



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

الشعبة : علم الاجتماع

التخصص : علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

التقديم التسلسلي

العنوان

أثر بيئة العمل الداخلي على دافعية العاملين نحو العمل

-دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية "الهادي بن جديد" بولاية

-مذكرة تكميلية لنيل شهادة ماستر أكاديمي -تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية-

إشراف الأستاذ :

العابد عبد اللطيف

إعداد الطالبة :

-زواغي وردة

لجنة المناقشة

الأستاذ	الرتبة	الصفة	الجامعة
1-د/بوخاري أم هاني	أستاذ محاضر ب-	رئيسا	جامعة الطارف
2-أ/العابد عبد اللطيف	أستاذ محاضر أ-	مشرفا	جامعة الطارف
3-أ/كثيشب مراد	أستاذ مساعد أ-	عضوا	جامعة الطارف

السنة الجامعية: 2015 / 2016



شكر وتقدير

نشكر الله عز و جل الذي نور عقولنا بالعلم والمعرفة
وأنا لنا درينا وأعاننا على ما فيه الخير والصلاح
ووقفنا في إنجاز هذا العمل
يسعدنا أن نتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى كل
من أعاننا في إنجاز هذه المذكرة
ونخص بالذكر الأستاذ المشرف "العابد عبد اللطيف"
الذي لم يبخل علينا بإرشاداته وتوجيهاته السديدة ونصائحه القيمة
مع تواضع وصبر كبيرين فله منا جزيل الشكر وكامل العرفان
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة الذين مدوا لنا العون
أدامهم الله منبعا ومنهلا للعلم إن شاء الله
كما لا يفوتني أن أشكر كل موظفي المؤسسة الاستشفائية
"الهادي بن جديد" بالطارف
وإلى الأساتذة الأفاضل الذين تكرموا بقبول مناقشة هذا الموضوع
وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	- الشكر
	- فهرس المحتويات
	- فهرس الجداول
	- فهرس الإشكال
	- ملخص الدراسة
أ-ب	- المقدمة
37-3	الفصل الأول : الإطار النظري والمفهمي للدراسة
5-3	أولاً: الإشكالية.....
7-6	ثانياً: أهمية وأسباب اختيار الموضوع.....
7	ثالثاً: أهداف الدراسة.....
24-8	رابعاً: مفاهيم الدراسة.....
36-25	خامساً: الدراسات السابقة.....
37	خلاصة.....
87-38	الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية وعناصرها الإدارية
40	تمهيد.....
43-41	أولاً: أنواع بيئة العمل
46-43	ثانياً: علاقة بيئة العمل بالمنظمة والعاملين فيها
48-47	ثالثاً: متطلبات بيئة العمل الداخلية.....

50-49	رابعاً: عناصر بيئة العمل الداخلية.....
73-51	خامساً : العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية.....
86-74	سادساً: نظريات الإدارة التي اهتمت ببيئة العمل الداخلية.....
87	خلاصة.....
112-88	الفصل الثالث : دراسة سوسيولوجية للدافعية
90	تمهيد.....
92-91	أولاً: خصائص ووظائف الدافعية.....
93	ثانياً: أهمية الدافعية.....
97-94	ثالثاً: الأنماط والتقنيات
98-100	رابعاً: عوامل الدافعية في العمل.....
103-101	خامساً: الجوانب الرئيسية للدافعية
111-104	سادساً: النظريات السلوكية المفسرة للدافعية
112	خلاصة.....
169- 113	الفصل الرابع : الإطار المنهجي والمعالجة الميدانية للدراسة
115	تمهيد.....
119-116	أولاً : مجالات الدراسة.....
120-119	ثانياً: المنهج المستخدم.....
126-121	ثالثاً: أدوات جمع البيانات.....
129-127	رابعاً: العينة وطريقة اختيارها.....

163-130خامسا: تحليل وتفسير البيانات
168-164سادسا: مناقشة نتائج الدراسة
169خلاصة
170التوصيات
172-171الخاتمة
181-173قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين طريقة اختيار العينة	129
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	130
03	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	132-131
04	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	134-133
05	يبين توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	135-134
06	يبين توزيع أفراد العينة حسب حالتهم الإجتماعية.	136-135
07	يبين مدى اهتمام الرؤساء بأداء العمال لمهامهم .	138-137
08	يبين مدى اهتمام الرؤساء بالمناقشة الجماعية لأساليب العمل مع العمال.	138
09	يبين مدى وضوح القواعد و القوانين الخاصة بالعمل.	139
10	يبين ما إذا كان المسؤول المباشر مرنا في التعامل مع العاملين.	140
11	يبين مهام القائد في المؤسسة الاستشفائية اتجاه العمال.	141
12	يبين ما إذا كان المسؤول الاداري يعمل على مبدأ العمل الجماعي مع العاملين.	142
13	يبين ما إذا كان النمط القيادي السائد في المؤسسة يزيد من دافعية العاملين نحو العمل.	144-143
14	يبين مدى رضا العمال على أسلوب قائدهم المباشر في بيئة عملهم الداخلية	144
15	يبين ما اذا كان العمال يشاركون في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة	145
16	يبين ما اذا كانت الاوامر الصادرة من القائد تدفع العمال نحو عملهم.	146
17	يبين ما إذا كان الاتصال السائد في بيئة العمل الداخلية للموظفين يساعد على تدفق	148-147

	المعلومات الضرورية بكافة الاتجاهات.	
149	يبين ما إذا كان العمال راضين في نظام الاتصالات الادارية.	18
150	يبين ما إذا كان اتصال العمال مع قائدهم المباشر يزيد من استقرارهم في العمل	19
151	يبين فعالية الاتصالات غير الرسمية على العمال.	20
152	يبين طبيعة القرارات النازلة من القائد	21
153	يبين مدى صعوبة اتصال العمال بالإدارة.	22
154	يبين مدى تواصل الموظفين مع موظفي الاقسام الاخرى	23
156-155	يبين ما اذا كان هناك حوافز في المؤسسة الاستشفائية أم لا.	24
156	في حالة الاجابة بنعم يبين نوع الحوافز المستخدمة في المؤسسة	25
157	يبين رأي العمال حول ما اذا كانت المؤسسة توفر لهم خدمات اجتماعية	26
158	يبين رأي العمال حول ما اذا كانت المؤسسة تقدم مكافأة للعمال مقابل أدائهم لعمل إضافي.	27
159	يبين فيما اذا كانت الاجابة بنعم ما نوع هذه المكافأة و فيما تتمثل	28
160	يبين رأي العمال حول ما اذا كان الاعتراف بمجوداتهم من قبل الرؤساء يرفع من معنوياتهم.	29
161	يبين رأي العمال حول أثر الزيادة في الأجور	30
162	يبين رأي العمال حول مدى رغبتهم في العمل عند دخولهم للمؤسسة .	31
163	يبين رأي العمال حول رضاهم في مكانتهم الوظيفية في المؤسسة .	32

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
73	شكل يوضح أنواع الحوافز	01
75	شكل يوضح المبادئ الادارية لهنري فايور	02
105	شكل بياني يوضح سلم الحاجات عند ماسلو	03
130	شكل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
131	شكل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	05
132	شكل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
133	شكل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في المؤسسة	07
134	شكل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	08

ملخص الدراسة :

تناولت هذه الدراسة موضوع بيئة العمل الداخلية وأثرها على دافعية العاملين نحو العمل، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية الهادي بن جديد بالطارف ، وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى التأثير الحاصل بين بيئة العمل الداخلية ودافعية العاملين ومعرفة العلاقة الجوهرية بين العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية ومستوى رضا العاملين عن وظيفتهم و ارتفاع معنوياتهم، إضافة إلى التعرف على مستوى دافعية العمال في المؤسسة محل الدراسة والكشف عن خصائص بيئة العمل بالمؤسسة الاستشفائية وأهم الطرق والآليات المتبعة في عملية دفع العاملين .

فالمؤسسة الاستشفائية نسق اجتماعي يتكون من مجموعة من الأشخاص يتفاعلون ويتبادلون العلاقات في العمل من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة تحوي بيئة عمل داخلية تميزها عن غيرها من المؤسسات التي تتضمن العناصر الإدارية كالقيادة الإدارية ،الاتصال الإداري ،نظام الحوافز والمكافآت التي تؤثر في دافعية الموظفين ، وبالتالي فان الدافعية تتوقف على مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الموظف .

حيث تمثل التساؤل الرئيسي للدراسة حول :ما أثر بيئة العمل الداخلية على دافعية العاملين

نحو العمل بالمؤسسة الاستشفائية الهادي بن جديد بالطارف ؟

واندرجت تحته ثلاث تساؤلات فرعية ، حيث ركز الأول على مدى تأثير القيادة على دافعية

العاملين ،وركز التساؤل الثاني على أثر الاتصال الإداري على زيادة الرضا الوظيفي للموظفين، أما

التساؤل الثالث فيركز على مدى مساهمة التحفيز على رفع الروح المعنوية للموظفين .

وقد تم استخدام المنهج الوصفي في دراسة مدى التأثير بين بيئة العمل الداخلية على

الدافعية نحو العمل في ظل العناصر الإدارية ، وقد تم استخدام الاستمارة المقننة والملاحظة

البسيطة والمقابلة الحرة لجمع المعلومات و البيانات الميدانية اللازمة للدراسة، والتي تم تصميمها

في ضوء الدراسة النظرية وزعت على عينة الدراسة من الموظفين في المؤسسة الاستشفائية ، وهي عينة عشوائية طبقية منتظمة قدرت ب56 مبحوثا .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كالآتي :

*للنمط القيادي أثر على دافعية العاملين من خلال أن 73% من العمال اقروا باهتمام مسؤوليهم بهم أثناء أداء مهامهم .

*أن الاتصال الإداري السائد فعال نسبيا و ذلك من خلال قلة وجود اتصال ما بين الادارة و العمال هو نازل فقط .

*أن التحفيز يساهم في رفع الروح المعنوية للعمال ، وذلك من خلال أساليب التشجيع و التحفيزات المادية المعمول بها في المؤسسة.

ومن هنا نستنتج أن هناك تأثير بين بيئة العمل الداخلية والدافعية نحو العمل للموظفين بالمؤسسة الاستشفائية الهادي بن جديد ، لأنها أثرت على زيادة رضا العاملين و رفع معنوياتهم بالشكل المطلوب والمحقق لأهداف المؤسسة الاستشفائية.

RESUME :

Cette étude a été consacrée à l'environnement interne au travail au sein de l'entreprise et à son influence sur l'incitation des employés au travail. Une étude pratique a été effectuée à l'EPS BENDJEDID EL HADI d'El tarf. L'étude avait pour objectifs :

- D'examiner la limite de l'influence existant entre l'environnement au travail et l'incitation des employés.
- De connaître la relation capitale entre les éléments administratifs de l'environnement au travail et le niveau de satisfaction des employés de leurs emplois, et leur moral au travail.
- De connaître le niveau d'incitation des employés au sein de l'entreprise étudiée.
- De révéler les spécificités de l'environnement au travail au sein de l'EPS.
- De connaître les diverses méthodes et mécanismes suivis dans l'incitation des employés au travail.

L'entreprise publique de santé étudiée est une disposition sociale composée d'un groupe d'individus qui interagissent en échangeant des relations au travail, pour réaliser les objectifs généraux de l'entreprise, consacrant un environnement au travail différent de celui des autres entreprises, et se caractérisant par les éléments administratifs tels que : la chefferie administrative, la communication administrative, le système des motivations, les récompenses ; ces éléments qui influencent l'incitation des employés au travail, qui dépend du niveau d'influence de l'environnement au travail sur l'employé.

La question essentielle de l'étude a été :

- Quelle est l'influence de l'environnement au travail sur l'incitation des employés au travail au sein de l'entreprise publique de santé BENDJEDID EL HADI ?

Et de la question essentielle découlent trois questions secondaires :

- Le niveau d'influence de la chefferie sur l'incitation des employés au travail.
- Influence de la communication administrative sur l'élévation du niveau de satisfaction des employés.
- L'impact de l'incitation au travail sur le moral des employés.

Au cours de l'étude, nous avons utilisé la méthode descriptive dans l'examen de l'influence de l'environnement au travail sur l'incitation au travail à l'ombre des éléments administratifs. A l'effet de collecter les indications nécessaires à

l'étude théorique, nous avons utilisé : le formulaire réglementaire, l'observation simple, la contradiction libre.

Un échantillon aléatoire pratique et régulier a été choisi, il a concerné 56 employés étudiés.

Les résultats les plus intéressants de l'étude ont été les suivants :

- Le mode de chefferie a une influence sur l'incitation des employés au travail à travers la déclaration de 73% des employés que leurs responsables s'occupent bien de leur préoccupations au cours de l'accomplissement de leurs missions.
- La communication administrative est relativement efficace, puisqu'elle est seulement descendante. En effet, la communication entre la direction et les employés laisse à désirer.
- L'incitation au travail à travers l'encouragement et les récompenses matérielles, participe à remonter le moral des employés au sein de l'entreprise.

En conclusion, nous affirmons qu'il existe une influence entre l'environnement interne au travail et l'incitation au travail des employés de l'entreprise publique de santé BENDJEDID EL HADI, parce qu'elle a augmenté le niveau de satisfaction des employés, et rehaussé le moral des employés de manière convenable, ce qui conduit forcément à réaliser les objectifs de l'entreprise.

المقدمة

مقدمة:

تسعى المؤسسات اليوم جاهدة إلى تحقيق أهدافها التي أسست من أجلها و التي تمثل الغرض الاساسي من إنشائها ، لذلك نجدها تسعى إلى الزيادة من مستويات الدافعية لدى العاملين، وذلك من خلال اتباع العديد من الاستراتيجيات و السياسات المختلفة بتوفير جملة من المثيرات والمحفزات التي تنهض برغبة و حماس الموظف و تفجير طاقاته الداخلية .ولا شك أن وجود بيئة عمل داخلية ملائمة لاداء العمل و محفزة و مشجعة تعتبر مقوما أساسيا لنجاح أية مؤسسة في الوقت الراهن،فالعامل على صناعة بيئة عمل داخلية جيدة يصنع فوائد عديدة تعود على المؤسسة بالايجاب من خلال تحسين انتاجيتها و زيادة مستويات الاداء الوظيفي فيها و تحسين جودة الخدمات .

