

جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر اكايمي

الميدان : العلوم الاجتماعية

الشعبة : علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

من إعداد الطلبة:

- عبد الحفيظ تومي - العيد عجابين

علاقة المناخ التنظيمي بدافعية الانجاز لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية  
بورقلة

دراسة ميدانية بمقر والاقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية بورقلة

نوقشت بتاريخ : 2022/06/15

تحت إشراف السادة :

جامعة ورقلة

رئيسا

أ/د ربيعة جعفرور

جامعة ورقلة

مشرفا ومقررا

أ/د الوناس مزياني

جامعة ورقلة

مناقشا

د/ مخن سامية

الموسم الجامعي: 2022/2021



جامعة قاصدي مباح ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر اكايمي

الميدان : العلوم الاجتماعية

الشعبة : علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

من إعداد الطلبة:

- عبد الحفيظ تومي - العيد عجابين

علاقة المناخ التنظيمي بدافعية الانجاز لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية  
بورقلة

دراسة ميدانية بمقر والاقامات الجامعية لمديرية الخدمات الجامعية بورقلة

نوقشت بتاريخ : 2022/06/15

تحت إشراف السادة :

جامعة ورقلة

رئيسا

أ/د ربيعة جعفرور

جامعة ورقلة

مشرفا ومقررا

أ/د الوناس مزياني

جامعة ورقلة

مناقشا

د / مخن سامية

الموسم الجامعي: 2022/2021

# شكر وعرفان

جاء في التنزيل الحكيم " لئن شكرتم لأزيدنكم "

ومنه بداية بحمد الله حمدا كثيرا مباركا وشكرا جزيلا على نعمه  
وتوفيقه لنا في إنجاز هذا العمل فله الحمد والشكر.

فالشكر لله العنان المنان على ماحبانا به من نعم وإحسان

ثم نتوجه بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف الفاضل " الوناس مزياني "

على كل شيء قدمه لنا

و نتوجه بجزيل الشكر إلى أساتذة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية عامة  
وأساتذة قسم علم النفس وعلوم التربية خاصة فرع علم النفس العمل والتنظيم  
كما نشكر زملائنا وأصدقائنا طلبة قسم علم النفس عمل وتنظيم

و كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع

من قريب أو من بعيد

فجزيل الشكر إلى كل هؤلاء

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والدافعية للإنجاز من وجهة نظر موظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة ، وكذا التعرف على الفروق في المناخ التنظيمي ، وفي الدافعية للإنجاز تبعاً لمتغير الجنس، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي على عينة مكونة من (208) موظف وموظفة موزعين على مقر وإقامات مديرية الخدمات الجامعية بورقلة ، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية من أصل ( 441 ) وتمثلت أداة الدراسة في استبيان مقسم إلى محورين الجزء الأول يتكون من (39) عبارة معد من طرف الباحثة (هواين فوزية 2014) وهو خاص بالمناخ التنظيمي ، والجزء الثاني من ( 40 ) عبارة معد من طرف الباحث (بن بركة عبد الرحمان 2007) ، وهو خاص بدافعية الإنجاز، بعد التأكد من خصائصه السيكمترية والتي أكدت صلاحيته للاستخدام على عينة الدراسة الأساسية. وبعد معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( spss النسخة 19) تم الاعتماد على معامل الارتباط للعلاقات ( بيرسون) للكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والدافعية للإنجاز ، واختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين للدلالة الإحصائية لقياس الفروق بين الجنسين في متغيري الدراسة ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة.

. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي لدى موظفي الخدمات الجامعية بورقلة تعزى لمتغير الجنس.

. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دافعية الإنجاز لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة تعزى لمتغير الجنس.

وقد نوقشت النتائج المتحصل عليها في ضوء بعض الدراسات السابقة والجانب النظري ، والواقع المعاش وخلصت بتقديم بعض المقترحات للمختصين وأصحاب القرار والمسؤولين عن العينة المدروسة.

**. الكلمات المفتاحية:** المناخ التنظيمي ، الدافعية للإنجاز ، موظفي مديرية الخدمات الجامعية.

## Résumé de l'étude

La présente étude visait à identifier la relation entre le climat organisationnel et la motivation à la réussite du point de vue des employés de la Direction des Services Universitaires à Ouargla, ainsi qu'à identifier les différences dans le climat organisationnel, et dans la motivation de réalisation en fonction de la variable de genre, où les chercheurs ont utilisé l'approche descriptive sur un échantillon de (208) employés masculins et féminins répartis au siège et aux résidences de la Direction des Services Universitaires à Ouargla et ils ont été tirés au sort parmi (441). 40) phrases, après avoir confirmé ses propriétés psychométriques, ce qui a confirmé sa validité pour une utilisation sur l'échantillon de base de l'étude. Après traitement des données à l'aide des logiciels statistiques pour le programme de sciences sociales (SPSS version 19), le coefficient de corrélation (Pearson) a été utilisé pour révéler la relation entre le climat organisationnel et la motivation à la réalisation, et un test t pour deux groupes indépendants pour la signification statistique mesurer les différences entre les sexes dans les deux variables de l'étude, aux résultats suivants :

- Il existe une relation statistiquement significative entre le climat organisationnel et la motivation à réussir chez les employés de la Direction des Services Universitaires à Ouargla.
- Il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans le climat organisationnel en raison de la variable de genre.
- Il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans la motivation de réussite en raison de la variable du sexe.
- Les résultats obtenus ont été discutés à la lumière de quelques études antérieures, du côté théorique et de la réalité vécue, et conclus en présentant quelques propositions aux spécialistes, décideurs et responsables de l'échantillon étudié.
- Mots-clés : climat organisationnel, motivation à réussir, employés de la direction des services universitaires.

أ	شكر وعرقان
ب	ملخص الدراسة
ت	ترجمة ملخص الدراسة
د	فهرس المحتويات
ز	قائمة الجداول
01	مقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: إشكالية الدراسة واعتباراتها</b>	
05	1 . مشكلة الدراسة
08	2 . فرضيات الدراسة
08	3 . المفاهيم الاجرائية
08	4 . أهداف الدراسة
09	5 . أهمية الدراسة
09	6 . حدود الدراسة
<b>الفصل الثاني: المناخ التنظيمي</b>	
11	تمهيد
12	1. التطور التاريخي لمفهوم المناخ التنظيمي.
13	2 . تعرف المناخ التنظيمي.
15	3. ابعاد المناخ التنظيمي
17	4 . اهمية المناخ التنظيمي.
18	5 .انواع المناخ التنظيمي.

19	6 . خصائص المناخ التنظيمي.
20	7 . الفرق بين المناخ التنظيمي وبعض المفاهيم الأخرى.
21	8 . المقاربة النظرية للمناخ التنظيمي.
28	9 . قياس المناخ التنظيمي
29	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الدافعية للإنجاز</b>	
31	. تمهيد
31	1 . مقدمة عامة حول الدافعية.
34	أ . تعريف الدافعية.
36	ب . مكونات دافعية الإنجاز.
36	ج . أنواع الدافعية للإنجاز.
37	د . السمات والخصائص المميزة لمرتفعي الدافعية للإنجاز.
38	2 . السياق النظري لبروز مفهوم الدافعية للإنجاز.
38	أ . بداية التنظير في الدافعية للإنجاز.
40	ب . المعالجات الجديدة لمنحى التوقع . القيمة.
24	ج . الدافعية للإنجاز في ظل التنافر المعرفي.
42	د . الدافعية للإنجاز في ظل نظرية العزو.
44	قياس الدافعية للإنجاز
47	. خلاصة الفصل
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية.</b>	
50	تمهيد
51	1. منهج الدراسة.
51	2. ميدان الدراسة.
51	3 . الدراسة الاستطلاعية.



52	3 . 1 . الهدف من الدراسة الاستطلاعية
52	3 . 2 . وصف عينة الدراسة الاستطلاعية.
53	3 . 3 . وصف اداة الدراسة الاستطلاعية.
53	3 . 4 . الخصائص السيكومترية لاداة الدراسة.
57	4 . الدراسة الاساسية.
57	4 . 1 . وصف العينة وحجم مجتمع الدراسة.
58	4 . 2 . وصف عينة الدراسة الاساسية وطريقة اختيارها.
59	4 . 3 . الاساليب الاحصائية المستخدمة
60	خلاصة الفصل
<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة</b>	
62	تمهيد
63	1- عرض نتائج الفرضية الأولى.
63	2- عرض نتائج الفرضية الثانية.
64	3- عرض نتائج الفرضية الثالثة.
66	خلاصة الفصل
<b>الفصل السادس: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة</b>	
68	تمهيد
69	1 . تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
70	2 . تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
70	3 . تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
72	4 . الاستنتاج العام
72	5 . المقترحات
74	6 . قائمة المراجع
78	7 . الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
52	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية.	1
55	يوضح صدق الاتساق الداخلي لمقياس المناخ التنظيمي.	2
56	يمثل صدق المقارنة الطرفية لمقياس الدافعية للإنجاز	3
57	توزيع المجمع الأصلي وتعداده بمقر وإقامات مديرية الخدمات الجامعية بورقلة	4
58	يوضح وصف العينة من حيث المتغير التصنيفي.	5
63	يمثل معامل العلاقة الارتباطية (بيرسون) بين متغيري الدراسة.	6
64	يمثل الفروق بين الموظفين والموظفات في المناخ التنظيمي	7
65	يوضح الفروق بين الموظفين والموظفات في الدافعية للإنجاز	8

## مقدمة:

إن أي منظمة تسعى لتطوير إمكانياتها المادية والبشرية من أجل تحقيق أهدافها والبقاء في السوق ، في ظل المنافسة الشرسة لباقي المنظمات والتطور التكنولوجي المذهل، فجل المؤسسات الناجحة هي تلك التي تجيد استقطاب أكفأ وأحسن الموارد البشرية وتستثمر فيها أحسن استثمار عن طريق توفير مناخ تنظيمي يلبي حاجات الموارد البشرية ويراعي ويحقق مصالح وأهداف التنظيم، فوجود مناخ تنظيمي مناسب كما يروونه موظفيها ظل ولا زال من الأهداف التي يسعى إليها الباحثون والمختصون في شؤون العمل، قصد تحسين ظروف العمل بغية الوصول إلى أقصى دافعية للإنجاز لدى العمال وهو ما يعتبره المختصين سبب تفوق اقتصاديات دول ، ونظرا لأهمية هذا المتغير وارتباطه بدافعية العمال التي تظهر في مخرجات سلوكهم داخل المنظمة فقد جاءت الدراسة الحالية لتسلط الضوء على موضوع علاقة المناخ التنظيمي بدافعية للإنجاز لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة.

ولمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم دراستنا إلى جانب نظري وآخر ميداني كما نرده فيما يلي:

## 1 - الجانب النظري :

والذي اشتمل على ثلاثة فصول تضمن :

- . **الفصل الأول:** تقديم موضوع الدراسة وذلك من خلال التعرض إلى تحديد إشكالية الدراسة الحالية وتساؤلاتها وفرضياتها ، كذلك ذكر أهمية وأهداف الدراسة والتعريف الإجرائي لمتغيري الدراسة، بالإضافة إلى تحديد الحدود الزمنية والمكانية والبشرية للدراسة الحالية وبعض الدراسات السابقة.
- . **الفصل الثاني:** خاص بالمتغير المستقل المناخ التنظيمي ويحتوي على مقدمة حول المناخ التنظيمي ثم التطور التاريخي لمفهومه ، تعريفه أبعاده وأهميته وأنواعه وكذلك خصائصه والفرق بينه وبين بعض المفاهيم الأخرى ثم المقاربة النظرية للمناخ التنظيمي وقياسه وخلصه.
- . **الفصل الثالث:** تناول المتغير التابع الدافعية للإنجاز، وتناولنا فيه تمهيد ومقدمة عامة حول الدافعية وتعريف الدافعية ، ثم مكونات الدافعية للإنجاز وأنواعها، كذلك السمات والخصائص المميزة لمرتفعي الدافعية للإنجاز ، ثم السياق النظري لبروز مفهوم الدافعية للإنجاز ، وبدائيات التنظير فيها ، والمعالجات الجديدة لمنحنى التوقع والقيمة ومن ثمة الدافعية للإنجاز في ظل نظرية التنافر المعرفي ومنه الدافعية للإنجاز في ظل نظرية العزو، بالإضافة إلى قياس الدافعية للإنجاز وختمنا الفصل بخلصه .

## 2 - الجانب التطبيقي :

تضمن الدراسة الميدانية وإجراءاتها من خلال ثلاث فصول تمثلت فيما يلي:

. **الفصل الرابع :** قسم بدوره إلى جزئيين، أشتمل الجزء الأول على التطرق إلى منهج الدراسة وميدانها والدراسة الاستطلاعية الهدف منها ، ووصف عينتها والأداة المستخدمة فيها وبعض الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة الحالية .

بينما تضمن الجزء الثاني الدراسة الأساسية من خلال عرض ووصف العينة التي اشتملت على ( 208 ) موظف وطريقة اختيارها . وتم التطرق في هذا الجزء للأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الحالية . **الفصل الخامس:** مخصص لعرض وتحليل نتائج الدراسة المتوصل إليها من خلال أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان المتبنى لهذا الغرض .

. **الفصل السادس:** فتم فيه مناقشة وتفسير نتيجة الفرضيات الثلاث؛ وذلك من خلال توظيف الجانب النظري وكذا الدراسات السابقة بالاستعانة ببعض المعلومات المستمدة من بعض مسؤولي وإدارات مديرية الخدمات الجامعية بورقلة . اختتمت الدراسة الحالية باستنتاج عام وتوصيات ومقترحات موجهة لذوي الاختصاص تليها قائمة المراجع والملاحق .

# الجانب النظري

. الفصل الأول : مشكلة الدراسة واعتباراتها.

. الفصل الثاني: المناخ التنظيمي.

. الفصل الثالث: الدافعية للإنجاز.

## الفصل الأول: مشكلة الدراسة واعتباراتها

- 1 . الإشكالية
- 2 . فرضيات الدراسة.
- 3 . المفاهيم الإجرائية.
- 4 . أهمية الدراسة
- 5 . أهداف الدراسة
- 6 . حدود الدراسة

## الإشكالية:

تكتسي المنظمات ( المؤسسات ) في المجتمعات المعاصرة أهمية ومكانة كبيرتين فهي عنصر بالغ الأهمية في تأطير وتطور المجتمعات وتسيطر على معظم أنشطتها بتبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الايجابية وتقويم النواحي السلبية.

ولتحقيق ذلك يجب مراعاة جميع المتغيرات المساهمة بشكل مباشر أو غير مباشر في رفع الأداء وأهمها المورد البشري الذي يعتبر المحور الأساسي في مستوى أداء المؤسسة والصانع للفارق خاصة مع شح الموارد المادية الأولية وشدة التنافس عليها، والذي بدوره ( المورد البشري) معرض داخل بيئة العمل لمتغيرات تؤثر عليه من الناحية النفسية فينعكس ذلك على مستوى أدائه ودافعيته للانجاز فيؤثر ذلك مباشرة على تحقيق أهداف المؤسسة . فالمنظمات الناجحة هي التي تعمل على الارتقاء بالصحة النفسية والرفع من الروح المعنوي للعاملين فيها وإشباع حاجاتهم الفردية والجماعية من خلال خلق مناخ تنظيمي محفز ودافع لتحقيق الأهداف رغم اختلاف المفكرين والعلماء حول مفهوم موحد له وكذلك الشأن بالنسبة لتحديد أبعاده الأساسية ( بن صافية ، 2014، ص6).

ويمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها فهو يعبر عن كيان المنظمة إذ يشير إلى القيم والمبادئ والمفاهيم الإدراكية للعمال كما ذهب اليه النظرية المعرفية حيث يمكن القول انه يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها ، وتظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال الدراسات التي اهتمت بهذا الموضوع فنجد عدة دراسات منها :

. **دراسة خشعي عمر (2019)** بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الانجاز لدى لدى عمال مصنع الاسمنت لافارج المسيلة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة الموجودة بين أبعاد المناخ التنظيمي ( الهيكل التنظيمي ، الاتصال ، الإشراف ، اتخاذ القرار) ودافعية الانجاز لدى عمال مصنع الاسمنت لافارج بالمسيلة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، يتكون مجتمع الدراسة من جميع العمال الذين يشتغلون لدى شركة لافارج الأم دون عمال المناوبة والذين يبلغ عددهم ( 349 ) عامل ، تم استخدام العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة البالغ عددها(83) عامل، وتوصلت الدراسة إلى مايلي:

. توجد علاقة بين المناخ التنظيمي ودافعية الانجاز لدى عمال مصنع الاسمنت.

. يلعب الهيكل التنظيمي دور كبير في تحفيز دافعية الانجاز لدى عمال مصنع الاسمنت.

. للإشراف دور فعال في زيادة الدافعية للانجاز لدى عمال مصنع الاسمنت.

- . اتخاذ القرار له دور قوي في تنمية الدافعية للانجاز لدى عمال مصنع الاسمنت.
- . دراسة الأحوال نوال ، بركان زهية (2020) بعنوان أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالعفرون.
- شملت الدراسة 80 عامل وتوصلت الى أن:
- . وجود مناخ تنظيمي معتدل عموما بالتعاونية.
- . مستوى الولاء التنظيمي مرتفع لدى العاملين .
- . وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي.
- . دراسة أحرثي سلطان بن ناصر محمد (2015) بعنوان المناخ التنظيمي في المناطق النائية بحرس الحدود وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين.
- . بلغ حجم مجتمع الدراسة (682) واختار الباحث عينة عشوائية ممثل للمجتمع الأصلي وبلغ حجمها(242) وأسفرت هذه الدراسة على النتائج الآتية:
- . هناك علاقة ارتباط قوية دالة إحصائيا موجبة عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) بين المتوسط العام للمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أفراد حرس الحدود .
- . المناخ التنظيمي يؤثر في الرضا الوظيفي بدرجة عالية.
- ومن بين المتغيرات التي قد تتأثر مباشرة بالمناخ التنظيمي الدافعية للانجاز فهي مفهوم افتراضي كامن قد يمثل دافعا او استعدادا أو ميلا راسخا لدى الفرد ( العلوان ، 2009،ص302) وبمعرفة الدوافع للعامل يمكن الوصول إلى أقصى ما لديه من جهد في مجال العمل عن طريق توفير مناخ عمل ملائم يؤدي إلى درجة رضا عليا للعاملين ويجعلهم في ظروف محفزة على مضاعفة الأداء ويمكن القول أن الدافعية هي الرغبة في القيام بعمل يحقق الفرد من وراءه حاجة أو هدف مرغوب فالفرد بطبعه دائم البحث عن إشباع حاجاته والتخلص من التوتر الناتج عن عدم تلبيةها فممارسة نشاط ( العمل) قد يحقق له التوازن والتكامل في شخصيته والاستقرار والأمن والراحة، ولا يتمكن من بلوغ ذلك إلا باكتسابه دافعية لعمل ذلك لتحقيق له إشباع تلك المطالب أو الحاجات هذه الدافعية للانجاز في موضوعنا هذا مرتبطة ارتباطا وثيقا بشخصية الفرد و المناخ التنظيمي المتواجد فيه ، ويمكن القول انه منذ بدء العمل المنظم في الحياة الاقتصادية شغل موضوع الدافعية للانجاز المختصين والباحثين وخاصة في العقود الخمسة الأخيرة حيث ظهرت عدة أبحاث ودراسات منها:



. دراسة نوي الجمعي ، صاهد فتيحة ( 2012 ) بعنوان ( الضغط المهني وعلاقته بدافعية الانجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي ببرج بوعريريج. هدفت إلى التعرف على مستويات الضغط المهني ودافعية الانجاز لدى هؤلاء المعلمين والعلاقة بين المتغيرين وطبيعتها تمت هذه الدراسة على عينة عددها 41 أستاذ، استخدم الباحث مقياسين هما:

. مقياس لقياس الضغط المهني ل: د . د . نجاح القبلان يهدف لقياس أهم مصادر وأعراض الضغط المهني.

. مقياس لقياس دافعية الانجاز لصاحبه . د . عبد الرحمان صالح الأزرق.

توصلت الدراسة إلى أن: هناك علاقة ارتباط بين الضغط المهني ودافعية الانجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي.

. دراسة محمد محمود بني يونس(2005): بعنوان ( دافعية الانجاز وعلاقتها بكل من القلق الشخصي وأنماط السلوك لدى عينة من طلبة الجامعة الأردنية) أجريت على عينة تتكون من 116 طالب وطالبة ( 87 إناث و 29 ذكور) استخدم الباحث من خلال دراسته المقاييس التالية:

. مقياس ينمو ف لقياس دافعية الانجاز .

. قائمة سبيلبيرغر وزملائه لقياس القلق الشخصي .

. مقياس الفسفوري لقياس أنماط السلوك .

أظهرت النتائج التالية :

عدم وجود علاقة ارتباط بين دافعية الانجاز والقلق الشخصي وأنماط السلوك.

وتعتبر الخدمات الجامعية بورقلة مؤسسة اجتماعية خدمتية موجودة لتحقيق جملة من الأهداف انطلاقا من مجموعة أفراد من بينهم ( الموظفون) الذين يعملون في بيئة تنظيمية داخلية تتسم بخصائص معينة مع مفاهيم إدراكية للأفراد ويمكن تسمية ذلك بالمناخ التنظيمي الذي له علاقة بدافعية الانجاز لموظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة .

