



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس و الفلسفة

الرقم التسلسلي:

البيئة الوظيفية و علاقتها بالدافعية للإنجاز

دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور بالجلفة

مذكرة مقدّمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل و تسيير الموارد البشرية

إشراف الدكتور :

إعداد الطّالب :

عروي مختار

روابح محمد

الموسم الجامعي :

2018 / 2017

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس و الفلسفة

البيئة الوظيفية و علاقتها بالدافعية للإنجاز

دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور بالجلفة

مذكرة مقدّمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل و تسيير الموارد البشرية

أعضاء لجنة المناقشة :

- د / فرحات عبد الرحمانرئيسا
- د / عروي مختارمشرفا و مقرا
- د / قيرع فتحيعضوا ممتحنا

السنة الجامعيّة:

2018 / 2017

اهداء

الى والدية العزيزين حفظهما الله و الى زوجتي الغالية

و الى كل اخوتي و اخواتي

و كل أصدقائي دون استثناء

و الى رواد العلم في بلادنا

روابح محمد

شكر و تقدير

احمد الله سبحانه و تعالى على جوده و منه و فضله

و احسانه بتوفيقه لي بإنجاز هذا العمل

و أتقدم بخالص الشكر للوالدين الكريمين

و الى زوجتي رفيق دربي

و اتوجه بالشكر الجزيل الى الاستاذ عروي مختار

الذي كان لي خير مشرف من خلال توجيهاته

و افكاره و ارائه السديدة

كما طيب الشكر الى كافة الاساتذة اللذين تعاملوا معنا

و امدونا بالنصائح و التوجيهات و بالاحص

استاذ طيب مجيدي و شيخاوي بشير

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين البيئة الوظيفية و الدافنية للانجاز لدى اساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة ،حيث افترضت وجود علاقة بين البيئة الوظيفية حسب الابعاد (الاتصال بالرئيس، ثقافة المنظمة، ظروف العمل المادية، محتوى الوظيفة) بالاضافة الى عاملي الجنس والاقدمية المهنية بالدافعية للانجاز . ولتأد من هذي الفرضية اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع استعمال استبيانين الاول للبيئة الوظيفية والثاني للدافعية للانجاز كأداة أساسية لجمع البيانات حيث تمثلت عينة الدراسة في 100 استاذ من الجنسين من جامعة زيان عاشور بالجلفة وتوصلنا من خلال هذه الدراسة الى:

*توثر البيئة الوظيفية بأبعادها (الاتصال، ثقافة المنظمة، ظروف العمل المادية، محتوى الوظيفة) على دافعية للانجاز.

*لايؤثر عامل الجنس على الدافعية للانجاز وذلك لوجود بيئة عمل واحدة.

*يؤثر عامل الاقدمية المهنية على الدافعية للانجاز وذلك لان الاكثر اقدمية يكونون اكثر ولاء لتنظيم.

Study Summary :

The purpose of this study is to identify the nature of the relationship between the functional and functional environment of the faculty of the University of zian Ashour in Djelfa, where it is assumed that there is a relationship between the functional environment according to dimensions (contact with the president, organization culture, work conditions, job content). The study was based on the descriptive analytical approach, with the use of the first two surveys for the functional environment and the second for the motivation for achievement as a basic tool for data collection. The sample of the study consisted of 100 professors of both sexes from the University of zian Ashour in Djelfa.

*The functional environment is influenced by its dimensions (communication, organization culture, physical working conditions, job content).

On motivation for achievement.

*Does not affect the gender factor on the duality of achievement and the existence of a single working environment

*Professional seniority affects the motivation for achievement, because the older ones are more loyal to the organization

إهداء

شكر و عرفان

ملخص الدراسة

فهرس

أ.....المقدمة

الفصل الاول : إطار المنهجي للدراسة

1.....الإشكالية

1.....الفرضيات

1.....أهمية الموضوع

2.....أهداف الموضوع

2.....أسباب إختيار الموضوع

2.....المفاهيم الاجرائية

3.....دراسات سابقة

8.....خلاصة الفصل

الفصل الثاني : البيئة الوظيفية

9.....تمهيد

9.....1- مفهوم البيئة الوظيفية

11.....2- أنواع بيئة العمل

11.....أ- بيئة العمل العامة

12.....ب- بيئة العمل الخاصة

13.....ج-بيئة العمل الخارجية

13.....د- بيئة العمل الوظيفية

16.....3- عناصر بيئة العمل الوظيفية

19.....3-1 العناصر المعنوية لبيئة العمل الوظيفية

19.....أ- القيادة الادارية

21.....ب-النظم و اللوائح

22.....	ج- طبيعة العمل و التخصص
23.....	د- الرقابة الادارية
24.....	هـ- تفويض السلطة
25.....	و- الاتصال الاداري
26.....	ز- العلاقات الرسمية و غير الرسمية
27.....	ح- الحوافز و المكافئات
29.....	2-4 العناصر المادية لبيئة العمل الوظيفية
29.....	أ- الاضاءة
30.....	ب- الحرارة و التهوية
31.....	ج- الضوضاء
32.....	د- الاثاث و النظافية في بيئة العمل
33.....	5- نظريات بيئة العمل الوظيفية
38.....	خلاصة الفصل

الفصل الثالث : الدافعية للإنجاز

39.....	تمهيد
39.....	تعريف الدافعية
44.....	نظريات دافعية الانجاز
48.....	أنواع و وظائف دافعية الانجاز
49.....	مكونات دافعية الانجاز
54.....	خلاصة الفصل

الفصل الرابع : الاطار المنهجي للدراسة

55.....	تمهيد
56.....	1-دراسة استطلاعية
56.....	1-1- هدف الدراسة الاستطلاعية
56.....	1-2- عينة الدراسة الاستطلاعية
56.....	1-3- خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية
58.....	2- أدوات الدراسة

60.....	3- الخصائص السيكومترية.....
60.....	3-1- صدق المقياس.....
60.....	3-2- صدق المحتوى.....
64.....	4- الدراسة الاساسية.....
64.....	4-1- منهج الدراسة.....
64.....	4-2- مجتمع الدراسة و عينته.....
64.....	4-3- خصائص مجتمع الدراسة.....
64.....	أ- توزيع العينة حسب متغير الجنس.....
65.....	ب- توزيع العينة حسب متغير الاقدمية المهنية.....
66.....	5- حدود الدراسة.....
66.....	5-1- الحدود البشرية.....
66.....	5-2- الحدود الزمانية.....
66.....	5-3- الحدود المكانية.....
66.....	6- الاساليب الحصائية المستخدمة في الدراسة.....
66.....	6-1- الاحصاء الوصفي.....
66.....	6-2- الاحصاء الاستدلالي.....
68.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الخامس :

عرض النتائج و مناقشتها

73.....	الاستنتاج العام.....
74.....	الخاتمة.....

المقدمة

تسعى المؤسسات و المنظمات اليوم جاهدة الى تحقيق اهدافها التي اسسه من اجلها و التي تمثل الغرض الاساسي في انشاءها، لذلك تجدها تسعى الى تحقيق مستويات عالية من الاداء الوظيفي ، من خلال اتباع سياسات و استراتيجيات مختلفة بتوفير الامكانيات المادية و البشرية و المعلومات الضرورية ولا شكى ان وجود بيئة وظيفية ملائمة للعمل و مثالية و مشجعة تعتبر مقوما اساسيا للنجاح اي مؤسسة في الوقت الحالي فصناعة بيئة العمل الوظيفية تصنع فوئد جما تعود علالمؤسسة كزيادة انتاجها و جودتها و مستويات الاداء الوظيفي فيها .

و الجامعة منظمة خدماتية كغيرها من المنظمات الاخرى تسعى جاهدة الى تحقيق اهدافها لخدمة المجتمع من خلال تحقيق اهدافها و مستويات العالية للاداء الوظيفي لموظفيها بمختلف تخصصاتهم و مستويات الادارية ، و الاهتمام بهم كموارد بشرية هامة و تنمية قدراتهم و استغلال طاقتهم و ابدعاتهم و الجامعة الجزائرية تتكون من هيكل اداري يعمل فيها و الاساتذة جزء من هذا الهيكل و يسعون الى اجاد بيئة عمل وظيفية تضمن لهم مناخا مناسباً لاداء مهامهم في احسن الاحوال .

و يعتبر توفير بيئة وظيفية مثالية في الجامعة الجزائرية ضرورة لانطلاق القوة الكامنة التي مكنت البشرية من التقدم فترتفع معنويات الاساتذة و التي تشعرهم بالصفاء الذهني و تدفعهم الى العمل و تحسين مستويات ادائهم الوظيفي، لان هذا الاخير يرتبط بمدا التزام الادارة الجامعية في الاحترام للوقت و الجهد المبذول من طرف الاساتذة الذي يولد شعور بالارتياح في العمل .

و كمثال لذلك شركة كان اهتمامها بالبيئة الوظيفية دافعا لزيادة ادائها و قدرتها التنافسية و استمرارها (فيدكس) حيث كان لمؤسسها فريديريك سميث فلسفة تقول : " الناس اولاً ثم الخدمة المميزة ، ثم الربح " و مما يؤكد ذلك قوله منذ نشأت شركتنا و العاملون يشغلون صدر قائمة اولياتنا لان هذه هي السياسة السليمة مما جعل موظفي الشركة يحبونه حبا شديدا و يثقون به ثقة بالغة .

و تسعى هذه الدراسة الى معرفة مدا العلاقة بين البيئة الوظيفية و الدافعية للانجاز لدى اساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة حيث شملت الدراسة على عدة فصول كانت كالاتي :

الفصل الاول يمثل الاطار المنهجي تناول مشكلة البحث و اهدافه و مبررات اختياره و اهميته ، و كذا مفاهيم الدراسة ثم تعرضنا الى اهم الدراسات السابقة و المتشابهة و التي لها علاقة بموضوع بحثنا

الفصل الثاني يدور حول البيئة الوظيفية بالتطرق الى مفهومها و انواعها و كذا التطرق الى نظريات الادارة التي اهتمت بها.

الفصل الثالث يدور حول الدافعية للانجاز بالتطرق الى مفهومها و كذا محدداتها و التعرف على مستوياتها و انواعها.

الفصل الرابع يدور حول يمثل الاجراءات المنهجية للدراسة حيث تم تحديد المنهج المناسب للدراسة و كذا الادوات المنهجية، و مجالات الدراسة بما فيها العينة.

الفصل الخامس يدور حول عرض و تحليل بيانات و النتائج العامة للدراسة ثم الخاتمة.

الفصل الأول

الإشكالية:

تؤكد عديد الدراسات والبحوث أهمية التعرف على البيئة الوظيفية 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 أهدافها وإشباع الرغبات والحاجات الفردية والجماعية، حيث تسعى المنظمات إلى صياغة رؤيتها وتحقيق الرسالة التي قامت من أجلها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها لذا فإنها تعمل على اتباع استراتيجيات مختلفة في سبيل تحقيق ذلك حيث يتطلب توفير مجموعة من المدخلات ومن أهمها المورد البشري حيث أنه أكثر تأثيراً على المنظمة لذلك فإنها تحاول توفير مناخاً يوفر الدافعية للإنجاز، وقد أثبتت الدراسات في المجتمعات المتقدمة أن القوة البشرية المدربة وطريقة سلوكها في بيئة العمل هي أداة للتغيير والتطوير حيث اتجهت الأنظار نحو الفرد وعلاقته بالجماعة والبيئة التنظيمية الداخلية والخارجية التي يعمل فيها.

ونظراً لجهد النسان وعطائه المستمر وعرفانا بالمعوقات التي يواجهها في عمله وما لها من تأثير في مستوى أدائه وكفاءته في العمل وجب الاهتمام به من خلال التعرف على مختلف العوامل التي تنمي لديه الدافعية في بيئته الوظيفية ومن هذا المنطلق تم اختيار الموضوع البيئية الوظيفية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة انطلاقاً من الإشكالية التالية: ما طبيعة العلاقة أن وجدت بين البيئية الوظيفية و الدافعية للإنجاز؟

للإجابة عن هاته الإشكالية وكمنطلق لبحثنا نضع الأسئلة الفرعية التالية :

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في الدافعية للإنجاز تعزى إلى متغير الجنس؟
- هل توجد فروق ذات احصائية في الدافعية للإنجاز تعزى إلى تغير الأقدمية المهنية؟

الفرضيات:

الفرضية العامة: توجد علاقة بين البيئية الوظيفية والدافعية للإنجاز

الفرضيات الجزئية:

هناك فروق ذات دلالة احصائية في الدافعية تعزى الى متغير الجنس.

هناك فروق ذات احصائية في الدافعية تعزى للأقدمية المهنية .

اهمية الموضوع:

- اثراء البحث العلمي من خلال التعرف على علاقة البيئة الوظيفية والدافعية للإنجاز.
- الاهتمام بالأستاذ الجامعي وتحسين مكانته الاجتماعية واوضاعه المهنية.
- البحث عن ظروف ومناخ الذي يساعد الاستاذ الجامعي على اداء مهامه في احسن الاحوال.
- توضيح ماهية البيئة الوظيفية ودورها على التحفيز.
- توجيه انظار المسؤولين الى الظروف التي يعاني منها الاستاذ الجامعي ومحاولة التغلب عليها.

اهداف الموضوع:

- التعرف على العلاقة بين البيئة الوظيفية والدافعية للإنجاز.
- وضع استراتيجية للرفع من الدافعية للإنجاز لدى الاستاذ الجامعي.
- الالتفات الى الاستاذ الجامعي وما يعانيه.
- معرفة البيئة الوظيفية التي يعمل فيها الاستاذ الجامعي .

اسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار الموضوع للأسباب التالية:

- 1- تحديد مستويات الدافعية لدى الاستاذ الجامعي وانعكاساتها عن القيام بمهامه .
- 2- الطموح في معرفة البيئة الوظيفية للاستاذ الجامعي .
- 3- ندرة الدراسات الجزائرية التي تسلط الضوء على البيئة الوظيفية في مجال التعليم العالي.
- 4- معرفة واقع ضغوط العمل في الجامعات الجزائرية والبحث عن اساليب للتحكم او التقليل منها للرفع من معنويات المدرس ورضاه عن عمله.

المفاهيم الاجرائية:

المفاهيم مصطلحات تشير الى طبيعة الموضوعات والظواهر التي يقوم الباحث بدراستها كما تعتبر اللغة العلمية التي يتداولها بالمتخصص في فرع من الفروع العلمية (رشوان 2003م، ص215).

1- البيئة الوظيفية:

بالاطلاع على التراث النظري نجد العديد من التعريفات في البيئة الوظيفية متنوعة ومختلفة، حيث حضي هذا المفهوم باهتمام بالغ من قبل المتخصصين في الفكر التنظيمي المعاصر على غرار الفكر التقليدي .

وتعرف البيئة الوظيفية بانها :كافة الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها والتي لها تأثير على سلوك العاملين وتحديد اتجاههم نحو العمل (الحمامي، 1993م، ص24) وتعرف ايضا بانها :كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وادائه وفي ميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والادارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي اليه (الشنواني 1994م، ص24).

فهذين التعريفين يعتبران بيئة العمل والظروف المحيطة (الداخلية والخارجية)بالعامل والتي تعمل على التأثير في تصرفاته ونظرتة لوظيفته وبالتالي التأثير في ادائه .

يمكن تعريف بيئة العمل اجرائيا كالتالي :البيئة التي يعمل فيها الافراد داخل المنظمة الواحدة والذي يتم من خلاله انجاز العمل هذا التعريف حدد بيئة العمل في ذلك الحيز الذي يعمل فيه الافراد وتشمل بيئة العمل الداخلية في مضمونها بيئة اجتماعية وبيئة وظيفية .

2- الدافعية للانجاز:

ويقصد بها الرغبة في الاداء الجيد وتتعكس هذه الرغبة في كثافة الجهد المبذول من طرف العامل وفي درجة مثابرتة واستمراره في الاداء وفي مدى تقديم الافضل لما يملك من قدرات ومهارات .

الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة والمتشابهة لها دور حيوي بالنسبة للبحوث، فهي تمد الباحث بالفروض وتوضح المفاهيم وتمكنه من اختيار الحقائق المتعلقة بموضوع البحث وتمكن الباحث من وضع دراسته بين نتائج الدراسات السابقة ويستطيع عن طريق المقارنات ان يكشف عن اوجه الاختلاف والتشابه. (رشوان مرجع سابق، ص 225)

1/ دراسة محمد فتحي فرج الزليتي 2001" اساليب التنشئة الاسرية ودوافع النجار الدراسية "تناولت الدراسة موضوع التنشئة الاجتماعية الاسرية وعلاقتها بالدافعية للانجاز الدراسي لدى الابناء ومدى تأثر هذه الخيرة بالاساليب التي يعتمدها الوالدين في تنشئة ابنائهم وذلك بهدف معرفة ما اذا كانت هناك علاقة بين هذين المتغيرين ام لا والتعرف على انماط واساليب التنشئة الاجتماعية السائدة، كما هدفت هذه الدراسة الى معرفة الفروق الجنسية على مستويات دافعية الانجاز الدراسي لدى الطلاب ومدى تناسب هذه المستويات مع متطلبات الدراسة الجامعية.

تم اختيار العينة عشوائية طبقية نسبية بلغ حجمها 180 طالبا وطالبة من كليتي الحقوق والهندسة بجامعة قارينوس ليبيا وقد بلغت نسبة الذكور في العينة 47.2 بالمائة وبلغت نسبة الاناث 52.8 بالمائة وبلغ متوسط اعمارهم 1.

ادوات الدراسة :

- استبيان لقياس التنشئة الاجتماعية الاسرية .
- مقياس دافع انجاز الدراسي لدى الطلاب.

وتوصلت هذه الدراسة الى ان اغلب الباء والامهات يعتمدون اسلوب الحث على الانجاز عند تعاملهم مع ابنائهم، اذ يميلون الى تشجيعهم لبلوغ مستويات عالية ومكافئتهم على ذلك .

مستويات الدافعية للانجاز الدراسي لدى المبحوثين تعكس مؤشرات ايجابية اذ ان غالبيتهم تميزوا بدافعية انجاز عالية .

- وجود علاقة احصائية بين مستوى دافعية الانجاز الابناء دراسيا كل اساليب التنشئة الاسرية.
- وجود علاقة بين دالة احصائية بين مستويات دافعية الانجاز الابناء دراسيا وبين كل من اساليب التنشئة الاجتماعية (الاستقلال، التقبل، الحث على النجاز من قبل الاب، اسلوب التحكم السيكولوجي من قبل

الوالدين معاً، الحالة التعليمية للام) تبين ان مستوى دافعية الانجاز الدراسي لدى الاناث اعلى منه عند الذكور .

2/ دراسة للباحث نوار احمد " العلاقات العامة وتحفيز الاداء الوظيفي في قناتي الجزيرة والعربية " اشراف اطروحة دكتوراه جامعة بغداد 2008 وهي دراسة ميدانية تتاولن الدور الذي تؤديه العلاقات العامة من خلال تحفيز الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاعلامية .

3/ دراسة للباحث ابراهيم التويجري " البيئة الداخلية للعمل والمستوى الاداء الوظيفي في الاجهزة المنية " دراسة تطبيقية عن رضا المراقبين الجمركيين في مطار ملك خالد الدولي اشراف محمد بالناصرالبيشي ،دراسة ماجستير في العلوم الادارية جامعة نايف الرياض ة وهي دراسة ميدانية تدور اشكالياتها حول ما علاقة البيئة الداخلية للعمل بمستوى الاداء الوظيفي للمراقبين الجمركيين في مطار الملك خالد الدولي وتهدف هذه الدراسة الى معرفة مستوى ورضا المراقبين الجمركيين :

1- بيئة عملهم الداخلية

2- اسلوب الاشراف المتبع

3- الحوافز المادية والمعنوية

4- نوع العمل المنوط بهم

5- البيئة المادية

6- مستوى ادائهم الوظيفي

واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم الباحث الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات وتوصل الى اهم النتائج:

- 1- المراقبين الجمركيين راضين بدرجة متوسطة عن بيئتهم الداخلية .
- 2- المراقبين الجمركيين راضين بدرجة متوسطة عن اسلوب الاشراف المتبع في عملهم.
- 3- المراقبين الجمركيين راضين بدرجة متوسطة عن الحوافز المادية والمعنوية .
- 4- المراقبين الجمركيين راضين بدرجة متوسطة عن نوع العمل المنوط بهم.
- 5- المراقبين الجمركيين راضين بدرجة عالية عن البيئة المادية للعمل .

6- المراقبين الجمركيين راضين بدرجة عالية عن ادائهم الوظيفي.

4 / دراسة للباحث حبيب سميح خوام (الرضا الوظيفي لدى العاملين واثاره على الاداء الوظيفي) دراسة تطبيقية على شبكة الجزيرة الفضائية، دراسة ماجيستر الاكاديمية العربية للتعليم العالي .

هي دراسة ميدانية تدور اشكاليتها حول : ما العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي وبين الاداء الوظيفي للموظف في شبكة الجزيرة الفضائية؟

تهدف الدراسة الى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الشبكة والتعرف عن اسباب الفروقات في الاداء الوظيفي بين الموظفين وقياسه .مدى ارتباط زيادة مستوى الرضا بزيادة نسبة الاداء الوظيفي لدى الموظفين .واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات اما بالنسبة للنتائج توصل الى ما يلي :

- هناك شعور واضح لدى موظفي الشبكة بانهم يقدمون للعمل افضل ما عندهم.

- هناك تبادل للمصالح المشتركة بين المؤسسة والموظفين بحيث انه ظهر ذلك جليا في الرضا الذي ابداه الموظفين فيما يحصلون عليه مقابل ما يقدمون للمؤسسة

- هناك شعور لدى الموظفين ان المؤسسة لا تقوم بتوزيع المهام الوظيفية بشكل عادل بينهم .

- هناك ساسة واضحة للمؤسسة تقتضي بتوظيف اصحاب شهادات علمية في المكان المناسب للوظيفة.

- هناك موظفين في الشبكة اصحاب خبرات كبيرة مع الرغم ان العمل داخل شبكة الجزيرة يزيد من خبرة الموظفين في كثير من المجالات.

- هناك وعي وفهم في المؤسسة وجميع اداراتها يقضي بالتفاعل المستمر بين المؤسسة والموظفين.