والمستشفى مؤسسة خدماتية كغيرها من المؤسسات تسعى جاهدة إلى تحقيق أهدافها لخدمة المجتمع من خلال تحقيق مستويات عالية من الدافعية لموظفيها بمختلف مكانتهم الوظيفية والاهتمام بهم كموارد بشرية هامة و تهيئتهم و تنمية قدراتهم و استغلال طاقاتهم و ابداعاتهم. كما أن المؤسسة الاستشفائية تتكون من هيكل تنظيمي إداري ينظم أعمالها ووظائفها بشكل فعال ،هذا التنظيم الهيكلي الذي يتضمن بيئة عمل داخلية يمارس فيها الموظفين مهامهم المختلفة ويسعون لاداء وظائفهم من أجل تحقيق الاهداف المرسومة ،حيث أن دافعية هؤلاء الموظفين مرهونة من جهة بقدراتهم و إمكانياتهم وشعورهم بالرغبة و الحماس و من جهة أخرى بتوافر بيئة عمل داخلية ملائمة للعمل و ما تتضمنه من عناصر إدارية كالقيادة الادارية الفعالة ،النظم واللوائح و القوانين الخاصة بالعمل، نظام الحوافز و المكافآت والاتصال الاداري الذي ينظم العلاقة بين الإدارة و العمال .

ويعتبر توفير بيئة عمل داخلية مثالية في المؤسسة الاستشفائية ضرورة لانطلاق القوة الكامنة للموارد البشرية ،لان الاهتمام ببيئة العمل الداخلية أثر كبير على زيادة أدائها و قدراتها التنافسية و استمرارها ، فخير مثال على ذلك شركة "فيديكس"، حيث كان لمؤسسها "فريدريك سميث" فلسفة تقول : {الناس أولاً ثم الخدمة المميزة ، ثم الربح}.

هذا دليل على مدى اهتمام مؤسس هذه الشركة بعماله قبل كل شيء وتوفير لهم الجو المناسب لأداء مهامهم لأنه في نظره المورد البشري هم من يحقق الخدمة المميزة و الريح فيجب كسب المورد البشري لبلوغ الهدف .

ومن أجل الوصول إلى نتائج تخص المؤسسة الجزائرية ، و التعرف على مدى التأثير بين عناصر بيئة العمل الداخلية ودافعية العاملين نحو العمل في المؤسسة الاستشفائية فقد اتبعنا الخطة التالية:

الفصل الأول: يمثل الإطار المفهمي للدراسة حيث تناولنا فيه إشكالية الدراسة ، أسباب و أهمية وأهداف الموضوع، بالإضافة إلى مفاهيم الدراسة و أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوعنا.

الفصل الثاني : يدور حول بيئة العمل الداخلية ، بالتطرق إلى بيئة العمل بصفة عامة ، أنواعها ، وبيئة العمل الداخلية وعناصرها الإدارية من قيادة و اتصال و تحفيز، بالإضافة إلى النظريات التي اهتمت ببيئة العمل.

الفصل الثالث : يدور حول الدافعية ، حيث تناولنا فيه خصائص ووظائف و أهمية الدافعية ، كذلك الأنماط و التقنيات الخاصة بها ، و الجوانب الرئيسية لها،و أهم النظريات السلوكية المفسرة لها.

الفصل الرابع : فهو يمثل الإجراءات المنهجية للدراسة ، حيث تم تحديد المنهج المناسب، و كذلك الأدوات المنهجية ، و مجالات الدراسة بما فيها العينة و التعريف بالمؤسسة الاستشفائية ، ثم عرض و تحليل البيانات و النتائج العامة للدراسة و بعدها الخاتمة و ما تتضمنه من خلاصة للدراسة بالإضافة إلى توصيات البحث .

الفصل الأول
الإطار النظري و المفهمي للدراسة

الفصل الأول: الإطار النظري والمفهمي للدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: أهمية وأسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: مفاهيم الدراسة

خامساً: الدراسات السابقة

خلاصة

أولاً : الإشكالية:

تحرص كافة المؤسسات والمنظمات على القيام بأعمالها و نشاطاتها المختلفة بمستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية ويمثل الموظف الذي يسعى لتحقيق أهداف المؤسسة أحد أهم المتغيرات الأساسية والمؤثرة على ذلك وكما هو معلوم بأن لكل مؤسسة خصائص و عوامل تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى ، كما لكل منها أنشطتها و أساليبها الخاصة في العمل ، وهي عناصر تمثل في مجموعها المحيط الذي يعمل فيه الموظفين بالمؤسسة. وهذه الخصائص المميزة للعمل داخل المؤسسات لها تأثيرها على أداء و مظاهر السلوك الوظيفي الخاص بأعضاء المؤسسة ومستوى دافعيتهم نحو العمل.

لذا فإن بيئة العمل الداخلية تمثل إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي منظمة بغض النظر عن نشاطها أو عملها أو ثقافتها ،مواجهتها في إطار تحديد الاستراتيجيات المستقبلية والأهداف الكلية للمنظمة مما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء الوظيفي و زيادة دافعية العاملين فيها سواء على مستوى الفرد أو المنظمة من خلال الموازنة بين إمكانات الفرد و العمل الذي يؤديه بصورة منظمة و مستمرة ومحفزة ، لان الغاية الرئيسية لمختلف المؤسسات هي تحقيق أفضل عائد أو أفضل خدمة لمواطنيها و لكن هذه الغاية لا تتحقق على مستوى المورد البشري إلا ببلوغ درجة كافية من الرضا الوظيفي لديه الذي من خلاله تتولد الدافعية للعمل ، و هذا من خلال توفير ظروف عمل ملائمة بجانبها المادي و المعنوي.

وبما أن بيئة العمل الداخلية تشمل عدة خصائص ومكونات كالقيادة أو الإشراف ،ونظام الاتصال السائد في المؤسسة والتحفيز، كل هذه المكونات تؤثر على المورد البشري من خلال التفاعل الناتج بين هذه العناصر ، فالنمط القيادي يمكن أن يؤثر على دافعية العاملين كما لنظام

الاتصال دور كذلك في زيادة حماس العمال للعمل ، بالإضافة للتحفيز الذي يعد عامل أساسي في النهوض بدافعية العمال و رفع روحهم المعنوية و زيادة رضاهم عن العمل .

ولاشك أن للدافعية أهمية كبيرة فهي تعد مقياسا لمدى فعالية أداء العاملين فإذا كانت دافعية العاملين مرتفعة فان ذلك يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها ، كذلك المرجوة من زيادة الأجور ومنح الحوافز المادية و المعنوية للعاملين ، وبالتالي يمكن النظر إلى سلوك العاملين وأدائهم كدليل انعكاس لدافعتهم بحيث إذا كان هذا السلوك أو السلوك أو الأداء سلبيا فان ذلك دليل على انخفاض دافعية العاملين والعكس صحيح ، حيث تتركز دافعية العاملين داخل بيئة العمل الداخلية على الإحساس بأهمية العمل و المسؤولية و الحماس في أداء مهامهم .

و كذلك ان الدافعية تساهم في إشباع حاجات الأفراد العاملين و الرفع من مستوى أدائهم مما يحقق هدفا إنسانيا ، كما تعمل على زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الخدمة للمؤسسة ، كما تعيد تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين .

ومن هنا يمكن القول أن البيئة الداخلية للعمل بمكوناتها من قيادة ، اتصال ، حوافز يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على دافعية العاملين نحو العمل ، وهذا من خلال الزيادة أو النقصان ، فإذا كانت البيئة الداخلية محفزة فهذا حتما سيؤدي إلى ارتفاع في درجة ومستوى إحساس العمال بالرغبة في العمل ، أما إذا كان عكس ذلك أي قلة الاهتمام بالعاملين و عدم توفر ظروف عمل ملائمة كسيادة النمط القيادي الأوتوقراطي و طغيان الاتصال الرسمي فقط بالإضافة إلى غياب نظام التحفيز ، هذا كله يدل على انخفاض دافعية العمال وعدم ميلهم وإحساسهم بالولاء و الانتماء للمؤسسة ، ومن هنا تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال المركزي التالي : ما أثر بيئة العمل الداخلية على دافعية العاملين نحو عمل بالمؤسسة الاستشفائية*الهادي بن جديد بالطارف*؟

ومن هذا السؤال المركزي تتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية :

1/ما أثر النمط القيادي على دافعية العاملين ؟

2/هل يؤثر نوع الاتصال السائد على الرضا الوظيفي كمؤشر للدافعية ؟

3/هل يساهم التحفيز كمؤشر بيئي في رفع الروح المعنوية للعمال ؟

أهمية وأسباب اختيار الموضوع:

يعتبر موضوع بيئة العمل الداخلية من المواضيع الهامة في بعض المجالات الإنسانية والإدارية للمؤسسة ، التي يسعى العديد من الباحثين دراسته و إبراز تأثيراته على بعض المؤشرات التنظيمية و النفسية مثل الرضا الوظيفي و الدافعية .

كما تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع في حد ذاته و المتمثل في تأثير العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية على دافعية العاملين، بالإضافة إلى أن هذا الموضوع يمس كافة الجوانب الإدارية و المادية الخاصة بالعمل في المؤسسة لاعتمادها على المنهج الوصفي الذي يسعى لمعرفة العلاقة بين كل من بيئة العمل الداخلية ودافعية العاملين نحو العمل.

وعلى هذا الأساس فاختيارنا لهذا الموضوع لم يكن عشوائيا و إنما كان نتيجة مجموعة من الدوافع و الأسباب نذكر منها:

- الاهتمام المتزايد بهذا الموضوع ومحاولة الإلمام ببعض جوانبه ومحاولة دراسته امبريقيا .
- الرغبة في دراسة أهم العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية المؤثرة على دافعية العاملين.
- قابلية هذا الموضوع للبحث العلمي و إمكانية تطبيق الإجراءات المنهجية عليه.
- محاولة الكشف عن مدى اهتمام المؤسسة بتحفيز مواردها البشرية وخلق الدافعية لديهم لأداء أعمالهم .
- تحسيس المؤسسات الجزائرية بأهمية الموارد البشرية و بالتالي زيادة الاعتناء بتوفير الظروف الملائمة لزيادة حماسهم في العمل.
- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية و ارتفاع الروح المعنوية للعمال.

- الرغبة في دراسة هذا الموضوع و مقارنته بنتائج الدراسات السابقة .

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي كالتالي:

- معرفة مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على دافعية العاملين بالمؤسسة الاستشفائية الهادي بن جديد بالطارف.

- محاولة التعرف على أثر النمط القيادي السائد في المؤسسة على زيادة مستوى دافعية وحماس الموظفين نحو العمل.

- السعي للوصول ومعرفة مدى التأثير الحاصل بين نوع الاتصال الإداري في المؤسسة وزيادة رضا العاملين .

- التعرف على أثر نظام الحوافز المطبق في المؤسسة على رفع الروح المعنوية للموظفين.

- الكشف عن العلاقة الجوهرية بين بيئة العمل الداخلية ومستوى الأداء الوظيفي.

- التعرف على مدى رضا الموظفين على العناصر الإدارية لبيئة عملهم الداخلية.

- العمل على إيجاد الطرق و الآليات المساعدة على دفع العاملين وزيادة رغبتهم في العمل.

- التوصل إلى نتائج و توصيات يمكن أن تساهم في زيادة مستوى دافعية الموظفين لأداء

وظائفهم من خلال تحسين الظروف العملية الإدارية للمؤسسة محل الدراسة.

مفاهيم الدراسة :

المفاهيم مصطلحات تشير إلى طبيعة الموضوعات والظواهر التي يقوم الباحث بدراستها كما تعتبر اللغة العلمية التي يتداولها المتخصص في فرع من الفروع العلمية ومن هنا سنتطرق إلى مجموعة من المفاهيم المتعلقة بموضوع دراستنا، وهي كالآتي:

1- مفهوم بيئة العمل:

بالإطلاع على التراث النظري نجد العديد من تعريفات بيئة العمل مختلفة ومتنوعة وثرية أيضا. ومع ذلك لا ظير من تحديدها، حيث حظي مفهوم بيئة العمل بإهتمام بالغ من قبل المختصين في الفكر التنظيمي المعاصر على غرار رواد الفكر التقليدي وإغفالهم للتأثير المتبادل بينها وبين المنظمة أو المؤسسة.

وتعرف بيئة العمل بأنها: كافة الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها، والتي لها تأثير على سلوك العاملين وتحديد إتجاهاتهم نحو العمل كما تعرف أيضا أنها: كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله تجاه عمله، والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه .

فهذين التعريفين يعتبران بيئة العمل الظروف المحيطة (الداخلية والخارجية) بالعامل والتي تعمل على التأثير في تصرفاتهم ونظرتهم لوظيفتهم وبالتالي التأثير في أدائهم .

بيئة العمل هي المحيط والحيز الذي يشمل المشروع أو المؤسسة بحيث تؤثر فيه وتتأثر به، وتشمل المنافسون، المستهلكون، سوق العمالة، الموارد المادية والبشرية، الإدارة وجماعات العمل وغيرها .

وهي مجموعة العناصر المستمدة من البيئة الكلية ولكنها تشكل قوى ذات تأثير على المنظمة وهي مرتبطة بعناصر في داخل حدود المنظمة.

بيئة العمل كإطار معنوي تمثل الإنطباع العام المتكون لدى أعضاء المنظمة أو المؤسسة والمتضمن لمتغيرات عديدة مثل فلسفة الإدارة العليا، وظروف العمل، ونوع العلاقات بين أفراد التنظيم فهي بذلك تشمل كل الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها والتي لها تأثير على سلوك العاملين وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل.(1)

2- مفهوم بيئة العمل الداخلية:

تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها: الأبعاد التنظيمية والإدارية الداخلية التي تحدد خصائص المنظمة الداخلية ويميزها عن غيرها من المنظمات.

وتعرف أيضا أنها : البيئة التي فيها الأفراد داخل المنظمة الواحدة والإطار الذي يتم من خلاله إنجاز العمل.(2)

يعرف القريوتي بيئة العمل الداخلية بأنها: إطار وعائني تمثل ما يحيط بالفرد في مجال عمله و يؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله تجاه عمله و للمجموعة التي يعمل معها، والإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه.

هي مجموعة الخصائص الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي بحيث يفهمها العاملون و يدركونها مما ينعكس على قيمهم و اتجاهاتهم و بالتالي سلوكهم .

(1)سهام بن رحمون: بيئة العمل الداخلية و أثرها على الاداء الوظيفي ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص تسيير و تنمية الموارد البشرية،جامعة محمد خيضر ، بسكرة،2013/2014،ص12-31.
(2)سهام بن رحمون: المرجع نفسه ، ص13.