لذا فان هذه الدراسة سوف تتناول علاقة المناخ التنظيمي بدافعية الانجاز لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة، ومنه طرح التساؤلات التالي:

. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي ودافعية الانجاز لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة؟

. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة تعزى لمتغير الجنس؟

. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للانجاز لدى موظفي الخدمات الجامعية بورقلة تعزى لمتغير الجنس؟

## 02. فرضيات الدراسة:

وللإجابة على التساؤلات السابقة صيغت الفرضيات التالية:

. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والدافعية للانجاز لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة.

. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المناخ التنظيمي لدى موظفي الخدمات الجامعية بورقلة تعزى لمتغير الجنس.

. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للانجاز لدى موظفي الخدمات الجامعية بورقلة تعزى لمتغير الجنس.

ومحاولة الباحثان تشخيص المشكلة والكشف عنها واقتراح حلول.

## 03 . التعريف الإجرائي لمتغيري الدراسة :

أ. **المناخ التنظيمي:** هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة عمل مديرية الخدمات الجامعية بورقلة باختلاف موظفيها وسلوكهم وادراكهم ويتحدد ذلك من خلال الدرجة التي يحصل عليها موظف مديرية الخدمات الجامعية بورقلة عند تدرج إجابته على بنود الاستبيان من موافق بشدة إلى موافق إلى محايد إلى غير موافق إلى غير موافق بشدة.

ب . **الدافعية للانجاز:** هي عبارة عن القوة المحركة والموجهة لسلوك موظف مديرية الخدمات الجامعية بورقلة والتي تدفعه نحو القيام بوظيفته ويتحدد ذلك من خلال الدرجة الكلية التي يحصل عليها موظف مديرية الخدمات الجامعية بورقلة عند تدرج إجابته على بنود الاستبيان من دائما إلى غالبا إلى أحيانا إلى نادرا إلى أبدا.

ج . **مديرية الخدمات الجامعية ورقلة:** مؤسسة عمومية إدارية خدماتية تصرف ميزانيتها من الخزينة العمومية وتسيرها الدولة تقدم خدماتها للطلاب الجامعيين فيما يخص ( الإيواء - الإطعام - النقل).

## 04 . أهداف الدراسة:

. معرفة وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والدافعية للانجاز لدى موظفي الخدمات الجامعية بورقلة.

. معرفة الفروق في إدراك أبعاد المناخ التنظيمي لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة باختلاف متغير الجنس.

. معرفة الفروق في الدافعية للانجاز لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة باختلاف متغير الجنس.

. التحقق من صحة الفرضيات.

### . 05 أهمية الدراسة:

. ضرورة الاهتمام بموظفي الخدمات الجامعية وذلك من خلال التعرف على رغباتهم وتنمية دافعيتهم للعمل.

. لفت انتباه المسؤولين لأهمية هذه الشريحة من الموظفين واخذهم بعين الاعتبار.

. إثراء الجانب النظري بما سوف يتم الحصول عليه من معلومات حول هذا الموضوع.

### . 06 . حدود الدراسة:

. الحدود البشرية: استهدفت هذه الدراسة موظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة المنتمين للأسلاك

والرتب المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 08.04 مؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19

يناير سنة 2008 ، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في

المؤسسات والإدارات العمومية. والرسوم التنفيذية رقم: 08.05 مؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق

19 يناير سنة 2008 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب .

. الحدود المكانية: سوف يتم تطبيق الدراسة الحالية بالإقامات الجامعية ومقر مديرية الخدمات الجامعية

بورقلة وهي ( مقر مديرية الخدمات الجامعية بورقلة . الإقامة الجامعية للذكور بن موسى محمد . الإقامة

الجامعية للذكور أبو عمار عبد الكافي . الإقامة الجامعية للإناث سالم بن يونس . الإقامة الجامعية للإناث

حساني محمد بن إبراهيم . الإقامة الجامعية للإناث بن دحمان بشير . الإقامة الجامعية للذكور بن الشيخ

ألتلي . الإقامة الجامعية للإناث الشيخ محمد الطاهر ألببيدي الإقامة الجامعية للإناث قريشي محمد

الناجي . الإقامة الجامعية للذكور لخضاري محمد الأخضر . الإقامة الجامعية للإناث بن مالك محمد

حسان . الإقامة الجامعية للذكور خلفاوي الحاج بورقلة)

. الحدود الزمنية: الموسم الجامعي 2021 . 2022.

## الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

. تمهيد

- 1 . التطور التاريخي لمفهوم المناخ التنظيمي.
- 2 . تعريف المناخ التنظيمي.
- 3 . أبعاد المناخ التنظيمي.
- 4 . أهمية المناخ التنظيمي.
- 5 . أنواع المناخ التنظيمي.
- 6 . خصائص المناخ التنظيمي.
- 7 . الفرق بين المناخ التنظيمي وبعض المفاهيم

الأخرى

- 8 . المقاربة النظرية للمناخ التنظيمي.
- 9 . قياس المناخ التنظيمي

**تمهيد:**

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

## - 1 - التطور التاريخي لمفهوم المناخ التنظيمي:

لقد تطور مفهوم المناخ التنظيمي تاريخيا كما يلي:

## أ . مفهوم المناخ التنظيمي خلال سنوات الخمسينات:

أخذت فكرة مناخ العمل جذورها من تجارب الباحث (لويين Lewin ) سنة 1951م الذي أحدث أو سبب مناخات تنظيمية مصطنعة، المناخات الشهيرة: الأوتوقراطية، الديمقراطية، ودعه يعمل الذي سجل بإتقان السلوكات الناتجة. هذه التجربة أكدت صحة الصيغة:  $C=F(PXE)$  ، علما أن C يمثل سلوك الإنسان، P يمثل شخص معين أما E فهو البيئة أو المحيط التي من خلالها السلوك (C) هو دالة للشخص (P) بالتفاعل مع المحيط أو البيئة (E) الموجود فيها.

حسب هذه الصيغة فإن سلوك الإنسان هو دالة لشخص معين ومحيطه بتعديل (E) يمكن نظريا الحصول على سلوكات معظم الأفراد الذين هم تحت تأثير (E) أكيد شدة التغير في التصرفات الفردية تتغير من فرد الى آخر لان العامل (P) سوف يعدل تأثير (E) هذه المعادلة تتضح كأداة تحليلية قوية لفهم تغير تصرفات الأفراد داخل المنظمة وبيئتها تؤثر على العاملين فيها والعكس ليس صحيح إذا فمفهوم التفاعل بين الفرد والبيئة الموجود فيها ليس مأخوذ بعين الاعتبار في هذه المعادلة ، لذا معظم الدراسات المتعلقة بمناخ العمل ركزت على خصائص محيط العمل لتنبؤ وتغير اتجاهات وتصرفات الأفراد في التنظيم. (شامي ، 2010، ص 4،3)

## ب . مفهوم المناخ التنظيمي خلال سنوات الستينات:

. في سنة 1960 م حسب (جيلرمان GELLERMAN) هذا المفهوم يرجع شروط الأحوال الجوية ودرجة الحرارة أي الظروف الفيزيائية واجتماعيا إلى الجو الذي يسود وسط معين.  
. في سنة 1967م نظرا للأعمال التي قام بها (رنسيسليكرت Rensislikert) بالتتابع خلال فترة زمنية مقدرة بربع قرن نشر عملا له بعنوان (the mamorganisation) الذي يشكل علميا وجود مفهوم قياس أدوار وتأثير مناخ العمل.

. في سنة 1968م حسب أعمال (تاجيري وليتون Taguirieet Litwin) مناخ العمل اعتبره كمجموعة من الشروط الهيكلية التي يخضع لها بشكل موضوعي مجموعة العمل.

كما في هذه الفترة عرفت الدراسات التنظيمية المناخ كمتغير هام يؤثر في اتجاهات وسلوكيات العمل ويشير الى مجموعة من الخصائص أو الصفات التي تميز منظمة عن أخرى ويتشابه هذا التعريف مع مفهوم الشخصية بل غالبا مايشير تعبير المناخ التنظيمي الى شخصية المنظمة.

**ج . مفهوم المناخ التنظيمي خلال السبعينات:**

عرفت هذه الفترة سيطرت مقارنة الإدراك الحسي التنظيمي وانتشارها حيث توصل (بروني) الى استبيانات تحوي عدد الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس مناخ العمل تتراوح بين 4 الى 15 وهي ( درجة الاستقلالية الذاتية وحرية العمل ، درجة الرقابة على عمله الخاص ، جودة المحيط الفيزيائية المباشر، اعتبار واحترام العمل، جودة العلاقات بين الجماعات ، طرق الحركة... ) فجودة العلاقات التي تنشأ بين صاحب المركز الوظيفي والمكونات ( المسؤوليات والمهام الموكلة له ، المحيط الإنساني مع من يتراضى ، المحيط الفيزيائي والتكنولوجي ) الذي فيه ومن خلاله يبرز للموظف كيف يعامل ولما معظم العمال في مركز معين لديهم نفس الإدراك الحسي من حيث طريقة المعاملة هذا كله ينتج عن مناخ عمل لأنه يمثل ما يعيشه الأفراد في العمل خلال هذا العقد اعتبرت هذه الأعمال نجاحاً للتحويلات والتغيرات التنظيمية بشكل واسع.

**د . مفهوم المناخ التنظيمي خلال سنوات الثمانينات:**

حيث في هذه الفترة كان مفهوم المناخ التنظيمي مرادفاً لمفهوم الثقافة التنظيمية.

**هـ . مفهوم المناخ التنظيمي خلال سنوات التسعينات:**

استعمال الاستراتيجيات والتقنيات المستعملة في قياس المناخ والثقافة التنظيمية.

( شامي ، 2010 ، ص 4،3 )

**2 . تعريف المناخ التنظيمي:**

تؤكد العديد من الدراسات والبحوث على أهمية التعرف على ماهية وطبيعة المناخ التنظيمي السائد بأبعاده المختلفة في أي منظمة عامة أو خاصة وذلك من أجل تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها وبروحهم المعنوية بما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية ولقد عرفه العلماء والباحثون عدة تعاريف اخترنا منها مايلي:

( الطجم ، 2003 ، ص 249 )

عرف (Gupta 2008) المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من الخصائص المحددة لمنظمة معينة و التي تحدد أسلوب تعاملها مع أعضائها وبيئتها.

وعرف (الكبيسي) المناخ التنظيمي 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.

أما (كراسيك و بريتشارد) فقد عرفا المناخ التنظيمي أنه عبارة عن خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة. وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة ل فلسفة الإدارة العليا وممارستها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة. كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته.

. وعرفه ( فيلد filed وابلسون Abelson) المناخ التنظيمي هو التغيير الذي يعمل على دمج الفرد والجماعة والمنظمة.

. وعرفه ( فورهند Forhand وجلمر Gil mer) هو مجموعة الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك منسوبيها.

. كما عرفه ( تاجيري Taguri) على انه الجودة الثابتة نسبيا للبيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل ضمنها أعضاء التنظيم والتي تؤثر بدورها على سلوكهم . ( الطجم ، 2003، ص249)

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

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

. ويشير إليه (شيدر : Shlieder) على أنه ملخص إدراك الأفراد لشخصية التنظيم وحيث تمثل خصائص التنظيم التي تعكسها ما ينسبه الأفراد من صفات إلى القائمين على صنع سياسات و الممارسات التي تكتنف بيئة العمل. ( حمدات ، 2006، ص:222)

. حسب الذنبيات: هو مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم وتميزه عن غيره من التنظيمات ( الذنبيات ، 1999 ، ص24)

. تعريف حسين عارف ناجي: مجموعة الخصائص للبيئة الداخلية والعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة والتي يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم ( عارف ، 2010 ، ص141)



**3 . أبعاد المناخ التنظيمي:**

المناخ التنظيمي له مجموعة من الأبعاد واختلف المفكرين والعلماء حولها بحيث وكل فريق يأخذه بأبعاده تختلف عن أبعاد الفريق الآخر التي لها دور في تهيئة مناخ تنظيمي مناسب للمنظمة ، وفي دراستنا هذه نعرف الأبعاد التي بني عليها المقياس المتبني والمستخدم في الدراسة وهي : الهيكل التنظيمي وطرق اتخاذ القرار ونمط الاتصال والتكوين ونظام الحوافز ونعرفها كمايلي: ( هوين ،2014، ص58)

**أ . الهيكل التنظيمي:**

وهو الهيئة العامة للمنظمة الذي يقوم بتجديد اسم وشكل واختصاص ومسار عمل المنظمة ، والتقسيمات الإدارية وتخصصات الموظفين فيها ، وطبيعة العلاقات الوظيفية بين الموظفين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المتنوعة ، وارتباطها الإداري بالمنظمات ذات المستوى العالي والمنظمات الموازية لها بنفس المستوى.

**ب . طرق اتخاذ القرار:**

اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على اتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب وأهمها معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها وتجميع البدائل المختلفة من جهات متعددة وإجراء العديد من المشاورات لمعرفة أثره وتحديد مدى تحقيقه المصلحة العامة للمنظمة والمفاضلة بين اختيارات عدة قبل اتخاذ القرار النهائي والاستعداد للتراجع عنه أو تعديله إذا فشل في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله ولا يبنى على أهداف تعسفية أو شخصية كما أن الإهمال في مراعاة المعايير والمراحل الخاصة بصنع القرار يؤدي إلى إيجاد مناخ سلبي داخل المنظمة وخارجها بشكل عام خاصة في تضارب القرارات مما يؤثر سلبيا على مكونات المناخ التنظيمي خاصة فيما يتعلق بالاتصالات والعلاقات الداخلية والحوافز وتكوين الجماعات غير الرسمية.

**ج . نمط الاتصال:**

الاتصالات تعتبر الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل الأفكار ونقل الأوامر والمعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة سواء كانت صاعدة أو هابطة أو متوازية ، فالاتصالات الصاعدة هي عبارة عن المقترحات والأفكار والآراء والشكاوي والمذكرات والتقارير التي يقوم برفعها المدراء في الإدارات الإشرافية والإدارات الوسطى إلى الإدارة العليا ، أما الاتصالات الهابطة فهي عبارة عن القرارات

والتعليمات والتوجيهات التي تقوم الإدارة العليا بإصدارها إلى المستويات الإدارية الأدنى، ومن أشكال الاتصالات الهابطة الاتصالات المكتوبة أو الاتصالات الشفهية مع تنوع الوسائل التي تحصل بها ، حيث يمكن أن تكون من خلال البريد أو من خلال التسليم باليد أو من خلال التبليغ بالهاتف أو الفاكس ، وأحيانا تكون من خلال الكلام الشفوي المباشر أو عبر شبكة المعلومات.

#### د . د . التكوين ( التدريب ):

وهو درجة ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطوير الموظفين، فالاهتمام بالعنصر البشري من أهم الأمور لما له من تأثير على الموظف ومساعدته في تحقيق أهدافه ورفع معنوياته.

#### هـ . الحوافز:

الحوافز هي النظام الذي تقوم الإدارة العليا والمدراء بتطبيقه ليتم تقديم المكافآت والدعم للموظفين بهدف العمل على تحفيزهم نحو تفعيل الأداء والوصول إلى أقصى درجة إنتاجية ممكنة ، كما تعد الحوافز مجموعة من العوامل والمؤثرات والأدوات التي تدفع الموظف وتعمل على تحفيزه للقيام بسلوك محدد رغبة منه على أن يحقق نتائج ايجابية مترتبة على هذا السلوك ، فالموظف يهدف لتنفيذ عمله بأسلوب كفاء وفعال لكي يحصل على حافز مادي أو حافز معنوي والحافز ينتج عنه اشباع حاجة نفسية أو حاجة اجتماعية ، وأن انواع الحوافز متعددة منها الايجابية مثل : الترقية ورفع الاجور ، المشاركة في صنع القرار، ومنها غير الايجابي التي تعمل على البعد عن التصرفات التي لا تتناسب مع التشريعات واللوائح المنتشرة للابتعاد عن العقوبة مثل:الانذار أو الخصم من الراتب الشهري ، الغاء الترقية ، كما أن شعور الموظفين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الاداء يزيد لديهم الثقة والانتماء للعمل ، ويعمل على تشجيع الجهود المبدعة ويقلل من السلوكيات السلبية ، ويعمل على تشجيعهم وكذلك على تحمل المسؤولية( هواين ،2014، ص58)

#### 4 . أهمية المناخ التنظيمي:

أصبح المناخ التنظيمي من الموضوعات الهامة التي استحوذت على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة نظرا لتأثيره على العديد من المتغيرات فله دور كبيرا في تثبيت السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك ويتسم المناخ التنظيمي بالثبات النسبي فلديه تأثير على العديد من المتغيرات المتعلقة بسلوك العنصر البشري ويمكن إظهار أهمية هذا المتغير من خلال مايلي:

( خضير كاظم ، 2008 ، ص258

. وجود مناخ تنظيمي ملائم يعزز الإبداع داخل المنظمة والهيكل التنظيمي المعتمد والكثير من العوامل الأخرى ( المغربي، 2008، ص17 )

. ان نجاح المنظمات يعتمد على مدى قوتها على خلق جو يسوده الاستقرار والثقة بين العاملين.

. يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية الداخلية حيث يعبر عن جو العمل داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد وتدعيمهم وعلى تحسين مستوى أدائهم الوظيفي وفهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة. ( المغربي مرجع سابق )

. تبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال التأثير على المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة وأن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أية منظمة يعد تأثير مباشر ويتجسد في وصف وتحديد العلاقات والسلوك في مكان العمل. ( ألكتيبي، 1990، ص98 )

. تتضح أهمية المناخ التنظيمي في كونه عنصرا لازما لتحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها ومن تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو إمكانات العاملين في حل مشاكلهم بشكل فعال ( فيلة، 2005، ص292 )

. ارتفاع الروح المعنوية وزيادة درجة الرضا الوظيفي.

. توفير فص تطوير الذات لان فيه نوع من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية التفكير الابتكاري وفرصة لتحقيق الذات.

. قيام المديرين بتوفير مناخ تنظيمي صحي يجعل الأفراد يمارسون أعمالهم ويؤدون واجباتهم باستمتاع ويحفزهم للإبداع والابتكار المتواصل الذي يحقق التجديد والنمو المستمر

( مصطفى ، 2007، ص69 )

## 5 . أنواع المناخ التنظيمي:

قدم الباحثون أنواعا متباينة من المناخ التنظيمي التي عبرت بشكل أو بآخر عن اختلاف صريح في طبيعة تلك الأنواع، وفيما يأتي فكرة موجزة عن بعض تصنيفات الكتاب لتلك الأنواع:

أ- تصنيف السالم صالح: يقسم المناخ التنظيمي إلى ستة أنواع:

1. المناخ المفتوح: الذي يحقق حالة مشاركة وتفاعل في السلوك بين العاملين أنفسهم، وبين الإدارة.

2. المناخ الاستقلالي: الذي يحقق الحاجات الاجتماعية والنفسية للعاملين مما ينعكس إيجابيا على روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل.
  3. المناخ المسيطر عليه: الذي يؤدي إلى ارتفاع معدلات الإنتاج للعاملين نظرا للأهمية التي تعطى للعملية الانتاجية.
  4. المناخ المألوف: الذي يشجع على ظهور بعض السلوكيات غير المرغوب بها كالكذب و الاحتيال، وهو مناخ معتدل وشخصي جدا والعاملين فيه يشبعون حاجاتهم اجتماعيا.
  5. المناخ الأبوي: الذي يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا والروح المعنوية ويكون فيه القائد هو المبادر وبالتالي يحدد المهمات ويلزم الجماعة بتنفيذها.
  6. المناخ المغلق: الذي يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية و شيوخ سلوكيات غير أصيلة ومزيفة، وبالتالي تكون المنظمة شبه ساكنة وراكدة.
- ب- تصنيف هالابين و كروفنت: صنفا المناخ التنظيمي إلى ستة أنواع وهي:
1. المناخ المفتوح: ويتميز هذا المناخ بارتفاع درجات انتماء العاملين للمؤسسة وكذا ارتفاع درجة القدرة على العمل لدى مدير المؤسسة وكذا نزعة الانسانية مع العاملين وانخفاض درجات التباعد بين العاملين وقلة المعوقات التي تصدر عن الإدارة وكذا انخفاض درجة اهتمام الإدارة بتطبيق اللوائح والقوانين تطبيقا حرفيا.
  2. المناخ الاستقلالي: وفيه ترتفع درجات انتماء العاملين للعمل ويكون مدير المؤسسة قذوة حسنة للعاملين كما ترتفع درجات الألفة أي تتوفر العلاقات الطيبة بين العاملين كما ترتفع درجة اهتمام المدير بتطبيق القوانين و اللوائح تطبيقا حرفيا.
  3. المناخ الموجه: ويتسم بارتفاع درجة انتماء العاملين للمؤسسة وكثرة الإعاقات من الإدارة وأن الإدارة تهتم بالإنتاج دون الاستفادة من رأي العمال.
  4. المناخ الأبوي: ويتميز بارتفاع درجات تباعد العاملين عن بعضهم بالإضافة إلى تركيز الإدارة على الإنتاج، دون الاستفادة من رأي العمال رغم انخفاض المعوقات كما تتخفف درجة انتماء العاملين للمؤسسة. ( مصطفى ، 2007، ص 69)
  5. المناخ العائلي: ويتميز بارتفاع درجة الألفة أي توفر العلاقات الطيبة بين العاملين وكذا النزعة الإنسانية، كما تتخفف معوقات الإدارة ونزوعها إلى الشكلية في العمل أي اهتمامها بتطبيق

اللوائح والقوانين و تخف حدة اهتمام الإدارة وتركيزها على الإنتاج دون الوقوف على رأي العاملين، ولكن تزداد درجات تباعد العاملين في العمل كفريق.

