارة 3
0.463**	العبارة 11	0.604**	العبارة 4
0.362**	العبارة 12	0.452**	العبارة 5
0.642**	العبارة 13	0.383**	العبارة 6
0.499**	العبارة 14	0.417**	العبارة 7
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01).			
* الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.05).			

#### 7 - أساليب التحليل الإحصائي:

بعد أن قام الباحث بجمع البيانات اللازمة حول متغيري الدراسة من خلال الأدوات والمقاييس المستعملة انتقل الباحث إلى التحقق من فرضيات الدراسة ومدى سلامة تحققها والوقوف على واقع الظاهرة المدروسة، ومن أجل ذلك استعان الباحث بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الصيغة رقم 20 (SPSS. V 20) مع الاستعانة كذلك من بعض الأساليب الإحصائية مثل :

- المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التباين من أجل وصف البيانات.
- معامل الارتباط بارسون من أجل التحقق من صدق الاتساق الداخلي.
- أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي من أجل التحقق من الصدق العاملي للاختبارات المستعملة في الدراسة.
- معادلة ألفا كرونباخ من أجل التحقق من ثبات الاختبارات المستعملة في الدراسة.
- الجداول الإحصائية لتحليل الدلالة.

- معامل الارتباط بارسون من اجل البحث عن العلاقة بين متغيرين الدراسة.
- اختبار الدلالة الإحصائية (F) أو ما يسمى بـ "تحليل التباين الأحادي" الذي يقوم على أساس دراسة الفرق في درجات مقياس المناخ التنظيمي بالنسبة لأكثر من عينتين.

## خلاصة:

تناول الباحث في هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة من خلال التطرق إلى الدراسة الاستطلاعية التي كانت البوابة الرئيسية للانطلاق في الدراسة من خلال الوقوف على طبيعة الميدان وكذا مدى ملائمة الأدوات والمقاييس المعدة من أجل الدراسة، ثم انتقل الباحث إلى المنهج المستخدم في الدراسة وطريقة اختياره وما مدى ملائمته لطبيعة الموضوع، بعدها انتقل الباحث إلى مجتمع وعينة الدراسة من خلال تحديد حجمها، مواصفاتها وطريقة اختيارها، وفي الأخير تم التطرق لأهم الأدوات المستخدمة في الدراسة وخصائصها السيكومترية ومدى صدقها وثباتها من أجل التطبيق السليم، كما تطرق الباحث كذلك لمجالات إجراء الدراسة سواء المكانية أو الزمانية، وكذلك قام الباحث بتحديد أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة للوقوف على مدى صحة فرضيات الدراسة.

## الفصل الخامس

### عرض وتحليل ومناقشة النتائج

- 1- عرض تفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة.
- 2- عرض تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى.
- 3- عرض تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية.
- 4- عرض تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.
- 5- عرض تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.
- 6- عرض تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخمسة.
- 7- خلاصة النتائج.

تمهيد:

بعد أن تعرضنا في الفصل السابق للإجراءات المنهجية للدراسة من خلال تحديد المنهج وعينة الدراسة، وأداة الدراسة من حيث بنائها وتقنياتها، وحساب صدقها وثباتها، وتحديد المعالجات الإحصائية في التحليل الكمي لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

سوف نقوم في هذا الفصل بعرض ومناقشة وتفسير النتائج المتحصل عليها من خلال تطبيق أداة الدراسة والمتمثلة في المقياسين السابقين الخاصين بالمناخ التنظيمي ودافعية الانجاز، وكذا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، لنخلص في الأخير إلى مدى تطابق النتائج المتحصل عليها مع فرضيات الدراسة.

عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة:

1- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

1-1- عرض نتائج الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة للدراسة على: " وجود علاقة بين المناخ التنظيمي ودافعية الانجاز لدى العاملين بشركة الاسمنت لافارج "، وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Rp) بين درجات أفراد عينة الدراسة على المقياسين وهذا بعد التحقق من شرط خطية العلاقة كما هو موضح في الملحق رقم (03)، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (17) يوضح العلاقة بين المناخ التنظيمي والدافعية للإنجاز			
القرار	الدافعية للإنجاز		
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ ).	0.696**	معامل الارتباط	المناخ التنظيمي
	0.000	مستوى الدلالة	
	100	حجم العينة	

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في المناخ التنظيمي ودرجاتهم في الدافعية للإنجاز بلغ (0.69) وهي قيمة قوية نوعا ما وموجبة، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين المناخ التنظيمي والدافعية للإنجاز، أي أنه كلما ارتفعت درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس المناخ التنظيمي ارتفعت معها درجاتهم على مقياس الدافعية للإنجاز والعكس صحيح.

كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ )، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري ( $H_0$ ) الذي ينفي وجود العلاقة بين المناخ التنظيمي ودافعية الانجاز لدى العمال، وقبول فرضية الدراسة ( $H_1$ ) القائلة ب وجود علاقة بين المناخ التنظيمي ودافعية الانجاز لدى العاملين بشركة الاسمنت لافارج . ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

### 1-2- تفسير ومناقشة الفرضية العامة (الرئيسية):

أظهرت نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون في الجدول (17) أن علاقة الارتباط بيرسون كانت (0.69) وعليه يمكن القول انه توجد علاقة ارتباط قوية بين المناخ التنظيمي ودافعية الانجاز لدى العاملين بشركة الاسمنت لافارج من وجهة نظر العاملين، وأن علاقة الارتباط بين المتغيرين هي علاقة ارتباط طردية أي انه كلما كان المناخ التنظيمي ايجابي وفعال كلما كانت دافعية العمال لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم أكبر.

حيث أن السبب الرئيسي وراء هذه النتيجة المتوصل إليها هو وجود مناخ تنظيمي مناسب داخل الشركة يعتبر العامل جزءا أساسيا في جميع الأمور والمسائل المتعلقة بالشركة وكذا تمتع الشركة بهيكل تنظيمي يتميز بالمرونة ووضوح الأهداف مع وضوح خطوط السلطة الرسمية هذا من جهة ومن جهة أخرى توفر أساليب قيادية مناسبة تمنح للعاملين الثقة في النفس وتحفزهم على المبادرة فيصبح المدير شريكا وموجها للمرؤوس وليس مراقبا عليه، وظف إلى ذلك مدى إيمان الإدارة بأهمية مشاركة العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالمؤسسة والمشاركة في وضع الأهداف وخطط العمل، بالإضافة إلى ذلك فلا بد من أن

يتضمن هذا المناخ أنظمة اتصالات تسمح بسهولة ومرونة المعلومات وانسيابها في كل الاتجاهات، دون أن ننسى أن للحوافز المادية وعلى رأسها الراتب (الأجر) الذي له الدور الكبير في توطيد العلاقة بين العامل والمؤسسة خاصة في الوقت الراهن الذي أصبح النظام المعيشي أكثر صعوبة مما انعكس على الكثير من المؤسسات العمومية أو الخاصة والذي تجلى في الإضرابات الكثيرة والمتعددة التي نسمع عنها هنا وهناك .

و جاءت نتائج الدراسة متوافقة مع دراسة إيهاب محمود عايش الطيب (2008) اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية ، حيث توصل الباحث من خلال الدراسة على وجود علاقة طردية بين المناخ التنظيمي ككل والرضا الوظيفي للعاملين بالشركة وفي نفس الاتجاه جاءت دراسة محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي (2007) اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية لدى موظفي وزارات السلطة الفلسطينية، لتؤكد على وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء .

كذلك جاءت دراسة حمد بن علي عبد الله عيسى (2014) حول تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بوزارة الداخلية البحرينية، لتأكد على وجود تأثير كبير للمناخ التنظيمي على أداء العاملين، وأنه كلما كان المناخ التنظيمي ايجابي كان الأداء أحسن والعكس صحيح، وفي نفس الاتجاه جاءت دراسة فريدة محمد الغزالي سالم الاندنوسي (2019) لتؤكد مرة أخرى وجود علاقة طردية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى، وما زاد من تأكيد دور وأهمية الدراسة الحالية في البيئة المحلية (الجزائر) دراسة شامي صليحة (2009-2010) حول المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة بومرداس، حيث توصلت الباحثة إلى نتيجة مفادها وجد علاقة موجبه بين عناصر المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بجامعة بومرداس، وكذا دراسة فاطمة الزهراء بن صافية (2014-2015) حول المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي والتي أكدت من خلاله على وجود علاقة طردية بين المناخ

التنظيمي السائد بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية الروبية والالتزام الوظيفي، وجاءت دراسة كل من إسماعيل بن خليفة وعلي فارس (2014) حول علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى العامل في مصنع الاسمنت متيجة، لتأكد على وجود علاقة طردية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للعامل .

كذلك جاءت دراسة إبراهيم عاشوري (2015) حول اثر المناخ التنظيمي في تحقيق جودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، لتؤكد على الأثر الكبير الذي يلعبه المناخ التنظيمي في تحقيق جودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، وفي نفس السياق جاءت دراسة بكوش لامية (2019) حول تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي في الجزائر، لتؤكد هي الأخرى على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في الرفع من أداء الأستاذ الجامعي في الجزائر، مما سبق ذكره من نتائج ودراسات سابقة مشابهة للدراسة الحالية سواء العربية أو المحلية يمكن القول بأن المناخ التنظيمي السائد بشركة الاسمنت Lafarge له دور فعال إلى حد ما في الرفع من دافعية الانجاز للعاملين بالشركة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة سواء بالسلب أو بالإيجاب.

## 2- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

### 2-1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

نصت الفرضية الجزئية الأولى على: " وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي للشركة والدافعية للإنجاز لدى العاملين "، وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Rp)، بين درجات أفراد عينة الدراسة على المقياسين، حيث انه بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (18) يوضح العلاقة بين الهيكل التنظيمي للشركة والدافعية للإنجاز			
القرار	الدافعية للإنجاز		
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ ).	0.545**	معامل الارتباط	الهيكل
	0.000	مستوى الدلالة	التنظيمي
	100	حجم العينة	للشركة

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في البعد الأول من مقياس المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي للشركة) ودرجاتهم في الدافعية للإنجاز بلغ (0.54) وهي قيمة متوسطة وموجبة، وهذا يعني أن الارتباط بين الهيكل التنظيمي للشركة والدافعية للإنجاز هو ارتباط طردي، أي أنه كلما ارتفعت درجات أفراد عينة الدراسة على البعد الأول من مقياس المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي للشركة) ارتفعت معه درجاتهم على مقياس الدافعية للإنجاز والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ )، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري ( $H_0$ ) الذي ينفي وجود العلاقة بين الهيكل التنظيمي للشركة ودافعية الانجاز لدى العاملين، وقبول فرضية الدراسة ( $H_1$ ) القائلة ب وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي للشركة والدافعية للإنجاز لدى العاملين، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

## 2-2- تفسير ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

أظهرت نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون في الجدول (17) أن علاقة الارتباط بيرسون كانت (0.54) ومنه نستنتج انه توجد علاقة ارتباط بين الهيكل التنظيمي للشركة ودافعية الانجاز لدى العاملين بشركة الاسمنت لافارج من وجهة نظر العاملين.

يعتبر الهيكل التنظيمي للشركة هو العمود الفقري الذي يحمل كل مكونات التنظيم والأقسام والفروع، ومن خلال الدراسة الحالية اتضح لنا مدى اهتمام مسؤولي الشركة بهذا

البعد حيث أن تصميم الهيكل التنظيمي للشركة جاء موافقا تمام لكل الفروع الموجودة بالشركة حيث أعطى لكل قسم النظم واللوائح والقوانين الخاصة به بالإضافة إلى تحديد المهام لكل عام داخل التنظيم حيث انه عند كل منصب مدون في الهيكل التنظيمي تجد اسم المسؤول أو العامل ومهامه (انظر إلى المرفق الخاص بالهيكل التنظيمي للشركة).

بالإضافة إلى المرونة والفاعلية التي يتميز بها الهيكل التنظيمي للشركة مما جعله بالنسبة للعمال أشبه بالدستور الذي ينظم الحياة المهنية للعمال بالشركة، هذا من جهة ومن جهة أخرى تطبيق هذا الهيكل التنظيمي في الكثير من الدول ومراقبة فاعليته إذا علمنا أن شركة الاسمنت لافارج تحتوي على ما يعادل (205) مصنع حول العالم.

وهذا ما ناد به الكثير من الباحثين والمختصين في دراساتهم على غرار كل من: (نموذج سترينجر وليتوين 1968، Stringer & Litwin)، (نموذج لولر وآخرون Lawler et al., 1974)، (نموذج داووني وآخرون Downey et al., 1975) ... الخ

و قد جاءت نتائج الدراسة متفقة إلى حد كبير مع دراسة ناصر بن محمد السكران (2004) حيث خلصت دراسته إلى وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور الهيكل التنظيمي للمنظمة كأحد محاور المناخ التنظيمي بقطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، كذلك جاءت دراسة قبوقب عيسى (2007) لتؤكد على وجود علاقة طردية بين الهيكل التنظيمي والأداء في العمل بالنسبة لعمال مؤسسة الكوابل بسكرة، وفي نفس المنحنى جاءت دراسة علي فارس وإسماعيل بن خليفة (2014) لتبين العلاقة القوية بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي لدى عمال مصنع الاسمنت "متيجة"، كذا جاءت دراسة زهيه بركان ونوال الأحول (2020)، لتؤكد مدى تأثير الهيكل التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين بتعاونية الحبوب والخضر الجافة العفرون .

مما سبق ذكره من نتائج ودراسات مشابهة للدراسة الحالية يمكن القول بأن الهيكل التنظيمي كبعد من أبعاد المناخ التنظيمي يلعب دور فعال إلى حد ما في الرفع من دافعية الانجاز للعاملين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة سواء بالسلب أو بالإيجاب.

3- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

3-1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

نصت الفرضية الجزئية الثانية على: " وجود علاقة بين نمط القيادة ودافعية الانجاز لدى العاملين"، وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Rp)، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (19) يوضح العلاقة بين القيادة والدافعية للإنجاز			
القرار	الدافعية للإنجاز		
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ ).	0.612**	معامل الارتباط	القيادة
	0.000	مستوى الدلالة	
	100	حجم العينة	

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في البعد الثاني من مقياس المناخ التنظيمي (نمط القيادة) ودرجاتهم في الدافعية للإنجاز بلغ (0.61) وهي قيمة متوسطة وموجبة، وهذا يعني أن الارتباط بين القيادة والدافعية للإنجاز هو ارتباط طردي، أي أنه كلما ارتفعت درجات أفراد عينة الدراسة على البعد الثاني من مقياس المناخ التنظيمي (نمط القيادة) كلما ارتفعت معه درجاتهم على مقياس الدافعية للإنجاز والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ )، وعليه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري ( $H_0$ ) الذي ينفي وجود العلاقة بين نمط القيادة ودافعية الانجاز لدى العاملين بالشركة، وقبول فرضية الدراسة ( $H_1$ ) والقائلة بـ وجود علاقة بين نمط القيادة والدافعية للإنجاز لدى العاملين، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

3-2- تفسير ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

أظهرت نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون في الجدول (18) أن علاقة الارتباط بيرسون كانت (0.61) وعليه يمكن القول انه توجد علاقة ارتباط بين نمط القيادة ودافعية

الانجاز لدى العاملين بشركة الاسمنت لافارج من وجهة نظر العاملين.

إن النتيجة المتوصل إليها تؤكد بشكل كبير على أن مسؤولي الشركة يولون اهتماما كبير لنمط القيادة وأسلوب الإدارة المستخدم في تعاملها مع العاملين بالشركة، حيث أن الشركة تنتهج سياسة الباب المفتوح مع العاملين (مبدأ القيادة التشاركية) بحيث يتم تعيين المسؤولين ورؤساء الأقسام داخليا أي اختيارهم من العمال الموجودين بالشركة بطريقة ديمقراطية انتخابية مما يجعل المسؤول معروف لدى العاملين فرد منهم مما يزيد من احترامه وتطبق اوامره ونصائحه، هذا من جهة ومن جهة أخرى يضع المسؤول أمام قواعد اجتماعية تحكمه وتجعله ابعد من الاستبداد أو التسلط على العاملين لأنه جزء منه يعلم حالهم وأحوالهم.