بيئة العمل الداخلية هي الفضاء التنظيمي الذي يشتمل على العديد من المتغيرات الأساسية المرتبطة والتي تسهم في الإستخدام الفعال للمواد المتاحة مثل نمط القيادة،الإشراف ،طبيعة الإتصال الإستقلالية العوائد المكافآت. (1)

كما تعرف كذلك أنها تعني كافة الظروف والعناصر السائدة داخل المنظمة والتي تحيط بالفرد الموظف أثناء عمله تؤثر على نفسيته وسلوكه وتحدد إتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة التي يعمل فيها و أن هذه التأثيرات تتمثل في مستوى رضا الأفراد العاملين وكذا مستوى أدائهم الوظيفي أي هي تلك البيئة التي تعبر عن القوى داخل المنظمة وتؤثر داخليا على المنظمة وأدائها بشكل مباشر (2)

ومن التعريفات الرائدة في هذا المجال أيضا تعريف لتوين وستنجر اللذان حددا فيه مفهومها لبيئة العمل الداخلية بأنها: مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد العاملين في هذه البيئة بحيث تكون هذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكاتهم. (3)

-
- (1) سعد بن سعيد القحطاني:بيئة العمل وعلاقتها بمعنويات العاملين ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ،قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012، ص11.
- (2) بوقال نسيم:أثر بيئة العمل الداخلية على الرضا الوظيفي للعاملين،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،تخصص تسيير الموارد البشرية،جامعة منتوري قسنطينة،2011/2012،ص52-55.
- (3) العديلي ناصر محمد:السلوك الانساني و التنظيمي،منظور كلي مقارن،معهد الادارة العامة ،الرياض،دط،1995،ص95.

هي مجموعة الخصائص الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي بحيث يفهمها العاملون و يدركونها مما ينعكس على قيمهم و اتجاهاتهم و بالتالي سلوكهم(1)

وخالصة لما سبق من تعريفات لبيئة العمل الداخلية يمكن تعريفها إجرائيا في هذه الدراسة كالتالي : "بيئة العمل الداخلية هي ذلك الحيز أو الميدان الذي يعمل فيه الأفراد ويشمل كل من طبيعة العلاقات الرسمية والغير الرسمية والإتصال وطبيعة القيادة الإدارية كذلك نظام الحوافز المادي والمعنوي مجتمعة لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة وتحقيق حاجات الأفراد العاملين والمجتمع .

ويقصد ببيئة العمل الداخلية في الدراسة: تلك البيئة المحيطة بالعاملين بالمؤسسة الإستشفائية الهادي بن جديد بالطارف وبما تتضمنه من جوانب إدارية من قيادة، إتصال، وحوافز.

3- مفهوم الدافعية :

الدافعية لغة : الدافع لغة يعني التحريك واندفع بمعنى أسرع في السير(2)

الدافعية إصطلاحا: تعود كلمة دافعية في أصلها للكلمة اللاتينية Movere أي يحرك أو يدفع ثم أخذ هذا الاصطلاح معني أوسع يشمل على رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة وأنه يتعلق بالقوى التي تحافظ أو تغير اتجاه أو كمية أو شدة السلوك .

ولقد عرف Hoyxmiskel الدافعية بأنها قوى مركبة تقود الحاجات التوتر أو العمليات النفسية الداخلية والتي تبدأ بتحريك وتوجيه نشاط الفرد نحو تحقيق أهدافه .

ويعرفها "محمد عرقوس" أنها الطاقات التي ترسم للكائن الحي أهدافه و غاياته لتحقيق

التوازن الداخلي من أجل التكيف مع البيئة .

(1) علي عباس: أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة ، عمان، دط، 2004، ص25.

(2) جابر عبد الحميد :سيكولوجية التعلم ونظريات التعلم ، دار الكتاب ، الكويت ، دط، 1989 ، ص 24 .

يعرفها "شاوين" الدافعية هي عبارة عن الرغبات و الحاجات و أي قوى مشابهة تسيير وتوجه السلوك الإنساني نحو أهداف معينة أو أنها نتاج العمليات الداخلية والخارجية عند الفرد يثير حماسه وإصداره و إندفاعه للقيام بعمل معين .

يعرفها "توق وعدس" بأنها عبارة عن الحالات الداخلية أو الخارجية للإنسان ،التي تحرك السلوك وتوجهه نحو هدف أو غرض معين وتحافظ على إستمراريته حتى يتحقق ذلك الهدف (1)
الدافعية هي المؤثر الداخلي الذي يحرك وينشط ثم يوجه السلوك نحو تحقيق أهداف معينة (2).

الدافع هو حالة داخلية توجه السلوك وهو قد ينتج عن حالة نفسية ،أو جسمية ، كما أنه قد يعوض عن أشياء كثيرة غائبة ومن هذه الأشياء نقص قدرة العامل على العمل أو سوء الظروف الفيزيائية التي تحيط بالعامل أي أن الدافع القوي يؤدي إلى زيادة الإنتاج. (3)

الدافعية المهنية: هي الميل لأداء أو بذل الجهد المطلوب لتحقيق الإنتاج العالي من الناحيتين الكمية والكيفية ويشير التوقع أن الأداء ينتج عنه الإشباع الحاجات من وجهة نظر لعامل الذاتية(4).
مفهوم الدافعية نحو العمل: هو السلوك المحرك الذي يظهره العاملون لكي يصلوا إلى الهدف المراد الحصول عليه وفي نفس الوقت يشبع الدافع من الحاجيات الداخلية أو الرغبات الخارجية(5).

(1) محمد حسن محمد حمادات السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية دار الحامد للنشر والتوزيع عمان ط1،2008، ص120-122.

(2) سيد عبد الباسط عباس : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (العلوم السلوكية)،دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1،2011 ، ص 227.

(3) طارق كمال: علم النفس المهني والصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، دط 2007 ،ص 166

(4) عويد سلطان المشعان:علم النفس الصناعي،مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، بيروت ،ط1، 1994 ، ص 182.

(5) محمد عبد الله آل ناجي،الحسن محمد المعيدي: الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالدافعية إلى العمل، دراسة منشورة في محلية كلية التربية وعلم النفس، العدد 19،جزء 4، جامعة عين شمس،1995،ص5.

ومنه نستنتج أن الدافعية نحو العمل هي الرغبة داخل الفرد التي تدفعه إلى الأداء أو التصرف بشكل يرفع مستوى إنتاجية المؤسسة أو خدماتها .

المفهوم الإجرائي : الدافعية إذا هي قوة داخلية تستثير حماس العامل وتحرك وتنشط سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة لإشباع حاجة معينة فسيولوجية ونفسية تجعله يبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة من أجل زيادة قدرته على تلبية إحتياجاته .

4- مفهوم التأثير:

لغة: يمكن تعريفه من خلال الرجوع إلى مصدر الكلمة حيث يقال أثر تأثيرا : فيه ، ترك فيه أثر، العلاج أو الكلام أو غيرهما : فعل ، فعله، أعطى نتيجة (1)

إصطلاحا: إن التأثير في المعنى الواسع للكلمة، يمكن تعريفه مثل أي شكل للفعل من قبل (أ) المؤثر يمارس بطريقة فعالة على (ب) المتأثر . ينتمي التأثير إذن إلى فئة علاقات السلطة، بمعنى المؤثر له القدرة على تبديل فعل المتأثر في اتجاه إختاره (أ) عن قصد.

ولقد سعى علماء النفس الإجتماعيون خلال سنوات 1940-1950 إلى عزل شروط الإقناع في وسط تجريبي، ليس ثمة مجال للحديث عن الإقناع إذا لم يكن الحافز المطروح على الشخص ملتبسا أو إذا كانت المقولة المطروحة لحكم المتأثر المحتمل أكيدة (2).

إن البعد المؤسسي لعملية التأثير يكون مرئيا بصورة خاصة في استراتيجية المؤثرين عندما يسعى هؤلاء إلى رفع حصتهم من التأثير إلى حدها الأقصى، تميز هذه الإستراتيجية المتقفين الذين يسعون إلى أن ينشروا وسط الجمهور موقفا مناسباً لأشخاصهم وأعمالهم أو أفكارهم .

(1) جبران مسعود : الرائد معجم ألفبائي في اللغة و الأعلام ، دار العلم للملايين ، لبنان، ط1، 2003، ص351.

(2) ريو دون وف بوريكو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع : ترجمة الدكتور سليم حداد ، المؤسسة الجامعية للدراسات والتوزيع ، بيروت، ط1 ، 1986 ، ص 116 .

التعريف الإجرائي : من خلال التعاريف السالفة الذكر يمكن صياغة التعريف الإجرائي التالي:
التأثير هو عملية إقناع طرف آخر بموقف معين سواء كان بالإيجاب أو بالسلب، فالتأثير على أحد الأشخاص لا يعني إكراهه عبر تقديم أو إظهار القوة التي يمكننا تجييشها ضده لكي يستسلم، وإنما دفع المتأثر بلطف لكي يرى الأشياء بنفس منظار المؤثر، وتكون هذه العملية فعالة إذا توفر هناك حافظ سواء كان مادي أو معنوي.

5- مفهوم القيادة :

لغة: القيادة مشتقة من الفعل قاد وهو يدل على الرئاسة وتدبير الأمور، وبدل معنى هذا الفعل على ما قرر الفرد استنادا لما له من سلطة ما يجب على الآخر فعله، أو هو سيطرة الفرد من خلال وضعه.

إن تدل القيادة من الناحية اللغوية على الأمر و الرياسة والسيطرة (1)

تعريف القيادة اصطلاحا : القيادة صفة تدل على هيئة نسبية بين شخصين يقومان بعمل جماعي، وأشخاص يتبعون عمل القائد ويسيروا على مثال ذلك لتحقيق غاية مشتركة، أي يكون أحد الطرفين قائدا والآخر مقادا .

يعرفها فيلدر F.E.fidler : أن القيادة هي عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على انجاز عمل معين، لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزه لفرض الإذعان ، أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره .

(1) شفيق رضوان : السلوكية والإدارة ، المؤسسة الجامعية ، لبنان ، ط2، 2002، ص 81 .

يعرف تيد O.Tead: القيادة بأنها ذلك النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في جماعة من الناس، حتى يتعاونوا جميعا من أجل تحقيق هدف مرغوب (1)

عرفها Bass: بأنها العملية التي تتم عن طريقها إثارة إهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الإتجاه المرغوب .

وتعرف كذلك على أنها القدرة التي يتميز بها المدير عن مرؤوسيه لتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم و احترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.

كذلك فالقيادة هي القدرة على التأثير في سلوكيات العاملين و التي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه (2).

القيادة: هي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الاهداف المرسومة(3).

-كما تعرف كذلك بأنها القدرة لدى المدير أو الرئيس الاداري المسؤول في التأثير على الافراد أعضاء التنظيم وتحقيق ولائهم للتنظيم و لأهدافه بناء على ما يملكه الرئيس من سلطة رسمية(4)

(1) طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دط، 2007، ص74.
(2) محمد حسنين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط2، 2010 ، ص 57 .
(3) يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات ، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع ،الجزائر ،دط، 2013، ص14.
(4) محمود شحماط :المدخل إلى العلوم الإدارية (أسس و مبادئ علم الإدارة العامة)، دار العلوم للنشر و التوزيع،الجزائر، دط ،2010، ص76.

تعريف النمط القيادي: هو جملة السلوك و الإجراءات التي يمارسها المدير للتأثير في نشاطات العاملين في المؤسسة⁽¹⁾.

تعريف القيادة إجرائيا : إن القيادة هي عملية تفاعل بين القائد و المتبعين تهدف إلى التأثير على المرؤوسين و تسييرهم و توجيه سلوكهم و أفعالهم و تحسين أدائهم و زيادة دافعيتهم في العمل و ضمان تماسكهم بإتباع طريقة عقلانية و عملية لبلوغ هدف الجماعة .

6- مفهوم الإتصال :

لغة : يعرفه قاموس **Petite Trousse** الروس الصغيرة :الاتصال هو نقل المعارف وإعطائها تقسيم إقامة علاقة ارتباط، فهو يشمل إذن مجموعة من النشاطات مثل: النقل، التقاسم، العطاء.

لقد عرّفه علماء الاتصال على أنه لفظ مشتق من الكلمة اللاتينية **Communication** والتي تعني إقامة علاقة اشترك ووحدة أي أن الفاعل يشترك مع الآخرين في أفكاره ليتحول المعنى فيما بعد إلى تبادل لها فهو إذن: عملية تجعل أفكار الشخص ومشاعره معروفة عند الآخرين⁽²⁾ .

اصطلاحا : هو تبادل وانتقال الأفكار والمعلومات بين الفاعلين داخل نسق اجتماعي معين، ويختلف من حيث الحجم و المحتوى والتأثير وتذهب **Isabelle orgogoso** إلى تعريف الاتصال بأنه : نشاط تبادل غير متوقف، وغير محتمل أحيانا يكون بين اثنين أو مجموعة وحدات فردية، تنظيمية، إجتماعية، و يبحث عن تغيير السلوكيات عند الفاعلين للتقليص من الشك الناتج عن اختلاف الوحدات عن بعضها.

(1) محمد عبد الله آل ناجي ، الحسن محمد المعنيدى:مرجع سابق، ص5.

(2) جمال بن رزوق : الاتصال وضرورة التغيير داخل المنشأة من خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، منشورة ، جامعة عنابة، 2002، ص 47 .

-الاتصال هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات بين مرسل و مرسل إليه سواء كان نقل المعلومات شفويا أو تحريريا(1) .

- كما يمكن تعريفه بأنه عملية يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات وأراء وتعليمات ...الخ (2) .
وقد عرف Nioman , Somar عملية الاتصال بأنها تبادل للحقائق والأفكار والآراء والمشاعر بين شخصين أو أكثر .

يعرفه تشارلز كولي في كتابه "التنظيم الإجماعي" بأنه الميكانيزم الإنساني الذي من خلاله تتواجد العلاقات الإنسانية وتتطور وتحتوي على جميع رموز الروح والوسائل ونقلها عبر الفضاء والحفاظ عليها عبر الزمن، كما تحتوي على تعابير الوجه، الاتجاهات الإشارات،الصوت ،الكلمات ،الكتابات، وكل شيء حتى الوصول إلى الفضاء(3) .

لإنسانية بحيث يمكن تعريفه إجرائيا بإيجاز هو سيرورة نقل و تبادل المعلومات والأفكار والأحاسيس، القيم، الإشارات من طرف لآخر عن طريق الحواس بمختلف أنواعها وما تصدره من رموز وغيرها ، وهذا بغرض التأثير على الطرف الآخر .

7- مفهوم التحفيز :

لغة : إن تحديد المعنى اللغوي للتحفيز في معاجم اللغة ، يتطلب الرجوع بنا إلى مصدره وهو الفعل حفز يُحفز =حفزًا . حفّزه على الأمر حثّه عليه، أغراه به ، دفعه من خلفه، حفزه بالرمح = طعنه به ، حفزه عن الأمر = أعجله عنه وأبعده (4) .

(1)جمال بن رزوق :المرجع السابق،ص 48.

(2)محمد صاحب سلطان: مبادئ الاتصال ، الأسس والمفاهيم، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،عمان ، 1ط، 2014، ص109.

(3) جمال بن رزوق : المرجع نفسه،ص 47 .

(4)جيران مسعود:مرجع سابق ،ص351.