- هناك وعي في الشركة بان كل موظف لديه طموح واهداف يسعى لتحقيقها في جميع المستويات، لذلك قامت بتامين ذلك الطموح بشكل يجعلهم يشعرون بانهم حققوا ما يسعون اليه .

- هناك ادراك لدى الموظفين بان طبيعة الوظيفة في شبكة الجزيرة تحقق لهم صورة اجتماعية جيدة.

- ان لمكان العمل اهمية كبيرة بحيث ان له تأثير اجابي او سلبي على اداء الموظفين.

- ان لعدم وجود الحوار او اسلوب التواصل محدد وواضح بين الادارة والموظفين يؤثر على الاداء الوظيفي .
 - هناك شعور بان سياسة الشركة تقوم على التمييز في المعاملة بين الموظفين وهذا الشعور يتشارك فيه نسبة كبيرة من الموظفين .
 - ان سياسة الاجور والرواتب في الشبكة تعطيهم شعورا بالرضا اي انه يؤثر على الاداء الوظيفي بشكل واضح .
 - ان المؤسسة تحقق ارضاء تاما للموظفين بالنسبة لتكافؤ الفرص فينا بينهم.
 - هناك شعور بعدم الرضا تجاه سياسة الترقيات .
- 5/ دراسة للباحثة شامي صليحة "مناخ تنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين " دراسة حالة جامعة محمد بوقرة بومرداس اشراف الدكتور اونيس عبد المجيد مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية (تسيير منظمات 2010) وهي دراسة ميدانية اشكالياتها حول:
- ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للأفراد العاملين وتندرج تحت فرضيات هي: - الاهتمام بالمناخ التنظيمي هو من مسؤوليات الادارة العليا في اي منظمة.
 - المناخ الوظيفي ناتج عن عوامل شخصية تنظيمية اجتماعية وبيئية .
 - المناخ التنظيمي له تأثير مرتفع جدا على فعالية الاداء الوظيفي للعاملين .
- وتهدف الدراسة للتعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وابعاده المختلفة والتعرف على الاداء الوظيفي ومدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي في الاداء الوظيفي للعاملين.
- اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لها واستخدمت الباحثة اداة الاستبيان والمقابلة في جمع البيانات اما اهم النتائج التي توصلت اليها :
- 1- وجود تأثير مرتفع جدا بين المناخ التنظيمي وعناصره والاداء الوظيفي للعاملين ، كما توصلت الدراسة الى ان المناخ التنظيمي السائد في الجامعة حسب وجهة نظر افراد العينة هو مناخ حيادي ومناخ غير ملائم للعمل بدرجة كبيرة .

ومن اهم التوصيات :- ضرورة اهتمام المسؤولين في جامعة بومرداس على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بعناصر المناخ التنظيمي دون تمييز . - محاولة الوقوف على العناصر التي من شأنها ان تعمل على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد .

6/ دراسة الدكتور منصور بن الزاهي 2006 "عنوانها الشعور بالاقتراب الوظيفي وعلاقتها بدافعية الانجاز" تهدف الدراسة الى محاولة التعرف على مستوى الشعور بالاقتراب الوظيفي الذي يتميز به الاطار الوسطي لقطاع المحروقات الجزائري وكذا الشعور بالاقتراب الوظيفي وعوامله باختلاف بعض المتغيرات الديمغرافية والوسطية وفي الاخير معرفة العلاقة الارتباطية ودلالاتها بين الشعور بالاقتراب الوظيفي والدافعية للانجاز من جهة والتعرف على العلاقة التي تربط عوامل بالشعور بالاقتراب الوظيفي والدافعية للإنجاز من جهة اخرى، اجريت الدراسة على عينة قوامها 231 اطار من اطرات الوسطى العاملة بقطاع المحروقات الجزائري (شركة سوناطراك) في كل من المديرية الجهوية التالية حاسي مسعود حاسي الرمل حاسي بركاوي اشتملت ادوات الدراسة على مقياسين وهما الشعور بالاقتراب الوظيفي ويحتوي على ستة ابعاد هي : العجز الانعزالية اللامعيارية الارضاء التشاؤم اللامعنى وعدد بنوده 32 بندا ومقياس الدافعية للانجاز وعدد بنوده 26 بندا .

توصلت الدراسة الى النتائج التالية"

- 1- مستوى الشعور بالاقتراب الوظيفي كان اقل بقليل عن المتوسط لدى افراد العينة
- 2- مستوى الدافعية للإنجاز كان مرتفعا جدا لدى الاطر الوسطى لقطاع المحروقات .
- 3- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين افراد العينة في الشعور بالاقتراب الوظيفي وعوامله باختلاف نظام العمل .
- 4- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين افراد العينة في لشعور بالاقتراب الوظيفي وعوامله باختلاف السن عدى الشعور بالتشاؤم والارضا .
- 5- يوجد ارتباط سلبي ذو دلالة احصائية بين الشعور بالاقتراب الوظيفي وعوامله بالدافعية للإنجاز .

7/ دراسة الاستاذة عثمان مريم 2010 "الضغوط المهنية وعلاقتها بالدافعية للانجاز"

تهدف الدراسة الى التعرف على مستوى الضغوط المهنية لدى اعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية ببيسكرة . التعرف على العلاقة الموجودة بين الضغوط المهنية ودافعية الانجاز لدى اعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية.

التعرف على مدى التأثير متغيري السن وسنوات الخبرة على مستوى الضغوط المهنية لدى اعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية .

تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية تقدر ب100 عون من الحماية المدنية وتوصلت الى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية سالبة بين الضغوط المهنية ودوافع النجاح .
 - وجود علاقة ارتباطية سالبة بين الضغوط المهنية ودوافع الفشل .
- واوضحت النتائج ان الضغوط المهنية لا تتاثر بالعمر وسنوات الخبرة عند مستوى الدلالة 0.05 .

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها ساعدت في اعطاء نظرة من الجانب النظري لدراستنا بطريقة مباشرة وغير مباشرة .

- الاستفادة من المراجع الواردة فيها .
 - الاستفادة من توصيات الدراسات السابقة .
 - الاستفادة من الدراسات السابقة .
 - تصميم اداة الدراسة (استبيان) وكيفية بنائه.
 - الاستفادة من بعض الاساليب الاحصائية التي استخدمت في الدراسات السابقة .
- مقارنة نتائج الدراسة الحالية بالنتائج التي توصلت اليها بعض الدراسات السابقة عند عرض وتحليل النتائج .

الفصل الثاني

تمهيد:

تعتبر بيئة العمل الوظيفية الحيز والمحيط الذي يعمل فيها الإداري داخل المؤسسة، وهي تعتبر عاملا مهما في تحقيق طموحاته وأهدافه، خاصة إذا كانت واضحة المعالم والحدود حيث يحدث فيها التفاعل والاحتكاك بالآخرين، فإذا كانت بيئة العمل الوظيفية تؤثر في الإداري خاصة في كمية الجهد الذي يبذله وفي قوة دافعيته وفي روحه المعنوية وفي مستوى ارتياحه ورضاه وانتمائه لمؤسسته فسوف تنمي فيه قيم الإلتزام وتحمل المسؤولية، لذا سنتطرق لمعنى بيئة العمل عامة وبيئة العمل الوظيفية خاصة، ونتعرف على العناصر التي تشكل وتكون هذه البيئة بحيث تعمل على التأثير على الإداري في أدائه لوظائفه، والتعرف على اتجاهات نظريات الإدارة ومدى اهتمامها ببيئة العمل الوظيفية كعنصر مثير في الأداء الوظيفي.

أولاً- مفهوم البيئة الوظيفية:

تعني البيئة كل ما يحيط بالإنسان ويؤثر فيه ويتأثر به، وبذلك تتضمن البيئة الطبيعية الجغرافية والاجتماعية والثقافية (أحمد، 1997م، ص 57)، من خلال هذا التعريف نرى أن المقصود بالبيئة ذلك المحيط الذي يحتك به الإنسان من طبيعة وبيئة اجتماعية وثقافية وغيرها .

ويعرف روبنز Robbins - 1990م البيئة بأنها: جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المنظمة، أما روبرت مايلز Robert Miles يعرفها كالتالي: خذ الكون واطرح منه النظام الفرعي الذي يمثل المنظمة فيكون الباقي هو البيئة، أما هاوولي Howley عرف البيئة بأنها: جميع الظواهر خارج المنظمة وتؤثر أو لديها إمكانات التأثير على المنظمة (حريم، 2003م، ص 46)، فهذه التعريفات الأخيرة تتبنى فكرة عامة حول البيئة تتضمن كل الظروف المحيطة بالمنظمة والتي لها صلة مباشرة أو غير مباشرة بها. وتعرف أيضا بأنها كل ما يحيط بالمنظمة داخليا وخارجيا من المكونات المادية والمعنوية والسلوكية وتأثيراتها وتفاعلاتها المتداخلة، حيث تشمل البيئة مختلف الجوانب الاجتماعية والطبيعية والاقتصادية والسياسية والنفسية والتكنولوجية والعلائقية (العوامل، 2009م، ص 55).

فالبيئة هي الوسط المحيط بالإنسان والذي يشمل كافة الجوانب المادية وغير المادية البشرية منها وغير البشرية، فالبيئة تعني كل ما هو خارج عن كيان الإنسان وكل ما يحيط به من مجهودات ، والبيئة في أبسط تعريفاتها هي الحيز الذي يمارس فيه البشر مختلف أنشطة حياتهم.

يعتبر هيكل العمل أساس حرية الإنسان في الكون، لأن العمل وسيلة أساسية لخلق الثروة في المجتمع (أحمد، ب س، ص 18) فالعمل هو الذي يعطي المكانة والأهمية للإنسان، وإنه من خلال العمل يستطيع أن يحقق ذاته

ورضاه، كما أنه الحافز على تحقيق الرفاهية والجوانب الاجتماعية من علاقات مع الزملاء وغيرها ، فهو جزء جوهري في حياة الإنسان ما دام يعطيه المكانة ويربطه بالمجتمع باعتبار العمل نشاط اجتماعي.

ويعرف العمل بأنه: مجموعة المهمات التي يؤديها الفرد الواحد سواء كان ذلك بوسيلة واحدة أو عدة وسائل (الصوص، 2008م، ص 51) ، فالعمل صراع الإنسان مع الطبيعة لتسخيرها فيما يفيد وهو جهد فكري وعضلي.

كما يعرف أيضا بأنه: إنتاج وتقديم السلع والخدمات التي تشبع حاجات ورغبات الأفراد الآخرين (النعيمي، 2009م، ص 17) هنا يتبين أن العمل نشاط لإنتاج مادي (السلع) ومعنوي (الخدمات التعليم والصحة....) لتحقيق حاجات الآخرين في المجتمع ، غير أن الفرد حينما يعمل فهو يحقق حاجاته الخاصة وحاجات الأفراد في نفس الوقت.

تعرف بيئة العمل بأنها: مجموعة من العناصر المستمدة من البيئة الكلية ولكنها تشكل قوى ذات تأثير على المنظمة وهي مرتبطة بعناصر في داخل حدود المنظمة ، وتعرف أيضا: العناصر من البيئة الخارجية المنظمة والمرتبطة أو المحتمل ارتباطها بوضع الأهداف والوصول إليها، وتشمل المنافسين والمستهلكين والموردين والعملاء والمنظمات التي تمارس رقابة على المنظمة والاتحادات المختلفة والحكومة (مبارك، 2008م، ص 10) ، فمن خلال التعريفين الأخيرين نستنتج أن كل منظمة أو مؤسسة تختص بنشاط معين سواء خدمي أو إنتاجي صناعي أو زراعي أو تجاري وهي لا تعمل في فراغ بل تنشط بين مجموعة من العناصر والتي تكون وتشكل بيئة العمل، وهذه العناصر هي : المنافسون، المستهلكون، الموردون، سوق العمالة، الموارد المادية والبشرية.....

ولقد أكد القريوتي الاستخدام المجازي لمفهوم بيئة العمل، حيث أشار إلى تأكيد أهمية النظرة للمنظمات الإدارية على أنها كائن عضوي يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، وهو بهذا | المعني يشير إلى القيم والاتجاهات السائدة في التنظيمات الإدارية، ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العملية الإدارية القريوتي، (1994م، ص 37)، وبيئة العمل كإطار معنوي تمثل الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المنظمة أو المؤسسة والمتضمن المتغيرات عديدة مثل فلسفة الإدارة العليا، وظروف العمل ونوع العلاقات بين أفراد التنظيم

سليمان، (1987م، ص 27)، فهي بذلك تشمل كل الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها، والتي لها تأثير على سلوك العاملين وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل.

ثانيا-أنواع بيئة العمل: قسم علماء الإدارة بيئة العمل في المنظمات والمؤسسات إلى أنواع مختلفة ، وتحديد أنواعها يساعد على توضيح العلاقة القائمة بين كل بيئة وأخرى والذي بدوره يسهم في تبيان العناصر التي تتضمنها كل بيئة على حدا، ويمكن تحديدها في الآتي:

1 بيئة العمل العامة:

نعني بالبيئة العامة تلك التي تتكون من الأبعاد المختلفة والمحيطه بالتنظيم أو المؤسسة والتي يمكن لها أن تؤثر على أنشطته (ها) ، وهذه العناصر ليس بالضرورة أن ترتبط بطريقة مباشرة بعناصر في المنظمة ومن أمثلة هذا النوع من البيئة البيئة الطبيعية كالطبيعة ومناخها، البيئة الاقتصادية كالنظم الاقتصادية، البيئة التكنولوجية كالمعرفة والتقدم، البيئة الاجتماعية كالأدوار الاجتماعية والطبقات الاجتماعية، البيئة الثقافية كالعادات والتقاليد،.....) (مبارك، 2008م، ص 10) نستخلص أن البيئة العامة هي الإطار العام الذي تعمل فيه جميع المنظمات والمؤسسات سواء الصناعية الإنتاجية والخدماتية حيث يقع تأثير هذه البيئة على كافة المنظمات والمؤسسات، والبيئة العامة تشمل المجتمع الواسع بكل ما فيه من نظم فرعية سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية يكون تأثيرها على جميع المنظمات مماثلا لحد كبير (بومخولوف، 2001م، ص 25).

2 بيئة العمل الخاصة:

هي البيئة التي تعيش فيها المنظمة بمفردها، ولا يشاركها أحد في التأثير بها كالأنظمة الوظيفية للمنظمة وأسلوب إدارة الأعمال فيها، ويتم النظر إلى بيئة العمل من خلال هذا المنظور نظرا لأن بيئة العمل تعتبر نظاما مفتوحا كسائر المنظمات الاجتماعية الأخرى

(الظاهري، 2007م، ص 17)، ويقصد ببيئة العمل الخاصة الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعاونية وحتى المناخية والطبيعية التي تؤثر مباشرة على منظمة بعينها أو على قطاع بذاته دون غيره .

العلاقة بين بيئة العمل العامة وبيئة العمل الخاصة هي أن البيئة الأولى تعني الإطار الذي تعمل فيه جميع المنظمات ويقع تأثير هذه البيئة على كافة المنظمات والمؤسسات، أما البيئة الخاصة فهي التي تعيش فيها المنظمة أو المؤسسة بمفردها، ولا يشاركها أحد في التأثير بها، كالأنظمة الوظيفية للمنظمة وأسلوب إدارة العمل فيها، وهنا تصبح الحدود بين هذين النوعين من البيئة غير واضحة المعالم نظرا للتداخل فيما بينها من ناحية التأثير والتأثر .

كما يمكن التمييز بين البيئة العامة والخاصة من خلال درجة العلاقة بين المنظمة ومتغيرات بيئة العمل، بمعنى مدى الترابط والاعتماد بين ما تأخذه المنظمة من بيئتها أو ما تعطيه لها سواء الطاقات البشرية أو المادية أو في الخدمات حسب طبيعة عملها.

3 بيئة العمل الخارجية: تعرف بيئة العمل الخارجية بأنها: كل ما يقع خارج حدود التنظيم، وهي أيضا: كل القوى والمتغيرات الفاعلة والمؤثرة على المنظمة وتقع خارج حدودها (بومخلوف، 2001م، ص ص 25-26) فالتعريف الأول قدم صورة شاملة لبيئة العمل الخارجية ولم يحدد وظيفتها ولا أدوارها، أما التعريف الثاني بين أن لبيئة العمل الخارجية سمة ودور أساسي وهو التأثير على المنظمة أو المؤسسة من خلال النظم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية...، فبيئة العمل الخارجية للتنظيم هي عبارة عن مختلف المؤثرات والمكونات والجوانب التي تحيط بالمنظمة وتتفاعل معها كنظم مفتوحة ومترابطة (العوامل، 2009م، ص 60)، وبذلك فبيئة العمل الخارجية تشمل جملة من العوامل حسب أشوك شاندا وشلبا كوبرا وهي: العوامل الاقتصادية والعوامل الاجتماعية والعوامل التكنولوجية (شاندا و كوبرا، 2002م، ص ص 8586) حيث تشمل هذه العوامل الوضع الاقتصادي في الوقت الحاضر والمستقبل وكذا قيم واتجاهات العاملين والعملاء والأدوات والتقنيات التي تؤدي إلى التغيير التكنولوجي فالمنظمة ليست موجودة في فراغ بل هي ضمن هذه العوامل تؤثر فيها وتتأثر بها.

4 بيئة العمل الوظيفية:

فهذا النوع من البيئة، بيئة العمل الوظيفية سوف ينصب عليه تركيز الباحثة لكونه المتغير

المستقل لهذه الدراسة وابرز علاقته بالأداء الوظيفي، وهناك عدة تعريفات لبيئة العمل الوظيفية

إلا أنه سيتم عرض بعضا منها والتي تقيد الدراسة كالاتي:

تعرف بيئة العمل الوظيفية بأنها : عبارة عن الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل داخل المنظمة وتعمل المنظمة بموجبها (بومخلوف، 2001م، ص 27) كما يعرفها في نفس السياق حسين حريم بأنها: البيئة الجزئية تمثل المنظمة نفسها وتضم رسالة المنظمة وأهدافها وثقافتها، والعاملين فيها والموارد والسياسات والتقنيات والإجراءات، وعمليات الإنتاج والمنتجات والخدمات (حريم، 2003م، ص 47) فمن خلال هذين التعريفين نستنتج أن بيئة العمل الوظيفية هي ذلك الكل الجزء أي المنظمة وما تشمله بداخلها من أفراد وأهداف وسياسات وثقافة العاملين بها والتقنيات وكذا الأدوات والإجراءات وعمليات الإنتاج والخدمات، حيث ركز التعريفين على الجانب المادي والمعنوي ، لأن مما لا شك فيه أن جميع هذه العناصر والمتغيرات تشكل وضعاً أو جواً عاماً يؤثر في سلوكيات وتصرفات وعلاقات الأفراد العاملين في المؤسسة أو التنظيم.

وتعرف أيضا بأنها: "الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المؤسسة والمتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة المديرين لمرؤوسيه، وفلسفة الإدارة العليا وجو العمل وظروف ونوعية الأهداف الذي تبغي المؤسسة تحقيقها"،

ويعرفها في سياق آخر الشنواني بأنها: "كل ما يحيط بالفرد في عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها وللإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه" (الظاهري، 2007م، ص ص 19، 24) فالتعريف الأول يصور بيئة العمل الوظيفية في كل ما يشعر به العامل في مكان عمله نتيجة علاقاته وطبيعته وأهداف المؤسسة وفلسفة تسييرها، أما التعريف الثاني جعل بيئة العمل الوظيفية المحيط الذي يعمل فيه الفرد وما له من تأثير في سلوكياته وميولاته.

وفي سياق آخر أيضا تعرف بيئة العمل الوظيفية بأنها: "ليست المحيط والحيز الذي يعمل فيه الفرد فحسب، بل تشمل جميع المكائن والآلات وطرق العمل والتنظيم الذي يعمل فيه مع الأفراد الآخرين ولها علاقة مباشرة بالفرد من حيث قدراته وقابليته" (النعمي، 2009م، ص 24)

وتعرف أيضا بأنها: "مجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل الخاصة بمنظمة بعينها، والتي يكون لها تأثير على أداء ودرجة رضا ومظاهر السلوك الوظيفي الأخرى الخاصة بأعضاء هذه المنظمة أو المؤسسة (الشربيني، 1987م، ص 205)

وتعتبر بيئة العمل الوظيفية الميدان الإداري الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل، بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية ويتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية. | وتكمن العلاقة بين بيئة العمل الخارجية والوظيفية في كون الأولى متغير أساسي ينبغي أن تراعيه بيئة العمل الوظيفية عند تصميم البناء التنظيمي للمؤسسة، وإتباع النمط الأكثر انسجاما وملائمة للبيئة الخارجية، لأن أي بيئة مؤسسة هي من صنع مؤسسات أخرى مثلما تسهم هي في صناعة مؤسسات ومنظمات أخرى.

وهناك من يطلق على المتغيرات الوظيفية للتنظيمات بالمناخ التنظيمي أو أنه يقارن هذا الأخير ويترادف ببيئة العمل الوظيفية ولكن هناك فرق يتحدد في الآتي:

فالمناخ التنظيمي هو: "الشعور أو الشخصية والطابع المميز لبيئة المؤسسة"، وهو أيضا "الأجواء التي تعكس خصائص البيئة الوظيفية في وعي الأفراد العاملين بالمنظمة وفي لا وعيهم وطريقة إدراكهم وتفسيرهم لها وتأثير ذلك على سلوكهم وأدائهم" (بومخلوف، 2001م، ص 28)

فالتعريف الأول للمناخ التنظيمي يركز على الخصائص المميزة لبيئة المؤسسة بصفة عامة، أما التعريف الثاني يركز على الجوانب النفسية والقدرات الفردية في الإدراك والوعي والتفسير لمكونات المحيط والحيز الذي يعملون فيه،

والمواقف والسلوكيات التي تترتب عن كل ذلك، فالمناخ التنظيمي يعبر عن الخصائص التي تتميز بها البيئة الوظيفية للعمل، وبالتالي يمكن أن نستنتج الآتي:

- بيئة العمل الوظيفية هي ذلك الحيز والمحيط الداخلي للعمل وما تتضمنه من تنظيم وأدوات وآلات وعلاقات بين الأفراد وأساليب العمل وغيرها.