كما تتيح الشركة للعاملين فضاء لإبداء الرأي حول المسؤولين بالشركة وأسلوب القيادة المتبع وما مدى قبوله من طرف العاملين، حيث انه كل نهاية موسم يقوم مسؤول الإدارة العامة بالشركة بعقد اجتماع مصغر مع العمال من اجل تقييم الأعمال وكذا جس نبضهم حول طرق القيادة والإشراف من طرف المسؤولين وترك لهم مساحة للتعبير عن آرائهم حول مسؤوليتهم وطريقة الإشراف عليهم.

وهذا ما لمسها الباحث أثناء إجراء الدراسة من طرف العاملين سواء في مصنع المسيلة أو معسكر وذلك خلال الاحتكاك بهم وما زاد من تأكيد الأمر لدى الباحث النتيجة المتوصل إليها والتي لم تترك له أي مجال للشك.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع ما جاءت به دراسة ليث وائل ورشاد محمد الساعد (2020) في مقال تحت عنوان اثر المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي في مجمع المناصير الصناعي بالأردن، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير كبير لنمط القيادة على إدارة الصراع بالنسبة للعاملين بالمجمع، وفي نفس المنحنى جاءت دراسة سلمى إبراهيم يعقوب العريفي (2019) لتؤكد على تأثير نمط القيادة المتبع في إدارة بنك البركة السوداني على العاملين به، وفي نفس الاتجاه جاءت دراسة يوسف عبد بحر ويمن سليمان أبو سويرح

(2010) والتي أكدت على وجود علاقة بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها"، كذلك جاءت دراسة بتول عبد العلي غالي ولقاء ميري حبيب (2018) لتؤكد على تأثير نمط القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة القادسية.

أما الدراسات في البيئة المحلية (الجزائر) فقد أكدت دراسة شامي صليحة جامعة بومرداس (2009) عن وجود علاقة طردية بين نمط القيادة والأداء الوظيفي للعاملين بجامعة بومرداس، كذلك جاءت دراسة كل من إسماعيل بن خليفة وعلى فارس (2014) حول المناخ التنظيم وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى عمال مصنع الاسمنت مفتاح ولاية البليدة، لتؤكد على العلاقة القوية بين نمط القيادة والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمصنع.

و على العكس من ذلك جاءت دراسة زهية بركان ونوال الأحول (2020) لتؤكد على عدم وجود تأثير لنمط القيادة على الولاء التنظيمي لعمال تعاونية الحبوب والخضر الجافة العفرون، ويرى الباحث أن السبب يعود إلى بيئة العمل وثقافة المسؤولين بالتعاونية وكذا تعيين مسؤولين خارجيين عن التعاونية ومحاولة فرض آراءهم وتوجهاتهم وفي نفس الاتجاه جاءت دراسة د. إسماعيل بوعمامة وعبد القادر براهيم رابح (2016) لتؤكد على عدم وجود تأثير لبعيد القيادة على السلوك الإبداعي لدى الموظفين الإداريين بجامع البليدة 2.

من خلال ما سبق ذكره من نتائج ودراسات مشابهة يمكن القول بأن نمط القيادة المتبع في الشركة كبعيد من أبعاد المناخ التنظيمي له دور فعال إلى حد ما في الرفع من دافعية الانجاز للعاملين بالشركة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة سواء بالسلب أو بالإيجاب، وهذا من شأنه أن يزيد في أدائهم الوظيفي كذلك وتحقيق أهداف الشركة.

#### 4- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

##### 4-1- عرض الفرضية الجزئية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة على: " وجود علاقة بين آلية اتخاذ القرار ودافعية الانجاز لدى العاملين"، وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام معامل الارتباط برسون ( $R_p$ )، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (20) يوضح العلاقة بين آلية اتخاذ القرار والدافعية للإنجاز			
القرار	الدافعية للإنجاز		
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ ).	0.523**	معامل الارتباط	آلية اتخاذ القرار
	0.000	مستوى الدلالة	
	100	حجم العينة	

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في البعد الثالث من مقياس المناخ التنظيمي (آلية اتخاذ القرار) ودرجاتهم في الدافعية للإنجاز بلغ (0.52) وهي قيمة متوسطة وموجبة، وهذا يعني أن الارتباط بين آلية اتخاذ القرار والدافعية للإنجاز هو ارتباط طردي، أي أنه كلما ارتفعت درجات أفراد عينة الدراسة على البعد الثالث من مقياس المناخ التنظيمي (آلية اتخاذ القرار) ارتفعت معه درجاتهم على مقياس الدافعية للإنجاز والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ )، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري ( $H_0$ ) الذي ينفي وجود العلاقة بين آلية اتخاذ القرار ودافعية الانجاز لدى العاملين، وقبول فرضية البحث ( $H_1$ ) والقائلة بـ وجود علاقة بين آلية اتخاذ القرار ودافعية الانجاز لدى العاملين، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

#### 4-2- تفسير ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

أظهرت نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون في الجدول (20) أن علاقة الارتباط بيرسون كانت (0.61) وبالتالي يمكن القول انه توجد علاقة ارتباط بين آلية اتخاذ القرار ودافعية الانجاز لدى العاملين بشركة الاسمنت لافارج من وجهة نظر العاملين.

من خلال ما سبق ذكره من إحصائيات حول البيانات التي تم جمعها حول آلية اتخاذ القرار فقد لمس الباحث لدى دراسته نوع جديد من آليات اتخاذ القرار والمتمثل في آلية تدعى " نقطة إبداء الرأي " (Point de Vue)، حيث تتيح هذه الآلية للعامل إبداء رأيه حول أي

قرار يتخذ في المصنع ثم تقوم إدارة المصلحة التي ينتمي إليها العامل بعقد اجتماع خارج أوقات العمل ويتم شرح أو تعديل الأمر بعد الاتفاق مع المرؤوسين، وبالتالي يشعر العامل أن رأيه له وزن في المؤسسة مما يزيد من انتمائه إليها وبالتالي زيادة دافعية الانجاز لديه، هذا من جهة ومن جهة أخرى نلاحظ أن نتائج التحليل التي توصلنا إليها ضمن هذه الدراسة حول آلية اتخاذ القرار كبعد من أبعاد المناخ التنظيمي تتوافق إلى حد كبير مع الجانب النظري للدراسة، كما اتفقت كذلك مع ما ناد به لوثانز Luthans حيث أكد " أن المشاركة في صنع القرارات بصورة عامة تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة وحياء عمل ايجابية وصحة أفضل من خلال تحقيق حاجات الاستقلال والمسؤولية والجوانب المادية للفرد، وقد ثبت أن المشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى ومزيد من الرضا الوظيفي " (قبقوب عيسى 2007).

وقد اتفقت النتائج المتوصل إليها مع دراسة كل من د. يوسف بحر و أ. أيمن أبو سويرح (2010) والذان خلاصا إلى وجد علاقة بين مدى مشاركة العاملين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها، وكذا دراسة خالد يوسف الرغبي وحسين محمد العزب (2005) والذان خلاصا إلى وجد علاقة بين عملية اتخاذ القرارات والسلوك الإبداعي.

أما الدراسات في البيئة المحلية (الجزائر) فقد أكدت دراسة قبقوب عيسى (2007) والتي كانت حول علاقة المناخ التنظيمي بالأداء في العمل لدى عمال مؤسسة الكوابل بسكرة، على الدور الكبير والعلاقة القوية بين آلية اتخاذ القرار وأداء العمل لدى العاملين بالمؤسسة، كذلك جاءت دراسة عز الدين لرقم (2012) لتؤكد عن وجود علاقة طردية بين آلية اتخاذ القرار والإبداع الإداري للعاملين بالمنظمات الجموعية المحلية جامعة عنابة،

من خلال ما سبق الحديث عنه من نتائج ودراسات مشابهة للدراسة الحالية يرى الباحث أن آلية اتخاذ القرار كبعد من أبعاد المناخ التنظيمي لها دور فعال إلى حد ما في الرفع من دافعية الانجاز للعاملين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة سواء بالسلب أو بالإيجاب.

5- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

5-1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

نصت الفرضية الرابعة على: " وجود علاقة بين نمط الاتصال ودافعية الانجاز لدى العاملين "، وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Rp)، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (21) يوضح العلاقة بين نمط الاتصال والدافعية للإنجاز			
القرار	الدافعية للإنجاز		
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ ).	0.725**	معامل الارتباط	نمط الاتصال
	0.000	مستوى الدلالة	
	100	حجم العينة	

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في البعد الرابع من مقياس المناخ التنظيمي (نمط الاتصال) ودرجاتهم في الدافعية للإنجاز بلغ (0.72) وهي قيمة قوية وموجبة، وهذا يعني أن الارتباط بين نمط الاتصال والدافعية للإنجاز هو ارتباط طردي، أي أنه كلما ارتفعت درجات أفراد عينة الدراسة على البعد الرابع من مقياس المناخ التنظيمي (نمط الاتصال) ارتفعت معه درجاتهم على مقياس الدافعية للإنجاز والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ )، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري ( $H_0$ ) الذي ينفي وجود العلاقة بين نمط الاتصال ودافعية الانجاز لدى العاملين، وقبول فرضية الدراسة ( $H_1$ ) والقاتلة بوجد علاقة بين نمط الاتصال ودافعية الانجاز لدى العاملين، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

5-2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

أظهرت نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون في الجدول (21) أن علاقة الارتباط بيرسون كانت (0.72) وعليه يمكن القول انه توجد علاقة ارتباط بين نمط الاتصال ودافعية

الانجاز لدى العاملين بشركة الاسمنت لافارج من وجهة نظر العاملين.

إن النتائج المتوصل إليها فيما يخص بعد نمط الاتصال تؤكد جليا أن شركة الاسمنت لافارج تولي أهمية كبيرة للاتصال التنظيمي داخل الشركة سواء في مصنع المسيلة او معسكر، حيث قامت بإنشاء مديرية فرعية تهتم بوضع جميع أنماط وآليات الاتصال سواء الداخلية أو الخارجية مع العمال أو مع المحيط الخارجي وأطلقت عليها اسم (مديرية الاتصال والعلاقات العامة)، هذا من جهة ومن جهة أخرى تزويد جميع العمال بشرائح اتصال خاصة بالشركة للتواصل مع بعضهم البعض، بالإضافة إلى إلزامية التعامل داخل المصنع أو خارجه بنظام الاميل EMAIL الخاصة بالشركة، دون الحديث عن اللقاءات والندوات والأيام الدراسية...، كذلك سهولة الوصول إلى المعلومة سواء تعلق الأمر بالعمل أو الأمور المهنية الخاصة بالعامل (حيث قامت الشركة بوضع شاشات عملاقة في وسع المصنع لنشع اللوائح والتعليمات وكل جديد حول الشركة) من اجل تقريب المعلومة من العامل، مما سبق الحديث عنه حول نمط الاتصال وجد الباحث أثناء إجراء الدراسة انه من بين اكبر الأبعاد التي تعزز مكانة المناخ التنظيمي والرفع من دافعية الانجاز، لان الاتصال الفعال سواء بين العاملين أو بين العاملين والمسؤولين يقضي على الكثير من العراقيل التي قد تؤثر على إنتاجية العامل وبالتالي تؤثر على دافعيتهم في انجاز الأعمال المنسوبة إليهم، خاصة في الوقت الراهن الذي يسمى عصر المعلومة .

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الكثير من الدراسات سواء الأجنبية أو المحلية ولعل أول من أكد على أهميه نمط الاتصال كأحد أهم أبعاد المناخ التنظيمي **إلتون مايو** حول الأهمية الكبيرة للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين وحثه على المعاملة الإنسانية للعاملين مع ضرورة تطوير نظام اتصال فاعل بين مستويات الإدارة في المنشأة لتبادل المعلومات.

بالإضافة إلى دراسة **GRATOO (2001)** التي توصلت إلى أن " الاتصال الفعال يزيد من الرضا الوظيفي للقائمين على إدارة مؤسسات دعم وصيانة المشاريع في الولايات المتحدة الأمريكية " (إيهاب محمود عايش، 2008، ص 79).

أما الدراسات العربية فنجد دراسة السكران (2004) والتي أكد من خلالها على علاقة الاتصال بالداء في العمل بالنسبة لضباط قوات الأمن الخاصة في مدينة الرياض، وفي نفس المنحنى أكدت دراسة، كذلك جاءت دراسة جلال محمود الشيخ (2016) لتؤكد على أهمية الاتصال كأحد أهم أبعاد المناخ التنظيمي في تأثيره على أداء موظفي وكالة الغوث الدولية، أما الدراسات التي تناولت نمط الاتصال في البيئة المحلية (الجزائر) نذكر دراسة لياس سارة (2015) حول مدى ملائمة المناخ التنظيمي لتطبيق معايير الجودة الشاملة في مؤسسة فرتيال، والتي أكدت من خلاله على مدى تأثير بعد نمط الاتصال على العاملين في المؤسسة، كذلك جاءت دراسة شامي صليحة (2010) جامعة بومرداس والتي أكدت انه كلما كان نمط الاتصال فعال ومرن فان نسبة الأداء لدى العاملين في الكلية تزيد .

مما سبق ذكره من نتائج خاصة بالدراسة وكذا عرض لكثير من الدراسات الأجنبية والعربية والمحلية يرى الباحث أن نمط الاتصال كبعد من أبعاد المناخ التنظيمي له دور فعال إلى حد ما في الرفع من دافعية الانجاز للعاملين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة سواء بالسلب أو بالإيجاب.

#### 6- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

##### 6-1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

نصت الفرضية الخامسة على: " وجود علاقة بين الراتب ودافعية الانجاز لدى العاملين "، وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون ( $R_p$ )، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (22) يوضح العلاقة بين الراتب والدافعية للإنجاز			
القرار	الدافعية للإنجاز		
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا $(\alpha=0,01)$ .	0.671**	معامل الارتباط	الراتب (الأجر)
	0.000	مستوى الدلالة	
	100	حجم العينة	

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في البعد الخامس من مقياس المناخ التنظيمي (الراتب) ودرجاتهم في الدافعية للإنجاز بلغ (0.67) وهي قيمة قوية نوعاً ما وموجبة، وهذا يعني أن الارتباط بين الراتب والدافعية للإنجاز لدى العاملين هو ارتباط طردي، أي أنه كلما ارتفعت درجات أفراد عينة الدراسة على البعد الخامس من مقياس المناخ التنظيمي (الراتب) ارتفعت معه درجاتهم على مقياس الدافعية للإنجاز والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ )، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري ( $H_0$ ) الذي ينفي وجود علاقة بين الراتب ودافعية الانجاز لدى العاملين، وقبول فرضية الدراسة ( $H_1$ ) القائلة بوجود علاقة بين الراتب ودافعية الانجاز لدى العاملين، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

#### 6-2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

أظهرت نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون في الجدول (22) أن علاقة الارتباط بيرسون كانت (0.67) و منه يمكن القول انه توجد علاقة ارتباط بين الراتب ودافعية الانجاز لدى العاملين بشركة الاسمنت لافارج من وجهة نظر العاملين. يلعب الأجر أو الراتب دور كبير في حياة المنظمة أو المؤسسة وذلك عبر العصور ليس وليد اليوم فقط، فالمتبع لتراث التاريخي للأجر يلاحظ أن الهدف الأول للعامل هو الحصول على مقابل مادي سواء نقداً أو بضاعة أو شيئاً آخر.

وهذا ما تم التأكيد عليه في الجانب النظري الخاص بالدراسة ولعل عامل الأجر المرتفع للعاملين هو الذي جعل دافعتهم لإنجاز العمل تزيد، حيث انه إذا ما تم مقارنتهم بغيرهم من العمال بمصانع أخرى للقطاع الحكومي نجد أن ما يتقاضاه العامل في المصنعين ضعف ما يتقاضاه عمال مصانع الاسمنت Gica الحكومي.