6. المناخ المغلق: وتظهر بهذا المناخ كثرة معوقات الإدارة وتباعد العاملين عن العمل كفريق، ويهتم المدير بتطبيق اللوائح والقوانين والتركيز على الإنتاج دون الاهتمام بآراء العاملين، كما تنخفض بهذا المناخ النزعة الإنسانية وكذا درجة انتماء العاملين للعمل. ( مصطفى ، 2007 ، ص69)

#### 6. خصائص المناخ التنظيمي :

توصل الباحثون إلى عدد من السمات التي تحدد خصائص المناخ التنظيمي وهي:

- أن المناخ التنظيمي عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة، وليس بالضرورة كما هو قائم فعلا، أي أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها، وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم و إبداعهم انعكاسات لتأثير إدراكا تهم لتلك الخصائص البيئية.
  - أن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة، بمعنى أن خصائصه تتسم بدرجة من الاستقرار إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة. ( ألكتيبي ،1990، ص98)
  - أن المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.
  - العناصر المكونة للمناخ التنظيمي قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما.
  - يشترك في المناخ التنظيمي عدة أشخاص في نفس الوقت.
- ( مصطفى ، 2007 ، ص69)

ومن الخصائص التي أوردها (إبراهيم بن حمد البدر) ما يلي:

- يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة والتي عن طريقها يمكن تمييز منظمة عن أخرى.
  - يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية و التنظيمية، ويعبر عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل العاملين في هذه المنظمة.
  - إننا نتعامل مع عامل إدراكي بمعنى أن مناخ منظمة معينة كما يراها الموظفون فيها وفقا لإدراكهم الخاص وليس بالضرورة ما هو كائن فعلا. فإدراك الموظف لهذه الخصائص البيئية تولد لديه حالة نفسية لها تأثير مباشر في اتجاهات ودوافع الأفراد وبالتالي سلوكهم.
- ( فيلة، 2005 ، ص295)

## 7 . الفرق بين المناخ التنظيمي وبعض المفاهيم المشابهة:

### أ المناخ التنظيمي والمناخ الإداري:

يعتبر مصطلح المناخ التنظيمي أعم أشمل من المناخ الإداري إذ يعد المناخ الإداري أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي ، بينما يعتبر المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية لسلوك أي المناخ الإداري يتعلق أكثر مايتعلق بالقدرات الإدارية العليا وما يتخذه قادة المنظمة من إجراءات إدارية تؤثر على الكيان الكلي لتنظيم بينما يعتبر المناخ التنظيمي جزءاً أو بعد من أبعاد السلوك التنظيمي وذلك لتأثيره على الأفراد العاملين (محرمة ، 1996 ، ص125)

### ب . المناخ التنظيمي وبيئة العمل:

تتعلق بيئة العمل بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الكلي بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور على المستوى الضيق الجزئي فقط لذا فان المناخ التنظيمي هو الخصائص التي تتعلق بفاعليات ونشاط التنظيم داخليا .

### ج . المناخ التنظيمي والمناخ النفسي:

يعد المناخ النفسي المفهوم الأكثر تداخلا والتصاقا بالمناخ التنظيمي ويتم التمييز بينهما في النقاط التالية:

. المناخ التنظيمي يتم قياسه عن طريق المتوسطات الإدراكية بينما يتم قياس المناخ النفسي عن طريق التقييم الشخصي للأحداث.

. تعتبر المنظمة هي وحدة التحليل في المناخ التنظيمي بينما وحدة التحليلي في المناخ النفسي هي الفرد.

### . المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية :

الثقافة التنظيمية هي تعبير عن القيم التي يحملها الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما ويعملون على تطبيقها انطلاقاً من قناعاتهم الشخصية بها وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة في المنظمة ، كما تؤثر في سلوك الأفراد العاملين بها إذ أنها تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم، بينما يشير المناخ التنظيمي إلى مجموع المميزات والخصائص التي تسود بيئة العمل في منظمة ما تميزها عن غيرها كما تعد الثقافة التنظيمية أكثر شمولاً من المناخ التنظيمي. (السيار ، 2005 ، ص55)

### 8 . المقاربة النظرية للمناخ التنظيمي:

#### أ . المدرسة الكلاسيكية:

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

**\*نظرية الإدارة العلمية: ( فريدريك تايلور):**

ا وقد اعتمدت على رصد الظواهر ودراستها بطريقة علمية لمعرفة القوانين والعوامل التي تتحكم في الأداء الإنتاجي للعاملين حيث كانت تؤمن انه من اجل أداء فعال داخل المنظمة الصناعية لابد من تحفيز العمال وذلك عن طريق الحوافز المادية وتلبية بعض حاجياتهم العضوية. ومن أهم مبادئها :

. تحديد المهمة أو العمل المطلوب تأديته بوضوح تام .

. تحديد شروط العمل ومتطلباته ومستوياته والمدة الزمنية اللازمة لتحقيقه.

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

. كما ركزت على ضرورة وأهمية تدريب العناصر البشرية وتطوير كفاءتهم الإدارية والإشرافية والإنتاجية

وضرورة إعطاء أهمية كبيرة لدور الإدارة والمشرفين في صنع القرار وعملية التخطيط والرقابة والضبط

باعتبار أن العاملين في المستويات الدنيا لا يشعرون بالمسؤولية ويفتقدون الى القدرة على التوجيه الذاتي

في عملهم وهم بحاجة مستمرة إلى الرقابة والإشراف وينحصر دورهم في تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة

إليهم من مستويات الإدارة العليا. ( فيله ، 2005 ، ص53 )

**- دراسة الحركة وتبسيط العمل: ( فرانك وليليان جيلبيرت):**

كان فرانك جيلبيرت أحد المهندسين الآخرين الذين قدموا للإدارة العلمية إسهاما مباشرا وعملوا على تقديم

الإدارة الصناعية على مستوى العامل أيضا.

ففي سنة 1885 تاريخ التحاقه بالعمل في حرفة البناء، لاحظ جيلبيرت أن الحركات المتبعة في العمل من

قبل العمال كانت تختلف من عامل إلى آخر، ومن آن إلى آخر، مع نفس العامل و أن العمال غالبا ما

لا يتبعون التعليمات و الطرق المقدمة لهم في العمل، ونتيجة لهذا الاختلاف في حركات العمل، و لإيجاد

الوسيلة المثلى لأداء العمل، قام جيلبيرت بتحليل وتنميط الحركات التي يستخدمها العمال بالنسبة للعمل

وللأدوات المستخدمة، تهدف الوصول إلى أقل الحركات الممكنة و أكثرها راحة للعامل أثناء العمل، وإلغاء

الحركات غير الضرورية، و إعادة ترتيب الحركات و الأدوات والمواد اللازمة للعمل.

وقد كان لدراسة جيلبيرت هذه نتائج إيجابية على أداء العمال. وبعد أن تزوج جيلبيرت من ليليان والتي

كان لها اهتمامات كبيرة بعلم النفس وعلم الإدارة، شاركا سويا في القيام بالأعمال التالية:

. استخدام آلة فوتوغرافية لتصوير وتحليل الحركات التي يقوم بها العمال بغية تحسينها.  
. ابتكرا ساعة دقيقة لضبط الوقت تمكن من تحليل حركات الأفلام المصورة وتحديد الوقت الذي يستغرقه العامل في أداء كل حركة.

. قاما بتقسيم حركات اليد إلى تسع عشرة حركة أساسية واختارا لكل حركة رمزا يعبر عنها.  
. ابتكرا خريطة سير العمل ورسوماتها التوضيحية لاستخدامها في الرقابة على تدفق سير العمل ولاكتشاف الانحرافات التي تحدث، الأمر الذي يمكن من الوصول إلى أقصى الكفاية الانتاجية بأقل جهد ممكن.  
. قدما نظام البطاقات لكي تدون فيه أسماء العمال المجدين تكريما لهم، والذي استخدم لتحديد أنظمة المكافآت فيما بعد. ( فيله، 2005، ص53 )

#### - التقسيمات الإدارية : ( هنري فايول):

في نفس الوقت الذي بدأت فيه أسس ومبادئ الإدارة العلمية تحتل مكانتها في الدراسات و الأعمال الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية، كان هنري فايول في فرنسا يقدم إسهاماته في الحقل الإداري عن طريق مبادئ الإدارة وعليه فإنه كان الأول في الكتابة عن نظرية الإدارة التنظيمية ومؤسسها الحقيقي. وتختلف مدرسة العمليات الإدارية لهنري فايول عن نظيرتها حركة الإدارة العلمية لتايلور من ناحية جوهر اهتماماتها، فاهتمام الأولى كان يتمثل في دراسة وتحليل الوظائف الإدارية، في حين أن اهتمام الثانية كان يتمثل في تحليل العمل اليدوي ودراسة الحركة والزمن، وبمعنى آخر إن اهتمام فايول كان منصبا على الإدارة العليا، فقد كان ينظر إلى الإدارة من أعلى التنظيم إلى أسفله في حين كان اهتمام تايلور منصبا على الإدارة الدنيا فقد كان ينظر إلى الإدارة من أدنى التنظيم إلى أعلاه.  
ونظرة فايول إلى الإدارة من هذه الزاوية تعود أساسا إلى طبيعة عمله، فقد بدأ حياته المهنية كمهندس متخرج وشغل مناصب إدارية عالية منها على وجه الخصوص منصب المدير العام لمدة ثلاثين سنة لمجموعة شركات التعدين المعروفة باسم شركة (كومن تري الفرنسية).  
مبادئ الإدارة عند فايول:

وضع فايول أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة يراها أساسية لنجاح أي إدارة، وهي:  
(تقسيم العمل. السلطة والمسؤولية. النظام والانضباط. وحدة الأمر أو الرئاسة. وحدة التوجيه. خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة. مكافأة العاملين. المركزية. تدرج السلطة. الترتيب والتنظيم. المساواة والعدل. ثبات العاملين. المبادرة . التعاون و العمل الجماعي.) ( فيلة مرجع سابق )



من جهة أخرى فقد ركز فايول في كتابه على أهم السمات أو الخصائص الواجب توافرها في المدير حيث قام بتقسيمها إلى سمات عقلية وبدنية وعقلية وفنية وتربوية وسمات تتعلق بالخبرة والممارسة. وعلى الرغم من فوائد مدرسة مبادئ الإدارة وما أحدثته من تأثير إداري في الفترة من 1930-1950، إلا أنها تتسم بالمنطوية في التعامل مع مشكلات التنظيم، كما أنها تفتقد للتعميم وتتسم بالطابع النظري حيث تشترك مع الإدارة العلمية والنموذج البيروقراطي في إهمال الجوانب الاجتماعية و النفسية والنظر إليها باعتبارها عوامل تأثير ثانوية في ظل فكر التنظيم المادي الذي يتسم بالرشد.

### . النموذج البيروقراطي: ( ماكس فيبر):

يفترض النموذج البيروقراطي أن الناس غير عقلانيين و أنهم انفعاليون في أدائهم للعمل مما جعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل، و أن الاعتبارات الموضوعية و الجيدة و العقلانية اعتبارات غير واردة و غير موجودة في أداء العمل. لذا انعكس ذلك على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات، حيث تقول النظرية بان ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد و الإجراءات داخل المنظمة. ( فيله، 2005، ص54)

ووفقا لمؤسسي النظرية البيروقراطية فإن نموذج البيروقراطية ينطوي على بعض المزايا ذات الصلة بالمناخ التنظيمي و منها:

. وجود أوامر محددة تبعا للتسلسل الرئاسي ومن خلال هذه الأوامر يتسنى لكل فرد أن يرفع تقاريره للرئيس المختص.

وضع أسس أو معايير موضوعية لعملية الاختيار و التعيين بحيث يتم استبعاد القرابة أو الوساطة كأساس الاختبار.

إرساء قواعد و لوائح منظمة لأداء الوظائف بغض النظر عن نوعية شاغليها.

التركيز على التخصص و الجدارة الفنية كأساس لتحقيق التلاؤم و التوافق مع متطلبات الوظيفة.

و على الرغم من المزايا السابقة فإن المنهج البيروقراطي لم يخلو من بعض الآثار السلبية على سلوك الأفراد، و هي:

. الالتزام الحرفي بالأنظمة و القوانين يضيء نوعا من الجمود على سلوك الأفراد.

. عدم التعامل مع موظفي المنظمة كأفراد لهم رغبات و ميول و أحاسيس و عواطف مما يجعلهم يشعرون

بأنهم يعاملون كآلات و هذا الوضع يدفعهم لتترك المنظمة أو يقلل من حماسهم للعمل. ( فيلة مرجع

سابق)

. وجود إجراءات و قواعد صارمة تقف عقبة أمام أي نوع من التغيير أو التطوير و بالتالي لا يوفر النموذج البيروقراطي النمو الشخصي كمل لا يساعد على الابتكار.

. قد يلجأ الأفراد إلى تجنب المسؤولية و اتخاذ القرارات أو اختيار البدائل التي تتناسب فقط مع الأنظمة و القوانين و هنا تعمل البيروقراطية على تعديل شخصية الفرد بحيث يصبح ضعيف الإرادة قليل التأثير في مجريات الأمور.

. تؤدي البيروقراطية إلى تطابق مستويات الأداء و تميل بالأفراد إلى الخضوع و الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء. ( فيله ، 2005 ، ص54)

**. ب المدرسة السلوكية:**

لقد قامت المدرسة السلوكية على مفهوم أساسه أن التنظيم وسيلة للعمل كما أنه وسيلة للحياة، مفترضة أن التنظيم ما هو إلا أنماط واتجاهات سلوكية واجتماعية أكثر من كونه مجرد هيكل أو بناء جامد، وأن القيادة الإدارية فن قائم على أساس السلوك العقلي تجاه العلاقات الإنسانية. وعلى ذلك فبجانب العلاقات الرسمية في المنظمة والمحددة في ضوء السلطات المقررة تهتم النظرية السلوكية بالآثار النفسية والاجتماعية والقيم المستقرة، وأنماط السلوك البشري الجماعي داخل التنظيم، وما لها من تأثير في العلاقات الرسمية المقررة.

وتفترض النظرية السلوكية إن كان اختلاف سلوك الأفراد عن السلوك المتوقع في ضوء الاعتبارات التي تضعها التنظيميان الرسمية. وقد تضطر الإدارة إلى تعديل التنظيمات الرسمية لتلائم التنظيمات الاجتماعية السائدة في المنظمة. كما تفترض هذه النظرية احتمال وجود تباين بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

#### - نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو):

تم إخضاع ستة فتيات إلى الملاحظة التجريبية أثناء الأداء وقاموا بإجراء تغييرات في فترات الراحة وطول وقت العمل و الإضاءة وغيرها من الظروف المادية، وكانت النتائج ارتفاع في إنتاجية الفتيات عند إجراء التغيير وبرز إلى جانب الظروف المادية في العمل أهمية الجانب الاجتماعي في التأثير على علاقات العمل والإنتاج حيث أن المصنع يولف نظاما اجتماعيا تسوده علاقات غير رسمية تؤثر في أنماط التفاعل.

وعليه لا بد أن ينظر إلى العامل باعتباره كائنا اجتماعيا وإنسانيا له حاجاته و رغباته وميوله واتجاهاته ومشاعره المؤثرة في أدائه الإنتاجي. ومن هنا نشأت حركة أو مدرسة العلاقات الإنسانية و أسهمت من

خلال الدراسات الميدانية و أكدت على التنظيم غير الرسمي، والروح المعنوية و الدافعية، وتماسك الجماعة، والتفاعل الاجتماعي، الحوافز. (السيار، 2005، ص55)  
**. نظرية (ماري باركر فيوليت):**

حاولت ماري باركر فيوليت من خلال دراساتها لأفكار رواد المدرسة الكلاسيكية و أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية والتوفيق بين الاتجاهين ، حيث عبرت عن اعتقادها بأن استخدام الأساليب العلمية في الإدارة لا يكفي لزيادة الانتاجية، وان الحافز المادي لا يكفي لتوليد الرغبة في العمل وزيادة الانتاجية، فقد ركزت فيوليت على أثر الجماعة على الفرد ودعت إلى المشاركة في السلطة و التعاون و التنسيق بين الأفراد العاملين في المنظمة، وقالت أنه في الوقت نفسه يمكن زيادة الانتاجية إذا طبقت مبادئ العلاقات الإنسانية، ووفرننا للعامل الحافز المعنوي، إلى جانب توفير ظروف العمل المناسبة، وهكذا إذا تمكنت المنشأة من دمج مبادئ نظرية الإدارة العلمية مع مبادئ رواد نظرية العلاقات الإنسانية، فإن الرضا سيتحقق عند العمال وبالتالي ترتفع معنوياتهم وتزيد إنتاجيتهم، وينخفض معدل دوران العمل.  
**. نظرية التنظيم الاجتماعي (وايت باك):**

تمحورت نظريته عن التنظيم حول ثلاث نقاط أساسية مفادها ما يلي:  
 \* وضع مفهوم واقعي وليس مثالي عن التنظيم وما يدور بداخله من أنشطة وتفاعلات.  
 \* أن يكون هذا المفهوم ذو طابع عمومي وشمولي أي لا يقتصر على دراسة وتفسير جانب فقط، بل يشمل كافة مكونات التنظيم.  
 \* التركيز في دراسة التنظيم على عملية التفاعل بين عناصره ومكوناته.  
 أما عناصر ومكونات التنظيم حسب وايت باك هي:

- ميثاق التنظيم، موارد التنظيم (البشرية، المادية، رأس المال، الفكر)، الأنشطة (انتاجية و تسويقية، تمويلية ومحاسبية، فنية وصيانة، فكرية، رقابية)، العمليات (التداخل، حل المشاكل، القيادة)، التفاعل.  
**. نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم الرسمي (كريس أرجيريس):**

الفكرة الأساسية لنظرية أرجيريس تدور حول مفهوم مؤداه: أن النظرية الكلاسيكية مقبولة بشرط تعديلها بشكل يخفف معه آثارها السلبية على الفرد، و إزالة التعارض بينه وبين التنظيم الرسمي، وبالتالي تحقيق التقارب بينهما و إيجاد التفاعل الإيجابي بين الطرفين، فالمعاملة الآلية للفرد من قبل التنظيم الرسمي (وفق مفهوم النظرية الكلاسيكية) تحدث لديه نفورا تجاه المنظمة التي تحاول استغلال جهده وطاقته، وهنا يحدث التناقض بين أهدافه و أهدافها، لذلك فالتمسك الحرفي بأفكار النظرية الكلاسيكية سيحدث هذا

التناقض آثارا سلبية لدى الفرد، والتناقض في نهاية المطاف قد ينتهي إلى الصراع. فالفرد يسعى لإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه من خلال المنظمة، التي إذا استغلته ولم تحققها له سيحدث عندئذ التناقض والصراع وبالتالي جمود العلاقات التنظيمية بين الجانبين. (السيار المرجع السابق)

**. نظرية الاندماج والانصهار (وايت باك وكريس أرجيريس):**

تعتبر امتداد للنظرية السابقة وهي نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم الرسمي، و الفكرة الأساسية التي تقوم عليها هي أن المشكلة الأساسية في حياة المنظمات هي كيف يمكن لتجمع بشري أفراده مختلفون في القدرات والاستعدادات يندمجون في نشاط تعاوني يساهم في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها ويحقق رضا وإشباع أهداف الأفراد في هذا المجتمع. إن الفرد يسعى إلى تحقيق أهدافه الذاتية وبنفس الوقت أهداف المنظمة التي يعمل فيها، فإذا تحققت أهداف المنظمة ولم تتحقق أهدافه بإشباع حاجاته، يكون هناك عندئذ تضحية من ناحية الفرد، و إذا تحققت أهداف الفرد ولم يعط الجهد اللازم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، معنى ذلك أنه في كلتا الحالتين لم يحدث الاندماج أو الانصهار، وعليه يمكن القول أن الاندماج قد يحدث إلا إذا تحققت أهداف الطرفين. (خضير كاظم ، 2008، ص284)

### ج . المدرسة الحديثة في الإدارة

#### - نظرية النظم:

تؤكد هذه النظرية على أن النظام هو أدق وحدة يمكن أن تكون إطارا علميا للدراسة العلمية و الموضوعية، فالمجتمع هو وحدة عامة أو نظام عام يتكون من وحدات أصغر تكون كل وحدة نظاما بذاتها، وهذه هي الأنظمة السياسية و الاجتماعية والإدارية.