- المناخ التنظيمي هو ذلك الجو السائد داخل مكان العمل الذي يؤثر في تفاعل الأفراد وعلاقاتهم فيما بينهم وشخصياتهم ومعاييرهم ومعتقداتهم ومستوى أدائهم التحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة.

من هنا نستنتج خلاصة هي أن المناخ التنظيمي يشمل متغيرات بيئة العمل الوظيفية كما حددها محمد بومخلوف في كتابه: "التنظيم الصناعي والبيئة"، فالمناخ التنظيمي تتضمنه بيئة العمل الوظيفية.

ومن خلال تعريفات بيئة العمل الوظيفية السابقة نلاحظ أنها توضح أن بيئة العمل الوظيفية تعني مجموع العوامل والمتغيرات التي تؤثر على المنظمة من الداخل وتتمثل في الناحية الفنية والإجرائية لأداء الأعمال في داخل المنظمة أو المؤسسة مثل طرق أداء العمل والآلات والمعدات والأدوات المستعملة ويدخل في البيئة الوظيفية النظم والقوانين الخاصة بالمؤسسة، بما فيها الهيكل الأساسي والإداري والتنظيم الرسمي وغير الرسمي، وبالتالي فإن بيئة العمل الوظيفية تتضمن جملة من عناصر تكوينها، وهذا ما سنتناوله في المبحث الآتي.

ثالثاً-عناصر بيئة العمل الوظيفية:

بما أن هناك في بيئة العمل الوظيفية تفاعل وتأثر وتأثير داخلي وآخر خارجي مع البيئة الخارجية والمجتمع، فهذا يعني أن هناك عناصر تتضمنها تتفاعل فيما بينها وهي عناصر أساسية لتسيير المهام في الإدارة ووجودها ضروري لتحقيق الأهداف، فما هو داخل أسوار ومبنى المؤسسة أو المنظمة هو عنصر هام وفعال يساهم في فعالية المؤسسة، وينظر إلى هذه العناصر من عدة زوايا طبقاً لاختلاف البيئات التي تتم البحث حولها وطبقاً لأهدافها.

فحسب فاروق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد فإن بيئة العمل الوظيفية تشمل العناصر أو الخصائص الآتية:

أ. البيئة الفنية أو التقنية (التكنولوجيا، طرق وأساليب العمل، الآلات والمعدات والأجهزة).

ب. التنظيم الرسمي وما يشمله من هيكل ووظائف (قانون العمل ولوائحه، تعليمات تحكم علاقات العاملين، قنوات الاتصال، السلطة والمستويات والأدوار والخطط والأهداف).

ج. الإدارة التي ترسم الخطط والأهداف وما تتضمنه من عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه والرقابة ونوع القيادة وتقييم الأداء (...).

د. التنظيم غير الرسمي وما يتضمنه من شبكة العلاقات الاجتماعية والثقافية التي تنشأ بين العاملين (قلية و عبد المجيد، 2009م، ص ص 93-94). أما بالنسبة للشيخ كامل محمد عويضة يرى أن بيئة العمل الوظيفية تتكون من عناصر أساسية هي: العوامل الفيزيائية كالضوضاء والتهوية والإضاءة...، وعوامل اجتماعية كالعلاقات بين العاملين والأشخاص، وأسلوب إدارة العمل والعلاقات بين المرؤوسين والرؤساء (عويضة، 1996م، ص 10).

من خلال هذين التقسيمين نلاحظ أن فليه و عبد المجيد قدموا جل عناصر بيئة العمل الوظيفية غير أنهم لم يهتموا بالجانب الفيزيقي على عكس عويضة الذي اهتم بالجوانب الفيزيائية والعلاقات وأسلوب القيادة أي التنظيم غير الرسمي ولم يدرج التنظيم الرسمي كعنصر في بيئة العمل الوظيفية.

بالنسبة لأحمد سيد مصطفى يرى أن عناصر بيئة العمل الوظيفية هي: أ. البشر أو الموارد البشرية من مديري ومرؤوسين وعلاقاتهم التبادلية، ومدى ولائهم والتزامهم ودافعيتهم. ب. النظم والسياسات الإدارية . ج. التجهيزات المستخدمة (مدى كفاءتها وكفايتها وفعاليتها). د. الموارد المالية والفنية ومستوى التكنولوجيا. هـ. طبيعة العمل وتصميمه. و. الظروف المادية للعمل للإضاءة والتهوية والنظافة....). ز. الظروف المعنوية التي تؤثر في إنتاجية الإدارات والعاملين (مصطفى، 2004م، ص 57).

أما بالنسبة لأحمد ماهر فيحدد عناصر بيئة العمل الوظيفية في الآتي:

أ. العمر والحجم ودورة حياة المؤسسة أو المنظمة، حيث أن عمر المؤسسة مؤشر الفعالية وكفاءة وكفاية بيئة العمل الوظيفية.

ب. التكنولوجيا والتجهيزات ومستوى كفاءتها وكفايتها.

ج. الإستراتيجية.

د. اتخاذ القرار.

هـ. الموارد البشرية. و. المديرون.

ز. أنظمة العمل.

ح. القواعد والإجراءات.

ط. ثقافة المنظمة.

ي. التماسك التنظيمي.

ك. جماعات العمل.

ل. القيادة والسلطة. (ماهر، 2005م، ص 518)

فنتسيمات كل من سيد مصطفى وأحمد ماهر متقاربة وتضمنت معظم عناصر بيئة العمل الوظيفية، وهي عناصر متواجدة في كل مؤسسة من موارد مادية وبشرية ومالية، وظروف معنوية وفيزيائية، وطبيعة القيادة وأسلوب الإدارة، والنظم واللوائح ونوع العلاقات الرسمية وغير الرسمية وثقافة المؤسسة وغيرها.

وتماشيا مع موضوع الدراسة وأهدافها فإنه يمكن تقسيم عناصر بيئة العمل الوظيفية من وجهة نظر الباحثة حسب الجدول الآتي:

جدول رقم (1) : يبين عناصر بيئة العمل الوظيفية ومكوناتها

عناصر بيئة العمل الوظيفية	مكوناتها
العناصر الإدارية	القيادة الإدارية ، النظم و اللوائح، طبيعة العمل والتخصص ، الرقابة الإدارية ، تفويض السلطة، الاتصال الإداري ، العلاقات الرسمية وغير الرسمية ، الحوافز والمكافآت
العناصر المادية	الحرارة والتهوية ، الضوضاء ، الإضاءة ، الأثاث والتجهيزات والنظافة .

المصدر: من إعداد الباحث

وسوف نتناول هذه العناصر المدرجة في الجدول بشيء من التفصيل في الآتي:

1-العناصر المعنوية لبيئة العمل الوظيفية: إن بيئة العمل الوظيفية تتضمن عناصر إدارية تكفل عملية تنظيمها وتسييرها، إلا أن هذه العناصر قد تؤثر بشكل إيجابي إذا حسن تسييرها وتؤثر بشكل سلبي إذا أسئنت طريقة تسييرها ومن بين هذه العناصر الآتي:

1 - 1 - القيادة الإدارية: يعتبر النمط القيادي لأية مؤسسة مجموعة السلوك التي يوجد بها القائد مؤسسته

فالقيادة الإدارية ونمطها عنصران أساسيان في بيئة العمل الوظيفية، التي تتفاعل فيها أنماط مختلفة من سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، في نسيج متشابك موجه نحو تحقيق الهدف

وبالنسبة لمفهوم القيادة الإدارية لا يوجد تعريف محدد ومنتق عليه لمفهوم القيادة الإدارية، إلا

أن لها تعريف علمي وظيفي بصفة عامة وهي: "عملية نفسية تجعل الفرد المعين في جماعة ما

أشبه بمحرك ذاتي ذي طاقة تؤثر في بقية أفراد الجماعة والتي يساعدها على تحقيق هدفها التي تسعى إليه، وقد ينال الفرد صفة القيادة بما لديه من قوة تأثير في الأفراد بفضل حزم إرادته ونمو معلوماته وقوة مشاعره ونفاد بصيرته" (قوراية، 2005م، ص 143).

ويرى ستجدل أحد الرواد في مجال الأبحاث العلمية في القيادة إلى أن هناك ثلاثة شروط أساسية تعتبر ضرورية لوجود القيادة وهي:

أ. وجود جماعة (شخصين أو أكثر) مرتبطة ببعضها البعض. به وجود مهمة (هدف) مشتركة. ج. وجود اختلاف في المسؤوليات والأدوار الملقاة على عاتق كل فرد من

أفراد الجماعة. (قوراية، 2005م، ص ص 143-144) ولقد اعتبر علماء الاجتماع أن القيادة ظاهرة اجتماعية لأنها تبرز من خلال الأدوار المحددة لأفراد الجماعة ويمارس كل فرد بدوره قدرا من التأثير ولكنه لا يساوي التأثير الذي يمارسه القائد الطراونة، 2012م، ص 127).

وعموما يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها: "ظاهرة اجتماعية تتطلب وجود جماعة منظمة من الأفراد المستمرة نسبيا ويجمعهم هدف مشترك كما تتطلب وجود قدرة التأثير في الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف بشكل كاف".

فالقيادة الإدارية هي قدرة الرئيس أو المدير في التأثير في الآخرين ودفعهم للتعاون والتنسيق بينهم من أجل تحقيق الأهداف، وتعمل القيادة الإدارية على خلق التفاعل بين الأفراد العاملين والرؤساء حتى ينجزوا المهام وبلوغ الأهداف، كما يمكن اعتبارها مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد على العاملين بهدف حث الأفراد على العمل بقدرات أكبر وفعالية أكثر من خلال كفاءة الأداء والرضا وبالتالي تحقيق الأهداف.

وللقيادة الإدارية أساليب مختلفة لها تأثيرات إما إيجابية أو سلبية على أداء الأفراد المرؤوسين وتختلف شدة التأثير باختلاف حدة الأسلوب الذي يتنوع بين:

أ. الأسلوب القيادي الأوتوقراطي الديكتاتوري أو التسلطي الاستبدادي.

ب. الأسلوب القيادي المتساهل أو المتسيب الحر.

ج. الأسلوب القيادي الديمقراطي أو بالمشاركة الإنسانية التعاونية.

2 - 1 - النظم واللوائح:

منذ أن بدأ التقدم الصناعي كبرت المنظمات في العصر الحديث وكان هناك جهد واع من جانب الإدارة لوضع آلية مناسبة من النظم واللوائح والإجراءات أو حتى القوانين التي تنظم الموارد البشرية في المنظمات أو المؤسسات (شاندا و كوبرا، 2002م، ص ص 91-92) حيث أصبح من الضروري وضع القوانين والسياسات العامة التي تحكم كافة أشكال السلوك، وبالتالي أصبحت النظم واللوائح المرشد والموجه للعاملين منذ اليوم الأول من إلحاقهم بالعمل إلى اليوم الذي يتركون فيه.

وتعتبر النظم واللوائح أو القوانين والسياسات من بين أهم عناصر بيئة العمل الوظيفية، لأنها شرط أساسي في المؤسسة حتى يسود الانضباط والنظام، حيث يعني هذا الأخير احترام الشرعية القانونية من قبل كافة أفراد ووحدات التنظيم والتزامهم بالقوانين والأوامر والعمل على تطبيقها باستمرار واتباع الإجراءات المحددة في مختلف التصرفات والسلوكيات والنشاطات العوامل، (2009م، ص 20) .

وبالنسبة لأشكال النظم واللوائح هناك الإداري والمادي، فالإداري يشمل المنهجية المحددة بمعنى تبيان الأساليب المنظمة لكيفية إدارة الأنشطة، وتقنين العلاقات بين الإدارة والعاملين، فيما يتعلق بأدائهم لأعمالهم وساعات العمل، أما النظم واللوائح المادية تشمل أساليب توزيع الأجر والفائدة من ترقيات وحوافز وغيرها (خاطر و كشك، 1999م، ص 180).

لقد أصبحت اليوم النظم واللوائح من المتطلبات التنظيمية لتطبيق التطوير وذلك بإصدار أنظمة جديدة ومتطورة ولوائح تتناسب مع التطور المنشود وقدرات ورغبات الموارد البشرية، غير أن هذا لا نلمسه في منظمات ومؤسسات دولنا العربية، ونلمس فقط تطبيق ما نعرفه ونتداوله من دون تجديد أو تغيير، وذلك بحكم نجاحه، ولكن في وقت مضى.

3 - 1 - طبيعة العمل والتخصص:

تعتبر طبيعة العمل أحد عناصر ومؤشرات فهم بيئة العمل الوظيفية علما أيضا أن المؤسسة حتى تحقق أهدافها لا بد أن تحدد طبيعة العمل اللازم أو النشاط الاقتصادي فهناك مثلا مؤسسات صناعية، خدماتية، تجارية... الخ، كما أن معرفة طبيعة العمل تحدد احتياجات المؤسسة لنوع الموارد البشرية أو القوى العاملة لأداء الأعمال والمهام المختلفة (النعمي، 2009م، ص 18) فمن يمتلك دراية جيدة بمجال عمله وطبيعته تكون لديه قدرة على استخلاص النتائج من المعلومات المتاحة لديه والخبرات المكتسبة إضافة إلى كونه يعمل بروح معنوية جيدة (طه، 2006م، ص 225)، وشعوره بأهمية العمل المناط في المؤسسة، مما يؤدي إلى بذل جهد أكبر وتؤدي معرفة الفرد العامل أو المورد البشري لطبيعة عمله إلى فهم بيئة العمل الوظيفية التي يعمل من خلالها، مما يسهم ذلك في تأدية مهامه بكفاءة وفعالية، ويتولد لدى العامل في المؤسسة الشعور بالأهمية والانتماء نتيجة تأديته لوظائفه في التنظيم.

والتخصص يقصد به: الاعتماد على وظائف موصوفة جيدا بحيث أن لها خصائص مهنية وفنية وسلوكية محددة لها متطلبات ومؤهلات علمية مطلوبة لشاغلها (العوامل، 2009م، ص 100) لأن طبيعة المؤسسات والمشاريع الحديثة تحتاج إلى مهارات واختصاصات وأصناف محددة لتحقيق أهدافها، ومن متطلبات فهم بيئة العمل الوظيفية التخصص في المهام والأعمال.

والتخصص في بيئة العمل الوظيفية هو تحديد مجموعات متميزة من الأعمال والنشاطات التي يمكن تنفيذها والقيام بها من قبل فرد أو مجموعة أفراد بشكل محدد وسهل وواضح وفعال ومتربط مع الأعمال الأخرى بشكل تكاملي منسق، والسبب الراجع إلى التخصص وتقسيم العمل هو محدودية القدرات والطاقات الفردية للإنسان بالمقارنة مع الأعمال المطلوبة لإشباع حاجات الإنسان وتحقيق غاياته، وأهم فوائد التخصص في بيئة العمل الوظيفية هي تسهيل الأداء وزيادة فعاليته والاستفادة منه عمليا (العوامل، 2009م، ص 19)، فيجب أن يؤدي كل فرد العمل الذي يتقنه، وذلك حتى يستطيع أن يؤدي عمله على الوجه المطلوب من الدقة والإتقان ويركز مجهوداته ويوجه جميع اهتماماته إليه.

وحسب وجهة نظر الباحثة فإنه يجب أن يكون هناك تقسيم للعمل والتخصص المرن بحيث لا يكون جامد لا يدعو إلى التطوير والترقية، ويكون هناك نوع من الاستقرار النسبي، لكون العمل الإداري روتيني ودقيق، وتقسيم العمل يؤدي إلى:

أ. تخفيض عادة الملل لدى العامل. ب. أداء العامل يكون بنشاط أكبر. ج. تتحكم الإدارة بشكل كبير في إنتاجية وأداء العامل. (الصوص، 2008م، ص

ص 64-65) ومن الضروري للمؤسسات الحديثة نتيجة تعقدها وكبرها تقسيم العمل والتخصص، لأن وضوح الأهداف ووجود تقسيمات إدارية محددة بخارطة تنظيمية معتمدة، وتحديد مهام الوحدات وارتباطاتها وعلاقاتها الرأسية والأفقية وتحديد الوظائف وأوصافها بكل دقة عوامل أساسية لفهم بيئة العمل الوظيفية وتسهيل العمليات الإنتاج والأداء الوظيفي.

4 - 1 - الرقابة الإدارية:

تعد الرقابة الإدارية أحد أهم الوظائف الإدارية الرئيسية والتي بواسطتها تتحقق القيادة الفعالة، وتعرف الرقابة الإدارية بأنها: "ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة استغلال موارد المنظمة البشرية والمادية) وتحقيق أهدافها" (بن نوار، 2006، ص 86) فالرقابة وفق هذا التعريف هي الأداة المناسبة التي تستند عليها الإدارة لمعرفة فعالية وكفاءة الطرق التي يتم بواسطتها إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف. ومن جهة أخرى أشار هنري فايول H. Fayol إلى أن "الرقابة تنطوي على التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وغرضها الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، كما أنها تطبق على كل شيء ومنها: الأشياء، الناس، الأفعال" (بن نوار، 2006م، ص 86).

والرقابة الإدارية تعد آلية للضبط السلوكي العام فردياً وتنظيماً ومجتمعية تقوم على مجموعة من المعايير والعمليات والأهداف العواملة، (2009م، ص 161)، فالرقابة ليست آلية للسيطرة والتحكم وإنما آلية لتنظيم سلوكيات وتصرفات الموارد البشرية التنظيمية بهدف التأكد من تحقيقها للأهداف بما فيها الجزئية والكلية، وبالتالي حتى تكون الرقابة أداة لفهم بيئة العمل الوظيفية بشكل فعال لا بد أن تكون مرنة بحيث تتلاءم مع طبيعة الأعمال والظروف المتغيرة والمشاكل المستجدة.

وهذا ما دعى إليه كل من توم بترز و روبرت وترمان في كتابهما "البحث عن الإبداع" حينما ذكرا معايير المؤسسات الفعالة نوها إلى اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية وإتاحة حرية أكبر للتصرف والإبداع. (القريوتي، 2001م، ص 88) فالرقابة الإدارية عملية إدارية أساسية، الهدف الرئيسي منها إعادة تقييم ما تم إنجازه وتحديد الأسباب الحقيقية لأي خطأ يكون قد وقع أثناء تنفيذ الخطط.

والإدارة الناجحة هي التي توظف مبدأ الرقابة لا بغرض الإذلال أو الحط من قيمة المرؤوسين، ولكن بهدف تصحيح الأخطاء السابقة وتقييم ما تم تحقيقه والانطلاق نحو المستقبل، وفهم بيئة العمل الوظيفية والعمل فيها بشعور الانتماء والولاء، لأن الرقابة إن اتخذت منحى سلبي يشعر الفرد العامل بأنه تحت ظل رقابة مباشرة وشديدة، لأنه إذا سبب أسلوب القيادة ضغطا ما على الفرد جعل من بيئة العمل الوظيفية مكانا مقيدا لتصرفاته خاصة ما إذا كانت لدى الفرد قدرات وملكات خاصة لأداء عمل معين، فهذا السلوك قد يفسره الفرد على أنه عدم ثقة فيه وفي مهاراته فعلى الإدارة تجنب ذلك حتى لا يسبب هذا قلقا للفرد العامل.

5 - 1 - تفويض السلطة: يعتبر تفويض السلطة من العناصر الإدارية لبيئة العمل الوظيفية فقد تؤثر إيجابا أو سلبا حسب شكله في المؤسسة، ويعرف التفويض بأنه: « نقل الرئيس الإداري لبعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسونها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته على تلك الاختصاصات المفوضة» (زويلف، 1999م، ص67).

والقائد الذي يفرض سلطته وأعماله لمرؤوسيه، يؤمن بإخلاصهم وولائهم وتعاونهم ويتوقع المزيد منهم، وهذا يسمح للقائد باكتشاف ومعرفة المهارات المختلفة التي يتميز بها مرؤوسيه لأن تفويض السلطة يدفع بالمرؤوس إلى استعمال قدراته ومواهبه.

تفويض السلطة إذا ما اعتبرناه تنازل عن جزء من صلاحيات المسؤول في تسيير مهام العمل إلى أشخاص آخرين، فإنه لا يعني إعفاء المسؤول من مسؤولياته تجاه أعمال من يفوضهم، لأن المسؤولية لا تفوض ويجب مراعاة الآتي عند تفويض السلطة:

أ. تحديد الواجبات التي يفرضها الرئيس لمرؤوسيه وتعيينها بشكل واضح ومناسب لإمكاناتهم.

ب. منح المرؤوس الذي تم تحديد واجباته السلطة أو الصلاحية الكافية لأداء هذه الواجبات من حيث الحق في اتخاذ القرارات وغصدار التعليمات للقيام بالواجبات.

ج. خلق التزام لدى المرؤوس تجاه رئيسه بتادية الواجبات التي تم تحديدها ولا يؤثر هذا الالتزام على التزام الرئيس أمام مرؤوسيه بهذه الواجبات نفسها الصوص، 2008م، ص63). تختلف المؤسسات في درجة تفويض السلطة، فكلما اتجهت المؤسسة إلى المركزية فإن عملية التفويض تقل والقرارات تتخذ في مستوى واحد، وإذا اتجهت المؤسسة إلى اللامركزية زادت درجة التفويض وزاد عدد القرارات التي تتخذ على مستويات إدارية أقل.

كذلك يختلف التفويض ببعض الصلاحيات حسب نوعية المدراء، فهناك من المدراء من يحب تدريب مرؤوسيه حتى ينمي قدراته على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات وتنمية الثقة بنفسه والإبداع، وهذا بدوره ينعكس على أدائه بشكل إيجابي والعكس صحيح تماما.

6 - 1 - الاتصال الإداري:

تعتبر الاتصالات الإدارية من العناصر الأساسية في بيئة العمل الوظيفية لكونها تتعلق كثيرا بطبيعة وأسلوب القيادة السائد، حيث أن أسلوب القيادة يحدد نوع الاتصال القائم في الإدارة وهو أيضا عنصر ضروري لتسيير العمل والمهام لذلك فهو يعرف على أنه: تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، عن طريق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه، فالاتصال عملية سلوكية بين إنسان وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين تتضمن معلومات وأفكار (عبد الباقي 2005م، ص 249).

الاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار والأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة صاعدة أو نازلة أو متوازية فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات، الأفكار الشكاوي، المذكرات والتقارير التي يرفعها مسؤولوا الإدارات الإشرافية والوسطى إلى الإدارة العليا أما الاتصالات النازلة فهي الأوامر، القرارات، التعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى (قلية و عبد المجيد، 2009م، ص 297)، والاتصالات الحكومية في الغالب ذات طابع رسمي، فهناك الاتصالات الشفهية التي تتم عبر اللقاءات الشخصية المباشرة، واللقاءات الجماعية من خلال المؤتمرات والاجتماعات، وهناك الاتصالات التحريرية التي تعتمد الرسائل والكتب المرسلة، أما الاتصالات غير الرسمية فقد لا تسمح القوانين والنظم الاعتماد عليها في العمل في المؤسسات العمومية الحكومية التابعة للدولة، ولكنها تظل شائعة ولها تأثيرها ودورها في أغلب المنظمات وبطرق مختلفة لأنها قد تتم تلقائيا عبر اللقاءات للتعبير عن المشاعر أو المعاناة والهموم التي لا تسمح الاتصالات الرسمية بتوصيلها (الكبيسي، 1998م، ص 67) وتعتمد فعالية كثير من الإدارات على أنواع الاتصالات الإدارية التي تستخدمها، فاستخدام المؤسسات الأساليب متقدمة من الاتصالات الإدارية والتنظيمية يمكنها من الإسهام في تحقيق أهدافها، ذلك لأن هذه الأساليب تساعد على توفير تدفق فعال للمعلومات (ماهر، 2003، ص 37).

7 - 1 - العلاقات الرسمية وغير الرسمية:

كون المنظمات والمؤسسات تضم أعدادا كبيرة من الموارد البشرية فإن أهم سمة تطغى عليها هي سيطرة البعد الاجتماعي والإنساني ويظهر ما يسمى بالعلاقات حتى تتم الأعمال وتتجز المهام، وهذه العلاقات تنقسم بين الرسمية وغير الرسمية التي تتفاوت فيما بينها.

حيث تعرف العلاقات الرسمية بأنها تلك العلاقات التي تنشأ بطريقة رسمية ومحددة من خلال الكتيبات التنظيمية، والخرائط، وتوصيف الوظائف، أما العلاقات غير الرسمية هي التي تتم بين الأفراد داخل المؤسسة وهي غير محددة بطريقة رسمية (حنفي، 1996م، ص 399) لأنها تنشأ نتيجة التفاعلات الاجتماعية بين الرؤساء والمرؤوس أو بين المرؤوسين فيما بينهم.

بالرغم من اهتمام المؤسسات بالعلاقات الرسمية وهي شيء ضروري لتنظيم الأعمال ورسم الخطط ووضع القوانين وتوزيع المهام خاصة في بيئة العمل الوظيفية حتى لا يكون هناك ما يسمى بالفوضى، فإن هناك ضرورة قصوى لظهور ما يسمى بالعلاقات غير الرسمية أو العلاقات الإنسانية كما يطلق عليها، لأن هناك قوة دافعة للإنسان وهي حاجته للتفاعل مع زملائه وإقامة علاقات معهم ثم قبولهم له، حيث يقول جورج هومانز ل Homanz : "...اين العامل يأتي إلى المصنع شخصا اجتماعي يحتاج أول وقبل كل شيء إلى إتاحة الفرصة لإقامة علاقات وثيقة مع الآخرين، فالعمال يميلون إلى تشكيل جماعات متماسكة تضم أولئك الذين يقومون بنفس العمل" (الحسيني، 1983م، ص 129).

العلاقات الإنسانية أو العلاقات غير الرسمية في الإدارة تعني: "إدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل بأكثر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية" (سلاطنية، 2003م، ص 37-52) ويتفق على أن العلاقات الإنسانية في المؤسسات هي مجموعة من الاتصالات المباشرة وغير المباشرة لفائدة الفرد العامل والتي تتم من طرف القيادة أو رئاسة الموارد البشرية Mahe , (p376) sans annee ، ولعل أفضل وصف للعلاقات السائدة داخل المؤسسات أو التنظيمات انها ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يحفزهم

إلى العمل بإنتاجية ويتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية فالعلاقات التي تتم بين الرؤساء والمرؤوسين، أو في ما بين المرؤوسين، سواء الرسمية أو غير الرسمية من أهم خصائص وعناصر أي بيئة

عمل داخلية حيث أن إيجابيتها تضيء على بيئة العمل الوظيفية جوا محفزا للعمل والتعاون والانسجام ورفع الروح المعنوية.

8 - 1 - الحوافز والمكافآت :

تعتبر الحوافز نظام تتبعه الإدارة العليا بشكل عام في تقديم المكافآت والتشجيع للعمال بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة، وبذلك فإن نظام الحوافز والمكافآت يعتبر من العناصر الإدارية لبيئة العمل الوظيفية التي تسهم في رفع كفاءة الأداء والإنتاج، وذلك إذا كان منظما ومطبقا حسب القانون وبطريقة صحيحة ومتماشيا مع حاجات العمال والمؤسسة.

تعرف الحوافز بأنها: "مجموعة المؤثرات المادية والمعنوية الذاتية والخارجية التي توجه سلوك العمال وتؤثر في معنوياتهم ومستوى الرضا الوظيفي والأداء وغيرها من الجوانب التنظيمية" (العوامل، 2009م، ص 161) فالحوافز تتنوع بين ما هو مادي (أجور، أرباح) وبين ما هو معنوي (الثقة، الترقية، المشاركة،...) وكذلك حاجات الفرد العامل الوظيفية النفسية والخارجية التي تدفعه وتستثير فيه الروح المعنوية العالية مما يؤدي إلى الرضا النسبي أو التام. الحوافز تستعمل للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الإنسان، وتوجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة وبوتيرة معينة، ولتحقيق الأهداف التي تحددها المؤسسة، انطلاقا من ارتباطها بأهداف الشخص، فالحوافز تعبر في أبسط معانيها عن ما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها، والتحاق العامل بالمؤسسة وبقائه فيها (عدون، 2003م، ص ص 69-70).

الحوافز تنقسم إلى حوافز مادية ومعنوية، فالحوافز المادية تضم المكافآت المالية والمشاركة في الأرباح إلى مختلف أنواع الاستفادة من التقاعد والتأمين والعطل المدفوعة الأجر أما الحوافز المعنوية فهي تشمل المساهمة في التسيير أو اتخاذ القرارات المشاركة في الحوار في إعداد الخطط والبرامج، كذلك نجد من الحوافز المعنوية الترقية في المناصب والتي تمثل انتقال موظف أو عامل من منصبه الحالي إلى منصب أعلى من حيث الصلاحيات والمسؤوليات (حافز معنوي) ومن حيث الحقوق والواجبات (حافز مادي) (عدون، 2003م، ص ص 77-78).

المكافآت تعتبر من الحوافز المادية أو المعنوية، حيث يقول باتون Beton في كتابه "الناس والنقود والدوافع" عام 1961م أن نظام المكافآت ضروري لاجتذاب ودفع الأفراد ذوي الخصائص الضرورية للنجاح، أما أوتيس Autiss في بحث له عن الأهمية النسبية للمرتبات داخل الشركة عام 1959م يرى أن المكافآت تخدم كوسيلة لإرضاء بعض الحاجات الإنسانية الأساسية، وهذا يدفع الناس للعمل بطرق شتى، ومن صور المكافآت: إتاحة الفرصة للانتقال

والترقية، توحيد الأجور للأعمال الواحدة، عدالة الأجور، أوقات الفراغ، تقدير جميع الخدمات ضمان الإستمرار في حالة حسن الأداء حسونة، 2008م، ص 89)، ولقد اعتبر بلوم و روس Blum et Russ أن هناك خمسة حوافز أساسية بالنسبة للعامل وهي بالترتيب: الترقية ساعات العمل، الأجر، الأمن، العلاقات مع المشرف (طه، 1988م، ص 89) فلا بد على بيئة العمل الوظيفية أن تهتم بنظام الحوافز والمكافآت وأن يكون منظما ومطبقا حسب القوانين، حتى يلبي حاجات العمال وعلى مختلف مستوياتهم بالقدر الذي يخلق لديهم الولاء وحب العمل حتى وإذا كان في مؤسسة خدمتية وعمومية لأنها لا تختلف عن المؤسسات الصناعية كنظرة مستقبلية لتحسين الأوضاع في المؤسسات الإدارية الخدمتية.

2-العناصر المادية البيئة العمل الوظيفية:

تعتبر العناصر المادية من مكونات بيئة العمل الوظيفية، فهي تميزها عن غيرها من البيئات الأخرى للعمل، فإذا كانت ضرورة ملائمة العامل الطبيعة عمله وفهمه للأهداف وطريقة أداء الأعمال شرط من شروط النجاح في العمل وتحقيق الإنتاج والأداء الفعال، فإن هناك أيضا ظروف العمل أو العناصر المادية لبيئة العمل الوظيفية المناسبة، تساعد العامل على أداء مهامه وتيسره له وتجذبه إليه وترضيه عنه، وإذا كانت هذه العناصر إيجابية فإنها ستؤثر في الأداء بالإيجاب والعكس صحيح، وسوف نتناولها بشيء من التفصيل في الآتي:

1 - 2 - الإضاءة:

تعتبر الإضاءة الكافية والمناسبة عامل هام لا بد من توافره في بيئة العمل وكشرط أساسي الإمكان العمل والإنتاج، وطالما يشترط في العمل درجة معينة من الإبصار، فلا بد من تحقيق قدر معين من الإضاءة في بيئة العمل الوظيفية لجعل الأداء والإنتاج يتم ببسر وكفاية أعلى.

ولقد بينت الدراسات أن الإنتاج يزداد مع ازدياد شدة الإضاءة عما كانت عليه ترفع الإنتاجية في بعض الأعمال إلى 35% ولنا أن نتوقع أن شدة الإضاءة لو زادت على حد معين فإن الإنتاج لا يرتفع (طه، 1988م، ص ص 219-220) وتختلف شدة الإضاءة المطلوبة حسب نوع العمل، إذ أنه كلما كان العمل يستلزم إجراء عمليات دقيقة الأداء، كلما كانت الإضاءة المطلوبة يجب أن تكون شديدة كما يجب في نفس الوقت توزيع الإضاءة توزيعا سليما وذلك لتجنب أن يكون جزء من مكان العمل مضاء بشدة، لأن الإضاءة الشديدة قد تزعج العامل كمال، 2007م، ص (129).

ولا ينبغي مراعاة شدة الإضاءة في بيئة العمل الوظيفية فيما يتعلق بالإضاءة بل إن هناك عاملا آخر وهو تجانس توزيع الضوء، بمعنى توحيد شدة الإضاءة في كل جزء من بيئة العمل الوظيفية، فكلما كان الضوء موزعا توزيعا عادلا على أجزاء بيئة العمل كان أنسب للأداء (طه، 1988م، ص ص 220-221)، وعلينا أن نفرق بين الضوء والإضاءة، فالضوء هو طبيعي مصدره الرئيسي الشمس، أما الإضاءة فهي صناعية كالكهرباء، فنظرا لاختلاف أماكن العمل ومواقع المكاتب وعدم كفاية وصول الضوء الطبيعي إليها، فإنه استوجب الإستعانة بالإضاءة الصناعية. وخالصة القول أن الإضاءة المناسبة لبيئة العمل الوظيفية تقتضي أن تصل في شدتها إلى درجة معينة وأن تتوزع توزيعا متجانسا على جميع أجزاء بيئة العمل وأن يقترب لونها قدر الإمكان من لون الضوء الطبيعي للنهار، لأن الإضاءة المناسبة تساعد على سهولة الرؤية ودقتها وتقلل إجهاد العينين في نفس الوقت (طه، 1988م، ص 222) والإضاءة غير المناسبة لا تؤدي فقط إلى قلة الأداء، بل تؤدي أيضا إلى سرعة تعب الفرد وملله والإضرار براحته النفسية.

2 - 2 - الحرارة والتهوية:

تعتبر الحرارة والتهوية من العناصر المادية لبيئة العمل الوظيفية فينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة توفر درجة حرارة معتدلة سواء كان العمل عضليا أو ذهنيا، لأن كفاءة الفرد تقل كلما زادت درجة الحرارة أو انخفضت عن المعدل المناسب، فدرجة الحرارة غير المناسبة في مكان العمل (ارتفاعا أو انخفاضاً) تسبب ضيقا لدى العامل ويقلل كفاءته في العمل (طه، 1988م، ص 223) لذلك يجب على المؤسسات أو المنظمات أن توفر التهوية والحرارة المناسبين بمقاومة البرد في فصل الشتاء والحاجة إلى التهوية في فصل الصيف، حيث أن التهوية إما أن تكون طبيعية من النوافذ والفتحات المختلفة أو صناعية كالمراوح الكهربائية وأجهزة التكييف.

في دراسة لماكويرث Mackouirth عام 1961م تبين منها أن معدل الأخطاء في العمل كان يتزايد بزيادة درجات الحرارة المؤثرة، وبالنسبة للبرودة فقد تبين لكلارك Clark في بحثه المنشور عام 1961م أن انخفاض الإنتاج جاء نتيجة انخفاض درجات حرارة الجلد عن 55° (طه، 1988م، ص 223)، وتأسيسا على ما سبق لابد من مراعاة ظروف العمل المادية من درجات الحرارة والتهوية بغية تحقيق التوازن الحراري لجسم الفرد العامل والتي تؤثر مباشرة على صحته ومن ثم على أدائه (النعيمي، 2009م، ص 282).

ومما لا شك فيه أن درجات الحرارة والتهوية المثلى لبيئة العمل الوظيفية تختلف من عمل الآخر ومن فرد لآخر، ومن قطاع جغرافي لآخر، لذلك فإن تحديد درجات الحرارة ينبغي أن يتم بناء على معرفة كل المتغيرات، كما ينبغي أن

يكون تحديدا نوعيا: حسب نوع بيئة العمل، ونوع العمل ذاته ونوع القطاع الجغرافي الموجودة فيها، ونوع الفصل من السنة.

3 - 2 - الضوضاء:

تعتبر الضوضاء عامل ذو تأثير سيء على العامل وأدائه لكون الضوضاء عاملا مزعجا ومشتتا للإنتباه والتركيز، حيث أن الضوضاء المرتفعة تؤثر تأثيرا مباشرا في المقدرة على العمل والإنتاج وخاصة بالنسبة للأعمال التي تعتمد على المجهود الذهني، فالأصوات المرتفعة تؤدي إلى تشتت الذهن وعدم تركيزه (عقيلي، 2005م، ص 581)، حيث أن الأعمال العقلية تتأثر بالضوضاء أكثر من الأعمال الحركية نظرا لحاجة الأولى إلى التركيز أكثر، كما أن الضوضاء الموصولة أو المتصلة لا يلبث أن يعود عليها الفرد ويتكيفها بحيث يقاوم تأثيرها الضار، بعكس الضوضاء المتقطعة الأكثر إضرارا وتأثيرا على أداء العامل بالسلب (طه، 1988م، ص 230)، وذلك لأن الإنسان يملك القدرة على التكيف مع المثيرات المستمرة ولكن احتماله للمثيرات المتقطعة أقل بكثير، لذلك يجب أن تكون بيئة العمل الوظيفية على درجة من الملائمة الأداء الأعمال، فإذا كان هناك ضوضاء لابد من الحد منها بطرق سليمة ومناسبة لأداء الأعمال.

4 - 2 - الأثاث والنظافة في مكان العمل:

تحرص المؤسسات الحديثة على تخصيص مكتب لكل موظف ومقعد لاستعماله في أعماله المكتبية، لذا يجب أن يراعي في اختيار أثاث المكاتب ملائمة سطح المكتب لطريقة عمل الموظف، لأن هناك المكتب العادي ومكتب الحاسب الآلي ومكتب لجهاز الكمبيوتر والطابعة.....، كما يجب أن يراعي في اختيار الأثاث وحدة التصميم لكل مستوى إداري لإزالة التفرقة وكذلك بساطة الأثاث ليسهل تنظيمه وتنظيفه (زويل، 1999م، ص 56) والنظافة تعد من عوامل هامة في بيئة العمل الوظيفية، لأن عدم النظافة في مكان العمل ووجود مخلفات الإنتاج والغبار هي مناخ ملائم لانتشار الأمراض ووقوع حوادث متنوعة قد تؤدي إلى عجز دائم

عن العمل، فانعدام النظافة في مكان العمل يحدث أثرا نفسيا سلبيا لدى العامل وتجعله متوتر وغير مرتاح (عقيلي، 2005م، ص 583) فلنظافة بيئة العمل وترتيبها أثرا طيبا في نفوس العمال والموظفين وصحتهم ورفع روحهم المعنوية.

هذا وهناك عناصر مادية أخرى ينبغي أخذها في الحسبان لتهيئة بيئة العمل الوظيفية صالحة للعمل والإنتاج والراحة العامل جسميا ونفسيا في الوقت ذاته وعلى سبيل المثال :

- . جودة الآلات والأجهزة وكفاءتها ووفرة عددها .
- . جودة المواد الخام ووفرتهها.
- توافر مطاعم نظيفة وحسنة وكافية.
- توافر أندية رياضية وخدمات ترفيهية.
- نظافة دورات المياه وتوافرها وحسن مظهرها .
- حسن مظهر المؤسسة الخارجي.

رابعاً - نظريات بيئة العمل الوظيفية:

يتضمن تراث المعرفة والأدب الإداري عدد كبير من النظريات والمبادئ والأفكار والمفاهيم الإدارية التي تطورت وتفاعلت بشكل تراكمي على مدى فترة زمنية طويلة نسبياً، كما شهدت الإدارة الحديثة تطوراً مكثفاً وزخماً في جهود المفكرين وعلماء الإدارة منذ أواخر القرن الماضي (ق 20م) بشكل خاص وحتى يومنا هذا، وليس من أهداف هذه الدراسة استعراض تطور علم الإدارة ونظرياتها المختلفة بكل التفاصيل، وإنما للإشارة الموجزة لأهم النظريات والمبادئ والمفاهيم الإدارية التي تناولت بيئة العمل بصفة عامة وبيئة العمل الوظيفية بصفة خاصة، لأن الهدف الرئيسي من أبحاث هؤلاء المفكرين هو إيجاد الحلول للمشكلات التي تحدث في الإدارة والمنظمات وإيجاد أنجع السبل سواء في طبيعة قياداتها أو ظروف العمل ووسائله أو في القوانين التي تنظمه أو في طبيعة مكان العمل وغيرها الكثير، ويمكن استعراضها في الآتي: 1- هنري فايول 184 « Favol . H . م-1925م » و فريدريك تايلور F . Taylor 1856م-1915م: من خلال قراءتنا في تراث الإدارة ونظرياتها نجد أن أشهر مفكريها الذين ساهموا في بلورة الفكر الإداري بشكل علمي هنري فايول H . Fayol . H . Fayol التنظيم الإداري وفريدريك تايلور F . Taylor الإدارة العلمية وذلك بدراساتهم للواقع تماشياً مع أحداث الثورة الصناعية التي غيرت النشاط الصناعي مع أواخر القرن 18م و أوائل القرن 19م.

بالنسبة لفايول Fayol يرى أن العملية الإدارية تنقسم إلى ست مجموعات من الأنشطة التالية: الأنشطة الفنية التجارية، التمويلية، الأمنية، المحاسبية، الإدارية.

ولقد ركزت دراسات فايول Fayol حول المستويات الإدارية العليا، ومن خلال دراسته توصل فايول Fayol إلى وضع أربعة عشر مبدأ إدارياً، يمكن تطبيقها في جميع مجالات الإدارة، وبذلك كون الأساس للنظرية الإدارية.

من خلال هذه المبادئ التي قدمها فايول Fayol فإن الاهتمام ببيئة العمل الوظيفية واضح جليا في المبدأ الخاص بتقسيم العمل حتى يكون هناك توازن وتعاون وتكافؤ في أداء المهام وكذلك الإتقان، وأيضا مبدأ مكافأة الأفراد وتعويضهم بمعنى الأجر والتحفيز وهي عناصر تتضمنها بيئة العمل الوظيفية.

أما بالنسبة لفريدريك تايلور Taylor . F كانت فكرته تنطلق من توضيح العلاقة بين الإنتاجية ونجاح المؤسسة، فوجد أن نجاح المؤسسة وتحقيق الربح، يأتي من خلال التنظيم الجيد الذي يعمل على رفع الإنتاجية، ونجاح العاملين والرؤساء عند تايلور يقاس بقيمة المردود وأيضا من خلال دور القيادة في التسيير الذي يرفع من الإنتاجية (Orsoni et Helfer , 1994 , p15) وأهم المبادئ التي جاء بها تايلور Taylor هي: أ. إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية في تحديد عناصر عمل الفرد واستخدامه الطريقة العلمية في دراسة الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى لأداء العمل وهو ما أطلق عليه تايلور: التنظيم العلمي للعمل-OST. ب. الاختيار العلمي للعمال، دون انتخاب واختيار أفضل العمال عملا، وتدريبهم على أفضل أسلوب. ج. يؤجر الأجير حسب مردود الوظيفة التي يعمل بها. د. تقسيم المسؤولية بين المديرين والعمال، فالمديرين يقومون بتخطيط وتنظيم العمل ويقوم العمال بتنفيذ الأعمال (Orsoni et Helfer , 1994 , p16). فمن خلال المبادئ التي جاء بها تايلور Taylor نستنتج أن الاهتمام ببيئة العمل الوظيفية تتجلى في تحديد الأجر والمكافآت وكذلك في تقسيم العمل بتبيان طبيعة العمل لكل فرد في المؤسسة والتخصص حسب الكفاءات.

1 أوليفر شيلدون Oliver Shildon :

قدم في عام 1923م كتاب بعنوان " فلسفة الإدارة" وقال فيه: " إن المشكلة الرئيسية للصناعة هي تحديد التوازن الصحيح بين المخرجات المادية الإنتاجية وإنسانية الإنتاج، واعتبر الصناعة مجموعة واحدة من الرجال وليست مجموعة من الماكينات والعمليات الفنية". واقترح شيلدون Shildon إتباع القواعد التالية بالنسبة لجميع العمال :

أ - لابد من مساعدتهم على تصميم بيئة العمل الخاصة بهم.