إصطلاحاً : إنّه من الصعب تحديد المفاهيم العلمية والاجتماعية بصفة خاصة ذلك لأنه من الصعب أن يتفق جميع الباحثين في هذه العلوم حول مصطلحات محددة و ذلك يرجع إلى اتسام العلوم الاجتماعية بالديناميكية وعدم الثبات والاستقرار، وعليه سنحاول عرض أهم التعاريف التي تطرقت لمفهوم التحفيز .

- **تعريف ستيرز ورفاقه :** التحفيز هو مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة، وهذه القوى تحرك سلوك الأفراد نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة والتحفيز هو المرادف للدافعية (1) .

- وتعرف عملية التحفيز بأنها إدراك واستقبال المؤثر الخارجي وتوجيهه نحو عملية الدفع الايجابي أو السلبي اعتماداً على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد، وإنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي الايجابي للدفع نحو سلوك أفضل وأداء عال أو أنها استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك غير المرغوب، ويظهر هذا الأمر واضح على صعيد المنظمة بشكل أساسي (2) .

- ويعبر عن التحفيز أيضاً بأنه مجموعة المؤثرات الخارجية التي يحددها المديرين في إطار ما يهدف التأثير على القوى الداخلية للفرد (الدافعية) لتوجيه سلوكيات الأفراد باتجاهات معينة تخدم المصالح المشتركة للأفراد والمنظمة، فالتحفيز، إذا هو تلك العملية التي بموجبها يتمكن المديرين من إشباع كافة القوى الكامنة لدى الموارد البشرية و التي تزيد من رغبتهم في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهامهم بمستويات عالية من الإنتاجية (3)

(1) حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، دط، 2005، ص 376.

(2) خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2005، ص 255.

(3) كامل برير: إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات، دار المنهل اللبناني، لبنان، ط1، 2008، ص 156.

ويعرف أيضا بأنه القوة التي تحرك طاقة الفرد لبذل مستوى معين من المجهود وذلك لتحقيق هدف

أو أهداف ، فهي تعكس درجة الرغبة و التحمس لإنجاز عمل ما (1)

- كما يقصد به تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف

المنشأة، تبدأ عملية التأثير الخارجي على الفرد كأن يعرض عليه أجر أعلى من أجل القيام بعمل

أكثر لكن نجاحها يتوثق على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد ونفسيته(2)

التعريف الإجرائي : من خلال التعاريف السالفة الذكر ارتأينا صياغة التعريف الإجرائي التالي:

التحفيز هو أحد أدوات التطوير الإداري، يهدف إلى تحريك الطاقة الكاملة لدى الفرد من أجل

إشباع و تلبية حاجاته، ودفعه إلى الابتكار والإبداع وتشجيعه أكثر على المبادرة وتقديم كل ما لديه

من أجل تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة، وعلى المنظمة أن تهتم بهذا الجانب لإثارة دوافع سلوك

الفرد وتحديد أنماط سلوكه كما هو مخطط له لتحقيق الأداء المطلوب، وذلك من خلال وظيفة

تحفيز فعالة .

8- مفهوم الرضا الوظيفي:

لغة : يعرف الرضا على أنه ضدّ السخط وارتضاه بمعنى رأى له أهلا ورضى عنه وأقبل

عليه(3)

- يعرف "عبد الخالق" على أنّ الرضا المهني هو مفهوم متعدد الأبعاد يشمل الرضا الذي يستهدف

الفرد من مهنته و جماعة العمل التي يعمل معها ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم وكذلك من

المنظمة و البيئة التي يعمل بها (4) .

(1) عبد الحفيظ مقدم: الثقافة والتسيير، أعمال الملتقى الدولي بالجزائر، الجزائر، 1992، ص 202، نقلا عن لوكيا

الهاشمي، السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 145 .

(2) محمد رفيق الطيب:مدخل للتسيير أساسيات، وظائف،تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر،2،2012،ص 235 .

(3) ابن منظور و آخرون : لسان العرب، دار صادر ، بيروت،دس، ط4،ص 168.

(4) مروان طاهر الزغبى: الرضا الوظيفي، مفهومه طرق قياسه، تفسير درجاته وأساليبه زيادته في العمل، دار السيرة، عمان

،ط1، 2011، ص 17 .

- كما يعرفه لوك Locke على أنه حالة عاطفية انفعالية ايجابية أو سارة ناشئة من عمل الفرد أو خبرته العملية وينتج الرضا الوظيفي عند إدراك الفرد إلى أي مدى توفر بيئة العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة (1).

- كما ذهب البعض إلى تعريفه أنه قدرة عمل الفرد على إشباع الحاجات الأساسية والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته كما يتضمن التقدير والإنجاز و الإبداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود عليه من جراء القيام بالعمل نفسه (2).

- ويرى بعض الباحثين أنّ الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالراحة النفسية بعد القيام بإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه (3).

التعريف الإجرائي: يتضح لنا من خلال هذه التعريفات المتعددة لمفهوم الرضا الوظيفي أنه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح الناتج عن إشباع الفرد لحاجاته ورغباته وتوقعاته كما إنه يتحقق إذا ما توافق مع بيئة عمله من خلال وظيفته ورؤسائه وجماعة عمله .

9- مفهوم المؤسسة:

هناك تعاريف متعددة للمؤسسة ومن بين هذه التعاريف ما يلي :

- المؤسسة هي كل وحدة قانونية سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي ، والتي تتمتع باستغلال مالي في صنع القرار، وتنتج سلع وخدمات تجارية .

- المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من العوامل المنظمة بكيفية تسمح بإنتاج وتبادل والخدمات مع الأعوان الاقتصادية الأخرى.

(1) حسن حريم: السلوك التنظيمي، دار الجاهد للنشر والتوزيع، عمان ، ط2، 2009، ص 93.

(2) فاروق عبد فليح، السيد محمد عبد المعين : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان، دط، 2001 ، ص 259 .

(3) مروان طاهر الزعبي : الرضا الوظيفي (مفهومه ، طرق قياسه ، تفسير درجاته وأساليب زيادته في العمل) ، دار الميسرة ، عمان ، ط1، ص 17.

- المؤسسة هي عبارة عن خلية اقتصادية والتي تشكل علاقات وروابط مع أعوان اقتصادية أخرى، تتداخل معها في مختلف الأسواق (1)

تعريف المؤسسة كفاعل اقتصادي: المؤسسة هي عبارة عن وحدة إنتاج بحيث تقوم بتحويل المدخلات التي تأخذها من المحيط إلى المخرجات في شكل سلع وخدمات تلبي حاجيات المحيط كما أنها عبارة عن وحدة توزيع العوائد و اتفاق الاستهلاك .

المؤسسة كواقع بشري: المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من الأشخاص مقسمة إلى فئات ومجموعات، تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق أهداف معينة وكل مؤسسة تقوم على قواعد معينة، ومبادئ وأغراض وقيم وتفرض نظام قانوني جزائي يخضع له أعضاء المؤسسة بحيث يخدم هذا النظام أغراض المؤسسة وأهدافها .

المؤسسة كواقع اجتماعي: المؤسسة تؤثر في المجتمع ، وتساهم بشكل كبير في النشاط الاقتصادي ويتجلى ذلك من خلال خلق مناصب العمل، وإنتاج السلع والخدمات "منتجات" وكذلك في زيادة المدخل، وتوفير موارد للجماعات العمومية والمساهمة في تطوير وتحديث الاقتصاد بفضل التقدم التقني، وتساهم المؤسسة في الميدان الاجتماعي من خلال نشاطها في المجالات التالية : الاجتماعية ، التربوية ، السياسية ، الثقافية .

(1) جابر عوض سيد و أبو حسن عبد الموجود : إدارة المنظمات الاجتماعية، رؤى للإصلاح والتطوير، المكتب الجامعي الحديث ، دط ، 2005 ، ص 36 .

المؤسسة كنظام : المؤسسة هي نظام مفتوح على محيطه يتفاعل معه من خلال علاقات تبادلية بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف وفي هذا الإطار يمكن أن تتركب المؤسسة من عدد كبير من الأنظمة الفرعية، بصفة عامة يعتبر نظام المؤسسة كجموعة تتكون من ثلاثة أنظمة فرعية تتمثل فيما يلي :

- نظام يشير إلى العمليات التي تتم إجراؤها .
- نظام المعلومات .
- نظام يتعلق بصنع و اتخاذ القرار (1).

(1) رشاد أحمد عبد اللطيف: تسمية المنظمات الجماعية، مدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، ط1، 2007، م ، ص 335 .

10- مفهوم الروح المعنوية :

تعرف الروح المعنوية بأنها : الدرجة التي عندها تتحقق حاجات الفرد ، كما أنها الدرجة الاولى التي يشعر فيها الفرد أن هذا التحقيق يكون نابعا من الظروف الكلية التي يعمل في ظلها.

يعرفها رضوان : بأنها ذلك الاستعداد الطبيعي و المكتسب الذي يدفع الفرد إلى الإقبال بحماس على مشاركة زملائه في نشاطهم، ومن ثم فهو يتعلق بشعور الأفراد بعضهم نحو بعض و بشعورهم نحو رؤسائهم و مرؤوسيههم ونحو المجتمع الذي يعملون به.

يعرفها هاشم بأنها:مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا و قد تكون مشاعر سلبية أو إيجابية و هي تعبر عن مدى الاشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله ،فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له اشباعا كبيرا لحاجته كانت مشاعره نحة هذا العمل ايجابيا ، أي كلما كان راضيا عن عمله و العكس صحيح .⁽¹⁾

كما أنها تمثل الروح السائدة أو المزاج السائد بين الأفراد الذين يشكلون جماعة معينة و التي تتميز بالثقة بالجماعة و ايمان الفرد بدوره فيها و بإخلاصه وولائه لها ، و عمله من أجل تحقيق أهدافها.

-أما الروح المعنوية للعاملين أو مصطلح الروح المعنوية أو روح الجماعة في مجال العمل فيقصد بها تلك الروح السائدة بين العاملين في المؤسسة و التي تتميز بالثقة في المؤسسة و الولاء و الاخلاص لها و في جماعة العمل و التقدير الذاتي لدور كل عامل و أهميته لجماعة العمل و الاستعداد و الكفاح من أجل تحقيق أهدافها ونجاحها و المحافظة عليها والدفاع عليها ضد أي تهديد⁽²⁾ .

(1)سعد بن سعيد القحطاني: مرجع سابق، ص28.

(2)بديع محمود مبارك القاسم:علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق،مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع،الاردن،ط1،2001، ص ص52-53.

من خلال هذه التعريفات نرى أن الروح المعنوية تعمل على إثارة الدوافع في نفس الفرد أو الجماعة للحماس نحو العمل بمهمة عالية بالإضافة إلى أنها تثير دافع التعاون والحماس بين العاملين بحيث يعملون تلقائياً كفريق واحد .

الدراسات السابقة:

إن البحث خاصة في الحقل السوسيولوجي , هو بحث تراكمي يبني على ما توصل إليه باحثين آخريين أي أنه قبل الانطلاق في دراسة موضوع ما يتوجب على الباحث أن يحدد مساره اعتماداً على دراسات سابقة فقد تكون مختلفة من حيث الأهداف و الاختصاص , لكن لا ينبغي تقاطعها وموضوع البحث الحالي في وجهة نظر ما أو موقف معين.

الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى:دراسة الباحثة هدى الجندي و اخرون " بعنوان أثر بيئة العمل الداخلية على الاداء

الإداري :دراسة ميدانية تدور إشكاليته حول :ما أثر بيئة العمل في الأداء الإداري ؟

و تندرج أهداف الدراسة في الاتي:

1 تحديد بيئة العمل الداخلية السائدة بالفعل و مقارنتها بما يجب أن يسود المنظمة من مفهوم

علمي لبيئة العمل الداخلية بهدف سد الثغرة بين ما هو قائم و ما يجب أن يكون .

2 تحديد أهم عناصر بيئة العمل الإدارية المؤثرة على اداء العاملين و تهيئة الظروف المناسبة

لرفع مستوى الدافعية لديهم.

3 الوصول إلى أهم القيم التنظيمية التي يجب توافرها في بيئة العمل الإدارية و التي تساعد على

زيادة القدرة التنافسية من خلال عناصر الموارد البشرية.

4 المساهمة في تطوير و تحسين الأداء الإداري لرفع كفاءة المنظمة وبالتالي الجهاز الإداري ككل

5 الوصول إلى أهمية وجود مناخ تنظيمي أو ثقافة تنظيمية تساعد على إفرار عاملين لديهم

المهارات و القدرات اللازمة لزيادة القدرة التنافسية في الجهاز .

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي , واستخدمت أدوات البحث العلمي لجمع البيانات وهي الاستمارة , و توصلت إلى جملة من التوصيات وهي كالآتي:

1 ضرورة وضوح واجبات ومسؤوليات الوظيفة وذلك بإصدار دليل للعمل لكل نشاط من الأنشطة و بالتالي يتحدد دور كل فرد في تحقيق هدف المنظمة.

2 التركيز على وجود نظام للاقتراحات والشكاوي والتأكيد على أهمية هذا النظام كوسيلة من وسائل الاتصال الجيد بين الأفراد و الإدارة خاصة وأن هذا النظام يؤدي إلى تنمية ملكة الخلق والابتكار.

3 إعداد القيادات الإدارية لاستخدام الأسلوب أو النمط القيادي الذي يتناسب مع طبيعة العمل وفقا للظروف المحيطة بالعمل وحسب قدرات المرؤوسين و محاولة تطبيق مبدأ الإدارة بالمشاركة مما يشجع العاملين على إظهار ملكات الإبداع و الابتكار.

4 إرساء مبدأ الثواب والعقاب وتقريب الفوارق بين العاملين في الحوافز والمكافآت للحد من الصراعات المالية بينهم.

5 تطبيق أساليب التدريب المتطورة و تطوير البرامج التدريبية بما يتلاءم مع الاحتياجات الفعلية والمتغيرة للعمل.

6 توثيق الصلات وفتح قنوات الاتصال بين مراكز المعلومات بالوحدات المختلفة بهدف تبادل الخبرات المكتسبة , و استكمال قواعد البيانات في مختلف الوحدات باعتبارها الأساس الذي يقوم عليه نظام المعلومات الكفاء.

7 هناك ضرورة لأن تسعى المنظمات المصرية من الآن إلى الاندماج و تكوين كتلتات تستطيع تحمل المنافسة العالمية المتوقعة في السنوات القادمة , ووضع تصور للثقافة التنظيمية المطلوبة

لمواجهة التحديات الجديدة، ومحاولة تعديل الثقافة الحلية بما يتوافق مع النمط الجديد من الثقافة التنظيمية⁽¹⁾.

الدراسات العربية:

الدراسة الثانية: دراسة القحطاني تحت عنوان "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمي: أجريت هذه الدراسة بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية وطبقت على عينة مقدارها (197) من ضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية .

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي للضباط العاملين في حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، وواقع بيئة العمل الداخلية، و أثر بعض متغيرات بيئة العمل الداخلية (أسلوب الإشراف، الحوافز، صراع الدور، غموض الدور). على الولاء التنظيمي وأثر بعض المتغيرات (العمر، الرتبة العسكرية، سنوات الخبرة) على الولاء التنظيمي.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق المدخل المسحي الذي اعتمد على الإستبانة كأداة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها

1- يتمتع ضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية بولاء تنظيمي فوق متوسط، مما يعني إيمان و ارتباط ضباط حرس الحدود بعملهم.

(1)سهام بن رحمون : مرجع سابق،ص24-25.

2- أن أهم العوامل التي تزيد الولاء التنظيمي: زيادة الحوافز، أسلوب الأشراف المتوازن بين الأوتوقراطي و الديمقراطي. (1)

الدراسة الثالثة: دراسة عبد العزيز إبراهيم التويجري " بعنوان البيئة الداخلية للعمل و مستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية :دراسة تطبيقية عن رضا المراقبين الجمركيين في مطار الملك خالد الدولي .

بحيث تدور إشكالياتها حول: ما علاقة البيئة الداخلية لبيئة العمل بمستوى الأداء الوظيفي للمراقبين الجمركيين في مطار الملك خالد.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى رضا الجمركيين عن:

1 بيئة عملهم الداخلية .

2 أسلوب الإشراف المتبع.

3 البيئة المادية .

4 الحوافز المادية و المعنوية.

5 نوع العمل المنوط بهم .

6 مستوى أدائهم الوظيفي

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصل إلى أهم النتائج :

(1)عايد رحيل عيادة الشمري:د ور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي،قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2013،ص60.

- 1 المراقبين الجمركيين راضين بدرجة متوسطة عن بيئة عملهم.
- 2 المراقبين الجمركيين راضين بدرجة متوسطة عن أسلوب الإشراف المتبع في عملهم.
- 3 المراقبين الجمركيين راضين بدرجة متوسطة عن الحوافز المادية و المعنوية.
- 4 المراقبين الجمركيين راضين بدرجة متوسطة عن نوع العمل لديهم.
- 5 المراقبين الجمركيين راضين بدرجة متوسطة عن البيئة المادية للعمل.
- 6 المراقبين الجمركيين راضين بدرجة متوسطة عن أدائهم الوظيفي(1).

الدراسة الرابعة : دراسة الزايد ”بعنوان بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي:دراسة تطبيقية على العاملين بحرس الحدود بالرياض .

وقد هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن أهم الخصائص الاجتماعية المميزة لبيئة العمل الداخلية +في حرس الحدود والتمثلة في أسلوب القيادة والإشراف ,نوعية العمل ومحتواه , الحوافز المادية والمعنوية المتاحة للعاملين,علاقات العمل السائدة بين العاملين , فرص الترقية الوظيفية المتاحة , و طبيعة العلاقة بين خصائص هذه البيئة ومدى تأثيرها في درجة الرضا الوظيفي للعاملين و التوصل لوضع تصور أمثل لبيئة العمل المواتية للعاملين بما يحقق الرضا الوظيفي و يثمر الكفاءة في الأداء.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أبرز النتائج التالية :

- 1- أن 54.9 بالمئة من العينة يرون أن المشاركة بآرائهم قبل اتخاذ القرارات تؤثر على أعمالهم هي مشاركة محدودة.

(1)سهام بن رحمون :مرجع سابق،ص26.

- 2- أن أكثر من نصف مفردات العينة ترى أن هناك تقديرا للجهد الذي تبذله في العمل وأن هذا التقدير قد يكون ماديا أو معنويا.
- 3 - أن ثلثي العينة رأَت أن إدارتهم لا تتبع أسلوب تفويض السلطة و الصلاحيات .
- 4 - أن أغلبية أفراد العينة يرون أن الإدارة تتيح لهم فرصة مناقشة التوجيهات و التعليمات وكذا المشاكل التي تظهر عند تنفيذهم للتوجيهات .
- 5 - أن 43.1 بالمائة راضين عن عملهم.
- 6 - أن نوعية العمل الذي يؤديه العامل له تأثير ملحوظ على درجة رضاهم الوظيفي , و الرضا عن الحوافز المتاحة كان بدرجة متوسطة.
- 7 - أن 52.9 بالمائة يرون أن العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين مرضية تماما.
- 8 - أن 81.4 بالمائة يرون أن العلاقة مع الزملاء تمتاز بالطيبة⁽¹⁾

الدراسة الخامسة: دراسة ميرفت خضر السيد المرخ " بعنوان تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين و أدائهم لأعمالهم ,دراسة تطبيقية بمنشأة القطاع الصناعي غزة . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .

بناء على الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة حول تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين و أدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة , فقد توصلت إلى النتائج التالية :

- 1- وجود علاقة إرتباطية بين المؤهل العلمي للعاملين في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة ومستوى الرضا الوظيفي لديهم ,فيما بينت النتائج ضعف العلاقة الإرتباطية بين متغيرات:الجنس,العمر,الحالة الاجتماعية , المهنة و عدد سنوات العمل من جهة , و مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين من جهة أخرى .

(1)بوقال نسيم:مرجع سابق ،ص12.

2 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور و الإناث العاملين في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزةفي العناصر التالية : الشعور بالانتماء و الولاء للمنشأة التي يعملون بها,خصم زمن توقف الإنتاج منأجر العامل, الإستعداد لقطع الإجازة لظرف طارئ في العمل , درجة الرضا عنى الإضاءة في المنشأة , درجة الرضا عن مدى ملائمة العمل لميول العامل ومؤهله الدراسي ,درجة الرضا عن مدى التعاون و التنسيق بين العاملين , درجة الرضا عن النظافة العامة لمكان العمل , درجة الرضا عن مدى العدالة و المساواة في معاملة العاملين , درجة الرضا عن مدى توفر المرافق الصحية.

3-و قد أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمالة التي تعمل على الآلة و العمالة اليدوية المعاونة في العناصر الآتية : درجة الرضا عن وضوح العمل و تحديده , درجة الرضا عن العلاقة مع الرؤساء, درجة الرضا عن العلاقة مع الزملاء في العمل ,درجة الرضا على إهتمام الادارة بالعاملين و مشاكلهم ,درجة الرضا عن الشعور بالامن الوظيفي , الشعور بالانتماء والولاء للمنشأة التي يعملون بها .

4 وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين بعض عناصر بيئة العمل المادية للعاملين في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة ومستوى الرضا الوظيفي لديهم و هذه العناصر بالترتيب حسب قوةالعلاقة هي درجة الرضا عن التكيف داخل المنشآت, درجة الرضا عن الإضاءة ,درجة الرضا عن النظافة العامة لمكان العمل ,درجة الرضا عن موعد بدئ العمل , درجة الرضا عن مدى توفر مرافق صحية في المنشآت , درجة الرضا عن مدى توفر غرفة طعام .(1)

(1) بوقال نسيم :مرجع سابق ،ص14.

الدراسة السادسة:دراسة الصرايرة و مقدادي "بعنوان المناخ التنظيمي و دوافع العمل للموظف العام لدى الدوائر الحكومية في محافظة جرش.

وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و الملاحظة و الاستمارة لجمع البيانات. وهدفت هذه الدراسة إلى إعطاء الصورة الحقيقية و الواضحة للمناخ التنظيمي و أثره على دوافع العمل للموظف العام من أجل معالجة و تحسين المناخ و دوافع العمل للموظف العام لرفع كفاءة و فعالية الجهاز الإداري الحكومي في الدوائر الحكومية في محافظة جرش و قد شملت عينة الدراسة كافة مديري الدوائر الحكومية و عددهم 18 مديرا و جميع رؤساء الأقسام في مختلف الدوائر الحكومية وعددهم 38 رئيسا في حين تم اختيار 5موظفين من كل دائرة.

وقد حدد الباحث الأبعاد المناخية التي لها علاقة بدوافع العمل للموظف العام لدى الدوائر الحكومية في محافظة جرش وهي الجانب الوظيفي , الجانب النفسي,والجانب الاجتماعي ,جانب الأجور و الحوافز .

و قد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستويات الوظيفية لدى الشرائح الثلاث و هي :مديري الدوائر ,رؤساء الأقسام ,و شريحة الموظفين وذلك في ضوء الجوانب التالية: 1 الجانب الوظيفي. 2 الجانب النفسي و الإجتماعي.

وقد أظهرت التحليلات بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستويات الوظيفية لدى الشرائح الثلاث في جانب الأجور و الحوافز و أن هناك تأثيرا واضحا للمناخ التنظيمي ودوافع العمل لجميع شرائح الدراسة و بالأخص في جانب الأجور ز الحوافز و السياسات المعتمدة لدى الدوائر الحكومية المعتمدة في محافظة جرش⁽¹⁾.

(1)محمد إبراهيم العكران:المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي ,دراسة مسحية على ضبط قطاع الأمن الخاصة بمدينة الرياض ,رسالة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الإدارية,جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض , 2004 ص25.

الدراسة السابعة: دراسة عياصرة "بعنوان الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة و علاقتها بدافعية معلمي هذه المدارس نحو مهنتهم .

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الانماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة و دافعية معلمي هذه المدارس نحو مهنتهم و معرفة فيما إذا كان هناك أثر لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة و المحافظة في الانماط القيادية لمديري المدارس الثانوية و في دافعية المعلمين نحو مهنتهم ، و بلغ عدد أفراد الدراسة (1141) معلما ومعلمة للمرحلة الثانوية من حملة درجة البكالوريا .

واستخدم الباحث استبانة وصف الانماط القيادية من وجهة نظر المعلمين و استبانة قياس الدافعية للمعلمين نحو عملهم .

وكان من أبرز نتائجها :

شروع النمط القيادي الديمقراطي لدى مديري و مديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن يليه النمط الأوتوقراطي وجاء النمط التسيبي في المرحلة الأخيرة وأن مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم السائد في المدارس الثانوية العامة كان متوسطا، إضافة إلى وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين النمط القيادي الديمقراطي و دافعية المعلمين نحو عملهم (1).

(1) محمد عبد العال النعيمي و آخرون: طرق و مناهج البحث العلمي ، مؤسسة الوراق للنشر التوزيع ،الأردن ، ط1، 2009 ، ص407 .

الدراسات الأجنبية:

الدراسة الثامنة: دراسة إيجان " بعنوان العوامل الداخلية و الخارجية الواردة في نظرية العاملين لهيرزبيرغ.

وقد هدفت الدراسة إلى تحديد أي من العوامل الداخلية و الخارجية الواردة في نظرية العاملين لهيرزبيرغ هي التي تدفع المعلمين في المدارس العامة في شيكاغو وتشعرهم بالرضا الوظيفي ,وقد بلغ عدد أفراد الدراسة (238) معلما. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود ستة عوامل للدافعية لدى المعلمين هي: الإنجاز , الاعتراف و التقدير ,المسؤولية,إمكانيات التقدم الوظيفي , احتمالية النمو والتطور.

أما عوامل عدم الرضا لدى المعلمين أو عوامل الصحة كما يسميها هيرزبيرغ فتمثلت في العلاقات بين الافراد , الاحترام , العلاقات مع الرؤساء , السياسة الادارية , ظروف العمل ,تأثير العمل على الحياة الشخصية , و الامن الوظيفي ,وكما كان لعوامل الجنس و المؤهل العلمي أثر ذو دلالة إحصائية في تحديد دافعية المعلمين نحو العمل , بينما كانت سنوات الخبرة أقل العوامل ذات الدلالة الإحصائية في تحديد دافعية المعلمين⁽¹⁾.

(1) محمد عبد العال النعيمي و اخرون:المرجع السابق، ص 411.

التعقيب على الدراسات السابقة ومدى استفادة الدراسة الحالية منها:

من خلال إطلاعنا على عدد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية

وجدنا أن هناك أوجه تشابه و أوجه اختلاف بينهما و هي كالآتي:

أوجه التشابه:

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة مرفت خضر السيد المرئخ في تناول موضوع بيئة العمل

الداخلية كمتغير مستقل و الرضا الوظيفي كمتغير تابع في الدراسة السابقة وكمؤشر للمتغير التابع

في الدراسة الحالية.

كما تتفق مع بعض الدراسات الأخرى التي تناولت بيئة العمل بصفة عامة.

كما تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

كذلك في الاعتماد على نفس أدوات جمع البيانات كالاستمارة التي طبقت في معظم الدراسات

السابقة والدراسة الحالية.

أوجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في دراسة المتغير التابع ,فالدراسة الحالية

اتخذت الدافعية كمتغير تابع على عكس الدراسات الأخرى كالولاء التنظيمي,الأداء الوظيفي.

كما تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المجال المكاني و الزماني.

كما هناك نقاط اختلاف من حيث المؤشرات الخاصة ببيئة العمل الداخلية كون الدراسة

الحالية ركزت على القيادة,الاتصال, التحفيز أما الدراسات السابقة فمعظمها شملت كل خصائص

بيئة العمل الداخلية.

كما تختلفان بصورة غير مباشرة في المؤشرات الخاصة بالمتغير التابع.

الاستفادة منها:

وقد استفادت الدراسة الحالية إلى حد بعيد من الدراسات السابقة من تكوين تصور شامل لإطار نظري و الاطلاع على الطرق و الأدوات المنهجية لجمع البيانات المتبعة في الدراسات السابقة و أهم النتائج المتحصل عليها و ذلك للاستفادة منها في اختيار الموضوع و تصميم الاستمارة و تحديد الإشكالية و التساؤلات بالإضافة إلى تحديد المفاهيم بالنسبة لبيئة العمل الداخلية و الاستفادة منها كذلك من بياناتها و طريقة تحليلها و أسلوبها العلمي.

خلاصة:

من خلال ما سبق في هذا الفصل الذي خصصناه للإطار المفهمي إبتداءا من الإشكالية وأسباب اختيار الموضوع وصولا إلى تحديد المفاهيم ودراسات السابقة ، بحيث يعد هذه العناصر بمثابة الانطلاقة تحدد لنا مسار بحثنا من خلال تعريف بعض الوظائف الإدارية كالاتصال، التحفيز، القيادة التي تعتبر ذات صلة بموضوع بحثنا ودور أساسي في بناء بيئة عمل داخلية ملائمة تؤثر على دافعية العاملين في المؤسسة الإستشفائية.