وتعتبر النظام الإداري (المنظمة) نظاما يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع، فيأخذ منها ويعطيها ويتبادل معها المعلومات والطاقة والمواد والقوى البشرية. ويشبه أنصار هذه النظرية المنظمة بالآلة من حيث ترابط أجزائها بعضها ببعض، ويتوقف نشاط هذه الآلة على قدرة أجزائها وعلى الطاقة الانتاجية الكافية فيها، ونوعية الوقود والعناية والصيانة البيئية المتوفرة لها، ومن ثم فإن إنتاج المنظمة يتوقف على طبيعة تنظيمها وعناصرها الداخلية. (المناخ التنظيمي).

#### - النظرية الموقفية:

كما هو معلوم أنه ليس هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل، وحينما نتحدث عن المناخ التنظيمي داخل العمل يكون الأمر أكثر تشابكا، حيث لا يمكن تفسير السلوك الإنساني و التحكم فيه والتنبؤ به من خلال

عنصر واحد. ولهذا ظهرت النظرية الموقفية والتي ترى أن السلوك الانساني يتأثر بالعديد من العناصر الموجودة في الموقف الخاص بهذا السلوك. ( خضير كاظم ، 2008 ، ص258 )  
 كما ان هناك عناصر في الجماعة مثل: التماسك والتعاون والصراع والاتصالات والقيادة، تؤثر في سلوك الفرد والجماعة داخل المنظمة. و أيضا تلعب عناصر في المنظمة مثل: شكل الهيكل التنظيمي و التنسيق و السلطة ودرجة المركزية و أنظمة الإدارة المستخدمة في التأثير على سلوك الفرد و الجماعة داخل المنظمة. ويضاف إلى هذا كله أن هناك عناصر في البيئة تؤثر أيضا في سلوك الفرد والجماعة مثل: العادات والتقاليد والدخل القومي والظروف الاقتصادية والسياسية.

وعليه يمكن القول أن المدير الناجح لكي يؤثر بنجاح على مرؤوسيه عليه أن يأخذ كافة عناصر الموقف: الفرد والجماعة والمنظمة والبيئة ( المناخ التنظيمي) في الحسبان عند دخله بالتأثير في سلوك مرؤوسيه.

#### - نظرية الإدارة بالأهداف:

تنظر إلى العملية الإدارية نظرة متكاملة عضوية وتساعد المدير في التفكير في مشكلاته بطريقة متجددة، وتحاول إدماج أهداف العمل و أهداف الأفراد وتحقيق كل مجموعة من الأهداف من خلال المجموعة الأخرى، وتنمية الموارد المتاحة وتشغيلها بكفاءة عالية، وتطوير الممارسات الإدارية وتحسين النتائج المحصلة، وتقوم فكرة الإدارة بالأهداف والنتائج على اشتراك كل من الرئيس والمرؤوسين في عمليتي التخطيط والرقابة، فتسير حسب الخطوات التالية:

\* يقوم المرؤوس برسم خطة بدائية تتضمن الأهداف التي يمكنه تحقيقها في الفترة الزمنية المقبلة.  
 \* يعقد الرئيس والمرؤوسين اجتماع عمل يناقشان فيه هذه الخطة ويعدلان فيها حتى يتوصلا إلى الخطة أو ورقة عمل التي ستكون دليلهما للعمل في الفترة الزمنية المقبلة.  
 \* يقوم المرؤوس بالتنفيذ ويقوم الرئيس بالقيادة والمتابعة، فهو يشرف على عمل المرؤوس ويقف على تقدمه في مراحل المتعددة.

\* عندما يصل المرؤوس إلى النتائج وقياسها ومقارنتها ومن ثم البحث عن الأخطاء إن وجدت.

إن المشروع باعتماد هذا الأسلوب من شأنه أن يتطلب توفير المهارات الأساسية التالية:

- أ- المهارة في وضع الأهداف.
- ب- المهارة في تطبيق الأهداف.
- ت- المهارة في القياس والمتابعة والتصحيح. ( خضير كاظم مرجع سابق )

#### . 9. قياس المناخ التنظيمي:

**\*مناهج قياس المناخ التنظيمي:**

يساهم قياس المناخ التنظيمي في تحديد نوعية وإمكانية الحكم على مدى مناسبة هذا النموذج لمناخ الأفراد العاملين في المنظمة ومدى رضاهم عليه: (محرمة، 1996، ص125)

**مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية :**

يحصر هذا المدخل المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات والخصائص التنظيمية التي يمكن قياسها مثل ( حجم التنظيم ومستويات السلطة والهيكل التنظيمي).

**. مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية :**

يعتبر المناخ التنظيمي ميزة أو صفة أو مظهرا رئيسيا للتنظيم إذ يتم قياس هذه الصفات والميزات من خلال متوسط التصورات الناتجة عن إدراك الأفراد عن المنظمة.

**. مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية:**

يعتمد على مجموعة المقاييس المدركة بواسطة الأفراد العاملين بالمنظمة التي تركز على المقاييس الشخصية مثل ( قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة والمستوى الثقافي )

ونشير الى أن المدخل الثاني ( القياس الإدراكي للصفات التنظيمية ) هو الأكثر استخداما لأنه يتجاوز التركيز الكبير على العوامل التنظيمية في المنظمة للمدخل الأول كما يتجاوز التركيز على العوامل الشخصية للأفراد في المنظمة للمدخل الثالث ولهذا يستعمل في الدراسات الحديثة التي تهتم بالمناخ التنظيمي.

ويلاحظ أن الدراسات في مجال المناخ التنظيمي تتجه الى استخدام نوعين هما:

**المقاييس الموضوعية :**

تركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كميًا المتمثلة في حجم المنظمة ، عدد الوحدات ، حجم القوى العاملة من فنيين وإداريين وغيرهم ،معدل الانتاجية ، عمر التنظيم ، عدد الأقسام وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية .

**المقاييس الوصفية :**

تعتمد على استمارة الاستقصاء التي يتم عن طريقها جمع البيانات من الجوانب التي تتعلق بحياة الافراد في التنظيم.

كما توجد مناهج وطرق أخرى مثل ( الدراسات الميدانية . تقييم تصورات أعضاء التنظيم . المعالجة التجريبية ) ( محرمة مرجع سابق)

**. خلاصة:**

إذن، يجب على كل منظمة أن تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي صحي وسليم، من شأنه أن يهيئ بيئة عمل مريحة، ويفتح آفاقا جديدة أمام المورد البشري ويتيح له فرصة التنسيق والتعاون ويراعي ظروفه ويسمح له بتحقيق رغباته و إشباع حاجاته، وهذا ما يساعد في رفع روحه المعنوية وزيادة دافعيته لانجاز مهامه على أكمل وجه.

## الفصل الثالث: الدافعية للإنجاز

.تمهيد

1 . مقدمة عامة حول الدافعية

أ . تعريف الدافعية

ب . مكونات الدافعية للإنجاز

ج . أنواع الدافعية للإنجاز

د . السمات والخصائص المميزة لمرتفعي الدافعية

للإنجاز.

2 . السياق النظري لبروز مفهوم الدافعية للإنجاز

أ. بدايات التنظير في الدافعية للإنجاز

ب . المعالجات الجديدة لمنحى التوقع . القيمة

ج . الدافعية للإنجاز في ظل نظرية التنافر المعرفي

د . الدافعية للإنجاز في ظل نظرية العزو

3 . قياس الدافعية للإنجاز

خلاصة الفصل



**تمهيد:**

تعد بداية النصف الثاني من القرن العشرين علامة بارزة في دراسة موضوع الدافعية بشكل عام ، و دافعية الإنجاز بشكل خاص ، إذ برزت في السنوات الأخيرة كأحد المعالم المميزة في الدراسة و البحث في ديناميات الشخصية و السلوك ليس فقط في المجال النفسي و لكن أيضا في العديد من المجالات و الميادين التطبيقية و العملية .

لكن و على الرغم من الجهود المتواصلة لفك أسرار هذا الميدان الحديث نسبيا في علم النفس ، إلا أن هناك أسئلة كثيرة لا تزال محل نقاش و جدل كبيرين و عليه فإن أي محاولة للبحث في هذا الميدان ، يمكن أن تسهم في إثراء و تعميق فهمنا لهذا المفهوم ، و بالتالي الإفادة منه في الاستغلال الأمثل للقدرات البشرية.

**. مقدمة عامة حول الدافعية 1**

إن كلمة دافعية " Motivation " لها جذورها في الكلمة اللاتينية " Mover " التي تعني يدفع أو يحرك "TO MOVE" في علم النفس ، حيث تشتمل دراسة الدافعية على محاولة تحديد الأسباب أو العوامل المحددة للفعل أو السلوك

( خليفة،2000 ، ص68 )

وهي القوة الذاتية التي تعمل على تحريك السلوك وتوجيهه نحو تحقيق هدف معين وتحافظ هذه القوة الذاتية على ديمومة السلوك واستمرار يته فإذا هي السعي الجاد لإنجاز الأشياء والرغبة المستمرة لبلوغ النجاح واكتساب معاييرها.

والمتصفح للأبحاث التي تناولت مفهوم الدافعية يجد أن هناك العديد من التعريفات التي قدمها الباحثون لهذا المفهوم وقد أحصى ( كلنجينا و كلنجينا ) ثمانية وتسعين تعريفا للدافعية. ( خليفة مرجع سابق )

ويرجع اختلاف تعدد تعريفات الدافعية إلى عدة اعتبارات في مقدمتها . طريقة التعامل مع هذا المفهوم فالبعض يركز على محدداته والبعض الآخر على النتائج المترتبة عنه.

. الاختلاف حول وحدة المعنى لهذا المفهوم وبعض المفاهيم ك( الباعث، الحافز ،التوتر ، الحاجة ، الاستثارة...الخ) من عدمه.

. اختلاف التوجهات النظرية فبعض الباحثين يركز على مظاهر بعينها من هذا المفهوم ك( التوتر

العضلي ، معدل النبض والتنفس ) بكونها مظاهر عملية الاستثارة عند الفرد، ومنهم من يذهب إلى كيفية تعامل الفرد مع المثيرات التي يتم بها إشباع حاجاته الملحة. ( محي الدين ، 1988 ، ص ، 60 )

وقد بينا ( وينبر جر وماكلياند) من خلال استعراضهما للتوجهات النظرية المختلفة في مجال الدافعية أنه يوجد منحنيين رئيسيين في التعامل مع مفهوم الدافعية وهما :

. المنحنى الأول:

المستمد من نظرية كل من (ماكلياند وأتكينسون) ورأيهم أن الدافعية تقوم على أساس وجداني وأن لكل دافع حالة وجدانية خاصة به وافترضوا أن للدوافع آثار بعيدة المدى على السلوك وأن تأثيرها يتزايد بالنسبة للسلوك غير المقيد مقارنة بالسلوك المقيد.

. المنحنى الثاني:

النماذج المعرفية للدافعية والتي تقوم على أساس مخطط الذات وينظر أصحابه إلى الدافعية باعتبارها ظاهرة معرفية ويدخل في هذا الإطار نموذج (كارفر وشير) وهو الأخذ بأن الذات هي أكثر الجوانب أهمية في تشغيل ومعالجة المعلومات كما أنه يمكن تقويم وتنشيط مخطط الذات نظرا لأهميته في التأثير على السلوك (خليفة، 2000، ص 72) ويؤكد كل من (ماركوس وكاننتور وآخرون) في توجه آخر وبالتركيز دائما على الذات وأهمية تفاعلها مع البيئة أكثر من معالجة المعلومات ولهذا فهي (الدافعية) تظهر بشكل واضح في فهم الفرد لنفسه.

يمكن القول أن أي تعريف للدافعية يقدم من الجانبين أو المنحنيين السابقين فإنه يتضمن عدد من الملامح يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. الوظيفة التنشيطية للدافعية تعمل على تعبئة الطاقة لدى الفرد وتحفزه نحو الهدف إلى أن يشبع حاجته ويحقق هدفه. (خليفة مرجع سابق)

كما أن زيادة الدافعية فوق حد أمثل يعوق الأداء أكثر مما ييسره، ذلك أن درجة الاضطراب والقلق تزداد مع زيادتها ، ونقصها يؤدي إلى الرتابة والملل . (توق ،2002، ص233)

ولهذا فإن المستوى المتوسط من الدافعية أو الاستثارة الانفعالية هو أفضل المستويات التي يكون الفرد خلالها على درجة ملائمة من اليقظة والتنبه للقيام بأعماله ونشاطاته، ورغم هذا إلا أنه لا يمكن تعميم ذلك لأن عدد من الأبحاث والدراسات بينت العلاقة القوية الموجبة بين مستوى الأداء الإبداعي المتميز والدرجة العالية للدافعية. (محي الدين ،1988، ص11)

2. في نظرية السلوك الموجه نحو الهدف أوضح (ميلر وآخرون) أن للدافعية وظيفة توجيهية لأن الفرد يقوم بالمقارنة بين البيئة والهدف ومن ثم معالجة البيئة من أجل التقليل من التفاوت بينها وبين الهدف ثم يختبر مرة أخرى التفاوت بينهما وبعد ذلك يسعى ويجاهد لتحقيق الهدف. (توق ،2002، ص233)

فالدافعية توجه سلوك الفرد إلى أهداف بعينها والعمل على تحقيق هذه الأهداف وخير مثال يوضح لنا كيف أن الدوافع توجه السلوك، تلك الظاهرة المعروفة ب: الانتباه الانتقائي الذي درسه كظاهرة ( لاداروس وآخرون 1953) وتوصلوا إلى النتائج التالية :

أن الأشخاص في حالة الجوع الشديد يتعرفون على صورة الطعام ومثيراته أسرع من تعرفهم على صور الأشياء والموضوعات الأخرى، مامعناه أن الدوافع هي التي توجه الانتباه إلى أمور محددة دون غيرها في نفس البيئة. (قشقوش وطلعت، 1979، ص10)

3 . تعمل الدافعية كتوجه عام لدى الفرد وفي هذا الصدد هناك من يميز بين التوجه الثابت والتوجه الدينامي كما أن هناك من يميز بين توجه الفعل وتوجه الحالة حيث يكون توجه الفرد ديناميكيا في حالة وجود ضغوط من البيئة. ( خليفة ،2000، ص76)

4 . الأفراد يتفاوتون في مستويات الدافعية لأنها تتأثر بجملة من العوامل منها الداخلية مثل : الاهتمامات والقيم. والخارجية وهي: البيئة التي يعيش فيها الفرد وعليه فان خبرة الفرد والسياق الاجتماعي الذي يعيش فيه يحددان مدى تعبئته لطاقته في اتجاه أو آخر .

5 . الدافعية العامة في تصور البعض تعني حاجة الفرد للتغلب على العقبات ومواجهة التحديات الصعبة، فان الفرد يمكنه أن يغير مسار الهدف فيسلك طريقا آخر إذا شعر أن الطريق الذي يسلكه لا يوصله إلى الهدف. ( توك ،2002، ص233)

6 . مما سبق يمكن تصنيف مفهوم الدافعية في شقين أساسيين وهما: الأول النشاط العام ، والثاني هو استقطاب هذا النشاط العام في اتجاه بعينه لخدمة هدف بذاته.

وفي إطار السياق السابق يمكن فهم الدافعية وفق تعريف هب ( 1955) على أنها : مصطلح يشير إلى تحريك السلوك وتنشيطه وخاصة إلى مصادر الطاقة في مجموعة معينة من الاستجابات التي تجعلها سائدة بالنسبة لغيرها من الاستجابات فترة من الوقت ومسئولة عن استمرارية السلوك وتحديد وجهته.

7. توصلت بعض الدراسات أن من أهم مظاهر الدافعية العامة الشعور بأهمية الوقت والتفاني في العمل والسعي نحو الكفاءة في تأدية المهام التي توكل إلى الشخص والرغبة المستمرة في الإنجاز.( محي الدين ، 1988 ، ص 22)

والمثابرة والاستمرار في العمل لفترات طويلة ومحاولة التغلب على العقبات التي تواجه الفرد وذلك بتحقيق الأداء بكل كفاء وهذه المظاهر كلها عبارة عن مؤشرات للدافعية للإنجاز التي تعد بهذا بعدا أساسيا لدى الأفراد ذوي الدافعية العالية. (خليفة، 2000 ، ص77)

بعد إسهابنا السابق في المقدمة العامة حول الدافعية موضوع بحثنا هذا سوف نعرض في الأسطر الموالية مجموعة من التعاريف للدافعية وفق المنحيين أو النموذجين المشار إليهما آنفا .  
**أ. تعريف الدافعية:**

. تعريف أحمد زكي صالح(1972) هي مصطلح عام يستعمل للدلالة على العلاقة الديناميكية بين الكائن وبيئته ولا يتضمن مصطلح الدافعية أي إشارة إلى النشاط من نوع أو نموذج سلوكي معين.  
(منسي والطواب،2002، ص 120)

. عرف يونغ الدافعية من خلال المحددات الداخلية بأنها عبارة عن حالة استثارة وتوتر داخلي تثير السلوك وتدفعه إلى تحقيق هدف معين.

. تعريف هب ( 1949) هي عملية يتم بمقتضاها إثارة نشاط الكائن الحي وتنظيمه وتوجيهه إلى هدف محدد.  
( منسي والطواب مرجع سابق)

. ويعرف ليندري (Lindri) الدافعية بأنها مجموعة القوى التي تحرك السلوك وتوجهه نحو هدف من الأهداف.  
( ألدهري ، 2008 ، ص 116)

. تعريف آخر للدافعية على أنها عبارة عن عامل داخلي يستثير سلوك الفرد ويوجهه ويحقق فيه تكامل ولا يمكن ملاحظته مباشرة وإنما تستنتج من السلوك أو نفترض وجوده حتى يمكننا تفسير هذا السلوك.  
( وحيد ، 2001 ، ص 79)

. من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول أن الدافعية هي قوة داخلية تعمل في نفس الفرد وتدفعه وتثير فيه الرغبة للعمل بجدية من أجل تلبية مطالب ذاتية يسعى للحصول على إشباعها.

من خلال النظر إلى المفاهيم المتعلقة بالدافعية يمكن اعتبارها مثيرات تثير وتثار منها الداخلي كالحاجة والحافز والخارجي كالباعث فتفاعلها مع بعضها يثير ظهور الدافعية للإنجاز عبر توجيه سلوك الفرد لممارسة سلوك هادف لإنجاز الأهداف المنشودة.

**. تعريف الدافعية للإنجاز:**

العلماء والباحثين في علم النفس أثاروا جدلا حول هذا المفهوم (الدافعية للإنجاز) وحظي باهتمامهم عبر وصفه وتفسيره في دراساتهم وبحوثهم انطلاقا أو مساندة لعمل كل واحد منهم وسوف نأتي على ذكر بعضها:

. (ماكلياند) الدافعية للإنجاز هي حاجة الفرد للقيام بمهامه على وجه أفضل مما أنجز من قبل بكفاءة وسرعة بأقل جهد وأفضل نتيجة. ( معمرية، 2012، ص 49 )

. (موراي ) الدافع للإنجاز بأنه الرغبة أو الميل إلى عمل الأشياء على نحو جيد بقدر الإمكان ويتمثل

الدافع للإنجاز في الحرص على تحقيق الأشياء التي يراها الآخرون صعبة ، والسيطرة على البيئة الفيزيائية والاجتماعية والتحكم في الأفكار وحسن تناولها وتنظيمها والقيام بعمل الأشياء الصعبة على نحو جيد وسريع بقدر الإمكان وبطريقة استقلالية والتغلب على العقبات وبلوغ معايير الامتياز والتفوق على الذات ومناقسة الآخرين والتفوق عليهم وتخطيهم. ( الخولي ، 2002 ، ص 207 )

. (جونسون) (1969) الدافعية للإنجاز هي ميل أو نزع لبذل جهد لتحقيق الأهداف.

. (برلز) (1984) أن الدافعية للإنجاز مفهوم يستخدم لوصف ماينشط الفرد أو يدفعه وما يوجه نشاطه.

( الباهي وشلبي، 1999، ص 23 )

. (عبد القادر طه) تشير إلى رغبة الفرد وميله لإنجاز ما يعهد إليه من أعمال ومهام وواجبات بأحسن مستوى وأعلى ناحية ممكنة حتى يحوز رضا رؤسائه ومرؤوسيه فتتفتح أمامه سبل زيادة الدخل ويسهل أمامه سبل الترقية والتقدم نحو ما يوجد لدى بعض العاملين والموظفين.

( فرج ع ، 2003 ، ص 352 )

. وتعرف بأنها محاولة الفرد حصوله على مرتبة عالية حسب قدرته في جميع الأنشطة التي يمارسها وتكون هذه الأنشطة مرتبطة بالنجاح والفشل.

( قضاة و الترتوري، 2006، ص 170 )

. وكذلك هي الرغبة والاستعداد للقيام بعمل لوقت قصير وجهد مضاعف وخطأ أقل.