ب - لابد أن يتلقوا وسائل تحقق مستوى مرتفع من المعيشة. ج- لابد أن يكون لديهم وقت كاف للتنمية الذاتية. د - لابد من تأمينهم ضد البطالة غير الإرادية. هـ- لابد أن يشتركوا في الأرباح طبقا لإسهاماتهم.

ولابد من وجود روح المساواة في العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعمال (روث، 2001م، ص45).

فمن خلال هذه القواعد يتضح اهتمام شيلدون Shildon ببيئة العمل الوظيفية من خلال دعوته للاهتمام بالعامل كفرد وكإنسان لديه رغبات تتحقق من خلال توفير البيئة الجيدة للعمل والتكوين والتأمين والأجر وكذا العلاقات الطيبة بينه

وبين العاملين والإدارة، حتى يؤدي مهامه بشكل يناسب مهاراته وقدراته وكذلك حدد الأجر أو المكافآت من خلال اشتراك العمال في الأرباح طبقاً لمستوى أداء كل فرد واختصاصه.

3- ماري باركر فوليت (1868 Mary Parker Follet م-1933م):

وفي سياق شيلدون Shildon تقول الأمريكية ماري باركر فوليت Mary Parker Follet: "إن الرجل في عمله يعمل بنفس الدوافع والاحتياجات والرغبات التي تدفعه في المجالات الأخرى" (روث، 2001م، ص 46)، فماري رأت أن الفرد لا يجد نفسه إلا من خلال المجموعة التي يعمل معها ومن أفكارها أن دعت إلى:

أحل الصراعات عن طريق الحوار والمشاركة في إيجاد الحلول. ب- إطاعة القوانين التي يفرضها الموقف وليس المدير.. ج- تبني نظرة في المنظمة تشجع العمل الجماعي لمواجهة المشكلات.

د- القيادة لا بد أن تكون مبنية على التأثير المتبادل بين القائد ومن يتبعه العتيبي، 2002م، ص ص 35-36).

ماري باكر فوليت أشارت البيئة العمل الوظيفية في العناصر التي جاءت بها كأفكار خاصة حينما أكدت على وجوب وجود الحوار والمشاركة والعمل الجماعي في التنظيم، وحيث دعت في القيادة إلى وجود التأثير المتبادل بين القائد والمؤوسين، بمعنى أن يكون هناك فعل ورد فعل وأن يكون التأثير ذو اتجاهات متعددة من خلال قنوات الاتصال الإداري وبالنسبة للقوانين دعت إلى أن يكون هناك في كل مؤسسة أو منظمة وحتى بيئة العمل الوظيفية قوانين وقواعد تنظم أداء المهام وليس المدير هو الذي ينظم ويسيطر .

4- جورج إلتون مايو (G. Mayo 1880 . Mayo E . م-1949م): وكان "هدف إلتون مايو إعادة النظر في الفرضيات

الكلاسيكية في التنظيم خاصة المتعلقة بشروط العمل والمؤثرة في زيادة الإنتاجية" (Orsoni et Helfer, 1994 , p17). فأول ما بدأ به مايو Mayo في دراسته، الاهتمام بالظروف الفيزيائية للعمل الإضاءة والضوضاء والتهوية وعلاقتها بالإنتاج، ثم ما لبثت أن تحول اهتمامه لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي، وخلص إلى نتيجة هي ضرورة البحث عن تفسير اتجاهات العمال وسلوكهم تفسيراً نابعا من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمصنع، وأوضح إلتون أن العامل ليس كائناً سيكولوجياً منعزلاً، ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها (الحسيني، 1983م، ص 124). وهذا ما تؤكدته التجارب التي قام بها إلتون مايو Mayo . E. وزملاؤه في مصنع الهاوثورن التابع لشركة وسترن إلكترونيك بين عام 1924م وعام 1932م، ووجد أن الظروف الفيزيائية ليست وحدها التي تؤثر في الإنتاجية، فمثلاً زيادة الإضاءة تزيد

من الإنتاجية ولكن توصل إلى نتيجة محيرة وهي أن بعد تخفيض شدة الإضاءة تحصل على نفس المعدل من الإنتاجية.

وهذا ما وجه نظر مايو إلى عوامل أخرى ذات أهمية وهي العوامل النفسية التي تساعد على فهم سلوك الأفراد في التنظيم ، لأن المصنع ليس مجموع آلات ولكن هو مجموع من الأفراد الذين يعتبرون بعد فعال في تحقيق أهداف التنظيم" (Mayo , 1933 , p 230) فالفاعلية والإنتاجية في نظر إلتون مايو E . Mayo لا تتحقق إلا من خلال تحويل الفكر الإداري باتجاه تقرير الثقة وعدم السلطة ، وإعادة النظر في معنى المسؤولية أي الاتجاه نحو الإدارة الديمقراطية التي تعارض الإدارة الأوتوقراطية ، فدراسة مايو E . Mayo للعلاقات الإنسانية أضافت مفاهيم جديدة في التنظيم تتعلق بالإنسان أثناء عمله ليكون أكثر إنتاجية وسعادة كاحترام، التعاون الولاء للمؤسسة (Orsoni et Helfer , 1994 , p18) . فالتون مايو اهتم ببيئة العمل الوظيفية من خلال اهتمامه بالعلاقات غير الرسمية وكذا العلاقات الرسمية التي كانت مهمة سابقا ونوع القيادة، وهي أحد أهم عناصر بيئة العمل الوظيفية.

5 دوجلاس ماكجريجور Douglas McGregor:

دوجلاس ماكجريجور D . McGregor من خلال كتابه «الجانب الإنساني للمنظمة» الذي نشر عام 1960م ، طور نظريتين مختلفتين والمتمثلة في الآتي : أنظرية : المتكونة من الفروض التالية : أن الفرد يكره عمله ويميل للكسل بالفطرة ، وأهدافه تختلف عن أهداف المنظمة ويتجنب تحمل المسؤولية ، ويقول دوجلاس أنه بسبب كره الفرد للعمل يجب مراقبته وتوجيهه واستخدام وسائل لتأديبه لتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف (

(Roux , Soulié , 1996 , p236) . | فطبعا لنظرية X لماكجريجور فإن المديرين يعتقدون أنه يمكن تحفيز

العاملين فقط من خلال بث الخوف في نفوسهم من احتمال فقدان وظائفهم ، وهذا النمط الإداري يؤكد على أهمية الحاجة الفسيولوجية والأمنية ويتجاهل حاجات تحقيق الذات (راتشمان ، 2001م، ص 260).

ب- نظرية : وتتكون من الفروض التالية:

أ- الفرد يحب العمل، وذلك إذا تم إقصاء الرقابة الشديدة و التهديد بالعقاب فهما ليسا الوسيلة الوحيدة لدفع جهود الأفراد للإنجاز وتحقيق الأهداف. ب القيادة تستطيع أن تحقق نتائج إيجابية في أقل وقت إذا جعلت الإكراه في حالات خاصة فقط وأن تؤدي دورها بشكل يحقق أهداف المنظمة والفرد معا. ج الأفراد العاملين ليسوا ضد تحمل المسؤولية ، فهي بالنسبة لهم شيء ضروري وذاتي التنمية قدراتهم وأدائهم (Roux , Soulié , 1996 236-237)

(, p). | في النظرية y يتوجه المديرين إلى الاعتقاد بإمكانية تحفيز العاملين من خلال إتاحة الفرصة وتهيئة الأجواء لإخراج الملكات الابتكارية لهؤلاء العاملين لإشباع حاجاتهم ، فنظرية v تؤكد على أهمية النمو والتوجيه الذاتي بينما نظرية X تؤكد على أهمية التسلط (راتشمان، 2001م، ص 261)، فمن خلال طرح دوجلاس لنظريته تبين أنه اهتم ببيئة العمل الوظيفية في العناصر الإدارية كالقيادة والرقابة وكذلك التحفيز .

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل المتعلق ببيئة العمل الوظيفية والذي تناول مفهومها وأنواعها وعناصرها بشيء من التفصيل والتحليل فإنه تم التوصل إلى الآتي:

- أن بيئة العمل الوظيفية تمثل إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي مؤسسة مواجهتها بغض

النظر عن نشاطها أو نطاق عملها وذلك في إطار تحديد استراتيجيات مستقبلية وتهيئتها

حتى تكون مفيدة وفاعلة لأداء الفرد لمهامه.

- تبين أن بيئة العمل الوظيفية تشمل العديد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها لتكون لنا ما يسمى بإدارة الأعمال

أو إدارة المؤسسة ومن بين هذه العناصر التي تمثل مكونات بيئة العمل الوظيفية، الموارد البشرية وطبيعة القيادة،

النظم واللوائح والقوانين، العلاقات الرسمية وغير الرسمية، الرقابة الإدارية وتفويض السلطة، تقسيم العمل والاتصال

الإداري، الإضاءة والحرارة والضوضاء والأثاث والنظافة.

- العناصر المكونة لبيئة العمل الوظيفية إذا كانت إيجابية وفي المستوى الجيد، فإنها ستفعل بيئة العمل الوظيفية

بشكل إيجابي وبالتالي ستكون مؤثر قوي على الأداء الوظيفي للفرد العامل الإداري) وسوف تؤثر في دافعيته ورضاه

والتزامه وتحمل مسؤولياته.....ألخ وذلك بشكل أو بآخر.

- أن بيئة العمل الوظيفية وإن كانت لا توجد لها نظرية خاصة وضعت من طرف المفكرين

في علم الإدارة، إلا أنها ظهرت وأهتم بها في جزئية معينة من نظريات الفكر الإداري والتنظيمي، وذلك نظرا لما لها

من أهمية في التأثير على تحقيق أهداف المنظمات والمؤسسات

الفصل الثالث

تمهيد :

ترتبط فاعلية أية منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل و رغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر و الفعال في استخدام الموارد المادية و تعتمد الإدارة في تعظيم النتائج على ترشيح استخدام الموارد المادية و البشرية المتاحة وقد يصعب ترشيح استخدام العنصر البشري لتعدد المتغيرات المحددة له , لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على استخدام هذا العنصر وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي منظمة و هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر و التي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة و تعتبر الدوافع و الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما و حيويا في سلوك الأفراد و من خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء , الأمر الذي يمكن معه أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد .

1- مفهوم الدافعية:

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

2 - 1 - الدافعية:

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

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

«الدافعية حالة فيزيولوجية داخل الفرد تجعله ينزع إلى القيام بأنواع معينة من النشاط، و تهدف الدوافع الى خفض حالة التوازن لدى الكائن الحي و تخليصه من حالة عدم التوازن.» (ثائر احمد غباري، 2008، ص 15).

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

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

3 - 1 - بعض المفاهيم وثيقة الصلة بمفهوم الدافعية:

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

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

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

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

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

4-الباعث: و يشير إلى محفزات البيئة الخارجية المساعدة على تنشيط دافعية الأفراد سواء تأسست هذه الدافعية على أبعاد فسيولوجية أو اجتماعية و تقف الحوافز والمكافآت المالية كأمثلة لهذه البواعث، فيعد النجاح أو الشهرة مثلا من بواعث الدافعية للإنجاز وفي ضوء ذلك فان الحاجة تنشأ لدى الكائن الحي نتيجة حرمانه من شيء معين، و يترتب على ذلك أن تنشأ لدى الكائن و يوجه سلوكه من أجل الوصول إلى الباعث.

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

4 - 1 - تصنيف الدوافع:

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

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

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

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

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

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

5 - 1 - وظائف الدافعية و فوائدها: - تسهم الدافعية في تسهيل فهمنا لبعض الحقائق المميزة في السلوك

الإنساني و يمكن القول بشكل عام أن الدافعية مهمة لتفسير عملية التعزيز و تحديد المعززات و توجيه السلوك نحو هدف معين.

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

1_ الدافعية تستثير السلوك، فالدافعية هي التي تحث الإنسان على القيام بسلوك معين، مع أنها قد لا تكن السبب في حدوث ذلك السلوك، وقد بين علماء النفس أن أفضل مستوى من الدافعية (الاستثارة لتحقيق نتائج ايجابية هو المستوى المتوسط و يحدث ذلك لان المستوى المنخفض من الدافعية يؤدي إلى ارتفاع القلق و التوتر فهما عاملان سلبيان في السلوك الإنساني. 2_ الدافعية تؤثر في نوعية التوقعات التي يحملها الناس تبعاً لأفعالهم و نشاطاتهم و بالتالي فإنها تؤثر في مستويات الطموح التي يتميز بها كل واحد منهم، و التوقعات بالطبع على علاقة وثيقة بخبرات النجاح و الفشل التي كان الإنسان قد تعرض لها. 3_ الدافعية تؤثر في توجيه سلوكنا نحو المعلومات المهمة التي يتوجب علينا الاهتمام بها المعالجتها، و تدلنا على الطريقة المناسبة لفعل ذلك، أن نظرية معالجة المعلومات ترى أن الطلبة الذين لديهم دافعية عالية للتعلم ينتبهون إلى معلمهم أكثر من زملائهم ذوي الدافعية المتدنية للتعلم (أو الانتباه كما هو معلوم مسألة ضرورية جداً لإدخال المعلومات إلى الذاكرة القصيرة و الطويلة المدى) كما أن هؤلاء الطلبة يكونون في العادة أكثر ميلاً إلى

طلب المساعدة من الآخرين إذا احتاجوا إليها و هم أكثر جدية في محاولة فهم المادة الدراسية و تحويلها إلى مادة ذات معنى بدلاً من التعامل معها سطحياً أو حفظها حفظاً آلياً. (خضير كاظم حمود و آخرون، 2009، ص 103)

2- تعريف دافعية الانجاز:

1 - 2- تاريخ دافعية الانجاز:

يرجع استخدام مصطلح الدافع للإنجاز في علم النفس من الناحية التاريخية إلى الفرد أدلر الذي أشار إلى الحاجة للإنجاز هي دافع تعويضي مستمد من خبرات الطفولة و كورت ليفين الذي عرض المصطلح في ضوء تناوله لمفهوم الطموح بعدها استخدم العالم الأمريكي هنري موراي مصطلح الحاجة للإنجاز بشكل دقيق بوصفه مكوناً مهماً من مكونات الشخصية و ذلك في دراسة بعنوان "استكشافات في الشخصية" و التي تعرض فيها موراي لعدة حاجات نفسية من بينها حاجة الانجاز متأثراً بلقين و يعود الفضل إلى موراي في البدء في تحديد مفهوم الدافع و إرساء القواعد التي يمكن أن تستخدم في قياسها.

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

كما مرت دراسة الدافعية للإنجاز بعدد من الأطر و من أمثالها المحاولات التي قام بها كل من ماكليلاند و انكنسون ، كلارك و لوويل (1953) لقياس الفروق الفردية في قوة الدافعية للإنجاز و ذلك باستخدام فنيات مقياس:

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

2 - 2 - تعريف دافعية الإنجاز:

يعتبر الدافع للإنجاز احد الجوانب المهمة في نظام الدوافع الإنسانية، حيث حظي بقدر كبير من اهتمام العلماء باعتباره أحد المعالم المميزة للدراسة و البحث في ديناميات الشخصية و السلوك، و من ابرز العلماء الدارسين له هنري موراي "Murry .H" الذي يعتبر أول من استخدم مصطلح الحاجة للإنجاز وقد تم استبدال مصطلح الحاجة إلى مصطلح الدافع من طرف العالم ماكلياند (1953) (Mackliland) حيث لم يختلف معنى الدافع للإنجاز لدى "ماكلياند" عما يقصد "موراي" بمفهوم الحاجة للإنجاز ومن هنا نتطرق إلى مفهوم دافعية الإنجاز.

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

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

3_ تعريف ماكلياند: فيعرف دافع الإنجاز بأنه الأداء في ضوء مستوى محدد للامتياز و التفوق و يقدم لنا ماكلياند تعريفا آخر أورده في كتابه الذي صدر له سنة 1961 بان الدافع للإنجاز هو حاجة الفرد للقيام بمهامه

على وجه أفضل مما أنجزه من قبل بكفاءة و سرعة و بأقل جهد ممكن و بأفضل نتيجة. (عبد اللطيف محمد خليفة، 2002، ص 89)

و تعرف أيضا أنها استعداد الفرد لتحمل المسؤولية و السعي نحو التفوق لتحقيق أهداف معينة و المثابرة و التغلب على العقبات و المشكلات التي تواجهه، و الشعور بأهمية الزمن و التخطيط للمستقبل. و يعرفها آخرون بأنها : الرغبة المستمرة للسعي إلى النجاح و انجاز الأعمال الصعبة و التغلب على العقبات بكفاءة، و بأقل قدر ممكن من الوقت و الجهد و بأفضل مستوى من الأداء (ثائر احمد غباري، مرجع سابق، ص 49).
التعريف الإجرائي:

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

3_ نظريات دافعية الانجاز:

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

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

أما حاجات الإنسان المتدرجة على شكل هرم فهي كما يلي:

1_ الحاجات الفيزيولوجية: و تتمثل في الحاجة إلى الأكل و الشرب و الهواء و الجنس.

2_ الحاجة إلى الأمانة و تتمثل في الحاجة إلى الشعور بالأمان و الاطمئنان و الاستقرار و البعد عما يهدد سلامة الإنسان سواء كان تهديدا ماديا أو نفسيا.

3_ الحاجة إلى الانتماء: و هي الحاجة إلى أن يكون للإنسان أصدقاء و يكون محبوبا من الآخرين و أن يبادل الآخرين تلك العاطفة.

4_ الحاجة إلى تقدير الذات: وهي الحاجة إلى أن يشعر الإنسان بأهمية ذاته و الانجاز و بان الآخرين يحترمونه.

5_ الحاجة إلى تأكيد (تحقيق الذات): و هي الحاجة إلى أن يحقق الإنسان ذاته و أن يستفيد من طاقاته و قدراته و مواهبه و أن يبدع و يحدد في كثير مما يقوم به من أعمال . مصطفى حسين باهي، 1998، ص 90

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

1_ حاجات النقص: و تتضمن حاجات الضرورة و الإلاح أو الحاجات الأساسية للحياة و التي تتضمن حاجات استهلاك و استعادة الطاقة مثل الحاجة للطعام و الشراب و النوم و الحاجة للشعور بالأمن و التي لها أولوية في حياة الإنسان.

2_ حاجات النمو: تتضمن الحاجات النفسية و الاجتماعية مثل الحاجة للحب و الانتماء و الصداقة و الحاجة إلى تقدير الذات وفي رأي "ماسلو" أن حاجات النقص يجب أن تشبع أولا قبل حاجات النمو، إذ أن الحاجة للطعام و الحاجة للماء أكثر إلحاحا و تحمل أولوية أكثر من الحاجة للحب و الصداقة و التقدير كما انه عندما تشبع حاجة من حاجات النقص وقد أشار "مارتن" إلى تطبيق نظرية تدرج الحاجات قد تكمن من المساعدة على فهم بعض الأعراض التي قد توقع الفرد للممارسة الرياضية و الاشتراك في المنافسات. (محي الدين احمد حسين، مرجع سابق، ص 52)

3_2 نظرية الغرائز:

حاول أصحاب هذه النظرية تفسير دوافع السلوك على أساس الغرائز و أن كل نشاط يقوم به الإنسان مرتبط بها. و الغريزة كما يراها "سيجموند فرويد" تصدر عن حالة إثارة بدنية أو دافع ملح أو توتر داخل الجسم بهدف تحقيق هدف معين لكي يحقق الإثارة و التوتر و بالتالي حدوث اللذة و الإشباع فالفرد يكون مدفوعا طول حياته بالطاقة الغريزية التي أطلق عليها مصطلح "البدو"

3_3 نظرية التنشيط (الإثارة):

أن المبدأ الذي تقوم عليه النظرية حسب و نتج Witney أن كل فرد لديه مستوى معين من الإثارة و أن السلوك يكون موجها للاحتفاظ بهذا المستوى فإذا كانت مثيرات البيئة عالية لدرجة كبيرة فان السلوك موجها لمحاولة التنشيط

الإثارة أما إذا كان مستوى الاستثارة منخفضة جدا فإن السلوك عندئذ يكون مدفوعا لمحاولة الارتقاء بمستوى هذا الأخير فكلما ارتفعت مستويات الدافعية (الاستثارة - التنشيط) لدى الفرد كلما تحسن الأداء. (المرجع سابق، ص 55)

3_4 نظرية التعلم الاجتماعي: الواقع أن هناك العديد من نظريات التعلم ترى إمكانية أن يساهم التعلم الاجتماعي في الدافعية إذ يعتبر من المصادر الرئيسية للدافعية إذ أن النجاح أو الفشل استجابة معينة تؤدي إلى التعرف على الجوانب التي يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية أو سلبية و بالتالي تنشأ الرغبة و الدافع لتكرار السلوك الناتج ، كما أن التعلم بملاحظة نجاح أو فشل الآخرين قد يكون كافيا لإنتاج حالات الدافعية وقد أشار البرتو بانديور أن نظرية التعلم الاجتماعي تتأسس على التعلم بالنمذجة من خلال القدوة الحسنة يتعلم الآخرون ووجود شخص معين وسط مجموعة متميزة أو متفوقة تنمي دافعية الانجاز لديه و كما أن التعلم يرتبط أيضا بالتعزيز الاجتماعي فالسلوك الذي يتم تعزيزه أو تدعيمه يكون بمثابة دافع أو حافز للفرد لتكرار مثل هذا السلوك أو الأداء مرة أخرى. (عدس عبد الرحمان، 1988، ص 52).

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

- 1_ الحاجة إلى الانجاز: و هي الحاجة إلى أن يبذل الإنسان جهدا و أن يحقق انجازات معينة و أن يتفوق وفقا لمعايير معينة.
- 2_ الحاجة إلى القوة: و هي الحاجة إلى أن يكون الإنسان مؤثرا في الآخرين و أن يجعلهم يسلكون بطريقة معينة تتفق وما يريد.
- 3_ الحاجة إلى الصداقة و الانتماء: و هي الحاجة إلى أن يكون للإنسان أصدقاء أو جماعة ينتمي إليها وقد اعتقد ماكلياند أن كل إنسان يملك هذه الحاجات بالإضافة إلى حاجات أخرى و بدرجات متفاوتة. 3_6 نظرية العزو: يعتبر "هايدر" هو المؤسس لنظرية العزو، و من الأوائل المهتمين بدراسة دوافع الفرد الكامنة وراء تفسيراتهم السببية، حيث تقوم على تفسير سلوك العلاقات بين الأفراد، و ما يستعمله هذا السلوك من إدراك الفرد الآخر، و تحليل الفعل و تأثير المتغيرات البيئية في عملية العزو. و يعتبر هايدر أن هناك دافعين رئيسيين وراء التفسير السببية التي يقدمها الأفراد:

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

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

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

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

و من هذا المنطلق قام وينر و آخرون بصياغة نظرية العزو التي تهدف إلى توضيح تأثير الدوافع على الخبرات و النجاح و الفشل و ميز بين ثلاث أبعاد للسببية. الثبات: و يقصد به القدرة على الاستمرار بشكل معتدل أو بشكل غير مستقر.