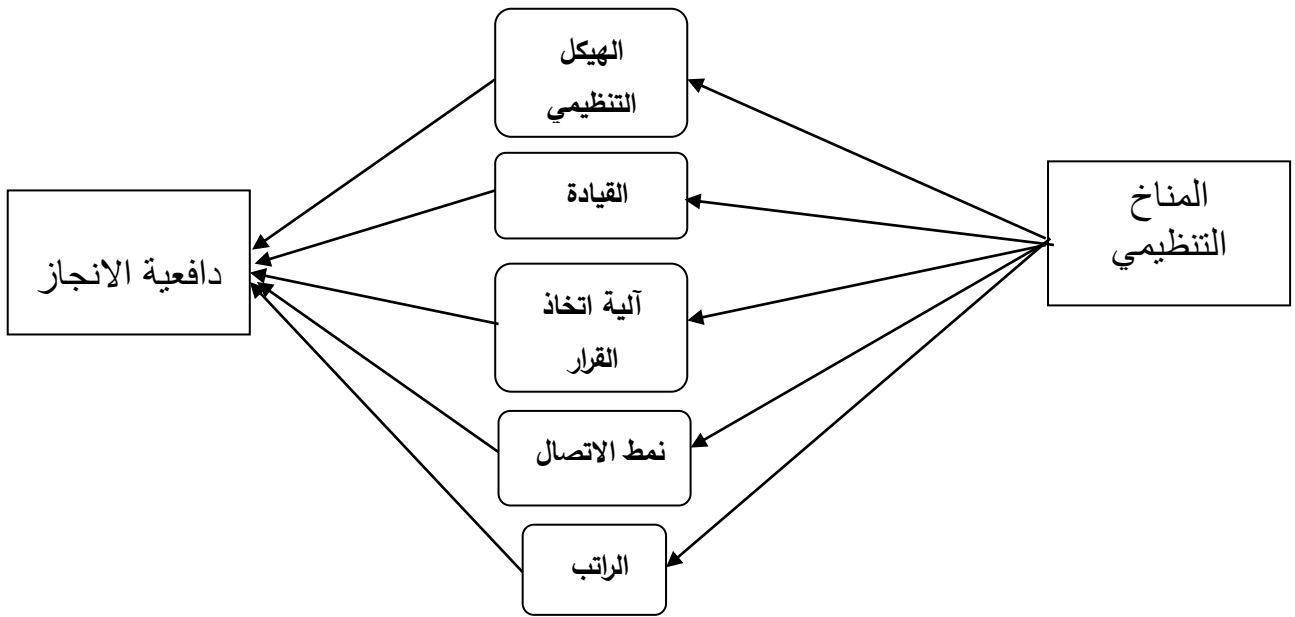
حيث لمس الباحث أثناء إجراء الدراسة أن عامل الأجر يعتبر من بين اكبر عناصر المناخ التنظيمي تأثير في دافعية الانجاز العاملين، حيث أن مسؤولي الشركة عندما شرعوا

في استقطاب العاملين في المؤسسات الحكومية (مصنع الاسمنت مفتاح، سور الغزلان، الشلف ...)، أول شيء وضعوه من اجل استقطاب العمال هو مضاعفة الراتب، حيث أن العامل في شركة الاسمنت لافارج سواء في المسيلة أو معسكر يتقاضى ضعف الراتب السابق الذي كان يتقاضاه في المؤسسات الحكومية، هذا الأمر الذي جعل الكثير من العمال ينتقلون من المصانع الحكومية إلى شركة الاسمنت لافارج .

بالإضافة إلى شعور العامل أن الراتب الذي يحصل عليه يشبع حاجياته الضرورية مما ولد لديه دافعية قوية لإنجاز الأعمال المطلوبة منه، مقارنة بما يتقاضاه زملاؤه في مؤسسات أخرى، دون أن ننسى المنح والعلاوات التي يتقاضاها العامل سواء الفصلية أو السنوية، حيث اناخر عامل بالشركة يتقاضى راتباً يفوق الأستاذ الجامعي الجديد.

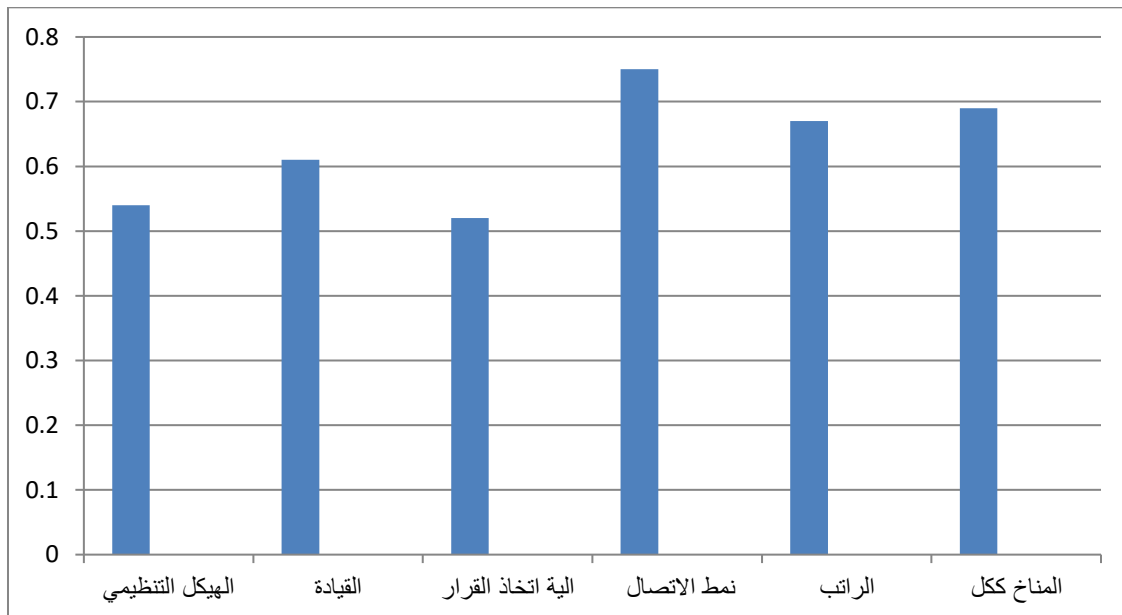
و يرى الباحث أن نتيجة الدراسة الحالية جاءت موافقة تماما لما جاءت به دراسة عيسى قبوقب (2007) حول " المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل" حيث وجد نسبة 90 % من عينة الدراسة تؤكد على الدور الكبير الذي يلعبه الأجر (الراتب) في الدفع نحو زيادة الأداء، وفي نفس السياق جاءت دراسة عدنان إبراهيم الأوسي (2012) لتؤكد على الدور الكبير الذي يلعبه الراتب كأحد أهم عناصر المناخ التنظيمي في دراسته حول واقع المناخ التنظيمي في الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمرشدين الزراعيين، كذلك جاءت دراسة العيفة محمد (2017) حول " اثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي"، لتزيد من تأكيد دور وفاعلية الأجر كأحد الأبعاد تأثيراً في الرفع من دافعية الانجاز حيث وجد الباحث انه كلما كان الأجر مرتفعاً كلما كانت نسبة الأداء عالية لدى عمال المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة .

مما سبق ذكره من نتائج حول عنصر الراتب كأحد أهم عناصر المناخ التنظيمي وكذا أهم الدراسات المشابهة سواء الأجنبية أو المحلية يرى الباحث أن الراتب (الأجر الشهري) كبعد من أبعاد المناخ التنظيمي له دور فعال إلى حد ما في الرفع من دافعية الانجاز للعاملين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة سواء بالسلب أو بالإيجاب .



الشكل رقم (28) مخطط يبين العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والدافعية للإنجاز

المصدر: من إعداد الطالب



الشكل رقم (29) يبين قيمة معاملات الارتباط لأبعاد المناخ التنظيمي (من إعداد الطالب)

من خلال الشكل رقم (29) يتضح لنا جليا أن نمط الاتصال المطبق من طرف الشركة هو الأكثر تأثير في دافعية الانجاز لدى العاملين، يليه بعد الراتب كأحد أهم الأبعاد تأثيرا في دافعية الانجاز، ثم يأتي بعده القيادة كأحد أهم ركائز المناخ التنظيمي، بعدها مباشرة يأتي بعد الهيكل التنظيمي المطبق في الشركة، وفي الأخير تأتي آلية اتخاذ القرار

كأحد أبعاد المناخ التنظيمي المأثرة في الدافعية للإنجاز لدى العاملين بالشركة الاسمنت لافارج.

#### 7- الاستنتاج العام:

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أبعاد المناخ التنظيمي السائد في شركة الاسمنت لافارج واستكشاف العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي بدافعية الانجاز للعاملين بالشركة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أظهرت الدراسة توجهها عاما على توفر مناخ تنظيمي ايجابي بشركة الاسمنت لافارج ويتضح من خلال النتائج، أن تقييم العاملين في مصنع الاسمنت المسيلة أعلى درجة من تقييم زملائهم في مصنع عكاز معسكر، مما يعطي انطبعا على وجود اختلاف في ظروف العمل المحيطة بالعاملين وكذا نسبة العاملين حيث نجد أن عمال مصنع المسيلة أكبر مرتين من عمال معسكر زد على ذلك أن مصنع المسيلة أقدم من حيث الإنشاء من مصنع معسكر إذ أن مصنع المسيلة تم تشييده في (1999) أما مصنع معسكر فكان (2007).

2- بينت النتائج وجود علاقة قوية بين أبعاد المناخ التنظيمي الخمس ودافعية الانجاز لدى العاملين بشركة الاسمنت لافارج، مما يؤكد على صحة الفرضيات التي تم تبنيها في هذه الدراسة وهذا ما يدل على انه كلما توافرت العوامل والظروف المناسبة للعاملين كلما ارتفعت روحهم المعنوية وزادت دافعية الانجاز لديهم.

3- أظهرت الدراسة بأنه على الرغم من توفر هيكل تنظيمي مناسب ساعد شركة الاسمنت لافارج في تحقيق أهدافها ومتوافق مع طبيعة الأعمال المسندة إليهم، إلا أننا لمسنا أثناء إجراء الدراسة نوع من التذمر لدى بعض العاملين سواء في مصنع المسيلة أو معسكر مرده إلى عدم الوضوح في المهام وازدواجية الوظائف، زد على ذلك تركيز إدارة الشركة على الفئة المنتجة على حساب فئة الموارد البشرية، هذا من جهة ومن جهة أخرى لم يعطي الهيكل التنظيمي شرح مفصل ودقيق حول طرق وآليات الترقية بالنسبة للعاملين مما ولد لديهم تخوف من سوء استغلاله .

4- أما عامل القيادة (الإشراف) فقد كانت نتائجه مقبولة إذا ما قارناه بالهيكل التنظيمي ويرجع السبب في ذلك إلى السياسة الإشرافية التي تنتهجها إدارة الشركة مع العاملين حيث أن رئيس القسم أو الفرع أو مدير المصنع يتم اختياره من بين العاملين بالمصنع وهذا ما ولد ارتياحا لدى العاملين (من وجهة نظر عينة الدراسة) بالإضافة إلى سياسة التشاور والباب المفتوح التي ينتهجها المسئولون اتجاه العمال، وكذا النزول الدوري إلى أماكن العمل والورشات من أجل تفقد العاملين وتوجيههم والإنصات إلى انشغالاتهم.

5- على الرغم من سعي الإدارة والمسئولين عن الشركة إلى إشراك العامل في صنع القرارات المتخذة على مستوى المصنع إلا أننا لمسنا عدم التقبل من طرف العاملين، ويرجع السبب لديهم إلى تغليب مصلحة الشركة على مصلحة العمال خاصة في المسائل المتعلقة بالحياة المهنية للعاملين وكذا العائدات المالية الشهرية أو السنوية للعاملين ولعل هذا الأمر راجع إلى الهدف الأول والأخير للمؤسسات الربحية (الرأسمالية) هذا من جهة ومن جهة أخرى محاولة الشركة القيام ببعض المناورات للهروب من بعض المسائل العالقة، لكن على العموم ما لمسناه من آلية اتخاذ القرارات وكذا إشراك العاملين في صنع القرارات إذا ما قرناه بالمؤسسات الحكومية نجده مقبول إلى حد كبير .

6- أما أكبر عامل بينته الدراسة هو نمط الاتصال داخل المصنعين إذ يعتبر نمط الاتصال من أكبر العوامل تأثيرا لدى العاملين إذ بلغ حوالي (0.72) ويرجع السبب وراء هذا التأثير القوي لنمط الاتصال إلى السياسة التي اعتمدها إدارة الشركة من خلال خلق نظام اتصال إلكتروني (Email) يتيح لكل عامل الاتصال بمسئوله في أي وقت وأي مكان من أجل حل المشكلة أو اخذ النصيحة أو غيرها، وكذا السرعة في إيصال المعلومات الخاصة بالعاملين في وقتها سواء (شكاوى أو تعليمات أو اقتراحات ...الخ)

بالإضافة إلى تمكين العاملين بالاتصال بالمسئولين في أي وقت من خلال وضع (EMAIL) المسئولين داخل فضاء انترانت خاص بالشرك للتواصل معهما متى لزمته الحاجة، بالإضافة إلى منح العاملين شرائح تليفون خاصة بالشركة للتواصل مع المرؤوسين

أو العاملين فيما بينهم.

7- كما أظهرت الدراسة نوع من القبول أو التقبل لدى العاملين للراتب أو الأجر المقضى عليه في الشركة إذا أن الراتب الشهري للعامل البسيط بالمصنع يعادل اجر الأستاذ الجامعي المبتدأ في القطاع الحكومي، هذا ما ولد ارتياح لدى العاملين للأجر الشهري حيث لمسنا أثناء إجراء الدراسة على بعض من عينة الدراسة أن بعض العمال رفضوا الكثير من عروض العمل من شركات وطنية بسبب الراتب المحفز للعمل ودون ذكر الأرباح والعلاوات والمردود السنوي .

#### 8-الإقتراحات :

بناء على النتائج التي أظهرتها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- ضرورة أن تولي إدارة ومسئولي شركة الاسمنت لافارج (المسيلة ومعسكر) اهتماما أكبر لجميع مكونات وأبعاد المناخ التنظيمي من اجل زيادة التأثير في فاعلية ودافعية الانجاز للعاملين، مما سيعمل على زيادة حبهم للشركة وتعزيز ولائهم وانتمائهم لها، مما يقلل من الإضرابات وكذا فقدان الإطارات المكونة وهروبهم للشركات المنافسة خاصتنا إذا علمنا أن مصانع الاسمنت في الجزائر وصلت إلى منافسة كبيرة من خلال فتح الكثير من المصانع على غرار (اسمنت البسكرية واسمنت بالعموري وغيرها ...)
- يجب على الشركة أن تعتمد على هيكل تنظيمي أكثر مرونة وأكثر تحديد للمناصب وطرق الترقية وغيرها من اجل إزالة الغموض الذي يتولد لدى العامل من ورائه.
- ضرورة تفعيل آلية اتخاذ القرار بالشكل الجيد من خلال زيادة مشاركة العاملين في بناء وصنع القرارات المصيرية للشركة والحياة المهنية للعاملين وتشجيع بناء الأفكار لدى العاملين من اجل بناء شعور ايجابي لدى العامل حتى يشعر العامل أن لأفكاره تقبل وإنصات من طرف الإدارة وأن بناء الفكر الإداري الخاص بالشركة ينطلق من العامل.
- ضرورة الاهتمام بالاتصالات الداخلية من خلال تعزيز الاتصالات الايجابية وإصلاح الاتصالات السلبية وإزالة كل العراقيل التي يمكن أن تؤثر على العلاقة بين الرئيس

والمؤوس سواء الاتصالات الصاعدة أو النازلة أو الأفقية، مع تشجيع الاتصالات غير الرسمية لما لها من دور في توضيح الرؤى وتبيان الحقائق.

– العمل على أتباع أحسن الطرق العلمية في الإشراف والقيادة من خلال اعتبار المدير لنفسه انه جزء من هذه الشركة مثله مثل أدنى عامل وأن المنصب الذي هو فيه امتداد لمنصب العامل الذي عينه فيه وكذا ضرورة ووجوب الإنصات لانشغالات وأراء العاملين واستعمال أحسن الكلمات والسلوكيات التي تلقى قبول ورضا لدى العاملين فالقيادة أو الإشراف هو تشريف لا تكليف.

– على إدارة ومسئولي الشركة زيادة الاهتمام المادي للعاملين من خلال تشجيعهم ببعض المنح والعلاوات من اجل زيادة ارتباطهم بالشركة وكذا مواكبة التطورات المعيشية التي يعيشها العامل خاصتنا في الوقت الراهن.