الفصل الثاني

بيئة العمل الداخلية وعناصرها الإدارية

الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية وعناصرها الإدارية

تمهيد

أولاً: أنواع بيئة العمل

ثانياً: علاقة بيئة العمل بالمنظمة والعاملين فيها

ثالثاً: متطلبات بيئة العمل الداخلية

رابعاً: عناصر بيئة العمل الداخلية

خامساً: العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية

سادساً: نظريات الإدارة التي اهتمت ببيئة العمل الداخلية

خلاصة

تمهيد:

تعتبر بيئة العمل الداخلية المحيط الذي يعمل فيه الإداري داخل المؤسسة، وهي تعتبر عاملا مهما بتحقيق طموحاته وأهدافه، خاصة إذا واضحة المعالم والحدود حيث يحدث فيها التفاعل والإحتكاك بالآخرين ، فإذا كانت بيئة العمل الداخلية تؤثر في العامل الإداري خاصة في كمية الذي يبذله أو في قوة دافعيته وفي روحه المعنوية وفي مستوى إرتياحه ورضاه وإنتمائه بمؤسسته فسوف ننمي فيه قيم الإلتزام وتحمل المسؤولية، لذا سنتطرق لبيئة العمل عامة وبيئة العمل الداخلي خاصة، وسوف نسلط الضوء على العناصر الإدارية المكونة لبيئة العمل الداخلية المؤثرة على دافعية العاملين والتعرف على اتجاهات نظريات الإدارة ومدى اهتمامها ببيئة العمل الداخلية كعنصر منير في دافعية العمال .

أولاً- 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 أنشطتها 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)، فالبيئة 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.

2-بيئة العمل الخاصة: هي البيئة التي تعيش فيها المنظمة بمفردها، ولا يشاركها أحد في التأثير بها كالأنظمة الداخلية 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⁽¹⁾.

(1)بوقال نسيم: مرجع سابق، ص34.

ويقصد ببيئة العمل الخاصة الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعاونية وحتى من المناخية والطبيعية التي تؤثر مباشرة على منظمة بعينها أو على قطاع بذاته دون غيره.

3-بيئة العمل الخارجية : تعرف بيئة العمل الخارجية بأنها: "كل ما يقع خارج حدود التنظيم" وهي أيضا : "كل القوى والتغيرات الفاعلة والمؤثرة على المنظمة وتقع خارج حدودها" ، كما أنها تعرف في عبارة عن مختلف المؤثرات والمكونات والجوانب التي تحيط بالمنظمة وتتفاعل معها كتنظيم مفتوح ومتربط، وهي الإطار الذي تتحرك فيه المؤسسة، وتتعامل معه لإنجاز خطط وبرامج العمل ولتحقيق أهدافها، وتشمل العملاء، ومصادر الإمداد لكافة احتياجاتها والمنافسين، وجماعات التأثير والضغط.⁽¹⁾

4-بيئة العمل الداخلية: فهذا النوع من البيئة، بيئة العمل الداخلية سوف ينصب عليه التركيز في هذا البحث لكونه المتغير المستقل لهذه الدراسة وإبراز أثره على الدافعية في العمل، وهناك عدة تعريفات لبيئة العمل الداخلية إلا أنه سيتم عرض بعض منها والتي تفيد الدراسة كالأتي : تعرف بيئة العمل الداخلية "بأنها عبارة عن الأفراد و الجماعات و التقنيات والنظم التي تعمل داخل المنظمة وتعمل المنظمة بموجبها".

كما يعرفها في نفس السياق حسين حريم بأنها: "البيئة الجزائرية التي تمثل المنظمة نفسها وتضم رسالة المنظمة وأهدافها وثقافتها والعاملين فيها والسياسات والتقنيات والإجراءات، وعمليات الإنتاج والمنتجات والخدمات، وتعرف كذلك على أنها مجموعة الخصائص الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي بحيث يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم"⁽²⁾

(1)مصطفى محمود أبو بكر: المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، د.ط، 2004، ص203.

(2)بوقال نسيم: مرجع سابق، ص52-55.

فهي في ذلك الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المؤسسة والمتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة المديرين لمروسيهم ونوعية الأهداف التي تعمل المؤسسة على تحقيقها، كما أن بيئة العمل الداخلية ليست الحيز المكاني فقط وإنما تشمل مجموعة من الخصائص كطرق التنظيم والعمل، والنمط القيادي السائد في المؤسسة. بالإضافة إلى نوع الاتصال بين الإدارة والعاملين وطرق التحفيز المتوفرة في المؤسسة بالإضافة إلى خصائص أخرى (كالرقابة الإدارية، النظم واللوائح، الثقافية التنظيمية،....)

ومن خلال هذه التعريفات نلاحظ أنها توضح أن بيئة العمل الداخلية تعني مجموع العوامل والمتغيرات التي تؤثر على المنظمة من الداخل مثل طرق أداء العمل⁽¹⁾.

ثانياً: علاقة بيئة العمل بالمنظمة و العاملين فيها:

1- العلاقة بين البيئة والمنظمة: إن طبيعة العلاقة بين البيئة والمنظمة هي علاقة يمكن اعتبارها علاقة تبادلية وببساطة شديدة فإن المقصود بالعلاقات التبادلية هي تلك العلاقة التي توجد بين طرفين كل منهما يؤثر ويتأثر بالآخر، وبمعنى أبسط تعني تلك العلاقة أن البيئة تؤثر على عمل المنظمات و أن المنظمات بدورها تؤثر في تلك البيئة.

- فالمنظمة لا يمكن أن تعمل دون أن تأخذ من البيئة تلك الخدمات الأساسية كالموارد المادية والبشرية كالأفراد العاملين والمواد الأولية اللازمة لتصنيع ما تقدمه من منتجات، أو دون أن يتوفر لديها الجانب التكنولوجي .

(1) مصطفى محمود أبو بكر: المرجع السابق، ص205.

- فهذا كله يشير لعلاقة البيئة بالمنظمة ، كذلك المنظمة تؤثر بالبيئة وهناك علاقة بينهما وأول تأثير للمنظمة في البيئة عن طريق ما تقدمه تلك المنظمة من سلع وخدمات ومن فرص للعمل .
-ومن هنا فما تقدمه تلك المنظمات من منتجات وخدمات ومن فرص للعمل على قيم وسلوك الأفراد في المجتمع، كما يؤثر على درجة الرفاهية التي يتمتع بها هؤلاء الأفراد⁽¹⁾ .

2-علاقة بيئة العمل بالعاملين : فيما يتعلق بالعلاقة بين بيئة العمل مع العاملين بالمنظمة، فإن مصلحة المنظمة تقتضي ضرورة حصر وتلاقي العوامل السلبية في بيئة العمل لكي لا تكون سمة متحركة في سلوك العاملين ومن تلك العوامل الاتجاهات النفسية السلبية التي يحملها العامل اتجاه العمل أو المنظمة، والتي تهيمن عليه وتوجه سلوكه في مختلف مواقف العمل توجيهها بعيدا عن المعايير المطلوبة للأداء وسواء كان العامل يحمل اتجاهات سلبية من بيئته أو تبنائها من بيئة العمل، فإن إدارة المنظمة الواعية تلاحظ أي بادرة لاتجاه سلبي غير سليم، حيث أنه رغم أن الاتجاهات والميول التي تم اكتسابها تقاوم التعديل عادة ولكن بجهود معينة يمكن تعديلها.

- لذا نجد اليوم بعض المنظمات الكبرى تتنافس في صنع بيئة مثالية محفزة للموظفين، وتعتبر هذه الخاصية ميزة تنافسية كبرى بالنسبة لها .

-من جهة أخرى ظهرت بعض العوامل الحديثة التي تؤثر على بيئة العمل في كافة المنظمات وتتعلق بالعاملين فيها و من هذه الاتجاهات :

- ارتفاع مستوى التعليم و ازدياد الوعي في صفوف القوى العاملة .
- زيادة تطلعات العاملين و التوسع في استعمال تشريعات العمل والعمال في توزيع الثروة.
- تعاظم القيم الأخرى غير القيم المادية .
- تكاثر القوى العاملة.

- مراقبة الكلفة.

-التشدد في تطبيقات قوانين العمل والعمال .

- ولأن البيئة المحيطة بالعمل تؤثر تأثيرا مباشرا وغير مباشر على أداء العامل سلبا وإيجابا فمن الممكن أن تعمل المنظمة على الحد من المجهود البدني والذهني المفرط للعامل أثناء العمل، خاصة إذا كان العمل يتم لساعات طويلة في بيئة غير مناسبة حيث تؤدي بالعامل إلى القلق والتوتر وهذا ينعكس على كفاءة الأداء واتسامه بالتأخير والتذبذب .

- ومنه فإن بيئة العمل تؤثر على سلوك وتصرفات الجماعات و الأفراد من خلال عواملها الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، كما أن لها تأثير على السلوك الإداري النفسي للعاملين بالمنظمات بمختلف أنواعها وأنشطتها وتعد مؤشرا على القيم والاتجاهات السائدة في المنظمة.

- كذلك يمكن أن تسهم المنظمات في تغيير العديد من العادات والتقاليد وأنماط السلوك من خلال تعاملها مع العاملين وتعويدهم على الالتزام بالمواعيد، المحافظة على الهدوء، النظام واحترام حقوق الآخرين، وتخفف من أثر العلاقات السلبية بين الجماعات الداخلية والإقليمية وتغرس فيهم حب الصالح العام والحرص على الملكية العامة.

- كما تساعد تهيئة بيئة العمل المناسبة في تكريس الوقت والجهد وتوجيه وحصر الفكر في الإنجاز الدقيق للعمل وما يتخلله من تنسيق وتنظيم وإبداع وغير ذلك من الأساسيات التي تدعم الجهاز الإداري وتهيئ جوا من العمل الفعال الذي يساعد على تحقيق الأهداف بالسرعة و الكفاءة المطلوبة .

- من هذا المنطلق قد أصبح التعرف على بيئة العمل وسيلة مهمة لتحسين الأداء و رفع إنتاجية العاملين واجتذابهم نحو منظماتهم، لذا فإن الإدارة الفعالة هي التي نحرص على التعرف على عناصر هذه البيئة وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى، وهما سيسهم في تبني الإدارة لسياسات وإجراءات محددة تساعد على دعم الجوانب الايجابية في المنظمة والقضاء على النواحي السلبية بغية الوصول إلى بيئة عمل نموذجية يتم من خلالها العمل بارتياح ومن هنا تتبين ضرورة الوقوف على أهمية عناصر بيئة العمل بشكل عام، وبيئة العمل الداخلية بشكل خاص (1).

(1) بوقال نسيم : مرجع سابقن ص56-57.

ثالثا: متطلبات البيئة الداخلية للعمل:

يمكن القول أن بيئة العمل الداخلية للمنظمة تتشكل من ركنين أساسيين

هما :

1- الركن المادي: والذي يتمثل في التجهيزات الآلية التي يستخدمها الفرد عند قيامه بالعمل،

درجة الحرارة ، التهوية ، الأثاث،...الخ

2- الركن المعنوي: الذي يتولى مهمة إدارة الركن المادي لتحقيق أهداف محددة.

فبالنسبة للركن المادي فإنه لا يمثل أي مشكلة داخل المنظمة، طالما توفرت لديها الأموال

و الإمكانيات، وحتى إن لم تتوفر هذه الأموال، فإنه يمكن النظر إلى الركن المادي للمنظمة

باعتبار لا أحد المعطيات الثابتة في لحظة زمنية معينة، وبذلك ننحصر أهمية بيئة العمل في

الركن المعنوي بها، والذي يناط به مسؤولية الاستخدام الأمثل لما هو متاح من موارد مادية

بالمنظمة، أيًا كان حجمها، كما تستطيع المنظمة الناجحة تدعيم فرص الأداء الجيد من خلال

التخطيط الفعال للوظائف، التنظيم، التوجيه، الرقابة، توفير الموارد والإمكانيات والتكنولوجيا

الملائمة لطبيعة عمل المنظمة .

وبإلقاء نظرة تقييمية على هذه العناصر يجب التأكيد والاهتمام بالمنظمات القيادية

والمعنوية لبيئة العمل الداخلية، بكل ما يرتبط بها من أبعاد ومهارات سلوكية وتنظيمية (كالاتصال،

المشاركة في الإدارة، القدرة على التغيير، أنماط القيادة، طرق تحديد الأهداف، أساليب

الرقابة...الخ) والتي تعكس قدرات المنظمة على تسيير العمل وإدارته، وتفهم حاجات العاملين

وطرق إشباعها...الخ، هذه القدرات التي لو أحسن استخدامها لتمكنت المنظمة من خلق بيئة عمل

داخلية متسعة للحاجات.

وباختصار يجب تهيئة بيئة العمل سواء على مستوى المنظمة كلها أو على جميع المستويات، بحيث تؤدي إلى إشباع حاجات العاملين التي هي انعكاس لدافعيتهم في العمل. حيث أنّ الإدارة الجيدة بإمكانها أن تخلق الأمان و الثقة في نفوس العاملين ، وذلك بالعمل على خلق فرص للتقدم والنمو في العمل وإتباع النمط الملائم في الإشراف، والتحديد السليم للوظائف وما يتعلق بها من سلطان ومسؤوليات والتنسيق بين أجزاء العمل وخلق مناخ اجتماعي سليم بين العاملين إذا توافرن لها الإمكانيات والتسهيلات المادية المناسبة ومن ثم يستطيع مثل هذا النمط الإداري خلق بيئة عمل مشبعة للحاجات على مواجهة مشكلة انخفاض الرضا والدافعية لدى العاملين بشكل فعّال (1) .

(1) بوقال نسيم ، مرجع سابق ، ص 56، 57 .

رابعاً: عناصر بيئة العمل الداخلية:

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

فحسب فاروق عبده فلييه والسيد محمد عبد المجيد فإن بيئة العمل الداخلية تشمل العناصر

أو الخصائص التالية:

- 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 الإتصال، 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. (1)

-بالنسبة لأحمد سيد مصطفى : يرى أن عناصر بيئة العمل الداخلية هي:

- أ- البشر أو الموارد البشرية من مديريين ومرؤوسين وعلاقاتهم التبادلية، ومدى ولائهم و التزامهم ودافعيتهم.

(1)سهام بن رحمون :مرجع سابق،ص37

ب- النظم والسياسات الإدارية.

ج- التجهيزات المستخدمة.

د- الموارد المالية والفنية ومستوى التكنولوجيا.

هـ- طبيعة العمل وتصميمه.

و- الظروف المادية للعمل (الفيزيائية) .

ز- الظروف المعنوية التي تؤثر في إنتاجية الإدارات والعاملين.⁽¹⁾

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

أ- العمر والحجم ودورة حياة المؤسسة أو المنظمة، حيث أن عمر المؤسسة مؤشر لفعالية

وكفاءة كفاية بيئة العمل الداخلية .

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.

ومنه نرى أن كل من هذه التقسيمات متشابهة لأن كل من هذه العناصر متواجدة في كل

بيئة أو بالأحرى في كل مؤسسة من قيادة ونظم ولوائح وموارد بشرية ومادية وغيرها⁽²⁾.

ولكن تماشياً مع موضوع الدراسة وأهدافها فقد تم إلقاء الضوء على بعض العناصر الإدارية فقط

لبينة العمل الداخلية، القيادة، الاتصال، التحفيز.

(1) مصطفى أحمد السيد: إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة، 2004، ص 57 .