( أخلادي، 2009، ص 455 )

. ويعرفها (الكتاني ) هي سعي الفرد لتركيز الجهد الانتباه والمثابرة وعند القيام بالأعمال الصعبة والتغلب على العقبات لتحقيق مستوى طموح مرتفع والنضال والمنافسة من أجل بلوغ معايير الامتياز. ( مجدي ،

2003، ص 184 )

على ضوء التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج أن الدافعية للإنجاز هي قوة دافعة مركبة ومعقدة تجعل من الأشخاص يتوقون إلى النجاح ويخافون من الفشل يتسمون بالطموح يتمتعون بالعديد من الخصائص والمميزات كالمتعة في المنافسة والسعي الجاد لعمل الأشياء الصعبة في أقل وقت واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية والوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

#### ب . مكونات الدافعية للإنجاز:

حددت في ثلاثة معطيات من طرف (أوزيل OSOBLE) وهي الحافز المعرفي ، تكريس الذات ، دافع الانتماء ونلخصها فيما يلي:

- 1 . الحافز المعرفي: ويعبر عنه بسعي الفرد لإشباع حاجاته من الفهم وحل المشكلات والخبرة لأنها تعينه على تحسين الأداء بكفاءة عالية.
  - 2 . تكريس الذات: رغبة الفرد في الوصول للشهرة والمكانة والمركز الاجتماعي عن طريق أدائه المتميز والملتزم بالتقاليد المعترف بها.
  - 3 . دافع الانتماء: هو سعي الفرد للحصول على الاعتراف والتقدير باستخدام نجاحه بمختلف الأدوات ويأتي هنا دور الوالدين كمصدر أول لإشباع حاجات دافع الانتماء ثم دور الأطراف المختلفة الذي يتعامل معها الفرد ويعتمد عليهم في تكوين شخصيته وبصفة عامة ما يسمى مؤسسات التنشئة الاجتماعية.
- (عويضة، 1996 ، ص94)

#### ج . أنواع الدافعية للإنجاز:

لقد ميز (فيروف VIROFF 1969 وتشارلز سميث smith ) بين نوعين من الدافعية لإنجازهما: دافع إنجاز ذاتي.

دافع إنجاز اجتماعي.

- 1 . دافع الإنجاز الذاتي: وهو خاضع لمقاييس الشخصية يحددها الفرد لنفسه وينبع من داخل الفرد يعتمد فيه على خبراته في سن مبكرة منذ الطفولة فيجد فيها لذة للإنجاز والوصول إلى الهدف فيرسم أهداف يسعى إلى تحقيقها . ( الشماع ، 1977 ، ص 163 )

نستنتج أن دافع الإنجاز الذاتي يكون من ذاتية الفرد نفسه ويمر ويتطور عبر مراحل حياته وصولاً إلى تحقيق أهدافه.

2. دافع الإنجاز الاجتماعي: وهو خاضع لمحكات أو معايير يرسمها الآخرون ويقاس في ضوءها أي أنه يخضع لمقاييس من وضع المجتمع ويبدأ من سن المدرسة الابتدائية. ( الشماع ، 1977 ، ص 163 )

#### د . السمات والخصائص المميزة لمرتفعي الدافعية للإنجاز :

الأشخاص ذوي الدافعية العالية للإنجاز يتميزون بمجموعة من الخصائص والسمات كما أشارا ( ووفولك و نيكولش) إلى ذلك ومنها:

. يميلون إلى أن يختاروا المشاكل التي تتحدى قدراتهم.

. يميلون إلى العمل طويلا لحل المشكلات الصعبة ويفضلون العمل مع الأشخاص المثابرون.

( معمريه ، 2012 ، ص 63 ، 69 )

إلا أن ( لومسدن) يرى أن ذوي الدافعية المرتفعة للإنجاز يتميزون بمايلي:

. يميلون إلى توظيف استراتيجيات تحتاج إلى مجهودات أكبر وتمكنهم من أن تكون معلوماتهم أكثر تكيفا.

. يستخدمون المنطق بدرجة كبيرة في جمع المعلومات واستراتيجيات صنع القرار عند مواجهة مهام معقدة.

. يفضلون المهام المتوسطة السهولة والصعوبة ( معمريه مرجع سابق)

وكذلك من السمات الخاصة بهم:

1. لمغامرة المحسوبة: يتجنب الفرد ذو الدافع للإنجاز المرتفع القيام بألا عمال التي تتصف بالمغامرة

والتي يرتبط نجاحها وفشلها بعوامل خارجة عن تحكمه فهو يضع أمامه أهدافا متوسطة الصعوبة وعندما

تكون إمكانية النجاح فيها بنسب كبيرة فإنه يقبل عليها بأقصى جهد ممكن لتحقيق أقصى ما يمكن من

الإنجاز.

. تحمل المسؤولية : يتجه غالبا الأفراد ذوي الدافع للإنجاز المرتفع إلى القيام بالأعمال التي تتطلب منهم

تحمل المسؤولية.

. تحديد المسار في ضوء المعرفة المباشرة للنتائج: يميل الأفراد ذوي الدافع للإنجاز المرتفع إلى معرفة

نتائج أعمالهم بصورة فورية حيث يساعدهم ذلك على تعديل سلوكهم وفي هذا الصدد يرى (وماكلياند) أن

ذوي الدافع للإنجاز المرتفع يتجهون إلى إدارة الأعمال أكثر من الأعمال الأكاديمية وذلك لان الأولى

تكون فيها النتائج واضحة ومباشرة بينما يختلف الأمر مع الثانية كما هو الحال في التدريس. ( معمريه

المرجع السابق)

. استكشاف البيئة المحيطة: الشخص المنجز يهتم باستكشاف البيئة المحيطة به فهو يهتم بالسفر وتجريب أشياء جديدة للاستفادة منها وتجريب مهاراتهم وتحقيق أهدافهم بإتقان. (الطبشي ، 2007 ، ص86)

أي أن ذوي الدافعية للإنجاز المرتفعة يميلون إلى حل المشاكل والقيام بالأعمال التي تتحدى قدراتهم وهم يفضلون دائما التعامل مع الأشخاص المثابرون ويفضلون المواقف التي يتمكنون فيها من تحمل المسؤولية والقيام بالمغامرات والمجازفات. (الطبشي المرجع السابق)

## 2 . السياق النظري لبروز مفهوم الدافعية للإنجاز:

### أ. بدايات التنظير في الدافعية للإنجاز:

من الناحية التاريخية يرجع اكتشاف أو استعمال هذا المصطلح ( الدافعية للإنجاز) إلى (ألفرد أدلر ADLER) الذي أشار إلى أن الحاجة للإنجاز هي دافع تعويضي مستمد من خبرات الطفولة. (كيرت ليفن Levin ) تعرض له أثناء تناوله لمفهوم الطموح. ( خليفة، 2000 ، ص 88)

رغم ذلك إلا أن تقديم مصطلح الحاجة للإنجاز بشكل دقيق فضله يرجع إلى (هنري موراي H.Murray) الذي وصفه كمكون من مكونات الشخصية وذلك في سنة 1938 ، وعده واحد من الدوافع الإنسانية السبعة والعشرين المكتسبة (عبد الخالق و النيال ، 1992 ، ص 169)

على الرغم من أن مفهوم الدافعية للإنجاز يرتبط في الأصل بأعمال (موراي) إلا أنه من الثابت أن الدراسات المنظمة في هذا المجال تعددت واختلفت مبادئها فكل نظرية تقوم على مجموعة من المبادئ ومن بين هذه النظريات مايلي:

### 1 . نظرية ماكلياند:

أخذ (ماكلياند) يسعى لاستكمال الجهود بعد (موراي) فقد واصل البحوث التجريبية مستعينا باختبار تفهم الموضوع ولعل من المعالم المميزة لجهود مجموعة (ماكلياند) هو أنها ركزت في تنظيرها وفي بحوثها على متغير دافعي واحد وهو دافع الانجاز حيث برز ضمن نموذج يشمل ثلاثة دوافع هي:

. دافع النفوذ: وهو أن الأشخاص يميلون إلى ممارسة الرقابة القوية والسعي للحصول على فرص كسب المركز أي المواقع القيادية. ( العديلي ، 1995 ، ص 163)

. دافع الانتماء: الميل لتحقيق علاقات صداقة مع الآخرين وتحسسهم من رفض الجماعة لهم. ( العديلي المرجع السابق)



. دافع الإنجاز : يمثل الخوف من الفشل والتوق للنجاح والبحث عن فرص لحل مشكلات التحدي والتفوق وفي راعيه هؤلاء يتحلون بالعديد من الخصائص والمميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية الشخصية في حل المشكلات واتخاذ القرارات ووضع الأهداف.

ويطلق ماكيلاند على تصوره نموذج الاستثارة الانفعالية حيث يقرر أن الدافع يصير عبارة عن ارتباط وجداني قوي يتميز بوجود فعل توقعي تجاه الهدف وهذه الاستجابة التوقعية تقوم على وجود ارتباط سابق بين إشارات معينة وبين اللذة والألم. (قشقوش وطلعت ، 1979 ، ص 39)

مما سبق يمكن استخلاص بعض نقاط الخلاف بين (ماكيلاند وموراي) على النحو التالي:  
. إطلاق مصطلح الدافع للإنجاز على ما أسماه ( موراي ) الحاجة للإنجاز ولكنهما لم يختلفا في المفهوم في حد ذاته.

. استخدام اختبار تفهم الموضوع استخداما جماعيا وذلك بعرض الصور أمام المفحوصين على شاشة لمدة عشرين ثانية لكتابة قصصهم. (باهي و شلبي ، 1998 ، ص31)

. وضع ماكيلاند نظاما مختلفا لتحليل القصص يختلف عن النظام الذي وضعه موراي. (رشاد و أبو ناهية ، 1988 ، ص83)

يرى ماكيلاند أن الدافع للإنجاز هو تكوين فرضي يعني الشعور أو الوجدان المرتبط بالأداء حيث المنافسة لبلوغ معايير الامتياز وأن هذا الشعور يعكس شقين رئيسيين هما الأمل في النجاح والخوف من الفشل أثناء سعي الفرد لبذل أقصى جهده وكفاحه من أجل النجاح وبلوغ المستوى الأفضل الرؤية السابقة تجعل من الدافع للإنجاز مكونا من مكونات الشخصية يستثار في وضعية المنافسة حيث يتوقع الفرد بأن نتيجة أدائه ستكون سواء بالمقارنة مع الآخرين أو بالنسبة لمعايير محددة دالة على التفوق. هذا التوجه أو النموذج القائم على ( التوقع . القيمة) لقي مزيدا من التطور على يد جون (أتكنسون ) أحد تلامذة وزملاء ( ماكيلاند).  
. نظرية أتكنسون:

هو أحد تلاميذ ( ماكيلاند) ومساعديه في الأبحاث والدراسات المتعلقة خاصة بالدافعية للإنجاز وارتبط اسمه بالمدرسة الثانية لهذا الاتجاه الذي اهتم بدراسة الدافع للإنجاز ، واختلف مع أستاذه (ماكيلاند) في اتجاه الأبحاث فهذا الأخير واصل أبحاثه في الدافعية للإنجاز ضمن متغيرات اجتماعية مركبة ، أهتم هو بالمعالجة التجريبية لهذه المتغيرات ، ففي كتابيه ( مدخل للدافعية عام 1964 . ونظرية دافعية الإنجاز

عام 1966) حاول وضع نظرية أو نموذج للسلوك المدفوع متأثراً بمبادئ نظرية الشخصية وعلم النفس التجريبي حيث افترض دور الصراع بين الدافعية للإنجاز والخوف من الفشل.

(قشقوش وطلعت ، 1979 ، ص 39)

في تصوره للإنجاز كمخاطرة تحددها أربعة عوامل يتعلقان اثنان بخصال الفرد والاثنين الآخرين يرتبطان بخصائص المهمة أو العمل المراد إنجازه وذلك كمايلي:

.العوامل المرتبطة بخصال الفرد: يصنف الأفراد إلى نمطين مختلفين في طريقة عملهما في التوجه نحو الإنجاز، فالنمط الأول ذو دافعية عالية نحو الإنجاز أكثر من الخوف من الفشل ، وتنعكس هذه القاعدة لدى النمط الثاني الذي يؤثر عليهم قلقهم ويوجههم دافع تحاشي الفشل ( خليفة، 2000 ، ص 113 )  
.العوامل المرتبطة بخصائص المهمة:

الأول: يمثل احتمالية النجاح ( الصعوبة المدركة للمهمة).

الثاني: وهو الباعث للنجاح في المهمة ويقصد به الاهتمام الداخلي أو الذاتي لاي مهمة بالنسبة للشخص حيث يتأثر الأداء في مهمة ما بالباعث للنجاح في هذه المهمة وافترض أن هذا الباعث يكون مرتفعاً عندما تتزايد صعوبة المهمة والعكس صحيح في حالة سهولتها على أن قيمته تزداد مع المهام الصعبة والباعث السلبي للفشل ( الخجل بعد الفشل) يكون اكبر في حالة المهام السهلة. ( خليفة المرجع السابق)  
ب . المعالجات النظرية الجديدة لمنحنى التوقع . القيمة:

. نظرية التوقع:

في سنة 1964 قدم ( فيكتور فروم) نموذجاً في الدافعية والذي يقوم على مسلمة هي أن سلوك الفرد تسبقه عملية مفاضلة بين عدة بدائل حول القيام بالفعل أو عدمه وأنماط الجهد المختلفة التي يمكن أن يقوم بها الفرد هذه المفاضلة تتم على أساس قيمة العوائد المتوقعة من بدائل السلوك

( الفرماوي ، 2004 ، ص 41 و 42)

يمكن تلخيص النظرية في الفرض التالي:

الدافع للإنجاز = قوة الجذب × التوقع

حيث أن:

قوة الجذب : ما يحصل عليه الفرد من عوائد يتيحها له الإنجاز

التوقع : درجة توقع الفرد لتحقيق هذه العوائد كنتيجة للأداء (العديلي، 1995 ، ص 166)

إن نموذج فروم يأتي في إطار التعديلات لما جاء به كل من ماكيلاند وأتكسون ، و لكنه لم يسلم هو الآخر من النقائص التي تركزت في مجملها حول:

-إهماله للفروق الفردية

-تركيزه على الدافعية الخارجية و ذلك على حساب الدافعية الداخلية

-لم يوجه فروم اهتماما للعلاقة بين التوقع و قيمة الباعث و افترض أنهما مستقلان

( خليفة ، 2000 ،ص131 )

. تصور هورنر:

الدافعية للإنجاز = الدافع لبلوغ النجاح - الدافع لتجنب الفشل - الدافع لتجنب النجاح(احتمالية النجاح×قيمة الباعث للنجاح ( خليفة المرجع السابق)

. نظرية وينر:

اتخذ في نظريته عن التفسير السببي لدافعية الإنجاز منحى جديدا ومختلفا عن المنحى الذي اعتمد عليه ( أتكسون) في نظريته للدافعية للإنجاز وقد كان تناول وينر قائما على أسس معرفية تقوم على فكرة رئيسية تتعلق بكيفية تفسير الأفراد لأسباب نجاحهم وفشلهم وأن هذه التفسيرات تؤثر في مواقف الإنجاز اللاحقة حيث تختلف هذه التأثيرات باختلاف تفسيرات الأفراد للنجاح والفشل في حياتهم وتقوم نظرية وينر للتفسير السببي لدافعية الإنجاز على الآتي:

. يعزوا الأفراد أسباب نجاحهم وفشلهم إلى واحد من العوامل التالية: القدرة، الجهد ، الصعوبة ، المهمة ، الحظ أو الصدفة .

. لا تعتمد دافعية الأفراد في أدائهم للمهام المماثلة لخبرات النجاح أو الفشل لديهم فقط وإنما إلى جانب ذلك التغيرات السببية التي يعزونها إليها نجاحهم أو فشلهم.

. تتمايز التفسيرات السببية للدافعية للإنجاز بثلاثة أبعاد هي: بعد الثبات ، بعد الأسباب الداخلية

والخارجية، بعد القابلية للضبط أو التحكم (معمرية ، 2012 ، ص114، 118)

. نظرية تولمان:

أوضح ( تولمان) في نظريته حول الدافعية للإنجاز في ضوء منحى التوقع أن السلوك يتحدد من المثيرات الداخلية أو البيئة كما أشار إلى أن الميل للأداء فعل معين هو محصلة تفاعل بين ثلاثة أنواع من المثيرات وتتمثل فيما يلي:

1)التغير الدافعي ويكمن في الحاجة أو الرغبة في تحقيق هدف معين.

(2) متغير التوقع ويتمثل في الاعتقاد بأن فعل ما في موقف معين سوف يؤدي إلى موضوع الهدف.

(3) 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. ( معمرية المرجع السابق ، ص 110 ، 111 )

. وجهت لهذا التوجه ( التوقع . القيمة ) ونموذجه الجديد انتقادات عديدة إلا انه ربما أكثرها أهمية هو صعوبة اختبارها للتجريب وكذلك استخدمت اختبار العلاقات بين المتغيرات لم تتبع أساليب متقدمة للبحث العلمي من وجهة نظر بعض الباحثين بالإضافة إلى أن الأفراد قد لا يتميزون بالرشد دوما في اختيار السلوك كما توقعت هذه النظرية (راوية ، 1999 ، ص132 )

في ظل هذه الانتقادات ظهرت نظريات أخرى حاولت المساهمة في فهم أعمق لمفهوم الدافعية للإنجاز  
ج . الدافعية للإنجاز في ظل نظرية التنافر المعرفي:

تمثل نظرية التنافر المعرفي التي قدمها (ليون فستنجر) التوقع - القيمة ، و التي تفترض أن لكل منا عناصر معرفية تتضمن معرفة بذاته ما نحبه ، ما نكرهه ، أهدافنا و أشكال سلوكنا و معرفة بالطريقة التي يسير بها العالم من حولنا ، فإذا ما تنافر عنصر من هذه العناصر مع عنصر آخر ، بحيث يقضي وجود أحدهما منطقيا بغياب الآخر ، حدث التوتر الذي يملئ على الفرد ضرورة التخلص منه. ( ملحم ، 2000 ، ص 89 )

و أشار فستنجر إلى أن مصادر التنافر تتمثل في آثار قرار اتخذ من دون معرفة لما سيترتب عنه ، و كذا آثار السلوك المضاد للاتجاهات و المعتقدات ، و من ثم يمثل التنافر المعرفي مصدرا للتوتر يؤثر على أداء الفرد في المواقف الإنجازية ، وعليه يعد الاتساق أحد المؤثرات الدافعية المهمة في سلوك الإنجاز (خليفة ، 2000 ، ص 146 )

على ضوء هذه النظرية قدم (فيشباين و أجزين ) نموذجا للفعل المبرر عقليا لتحديد العلاقة بين المعتقدات و الاتجاهات و السلوك ، و كذا الوقوف على العوامل المسؤولة على الاتساق ، و كان افتراضهما مفاده أن الفرد يقوم بسلوك معين انطلاقا من منطلق ما . (خليفة مرجع سابق ، ص147 )

و يتلخص هذا النموذج في كون أداء الفرد أو عدم أدائه لسلوك معين يرتبط بمعتقداته حول مترتبات ذلك و كذا بمعتقداته حول نظرة الآخرين و توقعهم لأدائه إضافة إلى الدافعية لإتمامه ذلك السلوك و قد صاغا تصورهما في المعادلة التالية:

السلوك = النية لأدائه = (معتقدات الفرد حول احتمال أداء السلوك إلى نتائج معينة دافعيته × تقييمه لهذه النتائج) + (مجموع إدراكه لتوقعات الجماعة المرجعية × لإتمام أداء السلوك)

#### د - الدافعية للإنجاز في ظل نظرية العزو:

يعد (فريتز هايدر) هو المؤسس لنظرية العزو و من أوائل المهتمين بدراسة دوافع الأفراد والكامنة وراء تفسيرها تهم السببية ، و قد بين أن الأفراد يعززون الأحداث إلى القوى الشخصية أو البيئية أو الاثنين معا ، كما أنهم يفسرون عائد السلوك في ضوء هذه الجوانب ( خليفة ، 2000 ، ص153 ) و قد تمت دراسة عمليات العزو السببي في عدة مجالات نذكر منها: الاتجاهات ، الاستثارة الانفعالية ... الخ، أما بالنسبة للدافعية للإنجاز ، فقد أوضح كل من (أركيس و جار سكي) أن للعزو أهمية بالغة في الدافعية لإنجاز ، ذلك أن الأفراد الذين يوجد لديهم دافع للنجاح أكبر من الدافع لتحاشي الفشل ، يميلون إلى عزو النجاح إلى أسباب داخلية ، و في المقابل نجد أن الأفراد الذين لديهم الدافع لتحاشي الفشل بدرجة أكبر من الدافع لتحقيق النجاح يميلون إلى عزو النجاح إلى أسباب خارجية. خلافا لما جاء به (أتكنسون) فإن (برنارد واينر) يقر بأن الفشل في تحقيق الهدف يمكن أن يؤدي إلى ترك العمل ، كما يمكن أن يؤدي أيضا إلى إعادة النظر والمثابرة في أداء العمل حتى الوصول إلى الهدف . (باهي و شلبي، 1999، ص 40 )

من هذا المنطلق قام (برنارد واينر) و زملاءه في سنة 1971 بصياغة نظرية العزو التي تهدف إلى توضيح تأثير الدوافع على خبرات النجاح و الفشل.

و قد ميز (واينر) بين ثلاثة أبعاد للسببية:

البعد الأول : مركز السببية - داخلي أو خارجي .

البعد الثاني : درجة الثبات - ثابتة أو غير ثابتة .