– تشجيع الأبحاث والدراسات المتعلقة بمناخ العمل من اجل تقديم الفائدة العلمية التي ترجع بالإيجاب على الشركة والعاملين.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### أولاً: بالغة العربية:

1. أونيس عبد المجيد اونيس (2013). مدخل لضغوط العمل وأداء العاملين، دار النشر اليازوري العلمية، الجزائر.
2. أبو علام رجاء محمود (2004). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، طبعة 4، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر.
3. أندر ودي سيز لاقبي، مارك جي ولاس. (1991). السلوك التنظيمي والولاء، ترجمة احمد أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية .
4. أكساس نريمان. (2011). المناخ التنظيمي: تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر 02، الجزائر.
5. ادوارد ج. موراي. (1988). الدافعية والانفعال، ترجمة احمد عبد العزيز سلامة، مراجعة محمد عثمان نجاتي، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
6. الرفاعي احمد حسن. (1998). مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية واقتصادية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. النبهان موسى (2004). أساليب القياس في العلوم السلوكية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن.
8. المومني واصل جميل (2009). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر، عمان، الأردن.
9. الشنطي محمود عبد الرحمان إبراهيم (2006). أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
10. البقمي مصلح حمدان (2006). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية.

11. السكران ناصر محمد إبراهيم (2001). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية.
12. الطيب إيهاب محمود عايش (2008). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، غزة، فلسطين.
13. السلمي فهد نجيم راجح. (2012). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة، مذكرة ماجستير، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
14. الأوسي عدنان إبراهيم. (2012). المناخ التنظيمي وفي الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي وعلاقته بالالتزام الوظيفي للمرشدين الزراعيين العاملين فيها، المجلد 4، العدد 9، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق.
15. الزبيدي محمد خالد وآخرون. (2012). المناخ النفسي الاجتماعي وعلاقته بدافعية الانجاز للاعبين منتخبات جامعة الموصل للألعاب الفرقة، المجلد 19، العدد 20، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، العراق.
16. المعاينة خليل عبد الرحمان (2007). علم النفس الاجتماعي، الطبعة 2، دار الفكر، الأردن.
17. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد (2009). الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر.
18. القريوتي محمد قاسم (2000). السلوك التنظيمي، طبعة 4، دار الشروق، عمان.
19. القريوتي محمد القاسم. (2003). دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الرابعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
20. الاشوح زينب صالح. (2013). طرق وأساليب البحث العلمي وأهم ركائزه، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
21. العيسوي عبد الرحمن. (1996). أصول البحث السيكولوجي علميا ومهنيا، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان.

22. العيسوي عبد الرحمان. (1997). سيكولوجية العمل والعمال، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان.
23. المغربي كامل محمد (2009). السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، دار إثراء الشارقة، الأردن.
24. العميان محمود سلمان (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
25. عاشوري إبراهيم. (2017). المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
26. بكوش لامية. (2019). تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأستاذ بالجامعة، مذكرة تخرج دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
27. بن خليفة إسماعيل، علي فارس. (2014). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري، مجلة رؤى اقتصادية، العدد السابع، البليدة، الجزائر.
28. بن الصافية فاطمة الزهراء. (2015). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 02، الجزائر.
29. بن خليفة إسماعيل، علي فارس. (2014). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري، مجلة رؤى اقتصادية، العدد السابع، البليدة، الجزائر.
30. بن الزاهي، منصور (2006). الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
31. بن طرية، مباركة. (2015). الدافعية للإنجاز لدى العمال الخاضعين لنظام العمل بالعقود محددة المدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

32. بني يونس، مجمد محمود.(2007). سيكولوجية الدافعية والانفعالات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الجزائر.
33. باهي مصطفى حسين، شلبي أمينة إبراهيم (1998). الدافعية، النظريات والتطبيقات، الطبعة الأولى، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر.
34. بوطمين، سمير. (2011). دراسة العلاقة بين دافعية الانجاز والتحكم المدرك وقلق الامتحان واستراتيجيات التعامل والتحصيل الدراسي عند الطلبة المقبلين على شهادة البكالوريا، مذكرة دكتوراه غير منشورة، في علم النفس العيادي، جامعة الجزائر 2، الجزائر
35. تاويريت، نور الدين. (2009). تطور الفكر التنظيمي للمنظمة، دار عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن .
36. جعفر، صباح . (2009). تقدير الذات وعلاقته بالدافعية للإنجاز، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر.
37. جلال، محمود الشيخ. (2016). المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
38. جواي، لخضر. (2015). الضغط النفسي المدرك وعلاقته بدافعية الانجاز لدى استاذ التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة الجزائر 02، الجزائر .
39. حمادات، محمد حسن. (2004). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، الطبعة الأولى، دار الوفاء الإسكندرية، مصر.
40. حريم، حسن. (2006). مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
41. حسني، محي الدين. (1988). دراسات في الدافعية والدوافع، الطبعة الأولى، دار المعارف، القاهرة، مصر .
42. حسين، مريم. (2006). تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن .

43. حداد، بخته. (2018). أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية والتسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر .
44. حنفي، عبد الغفار. (2007). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر.
45. حسين باهي مصطفى، محمود عبد الفتاح عنان. (2001). معاملات الارتباط والمقاييس اللامعلمية، الطبعة الأولى، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر.
46. حيمر، الكاملة. (2017). مهارات التفكير العلمي وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى تلاميذ السنة الثالثة ثانوي، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بو ضياف المسيلة، الجزائر.
47. خيضر، كاظم حمود فريجات (2002). السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء عمان، الأردن.
48. خيضر، كاظم حمود، موسى اللوزي وآخرون (2009). السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، دار إثراء الشارقة، الأردن.
49. خليفة، عبد اللطيف محمد (2000). الدافعية للإنجاز، دار غريب، القاهرة، مصر.
50. خليفة، عبد اللطيف محمد. (2006). مقياس الدافعية للإنجاز، دار الغريب، القاهرة، مصر.
51. خالد عبد الله إبراهيم، زيد خوام محمود. (2016). المناخ التنظيمي وتأثيره في تسرب الموظفين بمعمل السجاد العراقي، المجلد 8، العدد 16، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق.
52. دوازي، كريم. (2011). الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية، مذكرة ماجستير، معهد التربية الرياضية دالي إبراهيم، جامعة الجزائر 03، الجزائر.
53. ديفد، هاريسون. (2009). الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ترجمة علاء الدين ناطورية، دار زهران، عمان، الأردن .

54. رسمي، محمد (2004). السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر.
55. رشاد، عبد الباسط (1994). دراسات نفسية، دار الشروق للنشر، مكتبة أنجلو المصرية، مصر.
56. راهم، فريد. (2015). المناخ التنظيمي وأثره على الموارد البشرية، رسالة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، الجزائر.
57. زيتون، كمال عبد الحميد. (2006). تصميم البحوث الكيفية، الطبعة الأولى، علم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر .
58. سعد، عبد الرحمان (1998). القياس النفسي النظرية والتطبيق، طبعة 3، دار الفكر العربي القاهرة، مصر.
59. سعودي، محمد عبد الغني، محسن احمد الخضيرى. (2007). كتابة البحوث العلمية ورسائل الدبلوم والماجستير والدكتوراه، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر .
60. سلاطنية بلقاسم، حسان الجيلاني. (2004). منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى عين مليلة، الجزائر.
61. سلاطنية، بلقاسم وآخرون. (2013). الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر .
62. شامي، صليحة (2009). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، جامعة أحمد بوقره، بومرداس، الجزائر
63. صالح، محمد فالح (2004). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان.
64. عبود، يزيد منير. (1999). الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى، إصدار 1 ، الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
65. عدس، عبد الرحمان. (1999). علم النفس التربوي نظرية معاصرة، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة، الأردن، عمان.

66. عدس عبد الرحمان، آخرون. (1999). البحث العلمي مفهومه، أدواته، أساليبه، دار مجدلاوي للنشر، عمان.
67. عبيدات محمد وآخرون (1999). منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل والتطبيقات، الطبعة 2، دار وائل للطباعة، عمان، الأردن.
68. عثمان، مريم. (2010). الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الانجاز، مذكرة ماجستير، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
69. عواين، فوزية. (2013). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية. مذكرة ماجستير، جامعة سطيف 02، الجزائر.
70. عوض، نبي أحمد محمد. (2007). الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدرسة، الطبعة الأولى، دار المجد، الأردن.
71. عياصرة، علي احمد عبد الرحمان. (2006). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن .
72. عبد الرحمان، علي عبد الرحمان. الاتصال التنظيمي دراسة تاريخية، مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط، جامعة السويس، العدد الخامس والعشرون .
73. عبد الفتاح، عبد الحميد. (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر .
74. عشوي، مصطفى. (1982). أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر .
75. عباس، فيصل. (1992). الاختبارات النفسية تقنياتها وإجراءاتها، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، بيروت، لبنان .
76. عبد الحفيظ، إخلص محمد (2004). علم النفس الرياضي مبادئه وتطبيقاته، العالمية للنشر والتوزيع.
77. عبد اللطيف، محمد خليفة. (2000). الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

78. غرابية فوزي وآخرون (2007). مدخل إلى المنهجية العامة، منشورات المركز الجامعي، خنشلة، الجزائر.
79. فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد. (2005). السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان .
80. قوراري، حنان. (2013). الضغط المهني وعلاقته بدافعية الانجاز لدى أطباء الصحة العمومية. مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
81. قبوقب، عيسى. (2007). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل. مذكرة دكتوراه علوم، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
82. قريشي، محمد. (2002). القلق وعلاقته بالتوافق الدراسي والتحصيل، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
83. قشقوش إبراهيم، منصور طلعت. (1979). دافعية الانجاز وقياسها، الطبعة الأولى، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، مصر .
84. كلالدة، طاهر محمود. (2008). تنمية وإدارة الموارد البشرية، طبعة الأولى نعمان، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
85. كريم، خولة صدر الدين. (2014). اثر المناخ التنظيمي في رضا العاملين بالمعهد التقني الحويجة، المجلد 7، العدد 1، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، العراق.
86. لفته، احمد حمدان، مزهر صباح حبيب. (2007). مستوى تأثير المناخ التنظيمي على العاملين في الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي العراقي، مجلة العلوم الزراعية العراقية، العراق.
87. ليونا ا، تايلور. (1971). الاختبارات والمقاييس، ترجمة سعد عبد الرحمن، الطبعة الثانية، دار الشروق، القاهرة، مصر .
88. ماهر، احمد. (2000). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر .

89. معوض، خليل ميخائيل. (2006). علم النفس العام، بدون طبعة، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.
90. محي، الدين احمد حسين. (1988). دراسات في الدوافع والدافعية، دار المعارف، القاهرة.
91. مجدي، احمد عبد الله. (2003). السلوك الاجتماعي وديناميكيته محاولة تفسيرية، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر.
92. معتز، عبد الله. (1990). الدافعية في علم النفس العام، القاهرة مكتبة غريب، القاهرة.
93. موريس، أنجريس. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيدي صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر.
94. مؤيد سعيد السالم. (2005). نظرية المنظمة - الهيكل والتصميم-، الطبعة 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
95. ميهوبي، فوزي. (2013). علاقة نمط القيادة والمناخ التنظيمي بالاحترق النفسي والولاء التنظيمي لدى الممرضين، مذكرة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 02، الجزائر.
96. مزياني، الوناس. (2016). علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي والأداء لأستاذ التعليم الجامعي، مجلة دراسات نفسية وتربوية، عدد 16 جوان 2016، جامعة الجزائر 02، الجزائر.
97. محمود، علام صلاح الدين. (1993). تحليل البيانات في البحوث النفسية والتربوية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
98. محمود، عبد الفتاح رضوان. (2012-2013). مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، الطبعة الأولى، دار النشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
99. ثائر، احمد غباري (2008). الدافعية النظرية والتطبيقية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.

100. مصطفى حسين باهي، شلبي أمينة إبراهيم. (1998). الدافعية (نظريات وتطبيقات)، الطبعة الأولى، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر.
101. سلاطنية بلقاسم، حسان الجيلاني (2004). منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى عين مليلة، الجزائر.
102. صبحي محمد فرحات. (2017). المناخ التنظيمي وعلاقته بالاتزان الانفعالي لدى العاملين في الإدارة العامة للصحة النفسية، مذكرة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

#### ثانياً: باللغة الأجنبية:

- 103– Dr Abeul-nasser El-Kassar and Dr Sylvia karkoulian . (2011). Organizational Climate and its Effects on the Employees Commitment, Lebanese American University, Beirut, Lebanon.
- 104- **Paul** Phoenix AGONDJO, MIBOMWA. (2007). Climat Organisationnel et Implication dans l'Emploi : cas des Enseignants\_chercheurs de la Faculté de lettres et sciences humain de l'université Omar bongo, Mémoire on lin, Université Omar BONGO, GABON.
- 105- Salvatore, Maugère. (2013). Théories De La Motivation Au Travail, 2em édition, édition de savoirs Dunod, Paris.
- 106- Savoie and Luc Brunet. (2000). Climat organisationnel et Culture organisationnelle : Apports distinctes ou redondance, Revue québécoise de psychologie,
- 107 - Ping. Wang. (2011). La motivation une source efficace pour Améliorer la performance des membres d'équipes de projet, Mémoire

présenté dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet en vue de l'obtention du grade de maître ès arts, université du Québec a Rimouski.

108- Claude Lévy Leboyer. (2001). La Motivation dans l'entreprise Modèles et stratégies, Editions d'organisation. L'université René, Descartes Paris.

109 - Claude, Lévy-Leboyer. (2006). La Motivation Au Travail, 3em édition, Ediction d'organisation, Paris, France.

110 -Claude. Lemoine. (2001). La motivation, chaînon psychologique manquant à l'économie du travail, Pyramides, revue du centre d'études et de recherches en administration publique.

111- Dosogne, Pierre. (2015). Évaluation de l'impact du climat organisationnel sur la perception des buts de l'évaluation. Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation, Université catholique de Louvain.

112 -DJEFFAL Mokrane . (2015). La relation entre le climat de travail et la santé chez les salaries, Université Abderrahmane mira de Bejaia.

113 -Dikra El Maguiri . Nafii IBENRISSOUL. (2014). Etude de l'impact du climat social de l'entreprise sur l'implication des salariés : Etude de cas d'une entreprise marocaine, International Journal of Innovation and Scientific Research .

114- Guido H.E.Gendolla . Le concept de la motivation : définition et histoire. Université de Genève.

115- Marie-Claude Décarie. (2010). Étude de la relation entre l'engagement organisationnel et la détresse psychologique chez les travailleurs et les travailleuses, Université de Montréal.

116- Marie Chédru.(2012) . Impact de la motivation et des caractéristiques individuelles sur la performance : application dans le monde académique. Sociologie. Thèse de doctorat, Institut National des Télécommunications, Français.

117-Richa Chaudhary , Santosh Rangnekar, Mukesh Kumar Barua . (2013). Organizational climate, climate strength and work engagement, Department of Management Studies, Indian Institute of Technology Roorkee, Uttarakhand, India.

118- Robert j, Riggle . (2007). The impact of organizational climate variables of perceived organizational support, workplace isolation, and ethical climate on salesperson psychological and behavioral work outcomes, university of south Florida.

119- Joseph.B. Holloway. (2012)." leadership behavior and organizational climate - an empirical study in anon- profit organization", emerging leadership journeys, Regent University School of Global Leadership and Entrepreneurship.

120- zana majed . sadk. (2018). The Role of Organizational Climate's Deminsion on Enhancing Organizational Commitment "An

Exploratory study of views of a sample of teaching staff at Koya Technical Institute», journal of kirkuk University for Administrative and Economic Sciences, Iraq.

121- Corriveau, L. & Brunet, L. (1993). Climat organisationnel et Efficacité de sept polyvalentes au Québec en milieu métropolitain. Revue des sciences de l'éducation.

122- Sabine, pohl. (2002). Analyse des relations entre climat organisationnel et engagement affectif organisationnel : le rôle médiateur de la satisfaction professionnelle, journal Psychologie du Travail et des Organisations website .