(2) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، دط، 2002، ص 57.

خامسا: العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية:

إن بيئة العمل الداخلية تتضمن عناصر إدارية تكفل عملية تنظيمها و تسييرها ، إلا أن هذه العناصر قد تؤثر بشكل إيجابي على دافعية العاملين إذا حسن تسييرها و تؤثر بشكل سلبي كذلك إذا أسيئت طريقة تسييرها ومن بين هذه العناصر القيادة ، الاتصال ، التحفيز .

1: القيادة

1-1 وظائف القيادة:

يمكن النظر إلى القيادة كجهود مؤثرة يبذلها المديرون لمساعدة مرؤوسيهـم على إنجاز الأعمال وتحقيق حاجاتهم وتوقعاتهم ويتم ذلك بالقيام بنوعين من الوظائف هما: وظيفة الاهتمام بالعمل ووظيفة الاهتمام بالناس.(1)

كما أن هناك بعض الوظائف الأساسية هي:

- تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وبصفة خاصة إذا كانت تلك المواقف التي تواجهها الجماعة المجهولة لكل أعضائها غامضة لا يسهل إدراكها وفهمها.
- تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل المواقف إسنادا على ما يتمتع به القائد من حكمة وإدراك
- توجيه الجماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الخطأ فتستجيب الجماعة لفائدتها بقدر ما تحمل له من نفوسها بالثقة والاحترام.
- تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات.
- وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة.

(1)فراسة كريمة ودحماني عائشة : أساليب القيادة في تنمية الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال،2009، 2010، ص 44.

- العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد سواء كانت رسالة أو عملاً إجتماعي .

- تمثل الجماعة رسمياً والتعبير عنها أمام الغير وأمام غيرها من الجماعة. (1)

1-2 مقومات القيادة الفعالة:

تواجه المنظمات المعاصرة الكثير من المشكلات التي ترتبط بالقيادة، ومن أهم هذه المشكلات قلة خبرة القادة، وانخفاض مستوى الكفاءة الإدارية لديهم، كما أن الكثير من هؤلاء القادة متسلطين في استعمال سلطاتهم فضلاً عن ضعف الإنتماء لدى البعض منهم، هذا بالإضافة إلى القصور في إدراك الكثير من قادة المنظمات لأهمية فهم حاجات ورغبات ودوافع سلوك مرؤوسيهـم. ولعلاج تلك المشكلات فإن الجهود ينبغي أن توجه نحو القيادة واكتساب فهم أفضل لمعناها ومحاولة التأكد من توافر مقومات القيادة الفعالة في القادة الذين ينتج عن تصرفاتهم المشكلات السابقة وفي هذا الصدد فإنه يوجد الكثير من المقومات التي ينبغي توافرها حتى تصبح القيادة فعالة نذكر ما يلي:

1-سمات وخصائص القائد الشخصية: ينبغي أن تتوفر في القائد الفعال الكثير من الخصائص الشخصية كالخصائص الجسمية مثل الطول والحجم المناسب، والخصائص الذهنية كالذكاء واللياقة والحكمة والإتزان الإنفعالي والثقة بالنفس والمبادأة وصواب الحكم على الأمور والقدرة على التحليل والإبتكار والتفكير الخلاق فضلاً عن المهارات الإجتماعية كمهارات الحديث والإستماع وكسب الألفة .

(1) طاهر محسن منصور، نعمة عباس الكفاجي: نظرية المنظمة (مدخل العمليات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن

2- الموضوعية: يتميز القائد الفعال بالموضوعية في علاقاته مع الأفراد في المنظمة الأمر الذي

يجعله يناقش الحقائق ويشخص المواقف والمشكلات بطريقة موضوعية لا تحيز فيها.

3- إدراك أهمية العلاقات الإنسانية: يجب على القائد الفعال أن يكون ملماً إماماً جيداً بالسلوك

الإنساني للأفراد وفي المنظمة بحيث يعرف ماذا يستطيع الآخرون عمله وما يستطيعون القيام به

فهذا من شأنه أن يؤدي إلى تنمية القائد لهؤلاء الأفراد بإشباع حاجاتهم المتباينة.

4- المرونة في التعامل مع الناس: يجب أن يختلف سلوك القائد في تعامله مع الناس باختلاف

تصرفاتهم في المواقف المتعددة، وفي هذا الصدد فإنه يجب عليه أن يكون نزيهاً ولا يتحيز لأحد

ذوي الصلة أو القربى، بل ينبغي أن يتعامل مع هؤلاء الأفراد ، مع عدم التحيز أو الإذعان

لضغوط الأفراد أو المجموعات.

وفي هذا الصدد أيضاً فإن على القائد أن يحدد الروادع المناسبة للأفراد ذوي السلوك غير

القويم، ويحدد أيضاً الحوافز المناسبة للأفراد الذين يسرون على الصراط المستقيم.⁽¹⁾

3-1 أنماط القيادة:

يمكن تمييز ثلاثة أنماط رئيسية للقيادة، وذلك وفقاً لأسلوب ممارستها، تتمثل هذه الأنماط

في القيادة الإستبدادية، والقيادة الديمقراطية، والقيادة الفوضوية هذا ويمكن أيضاً تقسيم القيادة وفقاً

للمصدر الذي يستمد منه القائد سلطته في القيادة الرسمية، والقيادة غير الرسمية.

(1) فتحي أحمد ذياب عواد: إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1 ، 2013،

وفي ضوء ذلك فإنه يوجد الأنماط التالية من القيادة :

- 1- القيادة الإستبدادية .
- 2 - القيادة الديمقراطية .
- 3- القيادة الفوضوية -
- 4 القيادة الرسمية .
- 5- القيادة الغير رسمية .

ويمكن إلقاء الضوء على هذه الأنماط من القيادة فيما يلي:

1) القيادة الإستبدادية: يعتبر القائد مستبدا إذا تحكّم في تابعيه فيصبح متسلطا عليهم بحيث يحملهم على أداء الأعمال وفقا لإرادته وأسلوبه ولا يسمح باستخدام أي نوع من التشاور أو المشاركة عند إتخاذ القرار، ويطلق على القائد المستبد لفظ "أوتوقراطي" وهي كلمة يونانية معناها حكم الفرد الواحد، وقد تكون القيادة الأوتوقراطية متسلطة، كما قد تكون خبيرة وصالحة، كما قد تكون أيضا متعاملة لبقة، وتتميز القيادة الأوتوقراطية المتسلطة بتحكّم القائد في مرؤوسيه وإستخدامه لسلطته كأداة تهديد لتنفيذ العمل، كما أنه لا يعير أي إهتمام للعلاقات الإنسانية في تعامله مع المرؤوسين .

والقائد الأوتوقراطي الخبير يبدو طيبا مع مرؤوسيه، إلا أن إتجاهه وميوله يغلب عليها بصفة عامة طابع الإستبداد، كما ينقلب سلوك هذا القائد نحو التطرف إذا فشل في إقناع مرؤوسيه حيث يصبح أكثر تسلطا وإستبدادا من القائد، وبالنسبة للقائد الأوتوقراطي المتعامل فإنه يتسم باللباقة في التعامل مع مرؤوسيه، كما يعتمد على إتصالاته الشخصية لإنجاز الأعمال، كما أنه مرن في معالجته لمشكلات العمل التي تواجهه، إلا أن هذا القائد أيضا ذا طابع أوتوقراطي حيث يحتفظ لنفسه بسلطة نهائية للأخذ بآراء مرؤوسيه أو عدم الأخذ بها وبالتالي يتخذ القرار النهائي منفردا .

(2) القيادة الديمقراطية: تختلف القيادة الديمقراطية اختلافا تاما عن القيادة المتسلطة فهي يشبع حاجات كل من القائد وأتباعه وتعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين كل من القائد ومرؤوسيه، كما تخلق التعاون بينهم حيث تشرك المرؤوسين في بعض المهام القيادية لحل بعض المشكلات وإتخاذ القرارات، كما يقوم القائد بتفويض السلطة للمرؤوسين القادرين على ممارستها، ويعمل باستمرار على خلق المناخ الملائم للعمل، ويسعى إلى تكوين روح الجماعة بين هؤلاء المرؤوسين .

(3) القيادة الفوضوية: يمكن تسمية هذا النوع من القيادة الحرة، وهي فوضوية لكونها تعتمد على ترك الفرد يفعل ما يشاء وتبدو القيادة وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه هؤلاء الأفراد مما يترتب على ذلك عدم وجود ضابط للعمل، وبالتالي تنتشر الفوضى في التنظيم، وبذلك فهذه القيادة تتميز بترك الحرية للأعضاء بالتصرف، كما أن القائد لا يشترك إشتراكا ذات أثر في تنظيم شؤون الجماعة، ولهذا فإنه يترتب على هذا التنظيم ازواج الجهود وضياع كثير من الوقت مع إهمال العديد من نواحي النشاط .

(4) القيادة الرسمية: ترتبط القيادة الرسمية بوظيفة معينة محددة يشغلها القائد في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ولهذا فهو يستمد سلطته من موقعه في هذا الهيكل، وهذه القيادة من الأنواع الشائعة في المنظمات وهي لا تنشأ عفوا بين أفراد الجماعات، حيث لا يقوم أعضائها بإختيار قائدهم، وإنما يقوم أصحاب المنظمة بإختيار هذا القائد وتعيينه وفرضه على تابعيه. ويلاحظ في هذه الحالة أنه على الرغم من وجود فروق جوهرية بين الرئاسة والقيادة كما سبق إيضاح ذلك، وأن النمط القيادي هنا أقرب للرئيس من القائد، إلا أنه يمكن القول أيضا أن وجود مظاهر الاختلافات

بين مفهومي الرئاسة والقيادة لا يعني وجود تفاوت كبيرين هذين المفهومين، بل يمكن التقريب بينهما بحيث يمكن أن يصبح الرئيس قائدا في مواقف وظروف معينة، وهو يمكن أن يحدث في هذه الحالة الأمر يجعلنا نقول أنه توجد قيادة رسمية. (1)

5) القيادة غير رسمية: تظهر هذه القيادة أساسا داخل التنظيمات غير الرسمية وتتمارس نشاطها في إطاره، فهي تتكون داخل مجموعات التنظيم غير الرسمي دون إرتباط بوظيفة معينة، أو منصب معين،

وهي لا تستمد سلطتها من هذا المنصب. وفي ضوء ذلك فإن منزلة القائد غير الرسمي تأتي نتيجة الإختلاط والتفاعل المستمرين بين أعضاء مجموعته غير الرسمية التي ينتمي إليها وتنشأ هذه المنزلة بطريقة تلقائية نتيجة لتمتع هذا الشخص المعين بقوة التأثير في الآخرين ولتمتعه أيضا ببعض الصفات والمهارات التي تلائم إحتياجات موقف معين. (1)

(1) أحمد قوارية: فن القيادة: (المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي و الثقافي) ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ط2، 2012، ص35.

1- 4 مكونات القيادة:

يمكن تقسيم العملية القيادية إلى ثلاث مكونات أساسية تشكل هرم ثلاثي، وتشمل واجهة الهرم وقاعدته المركزية وعمقه، وذلك كما يلي :

أ: واجهة الأمر القيادي " القيادة المبدعة" : ويندرج تحتها:

- القدرة القيادية: وتعني تلك الصفات التي يمتلكها القائد وتجعل الناس سعداء بقيادته وتشعرهم بالثقة.

- الرؤى: وذلك في أمور عديدة مثل: إنشاء الأهداف والرؤى، تحسين البيئة والتأثير على أوضاع المنظمة، التأثير على فريق العمل بشكل إيجابي يرفعه للمشاركة في حمل رسالة المنظمة.

- إنشاء وقيادة فرق عمل: أي تطوير فرق عمل فعالة مبنية على أساس التكامل والتعاون وليس الصراع والتنافس، وذلك لبث روح التعاون والتآلف والحرص على النجاح بين أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف .

(1) فتحي أحمد ذياب عواد: إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1 ، 2013 ، ص 192-195.

- حل الأزمات والصراعات: تقييم الحالات بسرعة وبدقة ويعني ذلك أن على القائد أن يقوم بتولي المسؤولية القيادية وإتخاذ الإجراءات اللازمة عندما يتطلب الأمر ذلك، ويتخذ المواقف الصحيحة في الوقت المناسب .

- تقديم التدريب باستمرار : وذلك بأن يتعامل مع الأخطاء كأحداث عادية، بمعنى آخر أن يستمر ويستفيد من الأخطاء .

-تطبيق إستراتيجية إشراك العضو: أي يقوم بتطوير نظام عمل يشرك الأعضاء في التخطيط وصناعة القرار. (1)

ب: القاعدة المركزية للقيادة:

-العمل كفريق والمهارات الإتصالية: ويعني ذلك تغليب المصلحة العامة على الفردية والعمل التكاملي لإنجاز الأهداف، بالإضافة إلى المهارات الإتصالية التي أصبحت من الضرورات الملحة للنجاح في تحقيق الأهداف.

-التوجيه الذاتي والقدرة على حل المشاكل: وهذا يتطلب قدر كبير من التعلم والخبرة في آن واحد، ذلك لأن العمل مع مجموعة من الأشخاص يستلزم المرور بأوقات عصيبة من الإختلافات.

(1) ماجدة العطية : سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، ط1، 2003، ص 16 .

ب: القاعدة المركزية للقيادة:

-إدارة العلاقات مع المجتمع والمتعاملين مع المؤسسة : يجب على القائد أن يتولى زمام

إدارة علاقات الفريق مع المؤسسة والمجتمع والبيئة الخارجية .

- التمويل: يجب على القائد أن يتأكد دائما ويسعى لتوفير مصادر التمويل لفريقه،

حيث أن التقصير في هذا الجانب يحبط عمل الفريق ويجهض مساعيه ويفشلها

ج: القيادة المهنية : وتتضمن ما يلي :

- إمتلاك المعرفة التقنية: بالرغم من أنه ليس ضروري في القائد أن يكون الخبير الوحيد

والأول في التقنية التي يستخدمها فريقه إلا أنه من المفيد أن يمتلك المعرفة التقنية الأساسية

التي تؤهله فعليا للعمل .

- إمتلاك الخبرة الحياتية: من المهم أن يمتلك القائد حضا وافرا من الخبرات الحياتية فيما

يتعلق بأعمال الفريق وانعكاساتها على المجتمع وتوفر ردود الأفعال والمشاكل التي تطرأ

نتيجة لأي خلل.(1)

(1) ماجدة العطية : المرجع السابق، ص 18.

2:الاتصال :

2-1عناصر الإتصال:

إن الإتصال هو تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر وذلك عن طريق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه، وهذا التعريف بالرغم من بساطته فإنه يعطينا فكرة واضحة عن عملية الإتصال، على أنها تبادل للمعلومات بين المرسل والمستقبل وهذه المعلومات قد تكون بيانات أو أفكارا أو أي شيء آخر له علاقة بين المرسل والمرسل إليه، ومن خلال هذا التعريف يتضح أن عملية الإتصال تتكون من مجموعة من العناصر الأساسية يمكن حصرها في التالي: المرسل، الرسالة، الوسيلة، والمستقبل⁽¹⁾.