البعد الثالث : القدرة على التحكم - قادر على التحكم ، غير قادر على التحكم

(باهي و شلبي المرجع السابق)

### 3 . قياس الدافعية للإنجاز:

## أ. الأساليب الإسقاطية:

. قدم (موراي) و زميلته (مورجان) في عام 1935 اختبار تفهم الموضوع و استمرت أبحاثهما في العيادة النفسية في جامعة هارفارد بالولايات المتحدة ليظهر في عام 1938 بشكل مختلف جدا و أصبح يستخدم استخداما واسعا في الممارسة الإكلينيكية و في البحث

(أبو حطب ، 1996 ص 477 )

استند (موراي) على أن الشخص عندما يحاول تفسير موقف اجتماعي معقد فإنه يميل لأن يكشف عن نفسه و حاجاته و رغباته و آماله و مخاوفه بالقدر نفسه الذي يتحدث به عن الظاهرة التي يتركز انتباهه فيها ، و في هذه الأثناء يكون الشخص بعيدا عن مراقبته لذاته طالما يعتقد أنه يقوم بمجرد شرح وقائع موضوعية (صفوت ، 2000 ، ص 601 )

لكن استخدام هذه التقنية في مجال الدافعية للإنجاز أخذ يأخذ بعدا أكثر تطور ودقة مع أبحاث كل من (ماكلياند و أتكسون) اللذان حاولا أن يتصديا لمختلف الانتقادات التي وجهت لاختبار تفهم الموضوع خاصة تلك المرتبطة بدرجة صدقه و ثباته. (تشقوش وطلعت ، 1979 ، ص 80) حيث قام (ماكلياند) وزملائه بإعداد اختبار لقياس الدافع للإنجاز مكون من أربع صور تم اشتقاق بعضها من اختبار تفهم الموضوع الذي أعده (موراي) عام 1938 والبعض الآخر صممه (ماكلياند)، ويتم تطبيقه بعرض كل صورة من صورته على المبحوث لمدة عشرين ثانية ثم يطلب منه بعد العرض كتابة قصة تغطي أربع أسئلة بالنسبة لكل صورة وهذه الأسئلة هي:

. ما الذي يحدث في هذه الصورة الغامضة.

. ما الذي أدى إلى هذا الموقف.

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

. ماذا يحدث ؟ وما الذي يجب عمله؟

الإجابة عن كل سؤال لا تتجاوز الأربع دقائق أي في حالة إجراء الاختبار كله يستغرق حوالي عشرون

دقيقة. ( خليفة ، 2006 ، ص 97،98 )

. وجه عدد كبير من الباحثين انتقادات لهذه الأساليب الإسقاطية لقياس الدافعية للإنجاز بحيث اعتبرها البعض بأنها ليست مقياسا على الإطلاق بل تصف الانفعالات للمفحوصين ويصدق مشكوك فيه ، كما أن الاختبارات الإسقاطية المتعددة تشترك مع اختبار (ماكلياند) من حيث الشك في مدى صدق وثبات كل منها واختلاف عملية التصحيح من فرد لأخر كما أن عملية تدريب الأفراد على التصحيح تحتاج إلى

عملية وقت كبير ومشقة بل أن البعض يرى أن الطرق الإسقاطية في قياس الدافعية للإنجاز تقيس إلى جانب الدوافع جوانب أخرى من الشخصية. ( علوطي، 2008، ص103 )  
وعلى اثر ماسبق ذكره بدأ الباحثون في الابتعاد على الأساليب الإسقاطية والتفكير في تصميم أدوات أخرى لقياس الدوافع للإنجاز والمتمثلة في:  
المقاييس الموضوعية: ونذكر منها:

أ . اختبار الدافع للإنجاز للأطفال والراشدين: من تأليف ( هيرمانس ) يتكون هذا المقياس من 28 فقرة عبارة عن جملة ناقصة تليها أربعة أو خمسة عبارات ويطلب من المفحوصين اختيار إحداها .  
( علوطي المرجع السابق )

ب . اختبار الدافع للإنجاز للراشدين: وضع من طرف دائما ( هيرمانس ) وترجمه رشاد موسى وصلاحي أبو ناهية 1987 ، إذ حاول ( هيرمانس ) تأليف مقياسه بعيدا عن نظرية (أتكسون) بعد رصد جميع المظاهر المرتبطة بالدافع للإنجاز بوصفه تكوينا وهذه الظاهرة هي مستوى الطموح . سلوك تقبل المخاطر . الحراك الاجتماعي . إدراك الزمن . التوجه للمستقبل . اختيار الرفيق . سلوك التعرف . سلوك الإنجاز . ويتكون الاختبار من 29 عبارة يجاب عنها بالاختيار من بدائل تتراوح بين أربعة إلى ستة بدائل .

ج . مقياس (رشارد لن) للدافع للإنجاز: تأليف ( رشارد لن ) وتعديل (رأي) وترجمة إلى العربية أحمد عبد الخالق يتكون هذا المقياس من 14 سؤالا للإجابة عنها على أساس ( نعم ، غير متأكد ، لا ) ونصف عدد العبارات معكوس المفتاح ( عبد الخالق ، 1992 ، ص 343 )

د . مقياس الدافعية للإنجاز لدى الأطفال: تأليف ( أحمد عبد الخالق ومايسة الذوبال ) استمد وعاء البنود لهذا المقياس من التراث النفسي لتحديد الخصائص المميزة لذوي الدرجة العليا من الدافع للإنجاز وصيغ في 31 بندا عرضت على المحكمين وحسب الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية وحل المقياس عمليا واستخرج منه ثمانية عوامل وهي: التفوق والامتياز . النشاط . الطموح . السعي والصبر . الاهتمام بالنجاح والمثابرة . عدم الاستسلام والثقة بالنفس التحمل.

( عبد الخالق المرجع السابق ، ص343 )

في إطار الجهود العربية التي حاولت تقديم وسائل لقياس الدافعية للإنجاز أكثر تواءما مع خصائص المجتمعات العربية قام إبراهيم قشقوش ( 1975 ) بتصميم أول أداة عربية لقياس دافع الإنجاز استند فيها للمفهوم نفسه الذي اعتمده (ماكلياند ) و زملاؤه عن دافع الإنجاز وقد عرض قشقوش العبارات الأولية للاستبيان على جملة من المحكمين، حيث اتفقوا على صلاحية 32 عبارة لقياس الدافعية للإنجاز

كما تم التأكد من ثبات أالختبار عن طريق الإعادة و التلازم مع محكات أخرى ،فتوصل إلى نتائج مرضية في هذا الصدد ( قشقوش ، 1979 ،ص95 )



**خلاصة الفصل:**

حاولنا في هذا الفصل التعريف بالدافعية والتقرب من بعض المفاهيم المرتبطة بها ثم التعريف بالدافعية للإنجاز على أنها سعي الفرد للتركيز والمثابرة عند القيام بالأعمال الصعبة والتغلب على العقبات في أسرع وقت وبأقل جهد وأفضل نتيجة ثم تناولنا مكوناتها وأنواعها والسمات والخصائص المميزة لمرتفعي الدافعية للإنجاز فالتوجهات النظرية الكبرى التي عالجت هذا الموضوع وبعد ذلك التطرق إلى قياس الدافعية للإنجاز بالأسلوبين المقاييس الإسقاطية والمقاييس الموضوعية .

# الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل السادس: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة.

## الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

### تمهيد

1 . منهج الدراسة.

2 . ميدان الدراسة.

3 . الدراسة الاستطلاعية.

3 . 1 . الهدف من الدراسة الاستطلاعية.

3 . 2 . وصف عينة الدراسة الاستطلاعية

3 . 3 . وصف أداة الدراسة الاستطلاعية

3 . 4 . الخصائص السيكومترية لأداة

الدراسة.

4 . الدراسة الأساسية

4 . 1 . وصف عينة الدراسة الأساسية

و طريقة اختيارها.

4 . 2 . الأساليب الإحصائية المستخدمة

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

بعد التطرق للجانب النظري للدراسة الحالية ، سيتم تناول الجانب التطبيقي وهذا ما سيتم التعرف عليه في هذا الفصل ، الذي يعتبر المحك أو المرجع الذي يمكن الباحث من إثبات ما جاء في الجانب النظري.

تعتبر الدراسة الميدانية خطوة أساسية وضرورية في البحوث العلمية فمن خلالها يمكن للباحث جمع البيانات والمعلومات حول عينة بحثه أو موضوعه مع الاعتماد على بعض الخطوات للوصول إلى نتائج دقيقة ومعتمدة.

في هذا الجانب الميداني للدراسة سنحاول تأكيد وتدعيم المعلومات النظرية ذات الطابع الكيفي وتحويلها إلى نتائج وأرقام ذات طابع كمي حتى نتمكن من إعطاء معنى ووصف دقيق للظاهرة المدروسة مع تحديد حجمها وخصائصها واتجاهاتها.

وسيتم عرض هذا الفصل بدءاً من منهج وميدان الدراسة وإجراءات الدراسة الاستطلاعية ثم عينة الدراسة الأساسية والأساليب الإحصائية المستخدمة.

**1 . منهج الدراسة:**

لتحقيق النتائج الدقيقة في الدراسات العلمية يجب اختيار المنهج المناسب مع الظاهرة وإجراءاتها وأدواتها ومعلوماتها.

والمنهج هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

وهو مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم انه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة". (بوحوش وآخرون، 1995، ص134)

وانطلاقًا من طبيعة موضوع الدراسة الحالية والمعلومات المراد الوصول إليها للكشف عن وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة ، ومن خلال الأسئلة التي يسعى الباحث للإجابة عليها ، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي ألعائقي لكون الدراسة في منطلقها ارتباطية ثم امتدت إلى دراسة الفروق في متغير الجنس .

واستخدام المنهج الوصفي كونه يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كميًا وكيفيًا ، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى ، كما أنه لا يقف عند جمع المعلومات حول الظاهرة فقط بل ويقوم بتحليلها وكشف علاقاتها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات من شأنها تساعد في تحسين الواقع وتطويره. (عبيدات وآخرون ، 1999 ، ص46).

**2 . ميدان الدراسة:**

أجريت الدراسة بمقر وإقامات مديرية الخدمات الجامعية بورقلة.

**3 . الدراسة الاستطلاعية:**

الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة وتعتبر أساساً جوهرياً في الدراسات وبناء البحوث العلمية وإهمال الكتابة عنها في الدراسة أو البحث يعتبر إنقاص لأحد العناصر الهامة والأساسية وإجحاف في حق المجهودات المقدمة من طرف الباحث في المرحلة التمهيديّة للدراسة. ( محي الدين ، 2000 ، ص 47 ) لا يمكن حصر أهميتها فقط في التحقق من صلاحية أدوات البحث ولكن أيضاً لتعميق المعرفة بالموضوع المراد دراسته وتجميع الملاحظات والتعرف على أهمية البحث وتحديد فروضه.

(مقدم، 2003 ، ص48)

### 3.1. أهداف الدراسة الاستطلاعية: لها جملة من الأهداف تأتي على ذكر:

. التعرف على عينة وحجم المجتمع الأصلي.

. التحقق من صلاحية الأداة بعد حساب بعض الخصائص السيكومترية لها ( الصدق والثبات)

. التعرف على أهم الصعوبات التي قد تواجهنا أثناء تطبيق الدراسة الأساسية وتجاوزها.

. الاستطلاع الميداني لأخذ معلومات تساعدنا وتسهل الشروع في الدراسة الأساسية.

(مقدم، 200 ، ص48)

### 3.2. وصف عينة الدراسة الاستطلاعية:

كان تطبيق الدراسة الاستطلاعية خلال الفترة الممتدة من 22 افريل إلى غاية 27 افريل 2022 على

مجموعة من الموظفين من مقر واقامات مديرية الخدمات الجامعية بورقلة، وبلغ عددهم 30 عامل تم

اختيارهم بطريقة ميسرة من ( مقر مديرية الخدمات الجامعية بورقلة . الإقامة الجامعية الشيخ محمد

الطاهر العبيدي ، الإقامة الجامعية قريشي محمد الناجي ، الإقامة الجامعية بن مالك محمد حسان ،

الإقامة الجامعية أبو عمار عبد الكافي) وبلغ عدد الاستمارات الموزعة 30 استمارة استرجعت كاملة

، والجدول الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية:

جدول رقم(01) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية.

عدد العمال	النسب المئوية		العدد		مقر العمل	حجم العينة
	إناث	ذكور	إناث	ذكور		
06	50%	50%	03	03	مقر مديرية الخدمات الجامعية بورقلة	
06	16.66%	83.33%	01	05	الإقامة الجامعية للذكور أبو عمار عبد الكافي بورقلة	
06	66.66%	33.33%	04	02	الإقامة الجامعية للإناث محمد الطاهر العبيدي بورقلة	
06	66.66%	33.33%	04	02	الإقامة الجامعية للإناث قريشي محمد الناجي بورقلة	
06	83.33%	16.66%	05	01	الإقامة الجامعية للإناث بن مالك محمد حسان بورقلة	
30	56.66%	43.33%	17	13	المجموع	

يمثل الجدول رقم (01) توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس وقد قدر عدد

الموظفين الذكور ب(13) وذلك بنسبة (43.33%) وعدد الموظفات الإناث ب (17) مايمثل نسبة

(56.66%)

## 3. 3. وصف أداة الدراسة الاستطلاعية:

يلجأ الباحثون في أي دراسة علمية إلى استخدام العديد من الأدوات والوسائل لجمع المعلومات حول الظاهرة التي يراد دراستها أو تخصص موضوعهم ويعتبر الاستبيان من أهم الوسائل أو الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات من وعن الأفراد ويرجع ذلك لأسباب عديدة منها أن الاستبيان اقتصادي نسبياً ويمكن إرساله إلى أشخاص في مناطق بعيدة كما أن الأسئلة أو المفردات موحدة من فرد لآخر ويمكن ضمان سرية الإجابات كما أنه يمكن صياغة الأسئلة لتناسب أغراض معينة ومحددة. ( مقدم ، 2003 ، ص746)

من أجل الكشف عن وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة ودراسة الفروق في المناخ التنظيمي والدافعية للإنجاز تبعاً لمتغير الجنس قاما الطالبان بالاعتماد وتبني استبيانين لجمع البيانات وتم الاعتماد عليهما لتشابه المجتمع الديمغرافي.

**. الأول مقياس المناخ التنظيمي :** تم تصميم المقياس من طرف الباحثة ( فوزية هواين 2014 ) بجامعة سطيف 2 استكمالاً لنيلها شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ويتضمن البنود المتعلقة بالمتغير الأول للدراسة المناخ التنظيمي ( المتغير المستقل ) الذي يحتوي على 39 بند .

**. كيفية تنقيط المقياس :** وقد تم التصحيح وفقاً لتدرج خماسي البدائل على طريقة (ليكرت) و استخدمت أرقام تتراوح ما بين 5 إلى 1 لتدل على درجات الموافقة على العبارة الموجبة حيث تنقط كالآتي:

. موافق بشدة (5) ، موافق (4) ، محايد (3) ، غير موافق (2) ، غير موافق بشدة (1).

\* وفي البنود السلبية يتم عكس التنقيط من 1 إلى 5 .

**. الثاني مقياس الدافعية للإنجاز:** الذي يحتوي على 40 فقرة لصاحبه (عبد الرحمان بن بركة 2007) في إطار دكتوراه دولة في علم النفس ، جامعة الجزائر ويتم تنقيطه (استبيان الدافعية للإنجاز) كمايلي:

. دائما (5) ، غالبا (4) ، أحيانا (3) ، نادرا (2) ، أبدا (1). وفي البنود السلبية يتم عكس التنقيط.

وتتم الإجابة على فقرات الاستبيان بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة حسب البديل المناسب ، وبالتالي تتراوح الدرجات في المناخ التنظيمي بين ( 195.39 ) وفي الدافعية للإنجاز بين ( 40 ، 200 ) . ويتم حساب الدرجة الكلية للمفحوص على المقياس بجمع درجاته وتدل الدرجة المرتفعة على إدراك مرتفع للمناخ التنظيمي وكذلك دافعية مرتفعة للإنجاز .

## 3. 4. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة: (الصدق والثبات)

للتأكد من صلاحية الأداة تم حساب الصدق والثبات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS19) وفيما يلي وصف لكل ذلك:

### 3. 4. 1. الصدق:

يقصد بصدق الاختبار مدى صلاحيته لقياس ما وضع لأجله وهو شرطا ضروريا وإلا فقد الاختبار قيمته كوسيلة لقياس الخاصية التي يراد قياسها به. ( نفس المرجع السابق)

### 4. 1. 1. ( مقياس المناخ التنظيمي):

#### أ. صدق الاتساق الداخلي :

ان من دلالات الصدق البنائي حساب الارتباط الداخلي بين فقرات المقياس والدرجة الكلية وبعد المعالجة تحصلنا على النتائج كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم(02): يوضح صدق الاتساق الداخلي لمقياس المناخ التنظيمي.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	العبارات
0.006	0.490	تشجع الإدارة الموظفين على استخدام أفكار جديدة في العمل
0.002	0.551	تتميز سياسة المكافآت والحوافز المتبعة بالعدل
0.010	0.465	تتصف المعلومات المنقولة عبر قنوات الاتصال بالدقة
0.002	0.532	موقع المؤسسة يسهل عملية قيامها بمهامها
0.039	0.380	الهيكل التنظيمي للمؤسسة قابل للتعديل لمواجهة التغيرات
0.021	0.420	تسعى الإدارة الى توفير الموارد اللازمة لتعزيز عملية تطوير أداء الموظفين
0.018	0.428	يتوافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع طبيعة نشاطها
0.000	0.697	تناسب تخصصات الموظفين مع طبيعة أعمالهم
0.048	0.290	تحرص الإدارة على إقامة لقاءات دورية بين المسؤولين
0.023	0.413	الاتصالات بين الموظفين في نفس المستوى جيدة
0.004	0.519	الدورات التدريبية التي تساعدنا على اكتساب مهارات جيدة قليلة
0.007	0.484	تؤخذ اقتراحات الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات
0.002	0.546	تتسم قرارات المسؤولين في مؤسستنا بالمركزية
0.000	0.675	يمتلك الموظفون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة في حدود مسؤولياتهم
0.000	0.674	الهيكل التنظيمي للمؤسسة مصمم جيدا وفق أهدافها



0.000	0.639	تعطي الإدارة الفرصة للموظفين لعرض وجهات نظرهم
0.026	0.406	يتم الاتصال بين مختلف الأقسام والمصالح عن طريق الانترنت
0.019	0.424	الهيكل التنظيمي للمؤسسة فيه درجة عالية من التداخل في الأعمال والوظائف
0.003	0.522	يساهم نظام الاتصالات الموجود بالمؤسسة في تحقيق أهدافها
0.034	0.392	تتهرب الإدارة من مناقشة المشكلات المتعلقة بصيرورة العمل
0.000	0.667	يتصف نظام تقييم الأداء المعمول به في المؤسسة بالعدل
0.021	0.449	تتسم الاتصالات بين مختلف الأقسام بسرعة
0.003	0.522	فرصة مواصلة الموظفين لتكوينهم أثناء الخدمة متاحة
0.028	0.401	تحرص إدارتنا على إيصال المعلومات غير المكتوبة للموظفين دون تحريف
0.003	0.520	مفاهيم الاتصال مفقودة بين الإدارة والموظفين
0.028	0.401	تساعد الإدارة الموظفين على التدريب على أعمالهم باستمرار
0.001	0.580	حجم العمل الذي أقوم به يتلاءم مع قدراتي المهنية
0.020	0.452	تشجع الإدارة العمل النشط
0.000	0.769	حدود المهام واضحة بالنسبة لكل الموظفين
0.000	0.670	تنظر الإدارة إلى تدريب موظفيها على أنه جزء هام من عملها
0.004	0.508	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا دون عوائق
0.002	0.544	يتم التعرف على الاحتياجات التدريبية للموظفين لتحسين مستوى أدائهم
0.000	0.622	سياسة الإدارة تعتمد على استخدام المكافآت المادية لتحفيز موظفيها
0.009	0.469	يوجد تداخل في الأعمال والوظائف أثناء التنفيذ
0.001	0.589	تحرم الإدارة العمال المقصرين من الحوافز
0.006	0.493	تقوم إدارتنا بالإعلان عن كل المستجدات
0.005	0.501	يتحصل جميع العمال على التحفيزات
0.003	0.517	تحرص إدارتنا على أن يكون جميع الموظفون على دراية بقراراتها
0.000	0.729	تقدم الإدارة تحفيزات معنوية للعمال الضعفاء قصد تشجيعهم

من خلال الجدول السابق يتبين بأن معاملات الارتباط دالة وهو ما يؤكد صدق المقياس. (ملحق رقم 03).

#### 4.1.1.2. الثبات ( مقياس المناخ التنظيمي):

الاختبار ثابت يعني مدى الدقة والاستقرار والاتساق في نتائج الأداة لو طبقت مرتين فأكثر على نفس الخاصة في مناسبات مختلفة وهذا يعني قلة تأثيرات الصدفة على نتائج الاختبار.

(موسى النبهان، 2004، ص 229)

وقد تم حساب ثبات المقياس على طريقة ألفا كرونباخ وبلغ معاملته (0.937) وهي قيمة مرتفعة مما يؤكد ثبات المقياس وصلاحيته للاستعمال في الدراسة الحالية. (ملحق رقم: 04).