# الملاحق

- 1- الهيكل التنظيمي للشركة .
- 2- نتائج الدراسة .
- 3- تحكيم الأداة .
- 4- أداة البحث في صورتها النهائية .
- 5- قائمة الأساتذة المحكمون .
- 6- الترخيص الخاص بإجراء الدراسة .

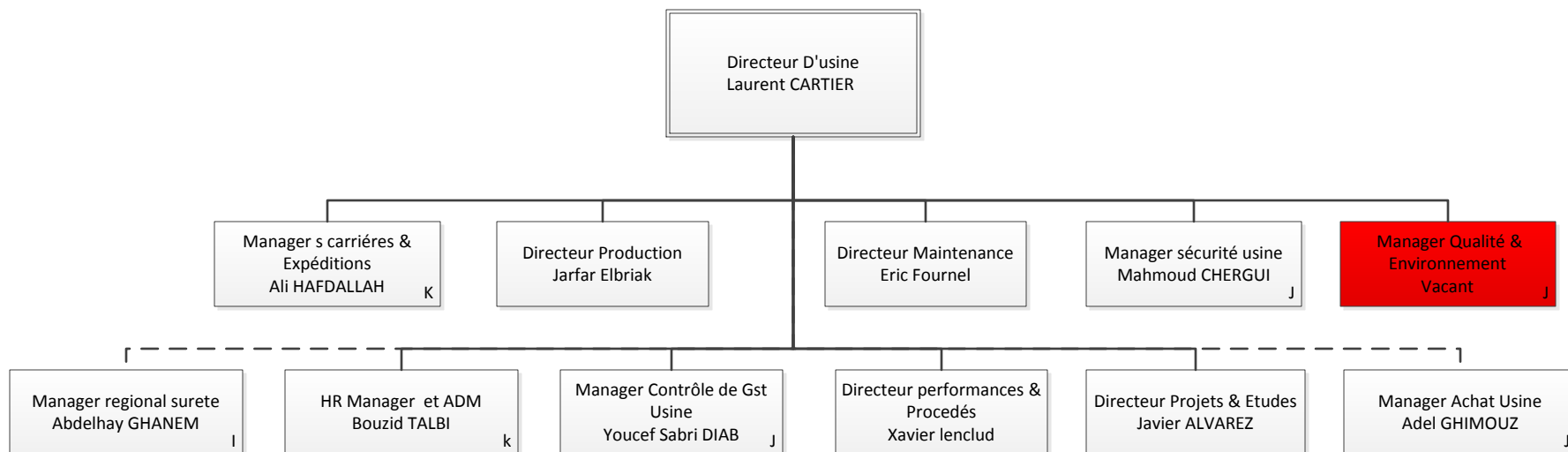
# Usine LAFARGE - M'sila Organigramme

Mise à jour le

23/04/2013 11:01:21

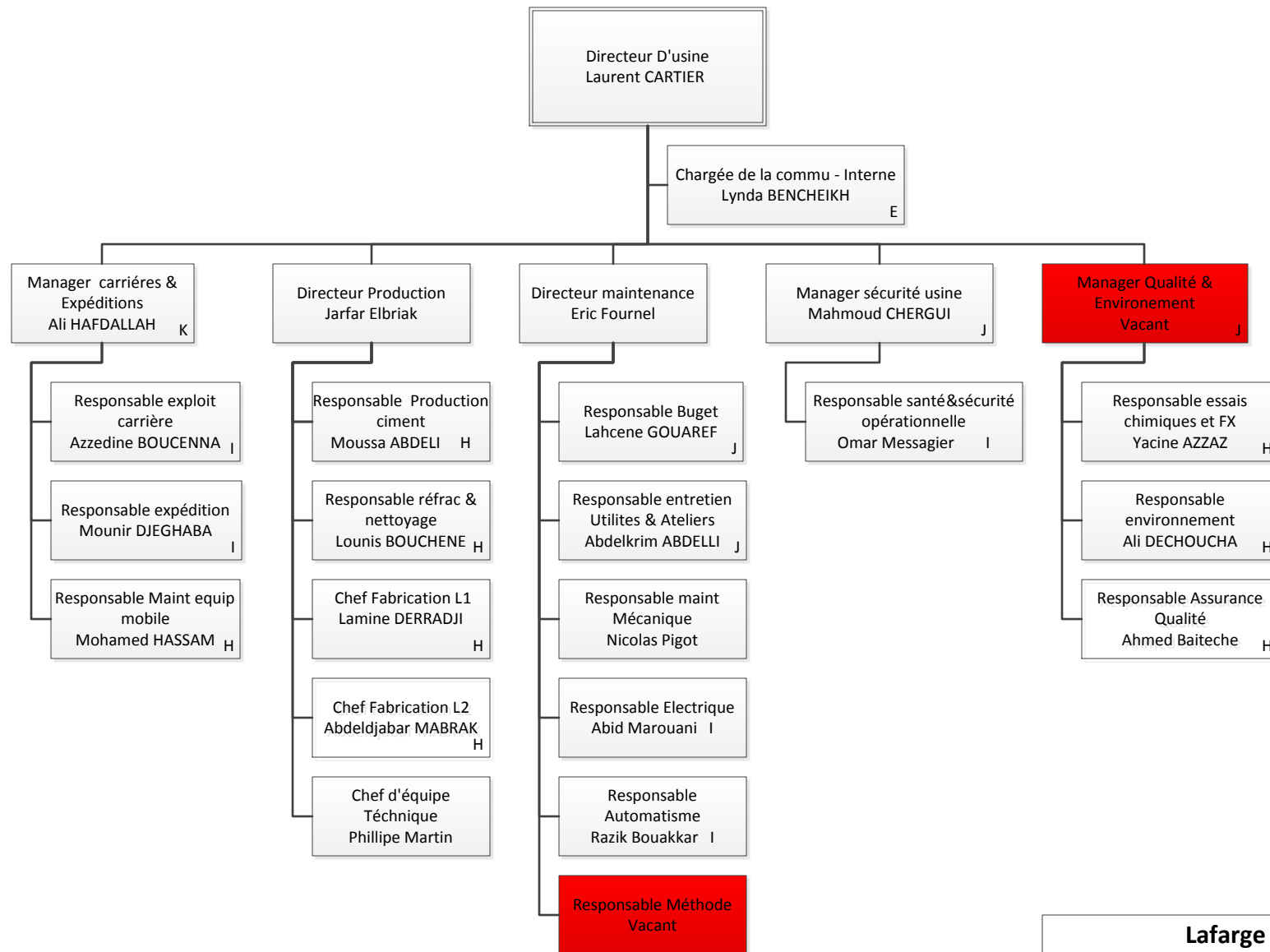
## Sommaire :

* Direction d'usine	Page 01
* Direction d'usine ( Partie 01 )	Page 02
* Direction d'usine ( Partie 02 )	Page 03
* Direction des Carrières	Page 04
*Direction de la Production	Page 05
*Direction de Maintenance	Page 06
*Direction de la Qualité & de l'environnement	Page 07
*Direction SAFETY	Page 08
*Direction des Ressources Humaines & les Moyens Généraux	Page 09
*Direction du Contrôle de Gestion	Page 10
*Direction des Procédés	Page 11
*Direction d'Investissement	Page 12
*Direction de Sureté	Page 13
*Direction Des Achats	Page 14



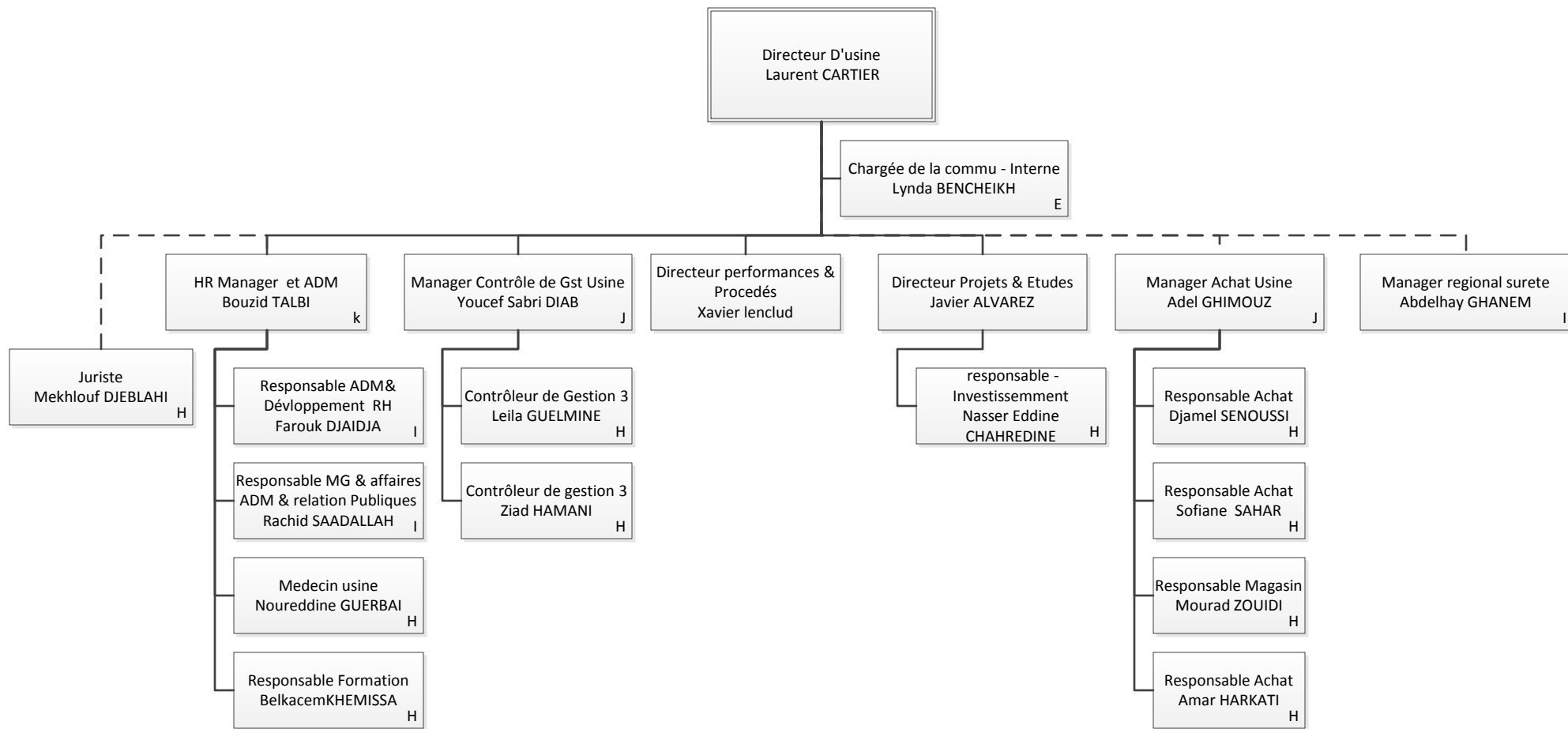
Effectifs	12
-----------	----

Lafarge Algerie	
Site	Usine ACC Msila
Direction	Direction d'usine
Departement	Direction D'usine
Date de MAJ	Étiquette 14/03/2013 14:20:21



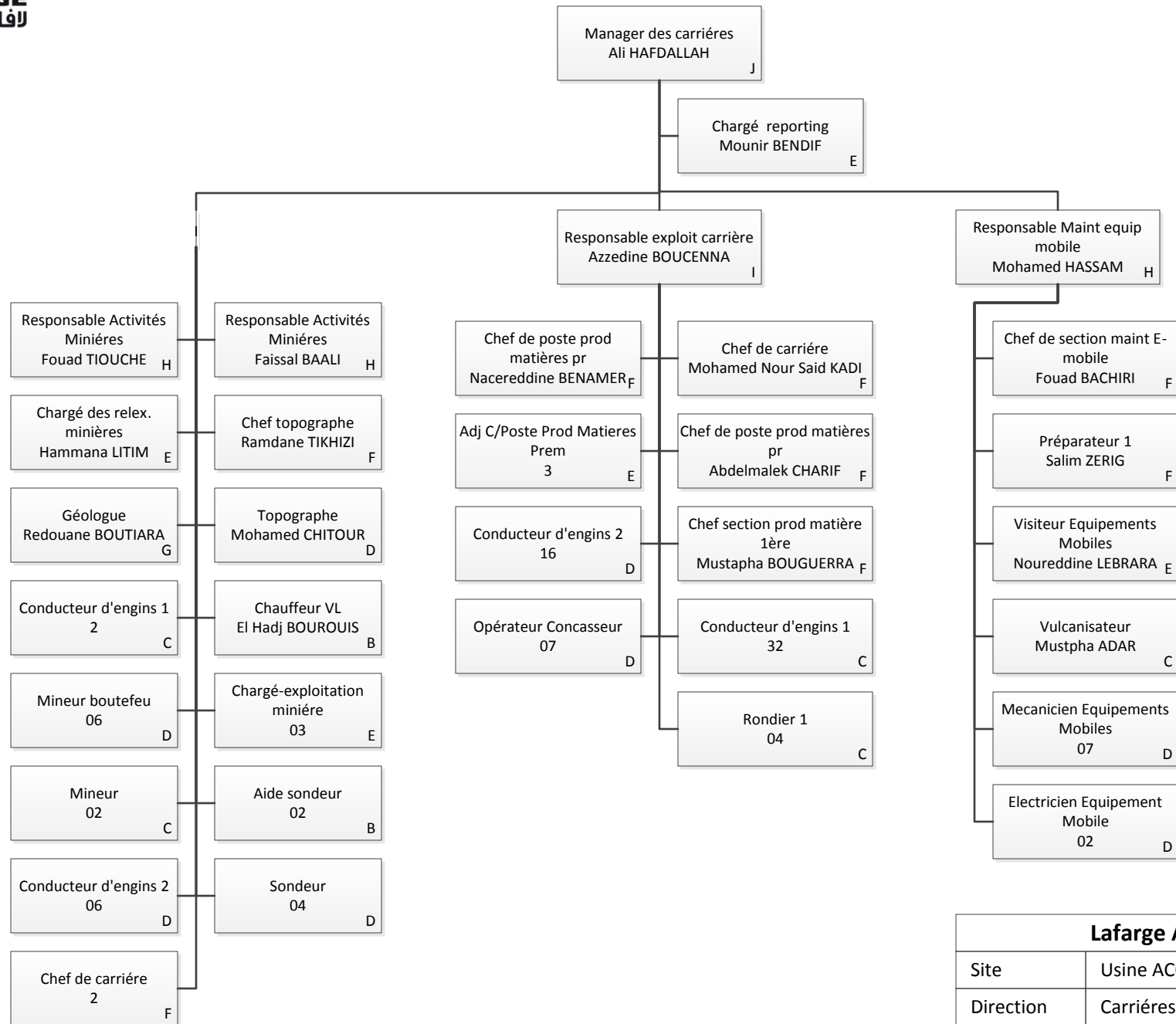
Lafarge Algerie	
Site	Usine ACC Msila
Direction	Direction d'usine
Departement	Partie 01
Date de MAJ	Étiquette 14/03/2013 14:20:21