السببية: و يقصد بها العوامل الداخلية و الخارجية.

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

إخلاص محمد عبد الحفيظ، 2004، ص 173)

3_7 نظرية اتكنسون: الحاجة للإنجاز:

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

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

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

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

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

_ منها عاملان يتعلقان بخصال الفرد.

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

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

أ_ النمط الأول: الأشخاص الذين يتسمون بارتفاع الحاجة للإنجاز بدرجة أكبر من الخوف من الفشل .

ب_ النمط الثاني: الأشخاص

الذين يتسمون بارتفاع الخوف من الفشل بالمقارنة بالحاجة للإنجاز .

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

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

أما فيما يتعلق بالأفراد المنخفضين في الحاجة للإنجاز فيتوقع أن لا يوجد النشاط المنجز لديهم أو يوجد بدرجة محدودة و ذلك بسبب افتقارهم للحاجة للإنجاز و سيطرة الخوف من الفشل و القلق عليهم. (وائل مختار إسماعيل، مرجع سابق، ص 119) 3_8 نظرية تولمان:

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

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

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

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

و يرى تولمان أنه كلما كانت التوقعات المرتبطة بتنمية الانجاز ضئيلة و محدودة تتناقص و السلوك الموجه نحو الانجاز و للتنبؤ بالسلوك الموجه نحو الانجاز في الحاجة لمعرفة كل من السلوك الموجه نحو دافعية الشخص أو حاجته للانجاز ضئيلة و محدودة تتناقص الانجاز في الحاجة لمعرفة كل من دافعية الشخص أو حاجته للانجاز .
- توقعه بقدرته على الانجاز في موقف معين .

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

4- أنواع ووظائف الدافعية للإنجاز:

1 - 4 - الأنواع دافعية الانجاز:

ميز فيروف بين نوعين من الدافعية للإنجاز هما:

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

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

2 - 4 - وظائف دافعية الانجاز:

تؤدي الدافعية ووظائف أساسية في تحديد و تشكيل السلوك :

- 1_ **وظيفة منشطة:** تعمل على تحريك و تنشيط الطاقة الكامنة داخل الفرد، كما أن وضوح الأهداف مع التركيز عليها يعمل على تحفيز الطاقة الإنسانية و الطاقة النفسية داخل كل.
- 2_ **وظيفة انتقائية:** تجعل دافعية الانجاز الإنسان ينتقي سلوكا محددًا يصل به لهدف التعميمية لتلك الطريقة التي أوصلته لهدفه.
- 3 **وظيفة المثابرة:** تحقق دافعية الانجاز وظيفة المثابرة و الإصرار و الصبر و الاعتكاف حتى يتم انجاز العمل.
- 4_ **الوظيفة التوجيهية:** تحقق دافعية الانجاز وظيفة هامة للغاية هي وظيفة التوجيه و بما أن الإنسان يمتلك طاقة ذاتية توجيهها في اتجاه يحدد ذلك الدافع ووجهته الصحيحة.
- 5_ **مكونات دافعية الانجاز:** يرى "أوزبل" 1969 أن هناك ثلاث مكونات على الأقل لدافعية الانجاز نلخصها كالتالي:

- 1_ **الحافز المعرفي:** و هو محاولة الفرد لإشباع حاجاته بالمعرفة في أن يعرف و يفهم ذلك بأداء مهامه بكفاءة و يعبر عنه بسعي الفرد لإشباع حاجاته من الفهم و حل المشكلات و الخبرة، لأنها تعينه على تحسين الأداء بكفاءة عالية.
- 2_ **توجيه الذات أو تكريس الذات:** و هو رغبة الفرد و شعوره بالمكانة و الاحترام عن طريق أدائه المميز و الملزم في أن واحد ،بمعنى رغبة الفرد في الوصول إلى الشهرة و المكانة و المركز الاجتماعي عن طريق أدائه المميز و الملتمزم بالتقاليد الأكاديمية المعترف بها.
- 3_ **دافع الانتماء:** و يتمثل في سعي الفرد للحصول على الاعتراف و التقدير باستخدام نجاحه الأكاديمي و مختلف الأداء، و يأتي هنا دور الوالدين كمصدر أول لإشباع حاجات دافع الانتماء، ثم دور الأطراف المختلفة التي يتعامل معها الفرد و يعتمد عليهم في تكوين شخصيته و من بينهم المؤسسات التعليمية المختلفة. (كامل محمد عويضة، 1996، ص63).

حبيب موراى و هيرمانز: أن دافع الانجاز يتكون مما يلي:

- أ - أي مستوى الطموح: أي الرغبة في الوصول إلى الأهداف المسطرة و بذل الجهد اللازم الذات.
- ب - المثابرة: أي الجهد و الاجتهاد و السرعة في الانجاز .
- ج - الرغبة في إعادة التفكير في العقبات: يعني تحقيق كل ما هو صعب و التغلب على الصعاب.

د - الاتجاه نحو المستقبل: و يتمثل في التخطيط المكثف للمستقبل.

هـ - الرغبة في الأداء الأفضل: يعني التفوق، الثقة بالنفس، المنافسة. ت المسؤولية الفردية: أن تكون مسئولاً على نفسك و الآخرين أي أن يتحمل نتائج عملك.

و الاستقلال: أي أن يتحرك المرء و أن لا يكون مرتبط و أن يتحدى الأعراف. في السيطرة: أن تسيطر و تتحكم في بيئتك الإنسانية، أن تؤثر في سلوك الآخرين و توجهه عن طريق الاتحاد و إصدار الأوامر. ان التنظيم: أي ترتيب الأشياء، أن تحقق النظام أو الاتزان أو الاتفاق و الترتيب و الدقة.

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

وقد توصل محي الدين حسين 1988 باستخدام التحليل العاملي بطريقة هولنتنج أن الدافعية تتكون من 6 عوامل هي:

1_ المثابرة.

2_ الرغبة المستمرة في الانجاز .

3_ التفاني في العمل.

4_ التفوق و الظهور.

5_ الطموح. الرغبة في تحقيق الذات. (مرجع السابق، ص 97).

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

1_ الطموح العام. د النجاح و المثابرة على بذل الجهد.

3- التحمل من اجل الوصول إلى الهدف.

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

1_ البعد الشخصي: و يتمثل هذا البعد في محاولة الفرد تحقيق ذاته المثالية من خلال الانجاز و أن دافعه في ذلك

دافعية ذاتية، انجاز من اجل الانجاز، حيث يرى الفرد أن في الانجاز متعة في حد ذاته و هو يهدف إلى الانجاز

الخالص الذي يخضع للمقاييس و المعايير الذاتية الشخصية و يتميز الفرد من أصحاب هذا المستوى العالي ففي هذا

البعد بارتفاع مستوى كل من الطموح و التحمل و المثابرة و هذه أهم صفاته الشخصية.

2_ البعد الاجتماعي: و يقصد به الاهتمام بالتفوق في المنافسة على جميع المشاركين في المجالات المختلفة كما يتضمن هذا البعد أيضا الميل إلى التعاون و مع الآخرين من اجل تحقيق هدف كبير بعيد المنال. 3_ بعد المستوى العالي في الانجاز: و يقصد بهذا البعد أن صاحب المستوى العالي في الانجاز يهدف إلى المستوى الجيد و الممتاز في كل ما يقوم به من عمل. مجدي احمد محمد عبد الله، 2003، ص 183، 181

6- خصائص الفرد ذوي الانجاز العالي:

- 1_ يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة و منضبطة لذلك يضعون لأنفسهم أهدافا تتطوي على التحدي و المجازفة و هم يفعلون ذلك كحالة طبيعية و مستمرة إذا أنهم لا يشعرون باللذة و الانجاز إذا كانت المهام و الأهداف التي ينفذونها سهلة و مضمونة النتائج .
- 2_ الميل إلى الوضعيات و المواقف التي يتمكنون فيها من تحمل المسؤولية الشخصية في تحليل المشاكل و إيجاد حلول لها بأعلى بمستوى.
- 3_ الرغبة في التغذية العكسية لانجازاتهم و مراقبتها ليكونوا على انجازاتهم.
- 4_ يهتم الشخص ذو الدرجة المرتفعة من الانجاز بما يؤديه من عمل في حد ذاتها أكثر من اهتمامه بأي عائد مادي يعود عليه من انجاز هذا العمل و هو دون شك يرغب في الحصول على قدر كبير من المال لكونه مقياسا لدرجة امتيازه في أدائه لعمله.
5. يتميز الأفراد مرتفعي الانجاز بالثقة العالية بالنفس حيث يميلون للشك في آراء الأفراد الأكثر خبرة منهم، و يلتزمون بأرائهم حتى و لو كانوا لا يملكون معرفة معمقة بالموضوع الذين يريدون اتخاذ القرار فيه.
- 6_ يفضلون المهن المتغيرة و التي فيها تحديات مستمرة و ينفرون من المهن الروتينية.
- 7_ يتخذون قرارات ذات درجة معقولة من الخطر المرتبطة به.
- 8_ يتميز ذوي الانجاز المرتفع بتحمل المخاطرة المتوسطة أي أن هناك إمكانية حساب احتمالات هذه المخاطرة.
- 9_ درجة متوسطة من المخاطرة تعني أنها قد تكون مناسبة لحجم و نوعية قدرات الفرد أي أن ذوي الانجاز المرتفع يفضلون الأعمال التي يعرفون كيف ومتى يقومون بها. محمد إسماعيل بلال، 2008، ص 90

7-مظاهر الدافعية:

هناك مظاهر متباينة للدافعية الانجاز حددها بعض العلماء كوهين، هانرى يونغ....) في نقاط معينة.

8- قياس الدافعية للإنجاز:

تتصف مقاييس دافعية الانجاز إلى قسمين:

الأولى مقاييس اسقاطية و الثانية مقاييس موضوعية:

1_ المقاييس الاسقاطية:

1_1 مقاييس

الانجاز المكلياند و زملائه 1953: تقدير الصور و التخيلات أما ماكلياند اعد اختبار لقياس الدافعية للإنجاز، مكون من أربعة صور تم توليد بعضها من اختبار تفهم الموضوع (TAT) الذي أعده موراي 1938 كما صمم ماكلياند البعض الآخر خصيصا لقياس الدافع للإنجاز.

و يتم عرض كل صورة أثناء الاختبار على شاشة سينمائية لمدة عشرين ثانية أمام المفحوص، ثم يطلب الباحث منهم بعد ذلك كتابة قصة تغطي أربعة أسئلة بالنسبة لكل صورة من الصور الأربعة و الأسئلة هي: - ماذا حدث، و من هم الأشخاص؟ - ما الذي أدى إلى هذا الموقف بمعنى ماذا حدث من الماضي؟ محور التفكير، و ما المطلوب أداءه، و من الذي يقوم بهذا الأداء؟ ماذا سيحدث؟ وما الذي يجب عمله؟

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

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

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

1_3 مقياس التعبير عن طريق الرسم (G . E . T . A) ل ارونسون: صمم هذا المقياس القياس دافعية الانجاز عند الأطفال لأنه وجد أن اختبار كمكلياند و زملائه و كذا اختبار فرنش للاستبصار صعبة بالنسبة للأطفال الصغار، وقد تضمن نظام التقدير الذي وضعه ارونسون لتصحيح اختبار الرسم فئات أو خصائص معينة كالخطوط

و الحيز و الأشكال و ذلك للتمييز بين المفحوصين ذوي الدرجات المختلفة لدافع الانجاز . (رشاد عبد العزيز موسى، 1994، ص ص 22 ، 25).

2_ المقاييس الموضوعية:

حاول الباحثون تصميم مقاييس أكثر موضوعية لقياس دافع الانجاز ومن بينهم:

1 - 2 - استخبار الدافع للانجاز ل هرمانس 1970: حاول هرمانس بناء استخبار الدافع بعيدا عن نظرية اتكنسون و ذلك بعد حصر جميع المظاهر المتعلقة بهذا التكوين، وقد انتقت منها الأكثر شيوعا على أساس أكدته البحوث السابقة و هي: - مستوى الطموح. - السلوك المرتبط بقبول المخاطرة.

- المثابرة.

- توتر العمل.

- إدراك الزمن.

_ التوجه نحو المستقبل .

- اختيار الرفيق.

- سلوك التعرف.

- سلوك الانجاز .

و يتكون هذا الاستخبار من 29 عبارة متعددة الاختيار احمد محمد عبد الله، ص ص 187، 188)

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

3 - 2 - مقياس اراي . لن الدافع للانجاز 1960:وضع لن هذا المقياس في 1960 و طوره اراي في السبعينات و يتكون من 14 سؤالاً يجاب عنها بنعم ، غير متأكد، لا، و للتحكم في الإجابة تنعكس مفتاح تقدير الدرجات (التصحيح) و في نصف عدد العبارات، و الدرجة القصوى هي 42 و للمقياس ثبات يزيد على 70. مجدي احمد عبد الله، 2003، ص ص 187، 188)

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الدافعية و بعض المفاهيم و المصطلحات المرتبطة بمفهوم الدافعية كالباحث و الحاجة و الحافز ثم تعرضنا إلى تصنيف و فوائد الدافعية ثم تطرقنا إلى تاريخ و مفهوم دافعية الإنجاز من خلال عرض عدة تعريفات و وجهات نظر مختلفة لجملة الباحثين والمختصين في مجال علم النفس ثم التطرق إلى أهم أنواع ومكونات الدافعية للإنجاز وصفات وخصائص الفرد ذوي الإنجاز العالي كذلك قمنا بعرض أهم النظريات الخاصة بالدافعية للإنجاز منها نظرية اتكسنون ونظرية العزو، ونظرية ماكيلاند و غيرها ثم تطرقنا إلى مظاهر وقياس دافعية الإنجاز ثم تصنيف أدوات قياسها إلى مقاييس اسقاطية ومقاييس موضوعية.

الفصل الرابع

تمهيد:

تعتبر الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، الخطوة التي يتأكد بموجبها الباحث من انطلاقته البحثية (الإشكالية والفرضيات)، وبناء على هذا الفصل تتحدد صورة النتائج المحصل عليها , لكي نتحقق من قيمة التعميم الذي سنطبقه على مجتمع الدراسة .

وعليه تتناول الطالبتان في هذا الفصل عنصر الدراسة الاستطلاعية بما فيها خصائص العينة و الأدوات التي تم استخدامها في البحث , ومعرفة خصائصها السيكومترية. بعدها نتناول الدراسة الأساسية من حيث المنهج المتبع و العينة المستهدفة بالدراسة, مع ذكر الأساليب الإحصائية (وصفية واستدلالية) المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

1. الدراسة الاستطلاعية:

تعرف الدراسة الاستطلاعية على أنها "عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق التطرق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة". (ماثيو دس، ص:26).

و تسمى ايضا بالدراسة الاستكشافية أو الكشفية .

1.1.1 هدف الدراسة الاستطلاعية:

تسعى الدراسة الاستطلاعية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ، نذكر منها :

- استكشاف الصعوبات المحتملة التي قد تعترض طريق البحث أثناء تطبيق الدراسة الأساسية.
- الوقوف على قدرة العينة لدى الاستجابة بسلاسة مع أدوات الدراسة ، ومعرفة وضوح العبارات لغويا و مفاهيميا .
- قياس الخصائص السيكومترية (صدق وثبات) لأدوات الدراسة بهدف التأكد من مدى ملائمتها وصلاحيته للاستخدام.

2.1.1 عينة الدراسة الاستطلاعية:

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (31) استاذ و استاذة ، ينتسبون إلى متقنة جابر بن حيان بالمسيلة.

1.2.1 خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية:

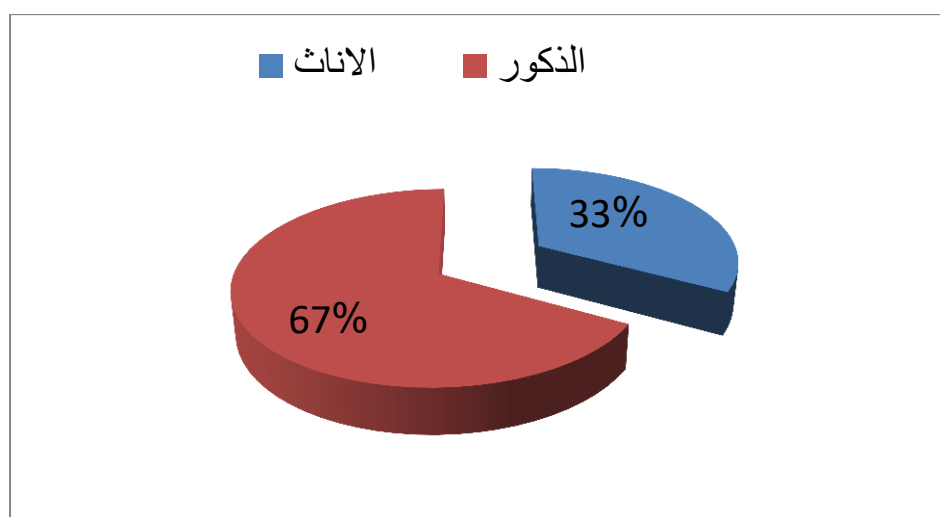
نتناول في هذه الجزئية الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة الاستطلاعية من حيث الجنس و تخصص المادة المدرّسة ، و الأقدمية المهنية .

• حسب متغير الجنس :

الجدول رقم (01): يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
67%	67	ذكور
33%	33	إناث
100%	100	المجموع

الرسم البياني رقم (01): يوضح خصائص العينة الاستطلاعية وفق متغير الجنس



يتضح من خلال الجدول أن تمثيلية جنس الذكور كانت الأكبر من مجتمع العينة, بنسبة تقدر

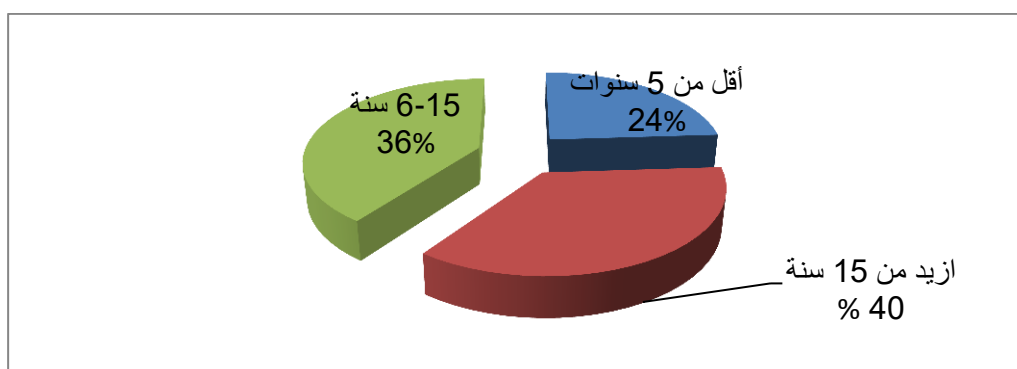
ب (67 %) , في حين حل جنس الإناث في المرتبة الثانية بنسبة تقدر ب (33 %).

• حسب متغير الأقدمية المهنية :

الجدول رقم (02) : يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
24 %	24	أقل من 5 سنوات
36 %	36	6-15 سنة
40 %	40	أزيد من 15 سنوات
100 %	100	المجموع

الرسم البياني رقم (02) : يوضح خصائص العينة الاستطلاعية وفق متغير الأقدمية



يتبين من خلال الجدول رقم 02 أن الاساتذة الذين يزيد عدد سنوات عملهم عن 15 سنوات هي الفئة الغالبة بنسبة تقدر بـ (40 %) تليها فئة الاساتذة اللذين تتحور اعمارهم ما بين 6-15 سنة (36 %).

3.1. أدوات الدراسة:

بغرض جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة, تم تصميم استبيان لقياس البيئة الوظيفية و مقياس دافعية الانجاز, وهذا بعد الاطلاع على بعض المصادر والمراجع و الادبيات النظرية المتوفرة.

استبيان البيئة الوظيفية : هو استبيان يهدف إلى قياس نمط البيئة الداخلية من وجهة نظر الاساتذة, تم تصميمه لغرض البحث و يتكون هذا الاستبيان من 38 بندا يقابلها بدائل خماسية هي (مرضية جدا , مرضية , مرضية الى حد ما, غير مرضية , غير مرضية جدا) وفق سلم ليكارت الثلاثي .

تتدرج هذه الفقرات تحت 04 أبعاد هي :

- ثقافة المنظمة : يتضمن البنود (من 01 إلى 11).
- الظروف المادية : يتضمن البنود (من 12 إلى 21).
- طبيعة الاتصال : يتضمن البنود (من 22 إلى 29).
- محتوى الوظيفة : يتضمن البنود (من 30 إلى 38).

استبيان دافعية الانجاز: هو استبيان يهدف إلى قياس مستوى الدافعية في الانجاز الوظيفي لدى الاساتذة.

يتكون هذا الاستبيان من 22 بنداً يقابلها بدائل ثلاث وفق ليكرت الثلاثي هي (غالباً , احياناً , نادراً).

طريقة تفرغ الأداة (التصحيح) : كما سبق الإشارة من قبل فقد تم تصميم الأداة باعتماد بديل للإجابات التالية:

(غالباً , احياناً , نادراً), وفق سلم ليكرت الثلاثي .

والذي يقابلها من درجة واحدة إلى ثلاث درجات بالترتيب على الفقرات مع مراعاة طبيعة الفقرة , سلبية

أو ايجابية وهذا حسب التقديرات التالية :

الجدول رقم (03) : وصف طريقة تصحيح الاستبيان

الفقرات السلبية	الفقرات الايجابية	البدائل
1	3	غالباً
2	2	احياناً
3	1	نادراً

ويتم الحصول على الدرجة الكلية للفرد المبحوث بعد جمع الدرجات المحصل عليها في جميع الفقرات, حيث

تتراوح هذه الدرجات من 30 درجة (30*1) كحد أدنى , و 90 درجة (30*3) كحد أعلى , ومتوسط فرضي يقدر

60 درجة .

2. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة :

1-1- صدق المقياس :

ويقصد بصدق المقياس مدى صلاحية الاختبار لقياس ما وضع لقياسه فإذا اردنا ان نعد اختبار يقيس صفة

الذكاء فانه يجب ان نعرف و ان نتأكد من ان هذا الاختبار يقيس فعلاً صفة الذكاء و ليس صفة اخرى , ويعتبر

صدق الاختبار شرطا ضروريا ينبغي توافره في الاختبار و الا فقد الاختبار قيمته كوسيلة لقياس الخاصية التي نريد قياسها به ¹.

3-3-1-1- صدق المحتوى " الظاهري " :

ويهدف هذا النمط من الصدق الى التعرف مدى توافر جوانب السمة في اسئلة الاختبار و هذا النوع من الصدق يتطلب تحليلا منطقيا لبنود الاختبار و فقراته وذلك بهدف تحديد الوظائف و الجوانب و المستويات الممثلة في الاختبار ، وبناءا على ما تم ذكره فقد عرض المقياسيين على مجموعة من الاساتذة المحكمين من ذوي الخبرة في مجال البحث العلمي في كل من جامعة (المسيلة) بهدف ابداء الرأي حول صلاحية المقياس و ملاءمته من حيث :

- مدى ملاءمة ابعاد المقياس لقياس السمة المقصودة
- مدى انتماء الفقرات لكل بعد
- مدى تناسب بدائل الاجابة مع الفقرات
- جودة البناء الصياغي و اللغوي من حيث البساطة و الوضوح في شكل الفقرات .

الاساتذة المحكمين :

- مجيدي الطيب جامعة الجزائر
- شياوي صلاح جامعة الجزائر
- بوطميين سمير جامعة الجزائر

حساب الصدق التمييزي :

ويقوم هذا النوع على اساس قدرة الاستبيان على التمييز بين طرفي الخاصية التي يقيسها (معمرية ، 2011، ص 231)، ويعتبر احد الطرائق الاحصائية لحساب الصدق بطريقة المقارنة الطرفية ، ولقد قام الباحث بتقسيم درجات العينة على المقياس على طرفين وذلك بعد ترتيبهم تصاعديا ، وأخذ ما نسبته 27 % من الدرجات في كل مجموعة " الطرف الاول يمثل الفئة العليا والطرف الثاني يمثل الفئة الدنيا " من درجات العينة الاستطلاعية ، وبعد ذلك عمد الى حساب الفرق باختبار ت للعينتين مستقلتين وتوصل بالنتائج المبينة في الجدول الاتي :

الجدول رقم (04) يوضح نتائج الصدق التمييزي لمقياسي التكيف والتوافق

استبيان البنية الوظيفية ..							
المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " ت "	قيمة sig	درجة الحرية	مستوى الدلالة
مجموعة القيم العليا	08	144.3	6.58	22.21	00.0	14	0.01
	08	73.12	6.28				
استبيان دافعية الانجاز							
مجموعة القيم العليا	08	177.6	2.99	28.55	0.00	14	0.01
	08	93.0	8.41				

يتضح من خلال الجدول رقم (04) أن نتائج المتوسطات والانحرافات المعيارية للمجموعتين الدنيا والعليا في مقياس البيئة الوظيفية والتي تشير الى وجود تباين بينهما ، وهذا ما تؤكدته قيمة " ت " (t.test) والمقدرة ب (14.09) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 وذلك بقيمة احتمال معنوية تقدر ب (sig= 0.00**) ، وهذا ما يدل على ان استبيان "البنية الوظيفية لدى اساتذة الجامعة لولاية الجلفة " لديه القدرة على التمييز بين الفئات المختلفة وبالتالي هو صادق ويمكن استخدامه في القياس.

نتائج المتوسطات والانحرافات المعيارية للمجموعتين الدنيا والعليا في مقياس دافعية الانجاز والتي تشير الى وجود تباين بينهما ، وهذا ما تؤكدته قيمة " ت " (t.test) والمقدرة ب (28.55) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 وذلك بقيمة احتمال معنوية تقدر ب (sig= 0.00**) ، وهذا ما يدل على ان استبيان " دافعية الانجاز " لديه القدرة على التمييز بين الفئات المختلفة وبالتالي هو صادق ويمكن استخدامه في القياس

3-4- ثبات المقياس :

يعني الثبات مدى الدقة والاستقرار والاتساق في نتائج القياس في نتائج القياس، لو طبقت أداة القياس مرتين فأكثر على نفس الأفراد والأشياء لقياس الخاصية في مناسبات مختلفة ، اي يقصد به ضمان الحصول على نفس النتائج تقريبا، إذا أعيد تطبيق الاختبار على نفس الفرد .(معمرية ، ص 250) وللتحقق من هذا الغرض قام الطالبين بحساب الثبات بطريقة الفاكرونباخ وكانت النتائج كما يلي :

- طريقة ألفا كرونباخ الاستبيان البنية الوظيفية :

الجدول رقم (05): معامل ثبات ألفا كرونباخ للاستبيان البنية الوظيفية .

أبعاد الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات
علاقتي برئيسي	08	0.838
طبيعة ومحتوى الوظيفة	09	0.758
ثقافة المنظمة	11	0.918
ظروف العمل المادية	10	0.785
الدرجة الكلية للمقياس	38	0.843

يوضح الجدول رقم (05) أنه يمكن وصف مجموع معاملات الثبات لمقياس البيئة الوظيفية بالعالية إذ قدر بـ (0.84) و حيث بلغت حدا الأعلى في محور علاقتي برئيسي بـ (0.91)، وحدها الأدنى نجده في محور ظروف العمل المادية إذ يقدر بـ (0.78) وعليه يمكن القول أن معامل ثبات ألفا كرونباخ لمقياس عالي كان عالي

الجدول رقم (06): معامل ثبات ألفا كرونباخ استبيان دافعية الانجاز

المقياس	عدد العبارات	معامل الثبات
استبيان دافعية الانجاز	22	0.822

يوضح الجدول رقم (06) أنه يمكن وصف معامل الثبات ألفا كرونباخ استبيان دافعية الانجاز كان عالي ولذا يمكن اعتماده في الدراسة .

3. الدراسة الأساسية :

3.1. منهج الدراسة:

يعرف المنهج بأنه جملة المبادئ والقواعد التي يجب إتباعها من بداية البحث إلى نهايته، بغية الكشف عن العلاقات العامة والجوهرية التي تخضع لها ظواهر موضوع الدراسة. (سلاطية، جيلالي، 2004، ص27). وانطلاقاً من طبيعة وأهداف هذه الدراسة، فقد تم تبني المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الذي يسعى إلى جمع المعلومات من بيئتها مباشرة، ومن واقعها المدروس، ثم تنظيمها وتحليلها للخروج بوصف للظاهرة وتفسيرها، وكشف أسبابها للوصول إلى نتائج تفيد في فهم حقيقتها.

3.2. مجتمع الدراسة و عينته:

تكونت عينة مجتمع الدراسة الأساسية من (100) استاذ و استاذة في جامعة زيان عاشور، حسب جداول تعداد المستخدمين (الموارد البشرية)، والمسلمة من طرف مدير الجامعة. استخدم مجموعة البحث أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات العينة المستهدفة، إذ تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد مجتمع الدراسة بعدها تم استرجاع (100%) استمارة.

3.2.1. خصائص مجتمع الدراسة:

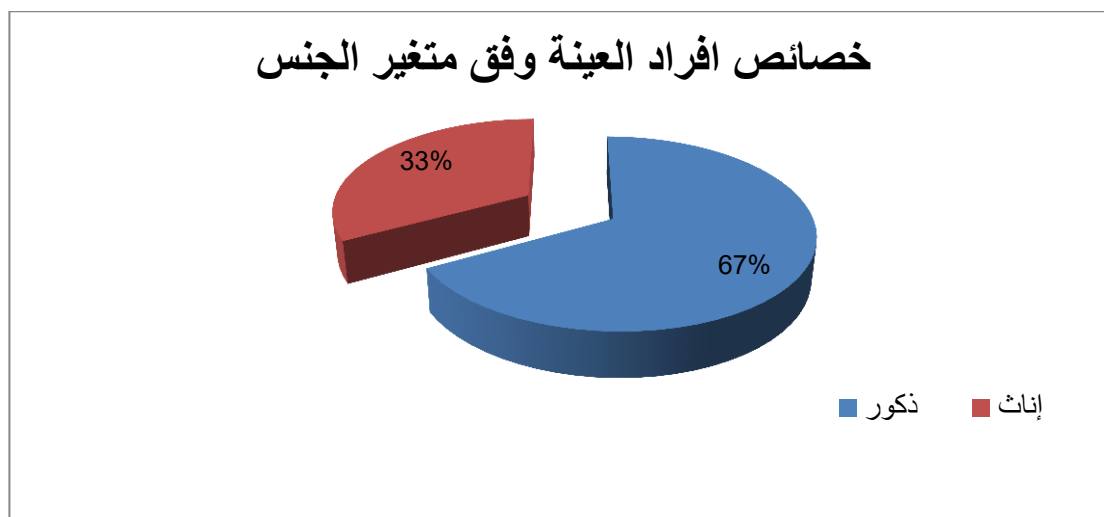
نتناول في هذا العنصر الخصائص التي تميز عينة الدراسة و التي نقصد بها الجنس و تخصص المادة و الأقدمية المهنية .

• توزيع العينة حسب متغير الجنس :

الجدول رقم (06): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
67%	67	ذكور
33%	33	إناث
100 %	100	المجموع

الرسم البياني (04): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



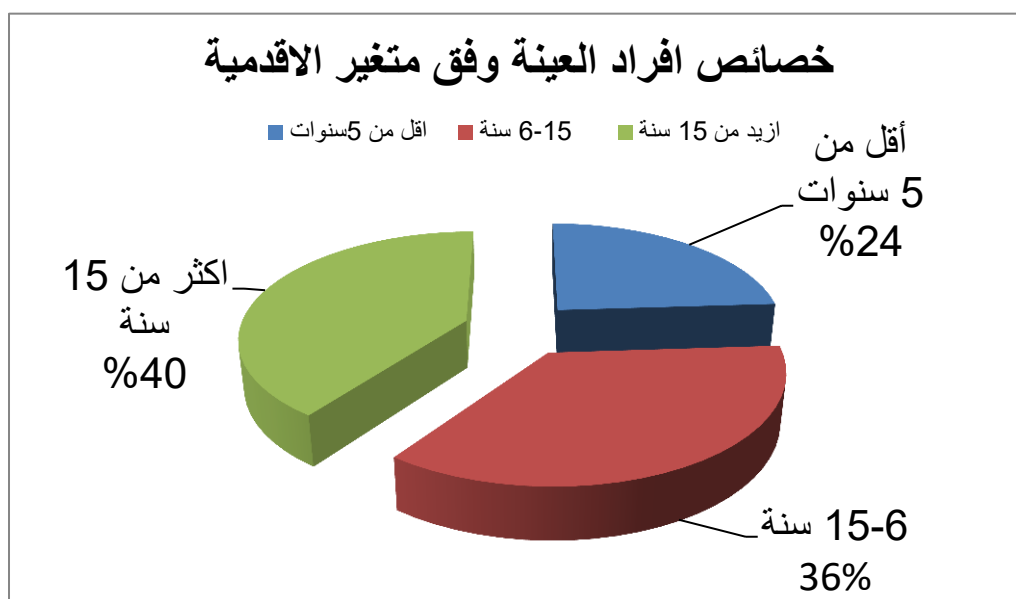
يتضح من خلال الجدول رقم (06) والرسم البياني رقم (04) ، بأن نسبة الذكور اعلى من الاناث اذ تقدر بـ (67%) وتأتى نسبة الاناث في الرتبة الثانية بنسبة (33%).

• **حسب متغير الاقدمية المهنية :**

الجدول رقم (07) : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	الاقدمية
% 24	24	اقل من 5 سنوات
% 36	36	15-6 سنة
% 40	40	ازيد من 15 سنوات
% 100	100	المجموع

الرسم البياني رقم (06): يوضح خصائص العينة وفق متغير الاقدمية



يتضح من خلال الجدول رقم (7) والرسم البياني رقم (06) ، أن (24%) من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات، محتلة الرتبة الثالثة، و (40%) من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم ازيد من 50 سنوات محتلة الرتبة الاولى .

• 4. حدود الدراسة :

* الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على عينة الاساتذة فقط .

* الحدود الزمانية: أجريت بالدراسة خلال الموسم الدراسي 2017- 2018 ، بداية من شهر أكتوبر 2017 إلى غاية ماي 2018.

* الحدود المكانية: أجريت الدراسة جامعة زيان عاشور بالجلفة.

7. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

وقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية بين إحصاء وصفى وإحصاء استدلالي التي تطلبها عملنا

البحثي وهي :

1.7. الإحصاء الوصفي :

- التكرارات: لوصف العينة.
- المتوسط الحسابي: بهدف حساب متوسطات درجات أفراد العينة.
- المتوسط النظري : بهدف اكتشاف مستوى الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية بين الضعف والقوة
- النسب المئوية: لتوضيح تمثيلية العينة من المجتمع.
- الانحراف المعياري: لمعرفة مدى تمركز أو تشتت الإجابات.

2.7. الإحصاء الاستدلالي :

- معامل ارتباط بيرسون: لبحث صدق الاتساق الداخلي للاستبيان .
- معادلة ألفا كرونباخ: لبحث ثبات فقرات الاستبيان.
- اختبار (ت) للعينات المستقلة **Indépendant samples T-test**: لبحث الفروق بين متوسطات فئتين أي للمتغيرات التي يساوي عددها (02) وهذه المتغيرات هي الجنس والاقدمية المهنية .

خلاصة الفصل:

ثم التطرق في هذا الفصل للعمل الميداني، إذ تم ذكر الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية، ابتداء من الدراسة الاستطلاعية باستخدام استبيان تم تصميمه بالاعتماد والاستعانة على العديد من الدراسات والأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة، بعد التأكد من صدقه وثباته على عينة استطلاعية مقدارها 31 استاذ و استاذة من خارج عينة الدراسة الأساسية. تم تبني المنهج الوصفي التحليلي، جمعت بيانات الدراسة الأساسية من عينة قوامها (100) استاذ من موظفي جامعة زيان عاشور بالمسيلة، وتم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج (SPSS) الإصدار رقم تسعة عشر (19) وباستخدام العديد من الأساليب الإحصائية تم التوصل إلى نتائج الإجابات عن تساؤلات الدراسة، وفي الفصل الموالي سنتطرق إلى عرض هذه النتائج.

الفصل الخامس

- النتائج المتعلقة بالسؤال الاول :

▪ هل توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين البنية الوظيفية والدافعية للانجاز لدى اساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة؟

وانبثق عن هذا السؤال فرضية مفادها انه :

▪ توجد علاقة ارتباطيه دالة بين البنية الوظيفية والدافعية للانجاز لدى اساتذة الجامعة

للتحقق من صحة هذه الفرضية يتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل من البنية الوظيفية والدافعية للانجاز

الجدول رقم(08): يوضح معامل الارتباط بيرسون والدافعية للانجاز

ن = 110					
مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية المعنوية	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
0.05	0.00	0.94	20.96	110.72	البنية الوظيفية
			11.83	151.44	والدافعية للانجاز

يتضح من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (08) الذي يوضح معامل الارتباط بيرسون بين البنية الوظيفية والدافعية للانجاز لدى اساتذة الجامعة وبالرجوع الى المتوسط الحسابي البنية الوظيفية الذي قدر ب(110.72) وانحراف معياري قدر ب (20.96) وكانت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد العينة حول البنية الوظيفية ودرجات استجاباتهم حول أسئلة والدافعية للانجاز ، كانت قيمته (0.94) وهذه القيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يعنى وجود علاقة ارتباطيه قوية بين درجات الاساتذة حول استبيان البنية الوظيفية ودرجاتهم حول استبيان دافعية الانجاز . وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية القائلة بأنه توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا والدافعية للانجاز لدى اساتذة الجامعة.

و مرد هذا الى وجهة نظر ان البيئة الوظيفية لها دور في توفير المناخ الوظيفي المناسب الذي يؤدي بالاساتذة ان يكونوا اكثر دافعية و اكثر عطاء في مجال عملهم . و كلما كان هذا المناخ ملائما جعل الاستاذ في اكثر اريحية و توافقا نفسيا يجعله اكثر اداء و اكثر تأثيرا في بيئته الداخلية التي هو عنصر منها يتفاعل من خلال ثقافتها و تنعكس على ادائه العام

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في متغير البيئة الوظيفية تعزى للجنس ؟

الجدول رقم (09): يوضح دلالة الفروق في البيئة الوظيفية لدى افراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس

(ذكور/اناث)

الأبعاد	متغير الجنس	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	قيمة الاحتمال المعنوية	مستوى الدلالة
الدرجة العامة للبيئة الوظيفية	ذكر	59	109.2	20.88	-7.77	0.43	005
	أنثى	51	112.3	18.57			

تشير النتائج المسجلة في الجدول (09) عند تطبيق اختبار (ت) للعينات المستقلة، يتبين أن نتائج المتوسطات والانحرافات المعيارية لمختلف القيم المشكل لابعاد البيئة الوظيفية ،إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية وهذا ما يوضح اختبار ت لحساب الفروق حيث جاءت نتائج الدرجة الكلية للبيئة الوظيفية حيث قدرت القيمة التائية ب (-7.77) ، وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 بقيمة احتمالية معنوية تقدر ب (0.43 sig=)، وهذا ما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متغير البيئة الوظيفية لدى افراد عينة الدراسة يعزى الى متغير الجنس وبالرجوع الى المتوسطات الحسابية للدرجة العامة لمتغير البيئة الوظيفية نجد تقارب بينها اذ نجد أن المتوسط الحسابي لأفراد العينة الذكور قدر ب (109.02) وقدر للأفراد عينة الدراسة الاناث قدر ب

(112.39) وهذا يدل على أن عدم وجود ، وعليه نرى أن عامل الجنس غير مؤثر في مستوى البيئة الوظيفية لانه البيئة الوظيفية تحكمها عوامل ليست مرتبطة بنوع الجنس و يعزى هذا الى ان كل من الجنسين يعملون في بيئة واحدة .

1-النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث :

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متغير البيئة الوظيفية لدى الاساتذة الجامعيين تعزى لمتغير الاقدمية المهنية ؟

وانبثق عن هذا السؤال فرضية مفادها انه :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير البيئة الوظيفية لدى الاساتذة الجامعيين تعزى لمتغير الاقدمية المهنية للإجابة على هذا السؤال واختبار الفرضية المنبثقة عنه قام الطالب الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي والجدول رقم (26) يوضح مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجة الحرية وقيمة (f) ومستوى الدلالة لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الاقدمية المهنية (أقل من 5 سنوات ، من 6-15 سنوات ،أكثر 15 سنوات)

1.5.1 دلالة الفروق حسب متغير الاقدمية المهنية :

الجدول رقم (10) : تحليل التباين البسيط للمقارنة بين المجموعات (F test) لحساب الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة على استبيان البيئة الوظيفية تبعا لمتغير الاقدمية المهنية.

الإبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية Sig	الدلالة
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	576.36	288.18	3,06	0.04	0.05
	داخـل المجموعات	20222.6	94.05			

نلاحظ من خلال الجدول ان نتائج تحليل التباين الأحادي قد أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في الدرجة الكلية للبيئة الوظيفية تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية (أقل من 5 سنوات ، من 6-15 سنوات ، أكثر من 15 سنوات).

وبحثاً عن مصدر الفروق في واقع البيئة الوظيفية من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية ، فقد استخدمنا اختبار شيفيه لدلالة الفروق والجدول التالي يوضح ذلك .

الجدول رقم (11): نتائج الاختبار البعدي شيفيه Scheffe للفروق في إستجابات أفراد العينة حول واقع البيئة

الوظيفية تبعاً لمتغير الأقدمية

المرحلة	المرحلة	الفرق المتوسطات	الخطأ المعياري	قيمة الاحتمال المعنوية
أقل من 5 سنوات	من 6 إلى 15 سنوات	-0.30	0.79	0.93
	أكثر من 15 سنوات	-1.62	0.66	0.05
من 6 إلى 15 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.30	0.79	0.93
	أكثر من 15 سنوات	-1.32	0.79	0.25
أكثر من 15 سنوات	أقل من 5 سنوات	1.62	0.66	0.05
	من 6 إلى 15 سنوات	1.32	0.79	0.25

عند مستوى الدلالة 0.05

ويتضح من خلال القراءة الإحصائية للجدول المبين أعلاه :

أظهرت النتائج المرصودة في الجدول رقم (11) أن قيمة الاحتمال المعنوية (sig) في الدرجة الكلية للبيئة الوظيفية كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية للبيئة الوظيفية حسب استجابات أفراد عينة الدراسة على استبيان البيئة الوظيفية المطبق من قبل الطالب الباحث .

ويمكن تفسير ذلك أن الموظفين الذين تزيد عدد سنوات عملهم عن 10 سنوات فأكثر ، يكونون في الغالب قد قضوا مدة زمنية طويلة نسبياً في مهنتهم ، الأمر الذي يؤهلهم قانوناً للارتقاء في مسارهم المهني ، من مثل الترقيات الداخلية والمهنية مما يبوئهم المناصب القيادية والإشرافية كأن يكونوا رؤساء مصالح او مكاتب الخ ،

هذا الأمر يدفعهم إلى إظهار سلوكيات وممارسة مهنية تصب في مجملها في خانة الولاء للتنظيم مما تكسبهم احترام الآخرين ، كي يقتدي بهم الموظفون الجدد التابعون ، الذين هم تحت قيادتهم ومسؤوليتهم وتكسبهم (نمذجة السلوك).