#### 4.1.3. ( مقياس الدافعية للانجاز):

##### أ. الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية):

بعد ترتيب درجات المقياس تصاعدياً من الأصغر إلى الأكبر تمت المقارن بين 33% من المستوى الأدنى مع 33% من المستوى العلوي طبق بعد ذلك اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطي عينتين وكانت النتيجة مثل ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(03): يوضح صدق المقارنة الطرفية لمقياس الدافعية للانجاز.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	ت المحسوبة	الانحراف	المتوسط	ن	التقنية الإحصائية الدرجات
0.000	18	-8.243	8.47283	129.7000	10	الدرجات الدنيا
			8.23610	160.5000	10	الدرجات العليا

استناداً الى الجدول السابق يتضح أن قيمة (ت) المحسوبة هي (-8.243) عند درجة الحرية (18) بمستوى دلالة قدره (0.000) وهو ما يدل على القدرة التمييزية للمقياس فهو صالح لما وضع له. (ملحق

رقم (05)

4.1.4. الثبات ( مقياس الدافعية للإنجاز):

وقد تم حساب ثبات المقياس على طريقة ألفا كرونباخ وبلغ معاملته ( 0.779 ) وهي قيمة مرتفعة مما يؤكد ثبات المقياس وصلاحيته للاستعمال في الدراسة الحالية. ( ملحق رقم: 06 ).

5. الدراسة الأساسية:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها تم تطبيقها ميدانيا على عينة الدراسة والمتمثلة في موظفي مقر واقامات مديرية الخدمات الجامعية بورقلة ولقد تطلب تطبيق الاستبيان عدد من الإجراءات الرسمية حيث حصل الطالبان على الإحصائيات المتعلقة بعدد موظفي قطاع الخدمات الجامعية بورقلة وتوزيعهم على مقر واقامات مديرية الخدمات الجامعية بورقلة من خلال قسم الموارد البشرية لمديرية القطاع ، ثم شرعا الطالبان في توزيع الاستبيان على أفراد العينة.

5.1. وصف العينة وحجم مجتمع الدراسة: يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من 441 موظف حسب المعلومات المتحصل عليها من المصدر السابق الذكر في شهر افريل 2022.

الجدول رقم ( 04 ) يوضح توزيع المجتمع الأصلي وتعداداه بمقر المديرية والاقامات الجامعية بورقلة

خلال شهر افريل 2022

الرقم	اسم المقر	عدد الأفراد	النسبة المئوية
01	مقر مديرية الخدمات الجامعية بورقلة	60	13.6%
02	الإقامة الجامعية بن موسى محمد بورقلة	32	7.2%
03	الإقامة الجامعية أبو عمار عبد الكافي بورقلة	39	8.8%
04	الإقامة الجامعية سالم بن يونس	49	11.1%
05	الإقامة الجامعية خلفاوي الحاج بورقلة	21	4.7%
06	الإقامة الجامعية حساني محمد بن إبراهيم بورقلة	39	8.8%
07	الإقامة الجامعية بن دحمان بشير بورقلة	28	6.3%
08	الإقامة الجامعية الشيخ ألتلي بورقلة	32	7.2%
09	الإقامة الجامعية محمد الطاهر العبيدي بورقلة	34	7.7%
10	الإقامة الجامعية قريشي محمد الناجي بورقلة	34	7.7%
11	الإقامة الجامعية لخضاري محمد الأخضر بورقلة	35	7.9%
12	الإقامة الجامعية بن مالك محمد حسان بورقلة	38	8.6%

5. 2. وصف عينة الدراسة الأساسية وطريقة اختيارها:

قاما الباحثان باختيار عدد ممثل للمجتمع باستعمال معادلة روبرت مسون حيث أن:  
M: حجم المجتمع.

S: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95)

أي قسمة نسبة الخطأ 0.05 على 1.96.

P: نسبة توفر الخاصية وهي (0.50).

كان حجم المجتمع الكلي (441) بعد تطبيق المعادلة يكون حجم العينة المطلوب :

$$N = \frac{M}{S^2 \times P \times (M-1) \div pq + 1}$$

$$= 441 / (0.05/1.96)^2 \times (441-1) / 0.50 \times 0.50 + 1$$

$$= 441 / (0.00065 \times 441 / 0.25) + 1$$

$$= 441 / (0.28665 / 0.25) + 1$$

$$= 441 / (1.1466 + 1) = 441 / 2.1466 = 205$$

نذكر أننا قمنا بمقارنة هذه النتيجة بمعيار جدول (Krejcie et Morgan) وتم تأكيد هذه النتيجة أي أن الجدول يشترط لكل (440) يقابلها (205).

لغرض توخي الموضوعية في النتائج لجنا الطالبان إلى توسيع حجم العينة قدر الإمكان فقد اعتمدا في اختيار العينة على طريقة العينة العشوائية حيث تم توزيع 220 استبياناً تم استرجاع 212 منهم وتم الاعتماد على نتائج 208 فقط نظراً لعدم صلاحية البقية. وعليه يكون لدينا (208) الممثلة للمجتمع الأصلي طبقت الأداة عليها تبعاً للمتغير التصنيفي الجنس.

الجدول رقم (05) وصف العينة من حيث المتغير التصنيفي.

المتغير التصنيفي	التقسيم	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	149	71.63 %
	أنثى	59	28.36 %
المجموع		208	

لو لا تضافر جهود الباحثان ومجموعة من الإخوان والأصدقاء من موظفي مديرية الخدمات الجامعية واقاماتها لما سهل التطبيق على عينة حدودها الدنيا 205 . ففي كل إقامة جامعية بورقلة كان الاتصال بزميل ومنهم من هو صديق بالإضافة إلى التطبيق المباشر للباحثان اللذان تمكنا من شرح وتعريف العينة ببعض تفاصيل العملية و قيمتها العلمية طالبين منها المساعدة والعون والمصادقية.

**3.5. الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

بعد مرحلة التطبيق التام قام الطالبان بتقريغ بيانات أداة الدراسة المستوفية الإجابة من أجل الحصول على مؤشرات كمية تساعد على تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الفرضيات ، تم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية المناسبة في البحوث العلمية خصوصا ذات الطابع الميداني وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي في العلوم الاجتماعية (spss19) والتي تتمثل في :

- \*معامل الارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة الارتباطية.
- \*اختبار ( ت ) لعينتين مستقلتين للكشف عن دلالة الفروق.

**خلاصة الفصل:**

تعتبر إجراءات الدراسة الميدانية أمر ضروري من أجل بلوغ أهداف الدراسة فقد تم فيها التعرف على المنهج الملائم للدراسة ( الوصفي ) وميدانها ثم أداتها فالدراسة الاستطلاعية للوقوف على الصعوبات التي تصادفنا خلال الدراسة الأساسية وأيضا التأكد من الخصائص السيكومترية للأداة ، وعلى عينة الدراسة الأساسية قوامها (208) موظف بمديرية الخدمات الجامعية بورقلة حيث طبق عليهم استبيان المناخ التنظيمي والدافعية للإنجاز، وحددت الأساليب الإحصائية الأنسب للدراسة .

## الفصل الخامس

### عرض وتحليل نتائج الدراسة

#### تمهيد

1. عرض نتيجة الفرضية الأولى.
2. عرض نتيجة الفرضية الثانية .
3. عرض نتيجة الفرضية الثالثة .

#### خلاصة الفصل

**تمهيد:**

في هذا الفصل سيتم عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة بعد الحصول على البيانات الكمية للدراسة الأساسية من خلال الأداة المطبقة ومعالجتها الإحصائية وهي كالآتي:



### 1- عرض نتيجة الفرضية الأولى:

والتي تنص على مايلي :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ودافعية الانجاز لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقة.

وقد تم تفريغ النتائج المتحصل عليها في الجدول التالي:

الجدول رقم (06) يمثل معامل العلاقة الارتباطية بيرسون بين متغيري الدراسة المناخ التنظيمي ودافعية الانجاز لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقة.

القرار	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط بيرسون	عدد افراد العينة N	المتغيرين
توجد علاقة ارتباطيه طردية ضعيفة بين المتغيرين	0.000	+0.27	208	المناخ التنظيمي دافعية الانجاز

ونستنتج من نتيجة معامل الارتباط بيرسون والمتمثلة في القيمة  $r = 0.23$  بين المناخ التنظيمي ودافعية الانجاز توصلنا إلى أنه توجد علاقة ارتباطيه طردية ضعيفة بين المناخ التنظيمي ودافعية الانجاز لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقة.

. ومنه نقول أنه تحقق الفرض الأول والذي نصه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ودافعية الانجاز لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقة.

### 2 . عرض نتيجة الفرضية الثانية:

والتي تنص على مايلي:

. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي لدى موظفي الخدمات الجامعية بورقة تعزى

لمتغير الجنس .

ولتحقق من ذلك تم حساب اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق في درجات إدراك المناخ

التنظيمي بين الذكور والإناث من موظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقة.

. يشير الباحثان الى أن عدد الموظفات الإناث من العينة بلغ ( 59 ) ومن أجل تحري الدقة في النتائج

تمت مقارنتها مع عدد مماثل من الموظفين الذكور .

الجدول رقم (07) يبين الفروق في المناخ التنظيمي بين الذكور والإناث لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة

البيانات المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى المعنوية sig	درجة الحرية	مستوى الدلالة المعتمد	اتخاذ القرار
الذكور	131.5593	16184.22	.1961	0.23	116	0.05	غير دال
الإناث	136.4915	62770.22					إحصائيا

اتخاذ القرار: بما أن **sig** قيمة الدلالة المعنوية تساوي (0.24) أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) فان قيمة الدلالة المعنوية غير دالة إحصائيا وعليه لا تقبل الفرض الذي ينص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة تعزى لمتغير الجنس. و نقبل الفرض الصفري والذي ينص على لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة تعزى لمتغير الجنس.

### . عرض نتيجة الفرضية الثالثة:3

والتي تنص على مايلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للانجاز لدى موظفي الخدمات الجامعية بورقلة تعزى لمتغير الجنس .

ولتحقق من ذلك تم حساب اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق في درجات دافعية الانجاز بين الذكور والإناث من موظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة.

الجدول رقم (08) يبين الفروق في دافعية الانجاز بين الذكور والإناث لدى موظفي مديرية الخدمات

الجامعية بورقلة

البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى sig المعنوية	درجة الحرية	مستوى الدلالة المعتمد	اتخاذ القرار
الذكور	146.30	15.698	0.42	0.67	116	0.05	غير دال إحصائياً
الإناث	147.49	14.491					
	51	82					

اتخاذ القرار: بما أن قيمة الدلالة المعنوية  $sig(0.61)$  أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) فإنها

غير دالة إحصائياً وعليه لا نقبل الفرض الذي ينص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دافعية

الانجاز لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة تعزى لمتغير الجنس. ونستبدله أو نقبل الفرض

الصفرى والذي ينص على لا توجد فروق ذات دلالة في دافعية الانجاز إحصائية لدى موظفي الخدمات

الجامعية تعزى لمتغير الجنس.

## خلاصة الفصل

بعد اختبار فرضيات الدراسة ومعالجتها وفق الأسلوب الإحصائي الأنسب لكل فرضية تم التوصل إلى النتائج التالية:

. توجد علاقة طردية ضعيفة بين المناخ التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة.

. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة تعزى لمتغير الجنس.

. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية تعزى لمتغير الجنس.

## الفصل السادس

### تفسير ومناقشة نتائج الدراسة

- 1 . تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
- 2 . تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
- 3 . تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
- 4 . الاستنتاج العام
- 5 . المقترحات

**تمهيد:**

بعد أن تم عرض نتائج الدراسة في الفصل السابق، فإننا سنتطرق في هذا الفصل إلى تفسير ومناقشة النتائج المتوصل إليها، انطلاقاً مما جاء في الفصول النظرية واستناداً إلى الدراسات السابقة، ثم الوصول إلى إستنتاج عام خاص بالدراسة وإعطاء بعض المقترحات.

**1. تفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الأولى:**

. من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم ( 07 ) والتي توضح وجود علاقة طردية موجبة ضعيفة بين المناخ التنظيمي ودافعية الانجاز لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة وهو تأكيد لنص الفرضية الأولى ، باعتبار أن للمناخ التنظيمي تأثير على الدافعية للانجاز للموظفين حيث يظهر ذلك في مخرجات السلوك للعاملين في موقع العمل وهي ما يستدل بها على دافعية الانجاز باعتبارها مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد ( الموظف) من أجل إعادة التوازن عن طريق الوصول إلى هدف معين قصد إشباع حاجات داخلية .

يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية و التنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل العاملين في هذه المنظمة فهو عامل ضروريا لتحقيق التقارب بين أهداف المنظمة والعاملين فهو بمثابة الوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الأفراد، ففاعلية وأداء الموظف في مديرية الخدمات الجامعية بورقلة يتوقف على مدى تأثير المناخ السائد في بيئتها الداخلية عليه فبالرغم من مما توصلت إليه نتيجة معالجة الفرضية الأولى في هذه الدراسة وهو وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين متغيري الدراسة ( المناخ التنظيمي و الدافعية للانجاز) فهي دالة على أنه كلما توافرت العوامل والظروف المناسبة للعاملين أي المناخ التنظيمي المناسب ارتفع مستوى الدافعية للانجاز للموظفين وهذا يتوافق في وجود العلاقة مع دراسة : ربيعي محمد ودالي لخمى 2021 بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الانجاز لدى عمال المؤسسات العمومية الجزائرية ، أظهرت على وجود علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وبين دافعية الانجاز. ودراسة فؤاد بن مضيف أطلحي 2017 بعنوان : المناخ المدرسي وعلاقته بدافعية الانجاز لدى المعلمين في المدارس التابعة لإدارة تعليم الطائف، والتي بينت وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والدافعية للانجاز لدى هذه الفئة، وكذلك دراسة :أ. خشعي عمر 2019 بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالدافعية للانجاز لدى عمال مصنع الاسمنت (لافارج المسيلة) . وهو ( وجود العلاقة الايجابية الطردية بين متغيري الدراسة) ما أكدته أو توصلت إليه شامي صليحة 2010 في دراستها تحت عنوان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بكلية العلوم

الاقتصادية بجامعة بومرداس ، تجدر الإشارة إلى أن الدراسات المذكورة وغيرها تناولت المتغيرين بأبعاد مختلفة وجميعها أظهرت أو توصلت إلى نفس القرار وهو وجود علاقة طردية موجبة بين المناخ التنظيمي وبين الدافعية للإنجاز. ولذلك نقول أن المناخ التنظيمي السائد داخل مقر وإقامات مديرية الخدمات الجامعية يؤثر في دافعية الانجاز للموظفين ، فكلما كان المناخ التنظيمي ايجابيا ومحفز كلما كان هناك ارتفاع في دافعية الموظف لانجاز الأعمال الموكلة إليه ، والعكس صحيح.

### 2 . تفسير ومناقشة الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على: توجد فروق ذات دلالة احصائية في المناخ التنظيمي لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة تعزى لمتغير الجنس.

لقد جاءت نتائج الدراسة غير متوافقة مع ما افترضه الباحثان في دراستهما بحيث توصلت نتائجها الإحصائية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية تعزى لمتغير الجنس ويرجع سبب ذلك الى عينة الدراسة على اختلاف جنسها ( ذكر ، أنثى) تدرك أن المناخ التنظيمي السائد واضح ومفهوم لكلا الجنسين بدرجة متساوية إذ أن مديرية الخدمات الجامعية بورقلة هي مؤسسة خدمتية عمومية تحكمها قوانين متضمنة تقسيم هيكلية واضح وعينة الدراسة هي الموظفون والموظفات الدائمون أغليتهم يشغلون مناصب إدارية وبعضها إشرافية بما معناه التقارب في كل الخصائص مما يؤدي إلى رواء وقدرات إدراكية متقاربة لمكونات بيئة عملهم . ونضيف بأن التطور المتسارع في العقود الأخيرة في الجزائر بصفة عامة وفي المنطقة بصفة خاصة لاقتحام الأنثى لميدان العمل بما فيه الوظائف التي كان يحتكرها الذكر عمل على إذابة الفروق بيئة العمل بين الجنسين .

### 3 . تفسير ومناقشة الفرضية الثالثة:

والتي تنص على : توجد فروق في الدافعية للإنجاز لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة تعزى لمتغير الجنس.

لم تتفق الدراسة الحالية حسب نتائجها الموجودة في الجدول رقم (09) مع نص الفرضية الموضوعية من طرف الباحثان بل جاءت دالة على عدم وجود فروق في الدافعية للإنجاز لدى موظفي الخدمات الجامعية بين الذكور والإناث. وجاءت النتيجة الحالية مؤيدة للاتجاه الذي ينادي بعدم وجود الفروق في الدافعية للإنجاز تعزى للجنس كدراسة سعيدة طاطاش 2007 تحت عنوان الحنين الى الوطن ودافع الانجاز الدراسي لدى الطلبة العرب بجامعة بغداد، ويرى أصحاب هذا المنحى أن نظرة المجتمع والثقافة القائمة قد

تغيرت على التي كانت سابقا ( موسى وابو ناهية ، 1988 ، ص 83 ، 91) وأصبح المجتمع وخاصة الأسرة في مجتمع الدراسة يحث ويشجع الإناث على التفوق تماما كالذكور وكلا الجنسين يتلقيان غرس مفاهيم الانجاز والنجاح. ويسعى كل منهما الى اثبات ذات وتحقيقها في مجال العمل على الاقل. ويشير مصطلح الدافعية إلى مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل إعادة التوازن الذي اختل كما يشير المصطلح أيضاً على أنه حالة فسيولوجية – نفسية داخلية تحرك الفرد للقيام بسلوك معين في اتجاه معين لتحقيق هدف محدد، وإذا لم يتحقق هذا الهدف يشعر الإنسان بالضيق والتوتر حتى يحققه. (بو حمامه وآخرون، 2006، ص65)

### . نظرية توقع – القيمة Expectancy – value theory

وتعتمد على مبدأ أن النجاح يتبعه شعور بالفخر والفشل يتبعه شعور بالخيبة، ومن خلال هذا المبدأ تمكن أتكسنس وفيذر ( Atkinson & Feather) من صياغة هذه النظرية، ويشير نموذج إتكسنس بشكل عام إلى الدافع على أنه استعداد الفرد للمجاهدة في سبيل إشباع حاجة ما، ويرى أن مستوى الدافعية ناتج عن مدى القيمة التي يعطيها الفرد للهدف المراد الوصول إليه.



الاستنتاج العام

### الاستنتاج العام:

كشفت النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية أن هناك علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي والدافعية للإنجاز لموظفي مقر وإقامات مديرية الخدمات الجامعية بورقلة ، ما معناه أن المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة وأن سلوك العمال ودافعيتهم في العمل مرتبطة بدرجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي فهو يؤثر مباشرة على مواقف العاملين اتجاه العلاقات السائدة . كما توصلت إلى أنه لا توجد فروق في المناخ التنظيمي ولا في الدافعية للإنجاز لدى الموظفين والموظفون مقر وإقامات مديرية الخدمات الجامعية بورقلة .

### . اقتراحات:

- 1 . استخدام التكنولوجيا الحديثة في التنظيمات كآلية من آليات المراقبة والتحري عن أي خلل يضيف طابع الضبابية ويعكر سير المؤسسة.
- 2 . يجب الاهتمام بالمناخ التنظيمي وإعطاء قدر كاف له من الدراسات العلمية لما ينعكس بنتائج ايجابية على التنظيمات.
- 3 . البحث في المواضيع التي تمنح الموظف القدرة على الانجاز لمهامه بكل أريحية وترفع دافعية الانجاز
- 4 . إنشاء مصالح أو مكاتب على مستوى التنظيمات مختصة في دراسة مثل هذه المواضيع لتوفر تقييمات علمية يستند لها في تحسين الوضعيات القائمة خاصة في قطاع الإدارة العمومية.
- 5 . رفع مستوى الوعي بأهمية دور المناخ التنظيمي لدى المسؤولين ودوره في الرفع من دافعية الانجاز لدى الموظفين.
- 6 . الاهتمام بموظفي هذا القطاع وظروف عملهم عن طريق توفير الإمكانيات والحوافز المادية والمعنوية لأنهم يقدمون خدمات لإطارات المستقبل.
- 7 . القيام بدراسات في المستقبل تتناول متغيري الدراسة الحالية وربطهما بمتغيرات أخرى من شأنها إثراء التراث العلمي في هذا المجال.

المراجع

قائمة المراجع:

- أبو حطب فؤاد وآخرون ، 2000،التقويم النفسي ، ط4، القاهرة، دار الانجلو مصرية .
- أبو ناهية موسى ،1988، الاتجاهات الو الدية في التنشئة وعلاقتها بمستوى الطموح الأكاديمي لدى الأبناء بالأسرة الفلسطينية ، رابطة التربية الحديثة غزة.
- ألكالدي أديب محمد ، 2009 ، المرجع في الصحة النفسية، ط3، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع،
- أدهري صالح حسن ،2008، أساسيات التوافق النفسي والاضطرابات الانفعالية والسيكولوجية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ألعديلي ناصر محمد ،1995، السلوك الإنساني والتنظيمي، الرياض، الإدارة العامة للبحوث .
- ألكتبيي محسن علي ،2005، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق،القاهرة ، المكتبة المركزية الباهي مصطفى حسن وأمينة إبراهيم شلبي ،1998، الدافعية نظريات وتطبيقات ،القاهرة، مركز الكتاب للنشر .
- بن صافية فاطمة الزهراء،2014، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية بالروبية، مجلة دراسة في علم اجتماع المنظمات، المجلد01،(العدد03).
- بوحوش عمار وآخرون،1995، مناهج البحث العلمي ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- بوعمامة جيلالي ،2021،التفاعل الصفي وعلاقته بالدافعية للانجاز الدراسي لدى عينة من تلاميذ المرحلة الثانوية بالاغواط ، المجلد15 ،(العدد2).
- تركي رابح ، 1984،مناهج البحث في علم النفس وعلوم التربية، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر .
- توك محي الدين وآخرون،2002، أسس علم النفس التربوي، ط2،عمان، دار الفكر العربي .
- حمدات محمد حسن محمد ،2006، قيم العمل والالتزام الوظيفي ، عمان ، دار حامد للنشر والتوزيع.
- خضير حمود كاظم الفريحات وآخرون، 2009، السلوك التنظيمي ( مفاهيم معاصرة )، عمان ، دار اثراء.
- خليفة عبد اللطيف محمد ،2000، الدافعية للانجاز، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- خليفة عبد اللطيف محمد ،2006، مقياس الدافعية للانجاز، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر.