Effectifs	25
-----------	----



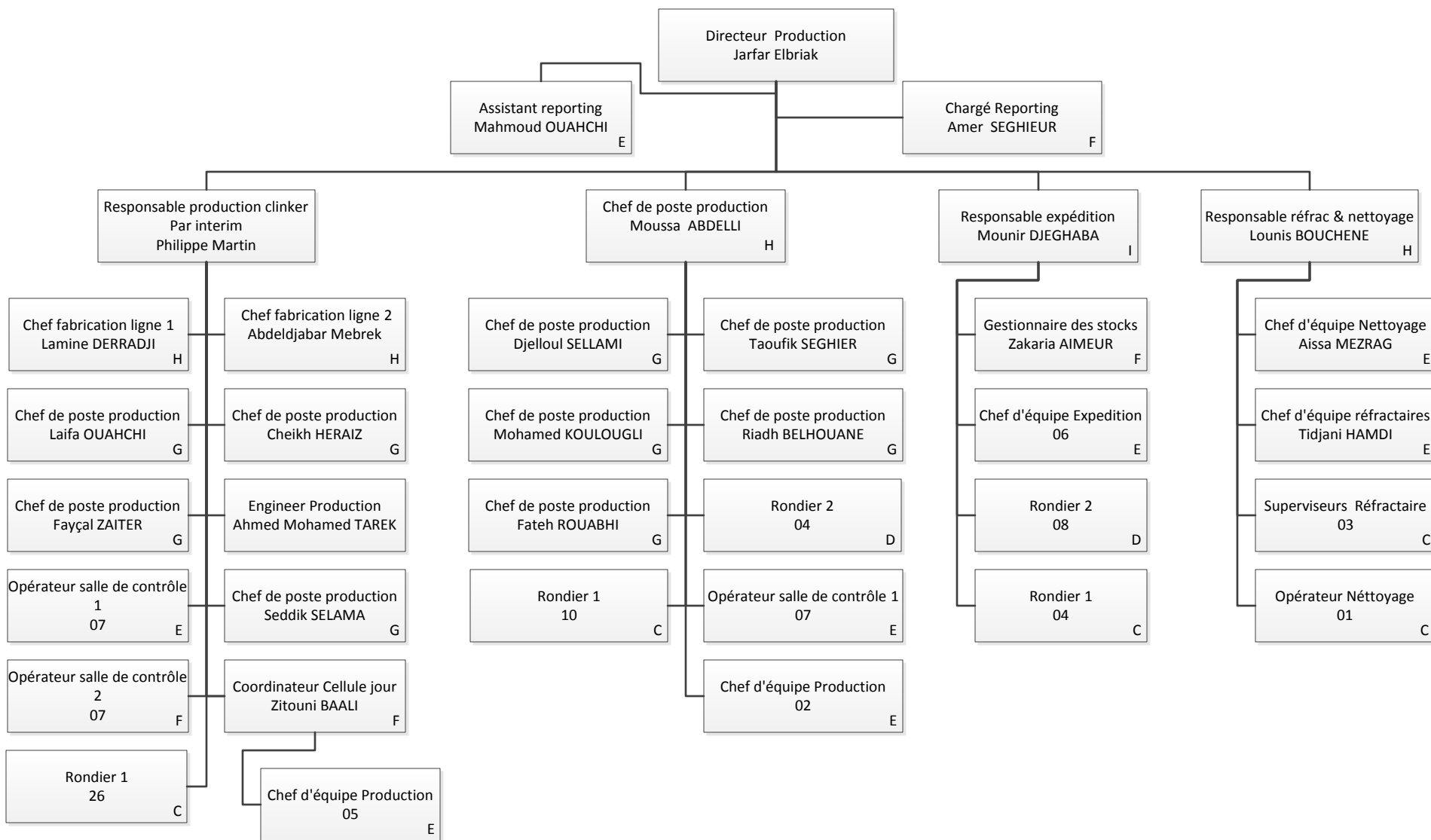
Lafarge Algerie	
Site	Usine ACC Msila
Direction	Direction d'usine
Departement	Partie 2
Date de MAJ	Étiquette 14/03/2013 14:20:21

Effectifs	20
-----------	----



Effectifs	117
-----------	-----

Lafarge Algerie	
Site	Usine ACC Msila
Direction	Carrières
Departement	Carrières
Date de MAJ	Étiquette 14/03/2013 14:20:21



Lafarge Algerie	
Site	Usine ACC Msila
Direction	PRODUCTION
Departement	PRODUCTION
Date de MAJ	Étiquette 14/03/2013 14:20:21

Effectifs	113
-----------	-----

Directeur de la maintenance  
Eric Fournel

Responsable Budget  
Lahcene GOUAREF J

Administrateur GMAO  
Yazid DJAIDJA E

Assistant administratif  
02 D

Responsable  
méthode électrique  
Yahia TAHIRI H

Responsable entretien  
Utilites & Ateliers  
Abdelkrim ABDELLI J

Responsable maint.  
électrique  
Vacant J

Responsable Méthode  
Vacant

Responsable maint  
méca&atelier  
Nicolas Pigot

Automaticien  
instrumentiste 2  
Khaled AMROUCHE E

Projet Maintenance

Responsable Atelier  
Générale  
Mohamed sellini H

Responsable entretien  
meca  
02 G

Chef de section  
maintenance  
06 F

Conducteur d'engins 2  
03 D

Electricien1  
Youcef BENHALIMA D

Mécanicien 1  
24 D

Opérateur Maint & Exploit  
station traitement des eaux  
05 C

Chef d'équipe Trvavx  
Azeddine MOKRANE E

Plombier tuyauteur  
05 C

Tourneur Fraiseur  
02 D

Magasinier 1  
Sadek Harizi C

Echafauteur  
03 C

Responsable Electrique  
Abid MEROUANI H

Responsable Automatismes  
Razik Bouakkar H

Responsable Automatismes  
section  
03 G

Responsable Electrique  
section  
06 G

Automaticien  
instrumentiste 2  
02 E

Elictricien 2  
05 E

Automaticien  
Instrumentiste 1  
13 D

Electricien1  
21 D

Responsable inspec &  
graissage  
Redouane CHAIB EDDOUR H

Responsable Prépar &  
planning  
Mokhtar DJAIDJA H

Responsable Méthodes  
section  
Mourad BELGACEM H

Chef de section maintenance  
Salem BELFAR F

Préparateur 2  
03 G

Visiteur mecanique 2  
01 F

Responsable Prédictif et  
graissage  
Kamel Mahdi G

Responsable Méthodes  
section  
Khalil DJAIDJA H

Responsable Mécanique  
section  
Mebarek ANNANE H

Responsable Méthodes  
section  
Benmebarek mounir H

Visiteur électrique 2  
Djamel SERRAI F

Préparateur 1  
06 F

Visiteur mecanique 1  
05 E

Graisneur  
08 C

Responsable Mécanique  
section 04 H

Responsable entretien  
meca  
04 G

Mécanicien 1  
27 D

Mecanicien 2  
05 E

Chef de section  
maintenance  
03 F

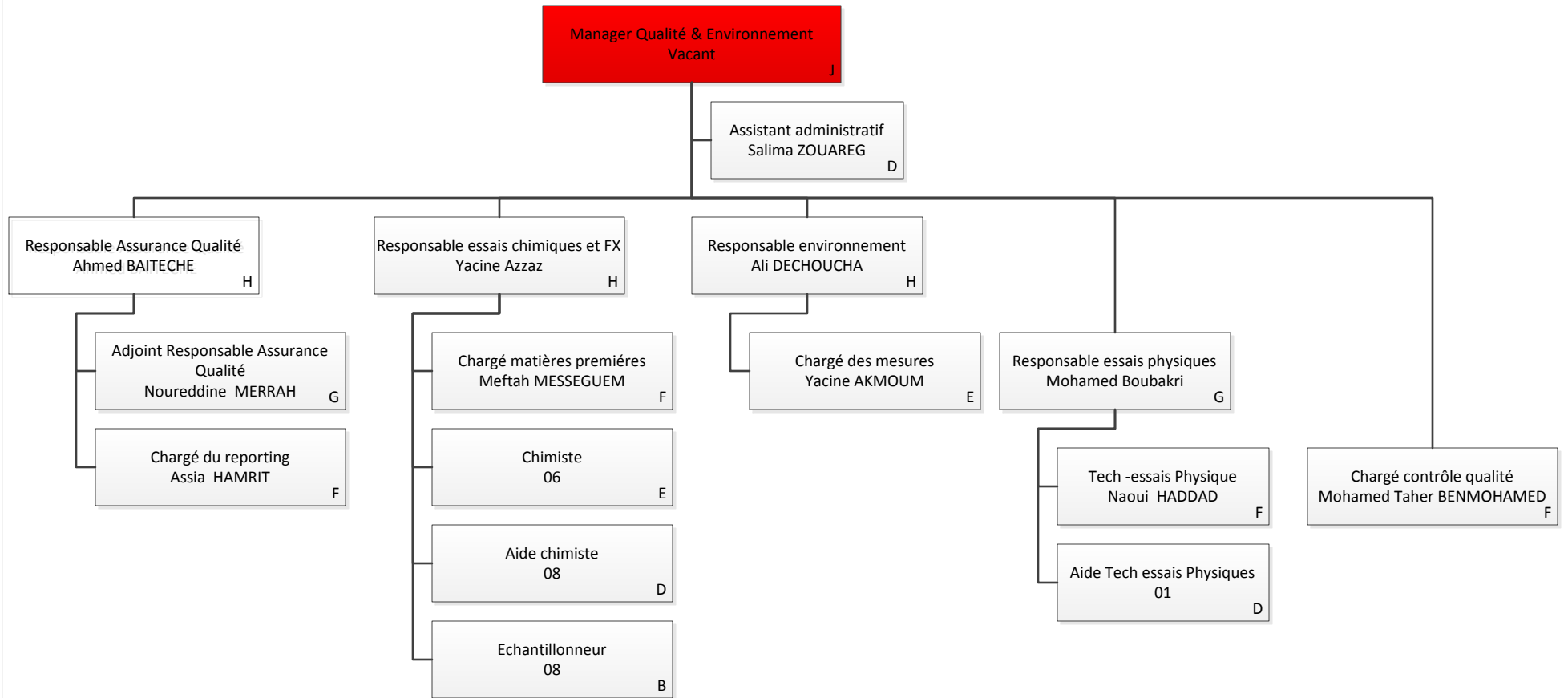
Soudeur  
Djamel HERIZI C

Chaudronnier  
Hacene SAFARI C

## Lafarge Algerie

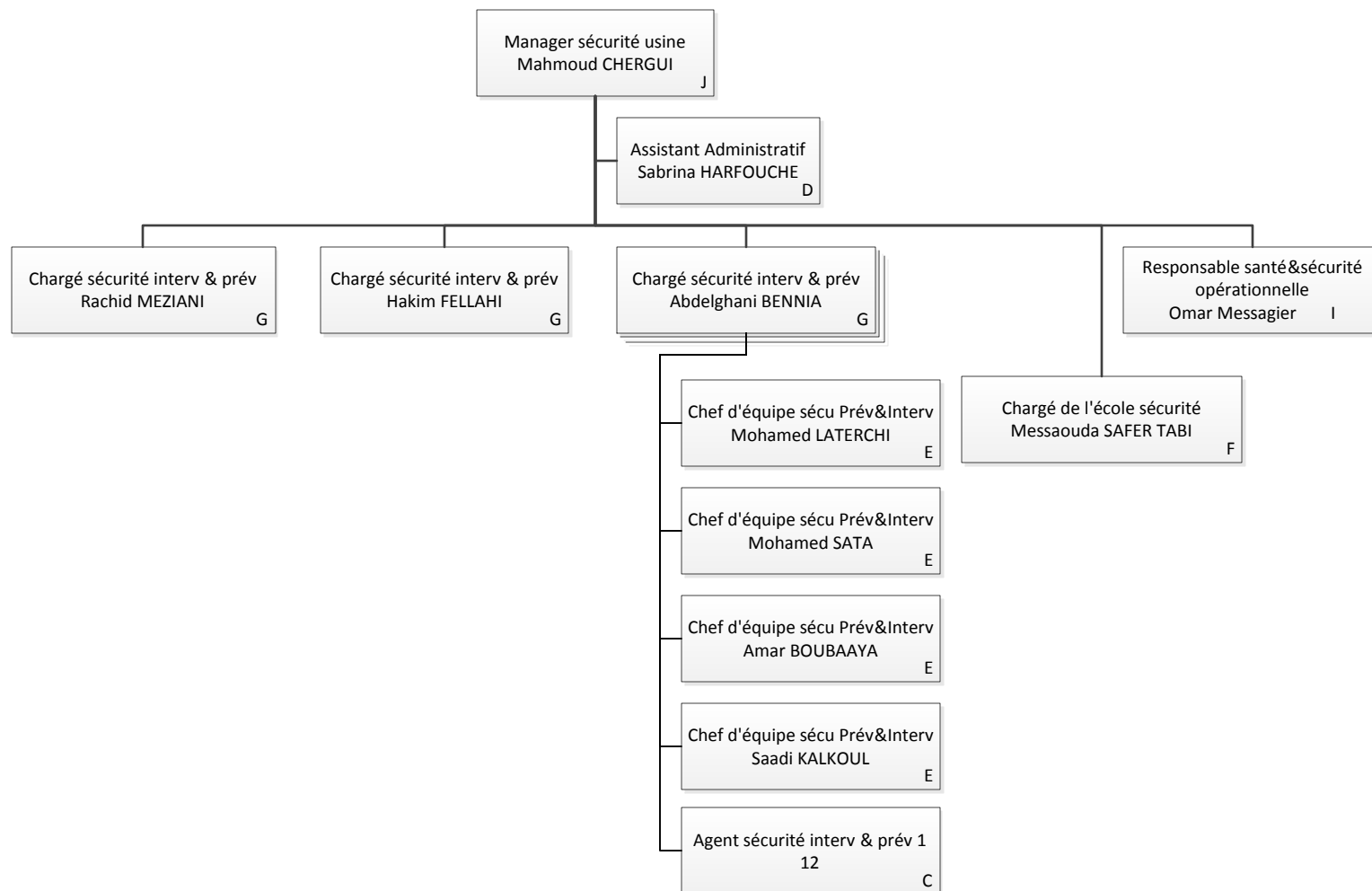
Site	Usine ACC Msila
Direction	Maintenance
Departement	Maintenance
Date de MAJ	Étiquette 14/03/2013 14:20:21

Effectifs 195



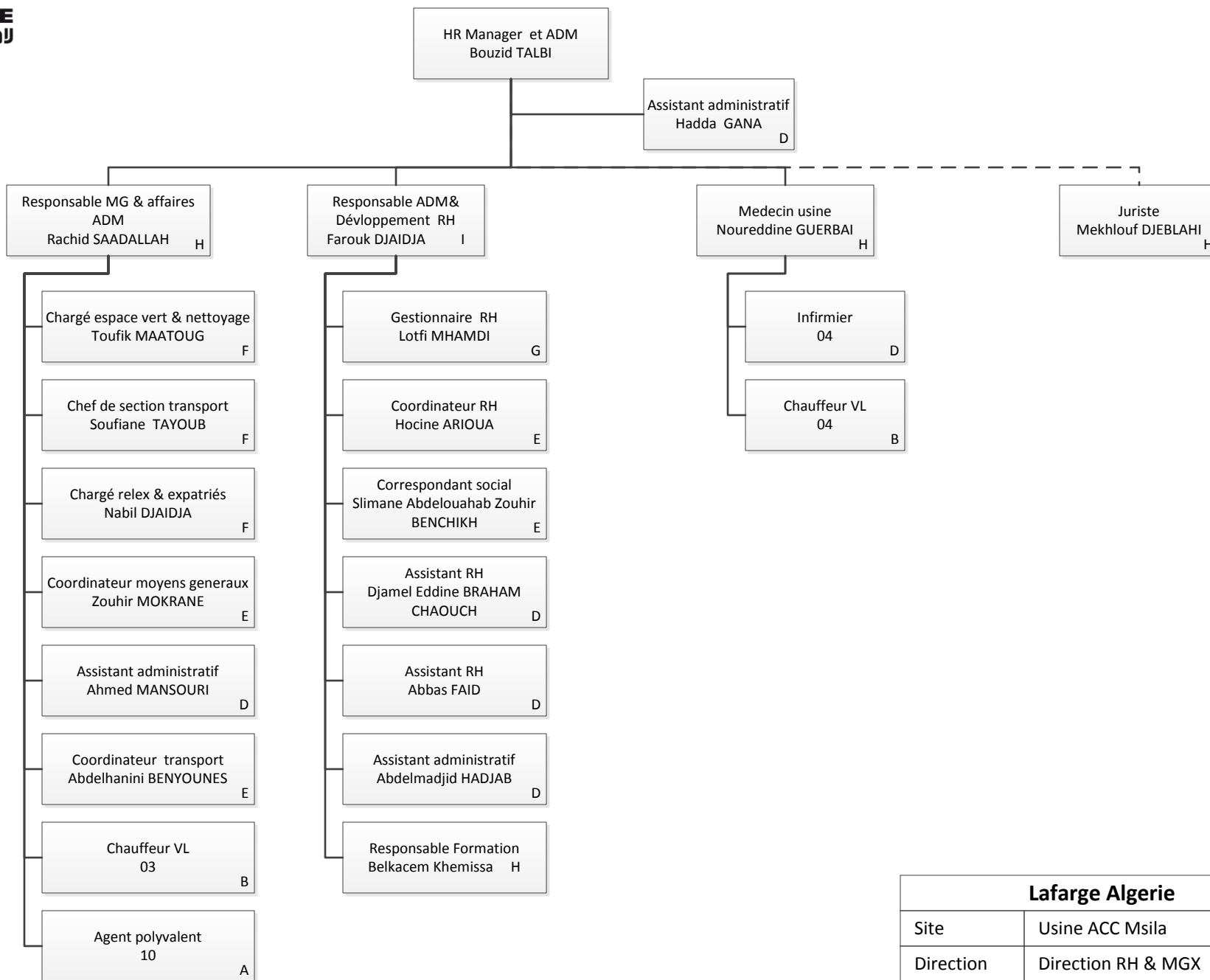
Effectifs	34
-----------	----

Lafarge Algerie	
Site	Usine ACC Msila
Direction	Qualité & Environnement
Departement	Qualité & Environnement
Date de MAJ	Étiquette 14/03/2013 14:20:21