واتفقت نتائج دراستنا الحالية مع كل من دراسة كل من (فايزة رويم 2012) التي أظهرت نتائج دراستها أن الولاء التنظيمي يختلف لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية ، كما اتفقت دراستنا مع دراسة (حصّة محمد الصادق 2000) التي توصلت نتائجها إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء تعزي لمتغير الأقدمية المهنية وانه كلما ك زادت الخبرة زاد الولاء التنظيمي ، واتفقت أيضاً مع دراسة (allen and mayer 1991) التي أظهرت نتائجها أن الخبرة تؤثر في بقاء الفرد في التنظيم وتزيد من ولائه للمنظمة ، كما أن الولاء التنظيمي لدى الشخص يتأثر بخبراته قبل وبعد الالتحاق بالتنظيم ، كما اختلفت دراستنا مع دراسة (شافية حفيظ 2012) وكان من نتائجها انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء تعزي للأقدمية المهني ويمكن تفسير ذلك أن الاساتذة لا يتفاوتون في ممارساتهم لسلوك المواطنة التنظيمية ، وذلك لطبيعة المهام أو الأدوار التي يكلف بها الاساتذة، إذ تشكل مهمة استخراج الوثائق الإدارية للمواطنين حصّة الأسد من المهام المنجزة داخل المرفق العام ، كما يعتقد الطالب الباحث ان المرونة ، واليسر الذي أصبحت عليه الإدارة المحلية بعد تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات (الإعلام الآلي ، الشبكة الداخلية للمعلومات ، الإدارة الالكترونية) ساهم في تقليل الأعباء الوظيفية والضغط النفسية الناشئة في بيئة العمل ، الأمر الذي جعل جميع الموظفين على خط واحد من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ، رغم اختلاف خبراتهم المهنية ، وسنوات الخدمة التي قضاها داخل الإدارة المحلية .

الاستنتاج العام:

من خلال الدراسة اتضح ان البيئة الوظيفية بابعادها (اتصال ، محتوى الوظيفة ، طبيعة الوظيفة ، ثقافة المؤسسة) لها اهمية بالغة في الدافعية للإنجاز فمن خلال الاتصال بالرئيس الذي يكون سلسا و مرنا من منطلق السلطة السلمية السلمية بما يدفع بالمناخ التنظيمي ان يكون اكثر جاذبية مما ينعكس على الاستاذ بالارتياح و الشعور بالطمأنينة و كذا ثقافة المؤسسة التي تبنى عليها و يسعى الافراد لتحقيقها من خلال توفير جو لتحقيق ذلك بالاضافة الى محتوى الوظيفة و طبيعتها فكما كان الاستاذ في اختصاصه و في مجال عمله كان أكثر فاعلية و جودة.

اما في ما يخص الاقدمية المهنية يكون الاقدمون اكثر ولاء للتنظيم من خلال الترقيات و المكافئات مما يوجب اكثر دافعية للإنجاز من غيرهم الذين تقل لديهم سنوات الخبرة المهنية.

اما بالنسبة للجنس لا توجد هناك فروق و ذلك لان بيئة العمل واحدة.

ان سلوكيات العمال و دافعتهم للعمل و الانجاز مرتبطة بدرجة ملائمتهم للمناخ التنظيمي في منظماتهم من خلال تناسق التعليمات المطبقة في المؤسسة مع المستجدات الحاصلة في العمل و مواكبة المستجدات في البيئة المحيطة و تناسب المهام مع امكانياتهم و قدراتهم و توافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة و مهام العاملين فهو عنصر مهم كذلك قيام المؤسس بالتدريب الجيد للعاملين حتى يمكنهم من تحقيق اكبر قدر من الانجاز و معرفة احتياجات العاملين التدريبية لتحسين مستواهم كذلك وضع المؤسسة لقواعد و اجراءات مفهومة من الجميع و مكافئة العاملين دون التمييز بين اطاراتها و جعلهم ينسجمون و يتأقلمون و يكونون أكثر مرونة في تأدية المهام .

الخاتمة

الخاتمة

تعتبر البيئة الوظيفية عنصرا هاما بما توفره للاستاذ الذي يسعى جاهدا الى ان تكون هذه الاخيرة مجالا خصبا للاداء مهامه في احسن الاحوال و الظروف ، الامر الذي يدفع بالجامعة الى ايجاد بيئة وظيفية تكون اكثر دافعية لتحفيز الاساتذة للرفع من مستويات ادائهم .

و العنصر البشري - الاستاذ مورد هام و اساسي للجامعة الجزائرية فهو يمتلك قدرة لا نهائية و هي العقل الذي يميزه عن الالات ، فالالة لها طاقة انتاجية محددة لا يمكن ان ترتفع عنها مهما زدنا من القوة المحركة في حين ان العنصر البشري له طاقات لا حدود لها اذا اعطيت له الفرصة و رفع معنوياته وشعوره بالطمأنينة و الاهمية في مجال عمله فيحقق بذلك مستويات عالية في ادائه بالتالي تحقيق الاهداف العامة للجامعة.

و لكي تحقق الادارة الجامعية اهدافها بجودة عالية يجب ان لا تغفل عن الدور الفعال عن البيئة الوظيفية بعناصرها في التأثير عن الدافعية للانجاز في جامعة لدى الاساتذة بمختلف مستوياتهم ، حيث ان البيئة الوظيفية تؤثر في دافعية عمالها و في رغبتهم للعمل فحينما يشعر برغبة و دافعية يعني انه يشعر بالارتياح في مكان عمله و يعني ايضا ان القيادة الادارية تهتم به و بطريقة ادائه و تشرح له الاساليب الناجعة للعمل و ان القوانين و اللوائح و القواعد المنظمة للعمل واضحة و مرنة و متجددة مع متطلبات العصر و الوظيفة و ظروفها و ان تخصص العامل ملائم مع وظيفته ، و الرقابة الداربية موجهة و فعالة ، و الاتصال الاداري انسيابي و العلاقات الرسمية قائمة بشكل موضوعي و العلاقات غير رسمية منتشرة وسائدة بشكل يحافظ على الكانات و المسؤوليات ، و الحوافر و الكافئات المادية و المعنوية عادلة بالاضافة الى وجود نظام للتهوية و الحرارة و الاضاءة و التجهيزات المكتبية ملائمة للعمل ، فبعد شعور الاستاذ بالارتياح فانه يشعر بالرضا عن عناصر بيئة عمله الداخلية و بالتالي زيادة فاعليته و تحسين ادائه بشكل يحقق ذاته للوصول الى اعلى المناصب الذي بدوره يحقق الاهداف العامة للجامعة .

و في الاخير يمكن استنتاج ان البيئة الوظيفية تلعب دورا مهما في دافعية و رغبة الاستاذ للعمل في اعلى مستوياته فكلما حققت البيئة الوظيفية المستويات المادية و لمعنوية و كانت اكثر تحقيقا لظروف العمل كان الاستاذ اكثر ارتياحا و انسجاما مما يولد لديه كفاءة عالية في ادائه و كان اكثر عطاءا و تقجير لطاقاته هذا ما يحقق الاهداف العامة للجامعة .

و من خلال الوقوف على ما تعانيه الجامعة يمكن طرح مجموعة من الاقتراحات التي ربما يكون لها دور في تحقيق بيئة وظيفية ملائمة و مناسبة :

الخاتمة

- 1- الاهتمام بالاستاذ كمورد بشري هام و اعطائه اهمية كبيرة في تحصيله العلمي و مكانته الاجتماعية
 - 2- خلق بيئة داخلية مثالية تحت اشراف ادارة ناجحة و فعالة
 - 3- دعوة مسؤولي الادارات بالكليات و المعاهد و الجامعات الى قيادة العمل باسلوب علمي حديث و موضوعي
 - 4- العمل على صناعة قيادات ادارية ناجحة تتماشى مع متطلبات العصر و الموارد البشرية
 - 5- العمل على شرح و توضيح النظم و القوانين و القواعد المنظمة للعمل عن طريق كتيبات و مناشير توزع لها
 - 6- العمل على اتباع نظام الرقابة الادارية يقوم على اساس التوجيه و تصحيح الاخطاء
 - 7- العمل على توفير نظام الاتصال الاداري يكون انسيابي و ذو اتجاهات متعددة
 - 8- العمل على توفير علاقات رسمية بين الرؤساء و المرؤوسين بطريقة موضوعية و قانونية و مرنة
- العمل على توفير نظام للحوافز و الكافئات المادية و المعنوية بشكل عادل و مرضي.
- و في الأخير يبقى هذا الموضوع مفتوحا لدراسات اخرى في تسليط الضوء على بيئة العمل التي يعيشها الاستاذ الجامعي و معرفة معوقاتها و مشاكلها لتكون ارضية خصبة لهذه الدراسات و ايجاد حلول ميدانية حتى تكون الجامعة مناخا ايجابيا يسمح للاستاذ بإبراز مهاراته و قدراته و تأدية مهامه على احسن وجه ، مما يخلق لديه الشعور بالراحة و الطمأنينة الذي يولد لديه الولاء التنظيمي الذي بدوره يحفز على الابداع.

الملاحق

ملحق رقم 1

تحية طيبة وبعد يقوم الباحث باجراء بحث بعنوان (البيئة الوظيفية و علاقتها بدافعية الانجاز)

يهدف البحث الى التعرف على مستوى رضاك عن بيئتك الوظيفية و علاقتها بتعزيز الدافعية لذا نأمل قراءة فقرات الاستبانة بتأني ثم الاجابة عنها جميعا ، علما ان دقة البحث و ما تخرج به من توصيات ستعتمد على دقة ارائكم التي لنا ثقة بها و هي موضوع اعتزازنا و تقديرنا

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

اولا : المعلومات الشخصية :

1- الجنس : ذكر انثى

2- عدد سنوات الخبرة :

- اقل من 5 سنوات :

- من 6 -15 سنة :

- ازيد من 15 سنة :

ثانيا : محاور الدراسة

اولا : بيئة العمل

في حالة توفر ظروف العمل المثالية الاتية بين اي منها تؤدي الى تعزيز الرضا لديك من عملك و ذلك بوضع علامة صح في المربع الذي يناسب درجة رضا ذلك

غير مرضية جدا	غير مرضية	مرضية الى حد ما	مرضية	مرضية جدا	الفقرات	
					تساهم علاقتي برئيسي في زيادة درجة الرضا لدي عندما:	اولا
					يسعى رئيسي بصورة مستمرة لاعلامي بالمستجدات في مجال العمل	1
					يتمتع رئيسي بخبرة عالية في مجال العمل	2
					يمنحني رئيسي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	3
					اجد تجاوب من رئيسي عندما اقدم له اقتراح في مجال العمل	4
					يفوضني رئيسي في كثير من الاحيان بعضا من الصلاحيات	5
					يارعي رئيسي قدرات المرؤوسين عند توزيع المسؤوليات	6
					ينفذ رئيسي اللوائح التنظيمية بمرونة كافية	7
					يشجع رئيسي العاملين للمشاركة الجماعية لتوفير جو ودي بينهم	8
					ان طبيعة ومحتوى الوظيفة تزيد من درجة الرضا لدي عندما:	ثانيا
					يكون هناك تعاون و انسجام بين مجموعة العمل	1
					تتفق طبيعة عملي مع تخصصي	2

					3	تسمح طبيعة عملي بالتجديد و التكرار
					4	يكون هناك وضوح في المسؤولية المناطة بي تسهل علي انجاز العمل
					5	اشعر بمتعة في تنفيذ العمل
					6	يتلاءم عملي مع قدراتي الشخصية
					7	اتمتع بالاستقلالية في اداء عملي دون ضغوط
					8	تتوفر تقنيات معلومات متطورة تساعد في انجاز العمل
					9	هناك قواعد بيانات و نظم معلومات تتناسب مع نوعية العمل.
					ثالثا	إن ثقافة المنظمة تزيد من درجة الرضا لدي عندما :
					1	يتمتع الموظف بحرية إبداء رأيه بالعمل
					2	تكون هناك لقاءات دورية بين المديرين و الموظفين لتبادل وجهات النظر حول العمل
					3	تكون هناك حالة عدالة و موضوعية في تقويم الاداء السنوي
					4	يتم مكافأة الإدارة للموظف المجد في عمله
					5	لمنظمة موقع رسمي على الانترنت تمكن المراجعين من معرفة جميع الاجراءات
					6	تستحدث شبكة معلومات داخلية (انترنت) لتسهيل عملية الاتصال
					7	يتم إصدار أدلة إرشادية للمراجعين لتسهيل اجراءات مراجعتهم
					8	تكون هناك مواعيد محددة للمراجعين للادارة
					9	تسعى المنظمة دائما إلى إحداث التغييرات في سياستها
					10	تتابع المنظمة اخر المستجدات في مجال العمل و تسعى الى التطوير
					11	تهتم المنظمة بملاكاتها (راس المال الفكري) و تسعى دائما للمحافظة عليه

					ان ظروف العمل المادية تزيد من درجة الرضا لدي عند التوافر :	رابعاً
					الشعور بالفخر كلما تأملت إمكانيات بيئة عملي المادية	1
					الخدمات الصحية جيدة في مكان العمل	2
					التهوية الجيدة في مكان العمل	3
					مكان مخصص لصلاة	4
					مكان مخصص لاستراحة الموظفين	5
					مكتبة خاصة للموظفين في مكان العمل	6
					المتطلبات الخاصة بالسلامة المهنية	7
					المتطلبات الخاصة بأمن الموظفين	8
					خطوط لنقل الموظفين من و الى موقع العمل	9
					و جبات غذائية مجانية	10

ملحق رقم 2

الرقم	البنود	غالبا	احيانا	نادرا
01	أجد متعة في حل المشكلات التي يعتبرها بعض الناس مستعصية			
02	أبذل كل جهدي لأكون متفوقا بين زملائي			
03	افضل انجاز الاعمال كثيرة و البسيطة بدلا من انجاز الاعمال القليلة و الصعبة			
04	ارغب دائما في الاطلاع على ما يجري من تطور في المجال العلمي			
05	لا اترك وقت فراغ يفوتني ، دون استغلاله في اعمال تعود على بفائدة			
06	احرص على مقارنة نتائج اعمالي مع زملائي			
07	احاسب نفسي عن مقدار العمل الذي انجزه كل يوم			
08	انزعج من الاعمال المنقوصة			

			اشعر انه بإمكانني ان اعمل اشياء ناجحة	09
			اعتبر نفسي مسؤولا عن نتائج الاعمال التي اقوم بها	10
			يعتبر النجاح في جميع الحالات نتيجة منطقية لمثابرة الفرد في عمله	11
			اعتقد ان نجاحي في حياتي متوقف على نجاحي في العمل	12
			كلما وجدت العمل الذي اقوم به صعبا زدت اصرارا على اتمامه	13
			ان رغبتني في النجاح تدفعني للجد و المثابرة	14
			استمر في البحث عن حل المشكلة التي تعترضني حتى و ان كان الامل في ذلك ضعيفا	15
			افكر في حلول مختلفة للمشكلات التي تواجهني في العمل	16
			لدي رغبة في التحدي اثناء العمل مهما بدا العمل صعبا	17
			اتجنب الاعمال التي تتطلب توفر اكبر قدر من المعلومات	18
			اعتبر الادارة هي المسؤولة الوحيدة عن ايجاد الحلول	19
			اشعر ان زملائي لا يحترمون ارائي في الحل للمشكلات الصعبة التي تعترضني	20
			اعتمد على الاشخاص الذين اثق فيهم في حل المشكلات الصعبة التي تعترضني	21
			افضل التمسك بارائى الخاصة بدلا من اتباع اراء الاخرين حتى و لو ترتب عن ذلك كرههم لي	22

ملحق رقم 3

جدول يوضح عناصر البيئة الوظيفية

عناصر بيئة العمل الوظيفية	مكوناتها
العناصر الإدارية	القيادة الإدارية ، النظم و الواثق، طبيعة العمل والتخصص ، الرقابة الإدارية ، تفويض السلطة، الاتصال الإداري ، العلاقات الرسمية وغير الرسمية ، الحوافز والمكافآت
العناصر المادية	الحرارة والتهوئة ، الضوضاء ، الإضاءة ، الأثاث والتجهيزات والنظافة .

ملحق رقم 4

جدول يوضح توزيع عينات الدراسة الاستطلاعية

الإقضية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	24	24 %
6-15 سنة	36	36 %
أزيد من 15 سنوات	40	40 %
المجموع	100	100 %

ملحق رقم 5

جدول يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	67	67%
إناث	33	33%
المجموع	100	100%

ملحق رقم 6

جدول يوضح طريقة تصحيح الاستبيان

الفقرات السلبية	الفقرات الايجابية	البدائل
1	3	غالبا
2	2	احيانا
3	1	نادرا

ملحق رقم 7

جدول يوضح نتائج الصدق التمييزي لمقياسي التكيف و التوافق

استبيان البنية الوظيفية ..							
مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة sig	قيمة " ت "	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المجموعات
0.01	14	00. 0	22.21	6.58	144.3	08	مجموعة القيم العليا
				6.28	73.12	08	مجموعة القيم الدنيا
استبيان دافعية الانجاز							
0.01	14	0.00	28.5 5	2.99	177.6	08	مجموعة القيم العليا
				8.41	93.0	08	مجموعة القيم الدنيا

ملحق رقم 8

جدول يوضح معامل ثبات ألفا كرونباخ للاستبيان البنية الوظيفية

أبعاد الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات
علاقتي برئيسي	08	0.838
طبيعة ومحتوى الوظيفة	09	0.758
ثقافة المنظمة	11	0.918
ظروف العمل المادية	10	0.785
الدرجة الكلية للمقياس	38	0.843

ملحق رقم 9

جدول يوضح معامل ثبات ألفا كرونباخ استبيان دافعية الانجاز

المقياس	عدد العبارات	معامل الثبات
استبيان دافعية الانجاز	22	0.822

ملحق رقم 10

جدول يوضح معامل الارتباط بيرسون والدافعية للانجاز

ن = 110					
مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية المعنوية	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
0.05	0.00	0.94	20.96	110.72	البنية الوظيفية
			11.83	151.44	والدافعية للانجاز

ملحق رقم 11

جدول يوضح دلالة الفروق في البيئة الوظيفية لدى افراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس (ذكور/اناث)

الأبعاد	متغير الجنس	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	قيمة الاحتمال المعنوية	مستوى الدلالة
الدرجة العامة للبيئة الوظيفية	ذكر	59	109.2	20.88	-7.77	0.43	005
	أنثى	51	112.3	18.57			

ملحق رقم 12

جدول يوضح : تحليل التباين البسيط للمقارنة بين المجموعات (F test) لحساب الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة على استبيان البيئة الوظيفية تبعا لمتغير الاقدمية المهنية

الإبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية Sig	الدلالة
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	576.36	288.18	3,06	0.04	0.05
	داخل المجموعات	20222.6	94.05			

ملحق رقم 13

جدول يوضح نتائج الاختبار البعدي شيفيه Scheffe للفروق في إستجابات أفراد العينة حول واقع البيئة الوظيفية تبعا لمتغير الاقدمية

المرحلة	المرحلة	فرق المتوسطات	الخطأ المعياري	قيمة الاحتمال المعنوية
أقل من 5 سنوات	من 6 إلى 15 سنوات	-0.30	0.79	0.93
	أكثر من 15 سنوات	-1.62	0.66	0.05
من 6 إلى 15 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.30	0.79	0.93
	أكثر من 15 سنوات	-1.32	0.79	0.25
أكثر من 15 سنوات	أقل من 5 سنوات	1.62	0.66	0.05
	من 6 إلى 15 سنوات	1.32	0.79	0.25

قائمة المراجع

- احمد عبد الخالق :الاحتراق النفسي و المناخ التنظيمي في المدرسة ، الطبعة الاولى دار المجد ، الاردن 2007
- إخلاص محمد عبد الحفيظ : علم النفس الرياضي مبادئه و تطبيقاته ، العالمية للنشر و التوزيع ، 2004
- بلقاسم سلطانية : العلاقات الانسانية في المؤسسة ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد 5 ، ديسمبر 2003 ، جامعة بسكرة
- ثائر احمد غباري : دافعية نظرية و تطبيقية ، الطبعة الاولى دار المسيرة للنشر و التوزيع الاردن،2008
- خليل ميخائيل معوض:علم النفس العام ،بدون طبعة ، مركز الاسكندرية للكتاب ، مصر، 2006
- خيضر كاظم حمود و آخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، الطبعة الاولى ، دار اثراء، الشارقة ،الاردن ،2009
- طاهر محمود الكلالدة : تنمية و ادارة الموارد البشرية ، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن ، 2008
- عبد اللطيف محمد خليفة: الدافعية للانجاز ، دار غريب ، القاهرة ، مصر ، 2000
- عدس عبد الرحمان: علم النفس التربوي النظرية المعاصرة ، دار الفكر للطباعة ، الطبعة الاولى ، عمان ، اردن ، 1999
- فوزي منير : تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2010
- ماهر أحمد : ادارة الموارد البشرية ، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، 2002
- ماهر أحمد : السوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الطبعة السابعة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2003
- محمود محمد بن يونس: سيكولوجية الدافعية و الانفعالات ،دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن ، 1999
- محي الدين احمد حسين: دراسات في الدوافع و الدافعية ، دار المعارف ، القاهرة ، 1988
- مصطفى حسين باهي: دافعية و النظريات التطبيقية ، الطبعة الاولى ، القاهرة ، مصر ، 1998
- معتز عبد الله : الدافعية في علم النفس العام ، مكتبة غريب القاهرة،1990
- موسى محمود و صباح زهير : ادارة الاداء ، معهد الادارة الرياض ، 1988
- Martory Bernard ,Daniel Crozet :gestion de ressources humaines,pilotage social et performances ,6eme edition dunod ,Paris ,2005
- P.Lorino :L'economiste et le manager , ed ENAG ,alger ,1991

- R,Brosquet : Fondement dde la performance humaine dans l’entreprise , les edition d’organisation ,paris,1989

مذكرات :

- البار الرميضاء : المناخ التنظيمي و علاقته بدافعية الانجاز ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة بسكرة ، 2014
- بشير نوار أحمد : العلاقات العامة و تحفيز الاداء الوظيفي في قناتي الجزيرة و العربية ،رسالة دكتورا 2008،
- سهام ين رحمون : بيئة العمل الداخلية و اثارها على الاداء الوظيفي ، جامعة محمد خيضر، 2014
- منيرة تماسيلي : علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي ، دراسة ميدانية في بلدية سيدي عمران ، الوادي ، جامعة الوادي ، 2015