## قائمة المصادر و المراجع

- الخولي هشام محمد، 2002، الأساليب المعرفية في علم النفس، القاهرة، دار الكتاب الحديث .
- ديب عبد السلام، 2003، قانون العمل الجزائري والتحويلات الاقتصادية ، الجزائر، دار القصة .
- الذنبيات محمد محمود، 1999، الدافعية الى المهنة لدى العاملين في الرقابة الجوية في الاردن، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية المجلد14،(العدد 07).
- راوية حسن، 1999، السلوك في المنظمات ، الإسكندرية، دار الجامعية.
- رشاد علي عبد العزيز موسى وصلاح الدين أبو ناهية، 1998، الفروق بين الجنسين في الدافع للانجاز، مجلة علم النفس ، الهيئة المصرية العامة للمكتبات ، العدد5، القاهرة .
- السيار الهادي، 2005، العلاقة بين الحقائق التنظيمية والولاء التنظيمي والاداء والولاء التنظيمي،المجلة العربية للادارة ، (العدد02) المنظمة العربية للتنمية الادارية عمان.
- شامي صليحة، 2010، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس.
- شحاتة محمد ربيع، 2010، علم النفس الصناعي والمهني ، عمان، دار المسير للنشر والتوزيع .
- الشماع نعيمة، 1977، الشخصية النظرية للتقييم منهاج البحث، القاهرة، مطبعة بغداد .
- صفوت فرج ، 2000، القياس النفسي ، ط4، القاهرة، دار الانجلو مصرية .
- الطبشي بلخير ، 2007، الاتجاه نحو مهنة التدريس وعلاقته بالدافعية للانجاز، رسالة ماجستير، غير منشورة ، جامعة ورقلة .
- عبد الخالق أحمد محمد، 1999، الدافع للانجاز لدى اللبنانيين ، مجلة البحوث ، المؤتمر السنوي لعلم النفس المنعقد بكلية التربية بمصر ، جامعة عين الشمس .
- عبد الخالق أحمد محمد و مایسة أحمد النیال، 1992، الدافعية للانجاز وعلاقتها ببعض متغيرات الشخصية لدى عينة من تلاميذ المدارس الابتدائية بدولة قطر، مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر، السنة الاولى ، ( العدد2) ، الدوحة.
- عبيدات محمد وآخرون، 1999، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، عمان، دار وائل للنشر .
- علوطي سهيلة، 2008، العلاقة بين تقدير الذات والدافعية للانجاز لدى الطالب الجامعي، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ورقلة.
- عويد سلطان المشعان، 1994، علم النفس الصناعي ، دبي، مكتبة الصلاح للنشر والتوزيع.
- عويضة كامل محمد ، 1996، دراسة علمية في علم النفس الاجتماعي، بيروت، دار الكتب العالمية.
- فرج عبد القادر طه، 1996، موسوعة علم النفس والتحليل النفسي ، بيروت، دار الكتب العالمية.

## قائمة المصادر و المراجع

- فرحاه محمد قضاة ومحمد عوض الترتوري، علم النفس التربوي، 2006، عمان ، دار حامد للنشر والتوزيع .
- الفرماوي حمدي علي ، 2004، دافعية الإنسان بين النظريات المبكرة والاتجاهات المعاصرة، القاهرة، دار الفكر العربي.
- فيلة فاروق عبد وعبد المجيد السيد محمد، 2005، السلوك التنظيمي ( إدارة المؤسسات التعليمية )، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- قاضي العلوان أحمد فلاح ، 2009، علم النفس التربوي تطوير المعلمين، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- قشقوش ابراهيم وطلعت منصور، 1979، دافعية الانجاز وقياسها، القاهرة، دار الانجلوالمصرية
- مجدي أحمد عبد الله، 2003، علم النفس التربوي بين النظرية والتطبيق، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر.
- محارمة تامر 1996، المناخ التنظيمي في الفكر الإداري، مجلة الاداري، (العدد65)، عمان.
- محي الدين أحمد حسين، 1988، دراسات في الدافعية والدوافع، القاهرة، دار المعارف .
- محي الدين مختار، 1995، بعض التقنيات للبحث وكتابة التقرير، الجزائر، ديوان المطبوعات الجزائرية.
- مصطفى محمود أبو بكر، 2005، الإدارة العامة، الإسكندرية، الدار الجامعية .
- معمريه بشير ، 2012، سيكولوجية الدافع إلى الانجاز، الجزائر، دار الخلدونية .
- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ، 2009، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية ، القاهرة ، المكتبة العصرية.
- مقدم عبد الحفيظ ، 2003، الاحصاء والقياس النفسي، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- ملحم سامي ، 2000 سيكولوجية التعلم والتعليم وعلم النفس، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
- منسي محمود عبد الحليم والسيد محمود الطواب، 2002، ط2، الإسكندرية، مدخل إلى علم النفس التربوي، مكتبة دار الانجلو مصرية .
- ناجي حسين عارف ، 2010، مبادئ العلاقات العامة ، عمان ، دار يافا العلمية.
- النبهان موسى ، 2004، أساسيات القياس في العلوم السلوكية ، القاهرة ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- هواين فوزية ، 2014، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير، جامعة سطيف.
- الوافي عبد الرحمان ، 2013، مدخل إلى علم النفس، الجزائر، دار هومة للنشر والتوزيع.

## قائمة المصادر و المراجع

---

- وجيه ابراهيم محمود ومحمود عبد الحليم منسي ،1987، البحوث النفسية والتربوية، القاهرة، دار المعارف.
- وحيدأحمد عبد اللطيف ، 2001علم النفس الاجتماعي، عمان دار المسيرة للنشر و التوزيع .

الملاحق



الملحق رقم (01) يبين استبيان المناخ التنظيمي.

جامعة قاصدي مرباح بورقلاوة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

تخصص علم النفس عمل وتنظيم

استمارة بحث

أخي العزيز ، أختي العزيزة

في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم بعنوان ( المناخ التنظيمي وعلاقته بالدافعية للانجاز) نقدم إليكم هذه الاستمارة للإجابة على بنودها بصدق وذلك مهم بالنسبة لنا في تحقيق أهداف هذه الدراسة الميدانية ، وعليه فان إجاباتكم لاتحمل الصواب أو الخطأ وإجاباتكم سوف تكون في غاية السرية ولن تستعمل إلا لغرض علمي فقط.

- البيانات الشخصية:

أ.

ب.

- الجنس:

مدة الإقدمية في العمل .....

تعليمات

فيما يلي مجموعة من العبارات تشير إلى مشاعرك وأفكارك وتصرفاتك اقرأها جيدا ثم أجب عنها بوضع علامة x تحت كلمة لا أو قليلا أو متوسطا أو كثيرا وذلك حسب انطباق العبارة عليك أجب عن كل العبارات.

مثال توضيحي:

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
انا شخص صبور ومتحمل الصعوبات			x		

- استمارة المناخ التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تشجع الإدارة الموظفين على استخدام أفكار جديدة في العمل					
02	تتميز سياسة المكافآت والحوافز المتبعة بالعدل					
03	تتصف المعلومات المنقولة عبر قنوات الاتصال بالدقة					
04	موقع المؤسسة يسهل عملية قيامها بمهامها					
05	الهيكل التنظيمي للمؤسسة قابل للتعديل لمواجهة التغيرات					
06	تسعى الإدارة الى توفير الموارد اللازمة لتعزيز عملية تطوير أداء الموظفين					
07	يتوافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع طبيعة نشاطها					
08	تناسب تخصصات الموظفين مع طبيعة أعمالهم					
09	تحرص الإدارة على إقامة لقاءات دورية بين المسؤولين					
10	الاتصالات بين الموظفين في نفس المستوى جيدة					
11	الدورات التدريبية التي تساعدنا على اكتساب مهارات جيدة قليلة					
12	تؤخذ اقتراحات الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات					
13	تتسم قرارات المسؤولين في مؤسستنا بالمركزية					
14	يمتلك الموظفون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة في حدود مسؤولياتهم					
15	الهيكل التنظيمي للمؤسسة مصمم جيدا وفق أهدافها					
16	تعطي الإدارة الفرصة للموظفين لعرض وجهات نظرهم					
17	يتم الاتصال بين مختلف الأقسام والمصالح عن طريق الانترنت					
18	الهيكل التنظيمي للمؤسسة فيه درجة عالية من التداخل في الأعمال والوظائف					
19	يساهم نظام الاتصالات الموجود بالمؤسسة في تحقيق أهدافها					

قائمة الملاحق

					20	تتهرب الإدارة من مناقشة المشكلات المتعلقة بصيرورة العمل
					21	يتصرف نظام تقييم الأداء المعمول به في المؤسسة بالعدل
					22	تتسم الاتصالات بين مختلف الأقسام بسرعة
					23	فرصة مواصلة الموظفين لتكوينهم أثناء الخدمة متاحة
					24	تحرص إدارتنا على إيصال المعلومات غير المكتوبة للموظفين دون تحريف
					25	مفاهيم الاتصال مفقودة بين الإدارة والموظفين
					26	تساعد الإدارة الموظفين على التدريب على أعمالهم باستمرار
					27	حجم العمل الذي أقوم به يتلاءم مع قدراتي المهنية
					28	تشجع الإدارة العمل النشط
					29	حدود المهام واضحة بالنسبة لكل الموظفين
					30	تنظر الإدارة إلى تدريب موظفيها على أنه جزء هام من عملها
					31	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا دون عوائق
					32	يتم التعرف على الاحتياجات التدريبية للموظفين لتحسين مستوى ادائهم
					33	سياسة الإدارة تعتمد على استخدام المكافآت المادية لتحفيز موظفيها
					34	يوجد تداخل في الأعمال والوظائف أثناء التنفيذ
					35	تحرم الإدارة العمال المقصرين من الحوافز
					36	تقوم إدارتنا بالإعلان عن كل المستجدات
					37	يتحصل جميع العمال على التحفيزات
					38	تحرص إدارتنا على أن يكون جميع الموظفون على دراية بقراراتها
					39	تقدم الإدارة تحفيزات معنوية للعمال الضعفاء قصد تشجيعهم

الملحق رقم (02) يبين استبيان الدافعية للإنجاز.

جامعة قاصدي مرباح بورقلاوة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

تخصص علم النفس عمل وتنظيم

استمارة بحث

أخي العزيز ، أختي العزيزة

في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم بعنوان ( المناخ التنظيمي وعلاقته بالدافعية للإنجاز) نقدم إليكم هذه الاستمارة للإجابة على بنودها بصدق وذلك مهم بالنسبة لنا في تحقيق أهداف هذه الدراسة الميدانية ، وعليه فان إجاباتكم لاتحمل الصواب أو الخطأ وإجاباتكم سوف تكون في غاية السرية ولن تستعمل إلا لغرض علمي فقط.

- البيانات الشخصية:

أ.

ب.

- الجنس:

مدة الإقضية في العمل .....

تعليمات

فيما يلي مجموعة من العبارات تشير إلى مشاعرك وأفكارك وتصرفاتك اقرأها جيدا ثم أجب عنها بوضع علامة x تحت كلمة لا أو قليلا أو متوسطا أو كثيرا وذلك حسب انطباق العبارة عليك أجب عن كل العبارات.

مثال توضيحي:

العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
أنا شخص صبور ومتحمل الصعوبات			x		

- استمارة الدافعية للإنجاز

الرقم	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
01	أسعى لإنجاز الأعمال والواجبات مهما كلفني ذلك من جهد أو وقت					
02	أحاول جدا إنجاز العمل الذي أقوم به على أحسن وجه					
03	إن النجاح في عمل ما يشجعني على القيام بأعمال أخرى أكثر صعوبة					
04	أرغب دائما في الاطلاع على ما يجري من تطور علمي وثقافي					
05	احتج إلى تشجيع الآخرين حتى أنهى الأعمال التي أقوم بها					
06	أفضل أن أسبق الأحداث وأهيب الفرص المساعدة على النجاح بدلا من انتظار حدوثها عفويا.					
07	أشعر بالملل والضجر بعد فترة قصيرة من بداية العمل.					
08	أحاول الاستفادة من أخطائي في العمل حتى لا أقع فيها مستقبلا.					
09	كلما وجدت العمل الذي أقوم به صعبا زدت إصرارا على إتمامه.					
10	يعتمد مستقبلي على نجاحي في تحقيق عمل ما له قيمة.					
11	يعتبر النجاح في جميع الحالات نتيجة منطقية لمثابرة الفرد في العمل.					
12	لا أترك وقت فراغ يفوتني دون استغلاله في أعمال تعود علي بالفائدة					
13	إذا فشلت في عمل ما في المحاولة الأولى أبحث عن أسباب الفشل وأكرر المحاولات حتى أحقق النجاح.					
14	أحرص على التنظيم في كل الأعمال التي أقوم بها.					
15	إن شعوري بالحاجة إلى النجاح يدفعني إلى الجد والمثابرة في الأعمال التي أقوم بها.					
16	أبتعد قدر الإمكان عن الأعمال التي تتطلب تحمل المسؤولية.					
17	في كل أعالي أطبق مبدأ لا تخطط بل دع الأمور للتلقائية.					
18	أستمر في البحث عن حل المشكلة التي تعترضني حتى وإن كان الأمل في ذلك ضعيفا.					
19	ليس المهم أن أحصل على درجات تقدير عالية لكن الأهم أن أقوم بعملية بصورة جيدة.					
20	أبذل كل جهودي لأكون متفوقا على الآخرين في العمل.					
21	إن أهدافي بعيدة المدى (في هذه الحياة) واضحة تماما في ذهني.					
22	تضيق مني عدة أيام دون مراجعة أعالي.					
23	أتوقف عن الأعمال التي أقوم بها بمجرد شعوري بأي تعب.					
24	أقوم عادة بعمل الأشياء قبل التفكير فيها بعمق.					
25	أفضل العمل مع من تربطني به صداقة حميمة حتى وإن كان ضعيف المستوى.					
26	أشعر أن الناس من أمثالي ليست لديهم فرصة كبيرة للنجاح في الحياة					
27	أعتبر نفسي مسؤولا ومسؤولية كاملة عن نتائج الأعمال التي أقوم بها					
28	أضيق أوقاتا كثيرة في متابعة الانترنت والحديث مع الزملاء على حساب أعالي					
29	أفقد الإحساس بانقضاء الوقت عندما أكون منشغلا في أداء عمل ما .					
30	أفضل العمل مع المتفوقين في العمل حتى وإن لم تربطني بهم صداقة.					

قائمة الملاحق

					31	أفضل أن أكون محبوب بين زملائي أكثر من أكون ناجحاً بينهم.
					32	أحاسب نفسي عن العمل الذي أنجزه كل يوم.
					33	أحرص دائماً على تطبيق مبدأ لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد
					34	عندما أنهمك في العمل فإني لا أهتم بما يحدث حولي.
					35	يرى معظم المسؤولين إلى أن أعمالهم تفتقر للتنظيم.
					36	أفضل الأعمال البسيطة وأتجنب الأعمال الصعبة التي تتحدى قدراتي
					37	تظل الأعمال غير المنتهية تزعجني حتى أنتهي منها.
					38	أفضل أن أغير رأيي على أن أعارض مااتفق عليه الجماعة.
					39	النجاح يرتبط بالحظ أكثر مما يرتبط بالعمل.
					40	أجد متعة في حل المشكلات التي يعتبرها بعض الناس مستحيلة.

- الملحق رقم (04) : يبين نتائج الثبات لمقياس المناخ التنظيمي بطريقة ألفا كرونباخ

RELIABILITY

```

/VARIABLES=idem1 idem2 idem3 idem4 idem5 idem6 idem7 idem8 idem9 idem10 idem11 idem12 idem13 idem14 idem15 idem16
idem17 idem18 idem19 idem20 idem21 idem22 idem23 idem24 idem25 idem26 idem27 idem28 idem29 idem30 idem31 idem32 idem33
idem34 idem35 idem36
idem37 idem38 idem39
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

## Reliability

### Notes

Output Created	03-mai-2022 23:09:15
Comments	
Input	Active Dataset DataSet0
	Filter <none>
	Weight <none>
	Split File <none>
	N of Rows in Working Data 44
	File
	Matrix Input
Missing Value Handling	Definition of Missing User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.

Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=idem1 idem2 idem3 idem4 idem5 idem6 idem7 idem8 idem9 idem10 idem11 idem12 idem13 idem14 idem15 idem16 idem17 idem18 idem19 idem20 idem21 idem22 idem23 idem24 idem25 idem26 idem27 idem28 idem29 idem30 idem31 idem32 idem33 idem34 idem35 idem36 idem37 idem38 idem39 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00 00:00:00,015
	Elapsed Time	00 00:00:00,016

μ

[DataSet0]

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	68,2
	Excluded <sup>a</sup>	14	31,8
	Total	44	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.



## قائمة الملاحق

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,937	39

- الملحق رقم (05): يبين نتائج الصدق لمقياس الدافعية للانجاز بطريقة التجزئة النصفية.

```

COMPUTE
total=SUM(idem1,idem2,idem3,idem4,idem5,idem6,idem7,idem8,idem9,idem10,idem11,idem12,idem13,idem14,idem15,idem16,idem17,
idem18,idem19,idem20,idem21,idem22,idem23,idem24,idem25,idem26,idem27,idem28,idem29,idem30,idem31,idem32,idem33,idem34,i
dem35,
idem36,idem37,idem38,idem39,idem40).
EXECUTE.
SORT CASES BY total (A).
NEW FILE.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
T-TEST GROUPS=elmabhoutine(1 2)
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=eldardjet
  /CRITERIA=CI (.95) .
    
```

### T-Test

#### Group Statistics

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
eldardjet	edardjet dounia	10	129,7000	8,47283	2,67934
	edardjet elkosoi	10	160,5000	8,23610	2,60448

قائمة الملاحق

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
eldardjet	Equal variances assumed	,423	,524	-8,243	18	,000	-30,80000	3,73661	-38,65032	-22,94968
	Equal variances not assumed			-8,243	17,986	,000	-30,80000	3,73661	-38,65077	-22,94923

الملحق رقم (06): يبين نتائج الثبات لمقياس الدافعية للإنجاز بطريقة ألفا كرونباخ.

```

RELIABILITY
/VARIABLES=idem1 idem2 idem3 idem4 idem5 idem6 idem7 idem8 idem9 idem10 idem11
idem12 idem13 idem14 idem15 idem16 idem17 idem18 idem19 idem20 idem21 idem22
idem23 idem24 idem25 idem26 idem27 idem28 idem29 idem30 idem31 idem32 idem33
idem34 idem35 idem36
idem37 idem38 idem39 idem40
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,779	40

## قائمة الملاحق

الملحق رقم (07) يمثل معامل العلاقة الارتباطية بيرسون بين متغيري الدراسة المناخ التنظيمي ودافعية الانجاز لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة.

### CORRELATIONS

```
/VARIABLES=elmanakh adafiaaia  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/STATISTICS DESCRIPTIVES  
/MISSING=PAIRWISE.
```

### Correlations

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
elmanakh tandimi	134,6106	23,66059	208
adafiaaia lilindjaz	146,5240	13,83824	208

#### Correlations

		elmanakh tandimi	adafiaaia lilindjaz
elmanakh tandimi	Pearson Correlation	1	,273**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	208	208
adafiaaia lilindjaz	Pearson Correlation	,273**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	208	208

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

قائمة الملاحق

الملحق رقم (08) : يبين اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للفروق في المناخ التنظيمي لموظفي مديرية الخدمات الجامعية

بورقلة تعزى لمتغير الجنس

Group Statistics

	eljenesse	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
elmanakh atandimi	1,00	59	136,4915	22,62770	2,94588
	2,00	59	131,5593	22,16184	2,88523

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
elmanakh atandimi	Equal variances assumed	,143	,706	1,196	116	,234	4,93220	4,12343	-3,23478	13,09919
	Equal variances not assumed			1,196	115,950	,234	4,93220	4,12343	-3,23482	13,09922

قائمة الملاحق

الملحق رقم (08) : يبين اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للفروق في الدافعية للإنجاز لموظفي مديرية الخدمات الجامعية

بورقلة تعزى لمتغير الجنس

Group Statistics

eljenesse	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
adafiaaia lilinjaz	1,00	59	147,4915	14,49182	1,88667
	2,00	59	146,3051	15,69895	2,04383

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
adafiaaia lilinjaz	Equal variances assumed	,999	,320	,427	116	,671	1,18644	2,78151	-4,32268	6,69556
	Equal variances not assumed			,427	115,265	,671	1,18644	2,78151	-4,32305	6,69593