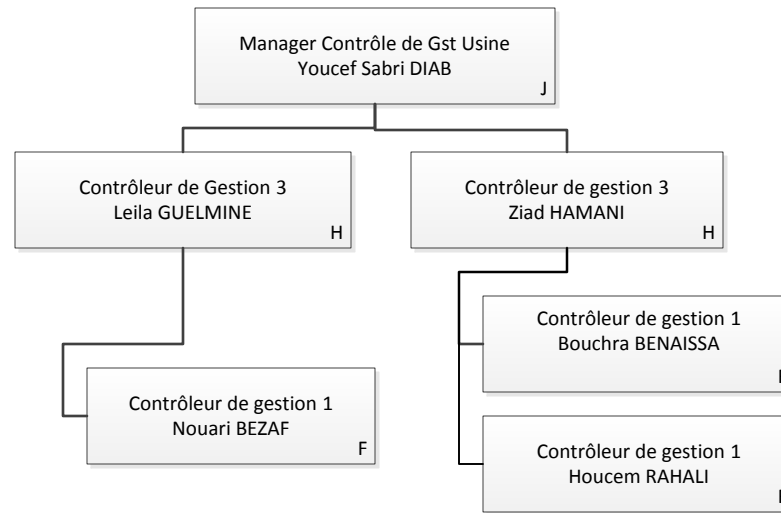
Lafarge Algerie	
Site	Usine ACC Msila
Direction	Safety
Departement	Safety
Date de MAJ	Étiquette 14/03/2013 14:20:21

Effectifs	23
-----------	----



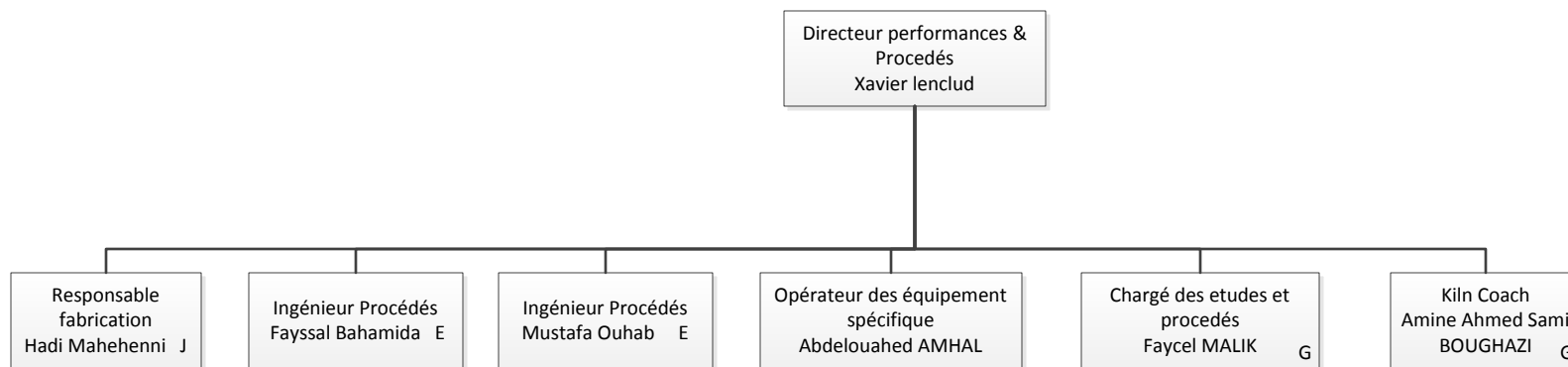
Lafarge Algerie	
Site	Usine ACC Msila
Direction	Direction RH & MGX
Departement	Direction RH & MGX
Date de MAJ	Étiquette 14/03/2013 14:20:21

Effectifs 39



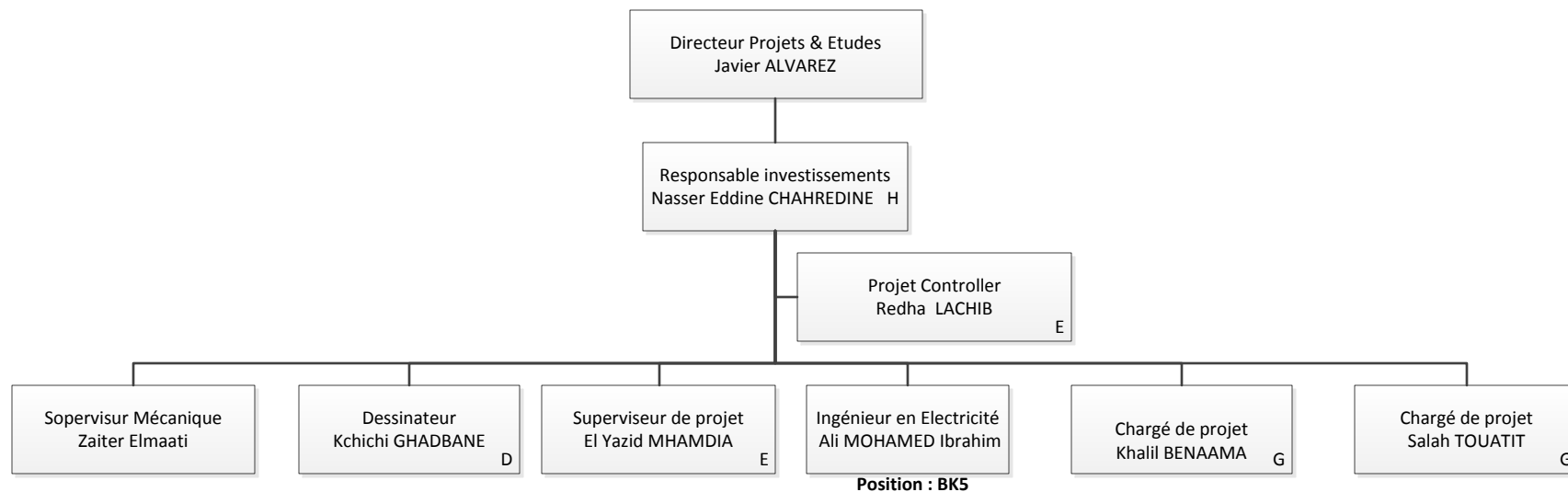
<b>Lafarge Algerie</b>	
Site	Usine ACC Msila
Direction	Finance
Departement	Contrôle de gestion
Date de MAJ	Étiquette 14/03/2013 14:20:21

Effectifs	06
-----------	----



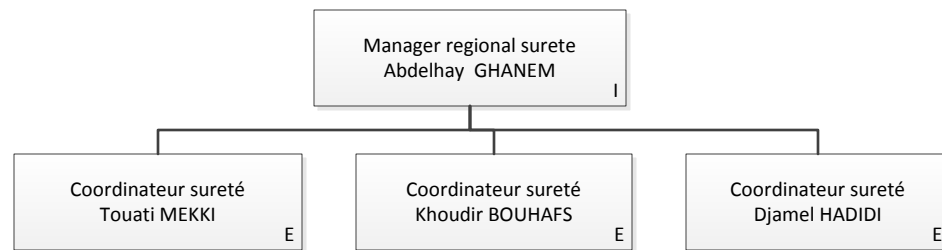
Lafarge Algerie	
Site	Usine ACC Msila
Direction	Procédés
Departement	
Date de MAJ	Étiquette 14/03/2013 14:20:21

Effectives	07
------------	----



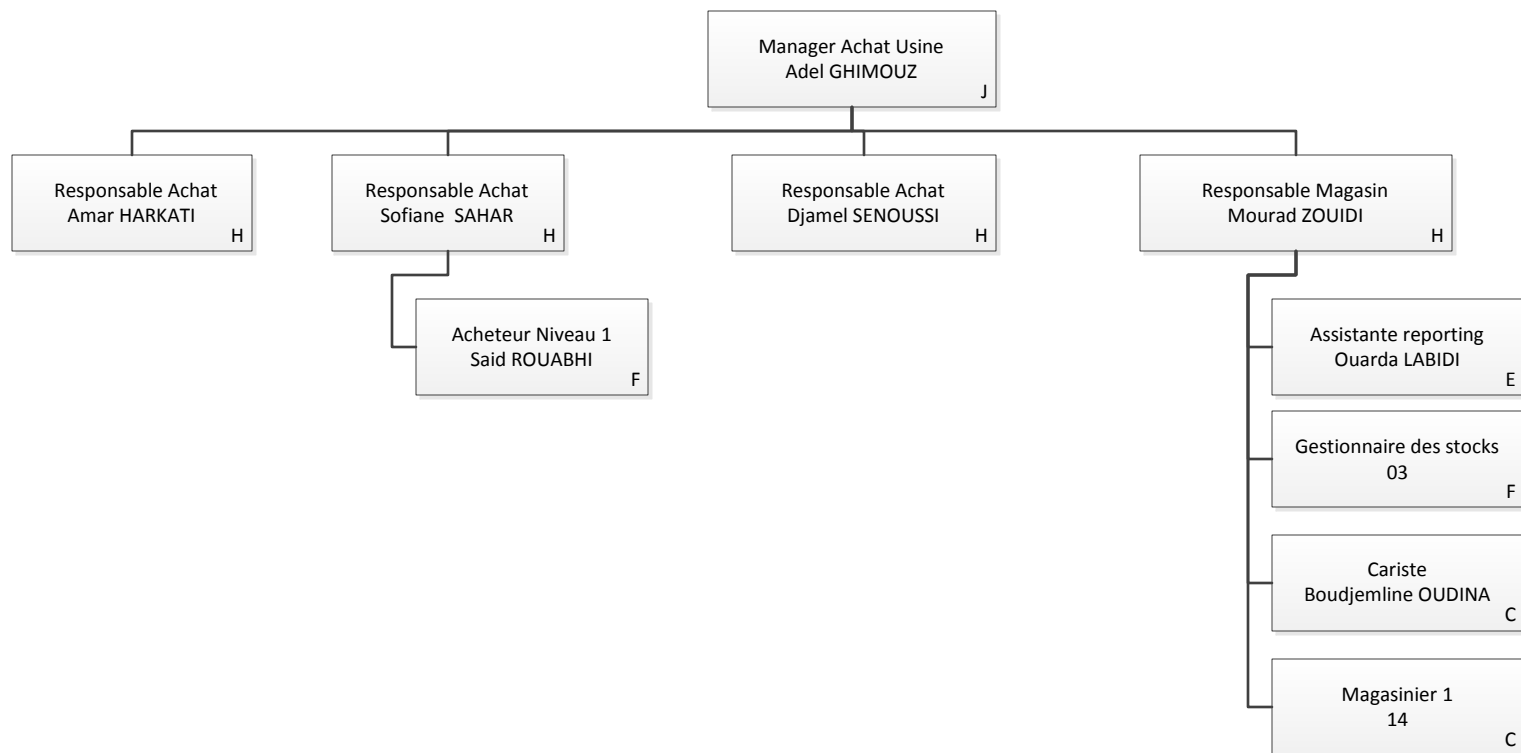
Lafarge Algerie	
Site	Usine ACC Msila
Direction	Investissent
Departement	
Date de MAJ	Étiquette 14/03/2013 14:20:21

Effectives	10
------------	----



Lafarge Algerie	
Site	Usine ACC Msila
Direction	Sureté
Departement	
Date de MAJ	Étiquette 14/03/2013 14:20:21

Effectives	04
------------	----



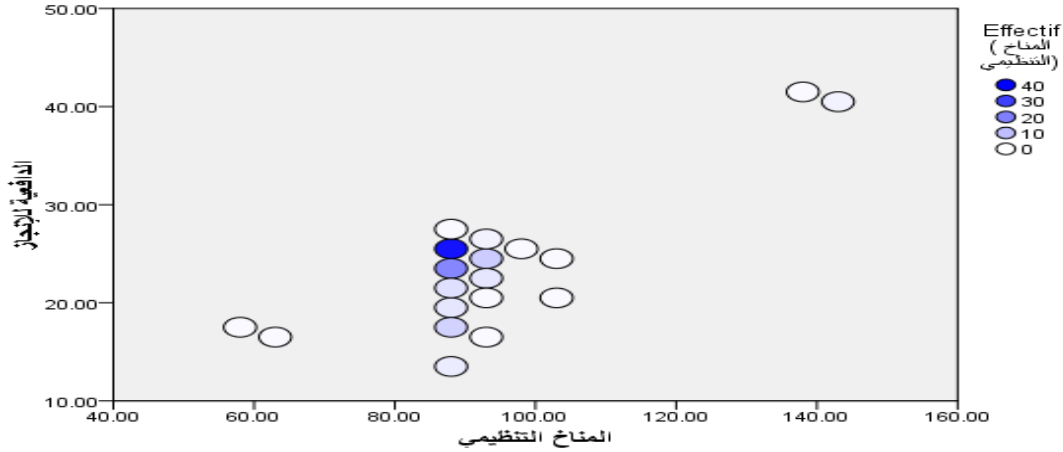
**Lafarge Algerie**

Site	Usine ACC Msila
Direction	Supply Chain
Departement	Achat
Date de MAJ	Étiquette 14/03/2013 14:20:21

## الملحق رقم 02 : ملحق نتائج الدراسة

أولاً/ التحقق من شرط خطية العلاقة:

### GGraph



ثانياً/ التحقق من فرضيات الدراسة:  
الفرضية العامة:

### Corrélations

Corrélations			
		المناخ التنظيمي	الدافعية للإنجاز
المناخ التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	0.696**
	Sig. (bilatérale)		0.000
	N	100	100
الدافعية للإنجاز	Corrélation de Pearson	0.696**	1
	Sig. (bilatérale)	0.000	
	N	100	100

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الفرضية الأولى:

### Corrélations

Corrélations			
		الهيكل التنظيمي	الدافعية للإنجاز
الهيكل التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	0.545**
	Sig. (bilatérale)		0.000
	N	100	100
الدافعية للإنجاز	Corrélation de Pearson	0.545**	1
	Sig. (bilatérale)	0.000	
	N	100	100

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الفرضية الثانية:

Corrélations

Corrélations			
		القيادة	الدافعية للإنجاز
القيادة	Corrélation de Pearson	1	0.612*
	Sig. (bilatérale)		0.000
	N	100	100
الدافعية للإنجاز	Corrélation de Pearson	0.612**	1
	Sig. (bilatérale)	0.000	
	N	100	100
*. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).			

الفرضية الثالثة:

Corrélations

Corrélations			
		اتخاذ القرار	الدافعية للإنجاز
اتخاذ القرار	Corrélation de Pearson	1	0.523*
	Sig. (bilatérale)		0.000
	N	100	100
الدافعية للإنجاز	Corrélation de Pearson	0.523**	1
	Sig. (bilatérale)	0.000	
	N	100	100
*. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).			

الفرضية الرابعة:

Corrélations

Corrélations			
		الاتصال	الدافعية للإنجاز
الاتصال	Corrélation de Pearson	1	0.725*
	Sig. (bilatérale)		0.000
	N	100	100
الدافعية للإنجاز	Corrélation de Pearson	0.725**	1
	Sig. (bilatérale)	0.000	
	N	100	100
*. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).			

الفرضية الخامسة:

Corrélations

Corrélations			
		الراتب	الدافعية للإنجاز
الراتب	Corrélation de Pearson	1	0.671*
	Sig. (bilatérale)		0.000
	N	100	100
الدافعية للإنجاز	Corrélation de Pearson	0.671**	1
	Sig. (bilatérale)	0.000	
	N	100	100
*. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).			

الفرضية السادسة:

### Unidirectionnel

ANOVA					
المناخ التنظيمي * السن					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	160.949	2	80.474	0.741	0.479
Intragroupes	10529.961	97	108.556		
Total	10690.910	99			

الفرضية السابعة:

### Unidirectionnel

ANOVA					
المناخ التنظيمي * الخبرة					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	22.870	2	11.435	0.104	0.901
Intragroupes	10668.040	97	109.980		
Total	10690.910	99			

الفرضية الثامنة:

### Unidirectionnel

ANOVA					
الدافعية للإنجاز * السن					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	83.322	2	41.661	2.281	0.108
Intragroupes	1771.588	97	18.264		
Total	1854.910	99			

الفرضية التاسعة:

### Unidirectionnel

ANOVA					
الدافعية للإنجاز * الخبرة					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	38.411	2	19.206	1.026	0.362
Intragroupes	1816.499	97	18.727		
Total	1854.910	99			

الملحق رقم 03 : تحكيم الأداة ( عرض الأداة على الأساتذة المحكمين )

جامعة الجزائر 02 - الجزائر -

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس

اسم الأستاذ: .....

الدرجة العلمية: .....

التخصص: .....

الجامعة: .....

البريد الإلكتروني: .....

استمارة تحكيم

الأستاذ(ة) الدكتور(ة) الفاضل(ة)/ تحية طيبة وبعد:

نحن بصدد القيام بدراسة بعنوان " المناخ التنظيمي و علاقته بدافعية الانجاز لدى عمال شركة الاسمنت لافارج " وذلك لنيل شهادة دكتوراه علوم (تخصص علم النفس عمل و تنظيم ) انطلقت الدراسة من سؤال رئيسي مفاده: هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي و دافعية الانجاز لدى عمال شركة الاسمنت لافارج ؟

وقد تفرع عن السؤال الرئيسي السابق الأسئلة الفرعية التالية :

1- هل هناك علاقة بين الاتصال ودافعية الانجاز لدى عمال شركة الاسمنت لافارج؟

2- هل هناك علاقة بين القيادة ودافعية الانجاز لدى عمال شركة الاسمنت لافارج؟

3- هل هناك علاقة بين الهيكل التنظيمي ودافعية الانجاز لدى شركة مصنع الاسمنت لافارج؟

4- هل توجد علاقة بين آلية اتخاذ القرار ودافعية الانجاز لدى عمال شركة الاسمنت لافارج؟

5- هل هناك علاقة بين الراتب و دافعية الانجاز لدى عمال شركة الاسمنت لافارج ؟

كما اعتمدت الدراسة على الفرضيات التالية:

أ- الفرضية العامة:

توجد علاقة بين المناخ التنظيمي و دافعية الإنجاز لدى عمال شركة الاسمنت لافارج .

ب- الفرضيات الجزئية:

ت- هنالك علاقة بين الاتصال ودافعية الانجاز لدى عمال شركة الاسمنت لافارج.

ث- هنالك علاقة بين القيادة ودافعية الانجاز لدى عمال شركة الاسمنت لافارج.

ج- هنالك علاقة بين الهيكل التنظيمي ودافعية الانجاز لدى عمال شركة الاسمنت لافارج.

ح- توجد علاقة بين آلية اتخاذ القرار ودافعية الانجاز لدى عمال شركة الاسمنت لافارج.

خ- هناك علاقة بين الراتب و دافعية الانجاز لدى عمال شركة الاسمنت لافارج .

وقد اشتملت الاستمارة خمسة محاور المحور الأول خاص بالبيانات الشخصية وثلاثة محاور تتضمن 35 عبارة موزعة كالتالي:

الرقم	عنوان المحور	العبارات المتضمنة في الاستمارة	عدد عبارات المحور
01	الهيكل التنظيمي	01 - 06	06
02	القيادة.	07 - 13	07
03	اتخاذ القرارات.	14 - 19	06
04	الاتصال	20-28	09
05	نظام المكافآت ( الراتب )	29-35	07

ونظرا لما تتمتعون به من خبرة ودراية في هذا المجال أرجو من سيادتكم التكرم بتحكيم الاستمارة حول مدى وضوح صياغة كل فقرة من فقرات الإستبانة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه منها ومدى أهمية وملائمة كل فقرة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى مناسبة كل فقرة لقياس ما وضعت لأجله، مع إضافة أو حذف ما يرى المحكم من فقرات في أي محور من المحاور .

مع خالص الشكر والتقدير لتعاونكم

الطالب : خشعي عمر

بيانات أولية:

الجنس: ذكر :  أنثى:

السن : .....

الخبرة العملية: 5 سنوات فأقل  من 6 إلى 10 س  11 سنة فأكثر

أخي الأستاذ (ة) ضع علامة ( X ) في المكان الذي تجده مناسباً:

## مقياس المناخ التنظيمي

المحور	الرقم	العبرة	رأي المحكمين				
			يفس	لا يفس	يحذف	يعدل	البدل
المحور الأول: الهيكل التنظيمي	1	يتوافق الهيكل التنظيمي مع الأهداف العامة المصنع .					
	2	يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة عمل المصنع .					
	3	يوضح الهيكل التنظيمي في المصنع خطوط المسؤولية .					
	4	الأدوار و المسؤوليات محددة بدقة في المصنع .					
	5	الهيكل التنظيمي للمصنع يعيق تحقق الأهداف .					
	6	الهيكل التنظيمي متكامل في الإدارة العامة وليس كذلك في المديرية الفرعية					
المحور الثاني: القيادة	07	يتبع المدير سياسة الباب المفتوح في عملية التواصل مع عماله .					
	08	هناك درجة عالية من التفويض للعاملين في المصنع .					
	09	يتقبل المدير النقد البناء لتطوير العمل .					
	10	يتم معاقبة العمال في حالة عدم التقيد الحرفي بالتعليمات .					
	11	يحترم المدير شخصية العمال و يعاملهم على أساس قدراتهم .					
	12	يتحيز المدير لبعض العمال حلى حساب الآخرين .					
	13	يتجنب المدير التدخل عندما تظهر مشكلات هامة في العمل .					
المحور الثالث: آلية اتخاذ القرار المحور الرابع: الاتصال	14	تتم دراسة جميع القرارات من طرف إدارة المصنع قبل صدورها .					
	15	تؤمن إدارة المصنع بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرار .					
	16	تغير إدارة المصنع من قراراتها إذا ما اكتشفت أنها غير جيدة .					

						17	تبلغ القرارات العامة للعمال في الوقت المناسب .
						18	يوجد وضوح في القرارات الصادرة عن إدارة المصنع .
						19	يمتلك العاملون الحرية في اتخاذ القرارات و إحداث تغيير على بعض الإجراءات .
						20	تتسم الاتصالات الإدارية بالمصنع بالسرعة.
						21	النشرات و التعليمات و التقارير التي تستخدمها الإدارة لنقل المعلومات تتسم بالدقة .
						22	تلعب الاتصالات الغير رسمية (الشخصية) بين العاملين دوراً في انجاز الأعمال اليومية.
						23	توجد سهولة في الاتصال بين العامل و إدارة المصنع .
						24	تسمح وسائل الاتصال في الإدارة بأن يحصل الموظف على المعلومات الضرورية للعمل في الوقت المناسب .
						25	تعمل إدارة المصنع على توفير وسائل و قنوات اتصال مفتوحة للموظفين بجميع الاتجاهات لانجاز العمل
						26	تشجع إدارة المصنع الاتصال الصاعد ( من العمال إلى الإدارة ) .
						27	نمط الاتصال الهابط و الصاعد يغلب عليه النمط الرسمي .
						28	وجود صراعات بين العمال تؤثر على الاتصال بينهم .
						29	يتلاءم راتبي مع جهدي في العمل .
						30	العائد المادي لا يغطي تكاليف الحيات اليومية .
						31	نظام توزيع الراتب عادل .
						32	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع مؤهلاتي العلمية .
						33	راتبي متدني مقارنة مع رواتب القطاعات الأخرى .
						34	لا اعمل خارج المؤسسة لزيادة دخلي .
						35	تمثل المكافئة السنوية حافزا معنوياً لزيادة إنتاجيتي .

الملاحظات:

.....

.....

.....

الملحق رقم 05: \* - قائمة الأساتذة المحكمون - \*.

الجامعة	الدرجة العلمية	الاسم و اللقب	الرقم
كلية العلوم و الاجتماعية المسيلة	الأستاذ الدكتور	الطاهر مجاهدي	1
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية تيزي وزو	الأستاذة الدكتورة	معروف لويزة	2
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ورقلة	الأستاذة الدكتورة	بن زاهي منصور	3
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية المسيلة	الدكتور	بعلي مصطفى	4
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية المسيلة	الدكتور	عبد الغني براخلية	5
كلية العلوم الاقتصادية المسيلة	الدكتور	عشاوي علي	6
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية المسيلة	الدكتور	حروز عبد الغاني	7
كلية العلوم الاجتماعية برج بوعريريج	الدكتور	محمودي سليم	8

الملحق رقم 04 : أداة البحث في صورتها النهائية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الجزائر 02

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم علم النفس

تخصص عمل و تنظيم

أخي الكريم تحية طيبة و بعد ...

في إطار الدراسة الميدانية الخاصة بمذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس التنظيم و عمل بعنوان " المناخ التنظيمي و علاقته بدافعية الانجاز " دراسة ميدانية بمصنعي الاسمنت لافارج ( المسيلة و معسكر ) .

نضع بين أيديكم هذين الاستبيانين راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا بجمع البيانات ذات الصلة ببحثنا ، فالرجاء التكرم بالإجابة عن عبارات هذين الاستبيانين اللذان يهدفان إلى جمع المعلومات عن خصائص المناخ التنظيمي السائد بالمصنع و كذا وجود دافعية الانجاز لدى العامل .

وذلك بوضع علامة ( X ) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك نحو كل عبارات أداة الدراسة .

و أنني أشكركم على تعاونكم و أتمنى لكم دوام التوفيق . و أفيدكم علما بان ما تدلون به من ايجابيات لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي مع المحافضة على سريتها

الطالب

خشعي عمر

أولا - بيانات أولية :

رقم الترخيص : ٥٥

رقم الترخيص : ٥٥

الجنس : ذكر

الجنس : أنثى

رقم الترخيص : ٥٥

2 - السن : .....

3 - سنوات الخبرة : - اقل من 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات

أكثر من 11 سنة  ( خمسة وخمسة )

تعليمية ومهنية :  ( X )

رقم الترخيص : ٥٥

رقم الترخيص : ٥٥

رقم الترخيص : ٥٥

رقم الترخيص : ٥٥

- استبيان المناخ التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
<b>أولا : الهيكل التنظيمي</b>						
1	يتوافق الهيكل التنظيمي مع الأهداف العامة المصنع .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة عمل المصنع .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	يوضح الهيكل التنظيمي في المصنع خطوط المسؤولية .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	الأدوار و المسؤوليات محددة بدقة في المصنع .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	الهيكل التنظيمي للمصنع يعيق تحقق الأهداف .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	الهيكل التنظيمي متكامل في الإدارة العامة وليس كذلك في المديریات الفرعية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ثانيا : القيادة</b>						
7	يتبع المدير سياسة الباب المفتوح في عملية التواصل مع عماله .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	هناك درجة عالية من التفويض للعاملين في المصنع .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	يتقبل المدير النقد البناء لتطوير العمل .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	يتم معاقبة العمال في حالة عدم التقيد الحرفي بالتعليمات .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	يحترم المدير شخصية العمال و يعاملهم على أساس قدراتهم .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	يتحيز المدير لبعض العمال حلى حساب الآخرين .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	يتجنب المدير التدخل عندما تظهر مشكلات هامة في العمل .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ثالثا : اتخاذ القرارات</b>						
14	تتم دراسة جميع القرارات من طرف إدارة المصنع قبل	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

					صدرها.	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تؤمن إدارة المصنع بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرار .	15
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تغير إدارة المصنع من قراراتها إذا ما اكتشفت أنها غير جيدة .	16
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تبلغ القرارات العامة للعمال في الوقت المناسب .	17
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يوجد وضوح في القرارات الصادرة عن إدارة المصنع .	18
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يمتلك العاملون الحرية في اتخاذ القرارات و إحداث تغيير على بعض الإجراءات .	19
رابعاً : الاتصال						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تتسم الاتصالات الإدارية بالمصنع بالسرعة.	20
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	النشرات و التعليمات و التقارير التي تستخدمها الإدارة لنقل المعلومات تتسم بالدقة .	21
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	تلعب الاتصالات الغير رسمية (الشخصية) بين العاملين دوراً في انجاز الأعمال اليومية.	22
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	توجد سهولة في الاتصال بين العامل و إدارة المصنع .	23
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تسمح وسائل الاتصال في الإدارة بأن يحصل الموظف على المعلومات الضرورية للعمل في الوقت المناسب .	24
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تعمل إدارة المصنع على توفير وسائل و قنوات اتصال مفتوحة للموظفين بجميع الاتجاهات لانجاز العمل	25
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تشجع إدارة المصنع الاتصال الصاعد ( من العمال إلى الإدارة ) .	26
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	نمط الاتصال الهابط و الصاعد يغلب عليه النمط الرسمي .	27
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	وجود صراعات بين العمال تؤثر على الاتصال بينهم .	28
خامساً : نظام المكافآت ( الراتب )						

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	29 يتلاءم راتبتي مع جهدي في العمل .
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	30 العائد المادي لا يغطي تكاليف الحيات اليومية .
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	31 نظام توزيع الراتب عادل .
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	32 يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع مؤهلاتي العلمية .
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	33 راتبتي متدني مقارنة مع رواتب القطاعات الأخرى .
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	34 لا اعمل خارج المؤسسة لزيادة دخلي .
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	35 تمثل المكافئة السنوية حافزا معنويا لزيادة إنتاجيتي .

– استمارة قياس دافعية الانجاز :

استمارة قياس الدافعية للانجاز				
لا أوافق إلى حد ما	لا ادري	أوافق الى حد ما	أوافق تماما	
				1 – أحاسب نفسي على ما أنجزته خلال اليوم
				2 – أحب مصاحبة العمال الذين يتقنون أعمالهم
				3 – أحب انجاز عمالي بسرعة
				4 – أبدل قصار جهدي مكن أجل أن انجح في عملي
				5 – أحب المناقشة مع زملائي حول أي عمل أقوم به
				6 – اشعر بالمسؤولية الكبيرة اتجاه ما أقوم به من عمل
				7 – أحب الاطلاع على الأمور الجديدة التي تخص عملي
				8 – اسعي إلى تحسين و تجديد معلوماتي المهنية
				9 – اعتقد أن نجاحي في حياتي متوقف على نجاحي في العمل
				10 – أحب التنظيم في عملي
				11 – احترم الأشخاص الذين يحققون نجاحا في عملهم
				12 – احترم المسؤول الذي يناقشني فيما أنجزته من عمل
				13 – لا أبادر إلى حل المشكلات المهنية التي تعترضني
				14 – اعتقد أن ما يقوم به زملائي من انجازات أمر تافه

الملحق رقم 06: الترخيص بالجراء الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الجزائر\*2\*  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم النفس

مصلحة الدراسات العليا



إلى السيد : مدير مصنع الاسمنت لافارج بمسيلة

ببحث ميداني حول:

الموضوع: \*المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية لانجاز لدى عمال  
مصنعي لافارج بولايات المسيلة و معسكر \*

يشرفني سيدي ، أن أطالب من سيادتكم السماح

للطالب (ة) : " خشعي عمر " ببحث ميداني

في مؤسساتكم ونحيطكم علما ، أن الطالب (ة) المذكور(ة)

يحضر( تحضر ) حاليا ببحثا على مستوى قسمنا

لنيل شهادة دكتوراه العلوم تخصص علم النفس العمل و التنظيم.

تقبلوا مناسيدي فائق الاحترام والتقدير

الجزائر: 18/11/2018

رئيسة مصلحة الدراسات العليا:  
الخبير رجبيل القسّم. نندرج  
المكلف بما بعد التفرّج و البحث العلني  
د/ شريفة