1) المرسل أو المصدر: أو الراسل وهو الشخص (أو مجموعة الأشخاص أو التنظيم) الذي يريد نقل الرسالة إلى طرف آخر، وتتأثر العملية بمدى فهم المرسل وإدارته للأمور وكذلك بخبراته السابقة، كما تؤثر حاجاته وإهتماماته الشخصية وميوله وقيمه وإنفعالاته على الأفكار التي يقوم بإرسالها، ومما لا شك فيه أن كل ذلك يتم من خلال مجموعة من العمليات الوجدانية كالنقييم والتذكر والحكم والإضافة والربط وما إلى ذلك .

(1)علي اسماعيل علي : المهارات الأساسية في ممارسة خدمة الفرد،دار المعرفة الجامعية ،طبع نشر توزيع،مصر،دط،2011،ص81.

(2) **الرسالة:** وهي عبارة عن تحويل الأفكار والمعلومات والآراء التي يحملها المرسل إلى مجموعة من الرموز ذات معاني مشتركة بين الرسل والمستقبل، كما قد تكون لغة أو إشكالا ولوضع الأفكار في صورة رمزية أو لإعطائها شفرة معينة تستخدم الكلمات أو الأعداد أو الإشارات غير اللفظية كالحركات والأصوات والحروف والأرقام والصور والسكون وتعبيرات الوجه والجسم والملامسة والمصافحة والهمسات، ومما لا شك فيه أن الإختيار الحسن لصياغة الرسالة ورموزها تعتبر مهمة للغاية بالنسبة للمرسل و المستقبل على حد السواء، ولهذا ينبغي على المرسل أن يصوغ رسالته بالشكل الذي يجعلها أكثر وضوحا لدى المستقبل وأن يضع في حسابه أن صياغة الرموز قد تحمل معاني مختلفة قد لا تفهم بنفس الكيفية لدى الطرفين هذا ومن جهة أخرى، قد تتضمن الرسالة معاني خفية أو غامضة مقصودة أو غير مقصودة و يجب أن تتناسب الرسالة مع وسيلة الإتصال المستعملة لنقلها .

(3) **الوسيلة:** وهي التي تحمل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، لذلك فهي تكتسي أهمية بالغة في فهم الرسالة المرسل، ولهذا على المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيرا وتأثيرا أو فعالية على المستقبل لها، ويتوقف إختيار الوسيلة المناسبة على عدة عوامل منها: طبيعة الرسالة، غرض الرسالة، نوعية المستقبلين، مدى قرب المسافة من المستقبلين، مدى الوقت المتاح والتفضيلات الشخصية، أما عن الوسائل والاجتماعات والندوات، والمحادثات الشخصية والمؤتمرات، هناك الإتصالات المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير والمجلات والمنشورات الدولية والفاكس واللوائح وإجراءات العمل، كما يمكن النظر إلى وسائل الإتصال بناء على درجة رسميتها، فهناك الوسائل الرسمية والوسائل غير الرسمية، أما الوسائل الرسمية فهي تلك التي تنص عليها الخريطة التنظيمية للمؤسسة كالتقارير وإصدار الأوامر والمنشورات الدولية، وما إلى ذلك من الوسائل التي تسير عبر العنوان الرسمي للمؤسسة، وتضم الوسائل غير الرسمية كل الإتصالات التي تمرّ عبر القنوات التي

لا يعترف بها الهيكل التنظيمي كالأحاديث الودية، والحفلات والمناقشات أثناء فترات الراحة أو الإشراف... إلخ.

4) المستقبل: المرسل إليه : وهو الشخص (أو مجموعة الأشخاص أو التنظيم) الذي يستقبل الرسالة بواسطة حواسه المختلفة (السمع، اللمس، البصر... إلخ) حيث يتم تنظيم وإختيار المعلومات وتفسيرها من قبل المستقبل وعلى ضوء ذلك يحاول تفسيرها وإعطائها معاني ودلالات، ولا شك أن عملية استقبال الرسالة وإعطائها دلالات ومعاني من طرف المستقبل تتأثر هي الأخرى بنمط شخصيه وأسلوب إدراكه ودوافعه وقدراته وأهدافه وحالته النفسية وميولاته الشخصية إذ على أساسها يقوم مستقبل الرسالة بالتصرف والسلوك⁽¹⁾ .

2-2: أنواع الإتصالات :

اختلف علماء الإدارة في تصنيف الإتصالات فمنهم من يصنفها إلى اتصالات داخلية سواء كانت صاعدة أو هابطة واتصالات خارجية أو إلى اتصالات رأسية، تكون صاعدة أو نازلة واتصالات جانبية أو أفقية، وعلى الرغم من هذه الاختلافات فإننا نرى أن الاتصالات لا تعدو أن تكون اتصالات داخلية تحتوي على اتصالات صاعدة واتصالات هابطة واتصالات جانبية واتصالات خارجية، كما تكون الاتصالات رسمية وتكون أخرى غير رسمية .

(1) علي غربي و آخرون : تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ط 1 2007 ، ص 232 -234 .

1- الاتصالات الداخلية الرسمية : يقصد بها لاتصالات التي تقع داخل المنظمة بين مختلف مستوياتها وفروعها أو بين العاملين بها، وهي الاتصالات التي تتم و فق القواعد التي يضعها التنظيم و بالوسائل التي يحددها، ولا يستلزم إفراغها في شكل مكتوب بل أن أغلب الاتصالات الرسمية التي تمر داخل التنظيم هي اتصالات شفوية باعتبارها أقدر للرؤساء من المرؤوسين، وتتخذ الاتصالات الداخلية الرسمية الأشكال التالية :

*الاتصالات الهابطة: تكون الاتصالات الهابطة من القيادة الإدارية إلى المستويات التنظيمية الأخرى أي من الرئيس الإداري إلى المرؤوسين، وهي تحمل عادة الأوامر والنواهي والتعليمات المتعلقة بأهداف المنظمة وخطتها ويرى بعض علماء الإدارة في هذا الشكل أنه يتصل بطبيعة القيادة الدكتاتورية أو التسلطية التي تعتمد على السلطة الرسمية ورغبتها في إلزام العاملين بضرورة التقيد بالتعليمات الواردة منها، ويوصي بعض الكتاب بضرورة مراعاة الجوانب النفسية للمرؤوسين عند اعتماد الاتصالات الهابطة قد حملهم على تحقيق الأهداف من خلال التفاعل الذي يحدثه الاتصال .

(1) علي غربي و آخرون : تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ط1 ، 2007، ص 232-234 .

*الاتصالات الصاعدة : تكون هذه الاتصالات من الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى أي من المستويات الدنيا إلى القيادة من خلال نقل المعلومات والتقارير والشكاوى والاستفسارات والاقتراحات التي تعترضهم في أداء العمل، ويحقق هذا النوع من الاتصالات، مبدأ المشاركة في التسيير الإداري، الذي ينمي روح الإنتماء إلى المنظمة ويرقي العلاقات الإنسانية بها ، فالمنظمات التي تشجع الاتصالات الصاعدة، تتمكن من معالجة المشاكل التي تواجهها بشكل أسرع من خلال قرارات رشيدة إلا أنه يستلزم أن يكون الاتصال الصاعد وفق منهج إشرافي، حفاظا على القواعد التي تحكم مبدأ التدرج الإداري .

*الاتصالات الجانبية: يقصد بالاتصالات الجانبية أو الأفقية ، الاتصالات التي تتم بين العاملين في مستوى تنظيمي واحد في مستويات من خلال علاقة المنظمة بالمنظمات الأخرى ومحيطها الخارجي وتمكن هذه الاتصالات من تحقيق التنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية للمنظمة أو بين المنظمة والأجهزة الإدارية الأخرى خاصة عندما يكون مجال العمل بينهما مجالا مشتركا إلا أنه يعاب على هذا الشكل أنه يصطدم بمبدأ التخصص الذي تلجأ إليه المنظمات رغبة في اتجاه معين⁽¹⁾

(1) كراجي مصطفى: علم الإدارة العامة، دار الغريب للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2002، ص95 - 96 .

2-3: أهمية الاتصال في المنظمات:

المنظمة عبارة عن كيان نظام اجتماعي مفتوح يضم أفرادا وجماعات يعملون معا بصورة جماعية ويتعاون وثيق و ضمن أطر هيكلية واضحة وذلك لتحقيق أهداف وأمال ورغبات مشتركة ويمثل الاتصال بين الأفراد والجماعات تبادل المعلومات والأفكار والآراء والمشاعر والاتجاهات والمقترحات والمشورة والخطط والسياسات وغيرها، روح المنظمة والعنصر الحيوي في دينامية هذا التجمع البشري، فالإتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة وعليه يتوقف بقاؤها وازدهارها، فبدون الإتصال الفعال لا يستطيع المدير الاضطلاع بمهام ومسؤوليات التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والتحفيز والرقابة وإصدار التعليمات والتوجيهات الفعالة، وبدون الإتصال لا يعرف العامل ماذا يفعل زملاؤه وما هي خطته وبرامجه ومشكلاته ويصبح التنسيق والتعاون بين الأفراد والوحدات أمرا مستحيلا وهذا كله يؤدي حتما إلى انهيار المنظمة، وكذلك بدون الاتصالات الخارجية الناجحة لا يمكن للمنظمة مواكبة التغييرات البيئية المتسارعة في مختلف المجالات ولا تستطيع المنظمة تلبية حاجات ورغبات العملاء والمنافسة الناجحة وبناء سمعة جيدة ونيل رضا الجمهور وغيرها، إذن فإن أي عمل في الإتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما.⁽¹⁾

فالاتصالات إذن هي مفتاح نجاح وفاعلية الإدارة و القيادة وعامل حيوي في التأثير على سلوك الأفراد الذين هم عماد نجاح المنظمة و بقاؤها و تقدمها، وتمثل الاتصالات الشرايين التي تمد أجزاء المنظمة المختلفة بدم الحياة (المعلومات والأفكار وغيرها) ،و أن معظم المشكلات والصعوبات التي تواجهها المنظمات في عصرنا الحاضر هي أساس مشكلاته في الإتصال،

(1) حسين حريم : مهارات الإتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن ، ط1، 2010 ، ص 30 - 31 .

ومما يوضح أهمية ودور الاتصالات في المنظمات هو عرض أهم فوائد وأغراض

الاتصالات الداخلية النازلة والصاعدة والأفقية والخارجية⁽¹⁾

2-4: المنافع المتوخى تحقيقها من خلال الاتصال الفعال ما يلي :

(1) القدرة الفائقة في معالجة المشاكل التي تمرّ بها المنظمة من حيث استقرارها واستنباط العوامل القادرة على المعالجة بصورة سريعة.

(2) قوة القرارات ورسالتها في مواجهة الظواهر والمشاكل التي تواجه المنظمة.

(3) زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء المقترن بها من حيث الفاعلية والكفاءة.

(4) ثبات واستقرار تدفق العمل وانجازه بدرجة عالية.

(5) قوة العلاقات التي تتسم بها المنظمة في إطار استخدام الاتصالات الفعالة بين جميع أطرافها الفاعلة.

(6) دقة الوضوح في استخدام وترويج العمليات المتعلقة بالمواد المستخدمة في انجاز الأهداف و تحقيقها .

(7) التركيز على العمق المنهجي في أداء نشاطات و فاعليات القوة البشرية العاملة في المنظمة.

8- تحسين استجابة المشاركين في نشاطات و فاعلية المنظمة من عملاء ومجهزين⁽²⁾

(1) منى الحديدي و شريف درويش اللبان: فنون الاتصال و الاعلام المتخصص،الدار المصرية اللبنانية،القاهرة ،ط1، 2009،ص29.

(2)خضير كاظم حمود:الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ط1، 2010،ص37.

3- الحوافز التنظيمية:

3-1- خصائص الحوافز الوظيفية:

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمه:

***القابلية للقياس** : يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والانجاز الذي سيتم تحفيزه

في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.

***إمكانية التطبيق** : و يشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز

بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام .

***الوضوح أو البساطة** : لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه و

الاستفادة منه و ذلك من حيث إجراءات تطبيقية و حسابه .

***التحفيز**: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير

على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك و تحقيق الأداء المنشود .

***المشاركة** : يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم

مما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم وزيادة إقتناعهم به .

***تحديد معدلات الأداء** : يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة

وواضحة وموضوعية للأداء ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحافز

من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات .

***القبول**: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد

أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة .

*الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرفها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية و الأعمار السنية و الحاجات الإنسانية .

*الجدوى التنظيمية : يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة أرباحها أو نتائج أعمالها ، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل و بعد النظام⁽¹⁾.

2-3 :أهداف التحفيز في المنظمة :

1- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية : تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير

الضغوط المهنية المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها، هذا يستدعي بدوره لاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

2- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط

الموارد البشرية وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والخدمات والترقيات، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة .

(1)ابنسام مخنان وفؤاد مكاري: أثر دورات التدريب والحوافز الوظيفية على أداء العاملين داخل المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس تخصص تنظيم سياسي وإداري، جامعة 8 ماي 1945، قالمة ، 2013 ، 2014، ص65.

3- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تهدف الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل

لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق

أهداف المنظمة.(1)

3-3 أهمية الحوافز في العمل :

تشير كثير من الدراسات الاجتماعية والإدارية إلى أنّ الحوافز المادية قد لا تكون هي

الحوافز المثالية والوحيدة للعمل، وقد أشار "براون" إلى أنه ليس هناك باعث واحد مثالي، فالبواعث

على العمل تختلف من ثقافة إلى أخرى، ومن منظمة إلى أخرى ومن فرد إلى آخر، فقد يمثل

الأجر أهم الحوافز بالنسبة لشخص معين، بينما يكون توفير فرصة للترقية والتقدم من أهم الحوافز

بالنسبة للفرد الآخر.

وقد ذكر العالمان ميللر D.G MILLER و فورم W.H.Forme أن من بين أهم النتائج التي

تم استخلاصها من دراسة "إلتون مايلو" Ilton Mayo و زملائه من الباحثين أن العمل نشاط

جمعي وأنّ الحاجة إلى التقدير والأمن والشعور بالإنتماء لها أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية

للعمال وإنتاجيتهم من الظروف الفيزيائية التي يعملون في ظلها، مما يشير إلى أن الحوافز

الاجتماعية غير المادية للعمل قد يفوق تأثيرها الحوافز المادية والظروف الفيزيائية للعمل.(2)

وفي دراسة اجتماعية قام بها المؤلف بهدف محاولة التعرف على الأهمية النسبية لحوافز

العمل بين الأفراد في إحدى التنظيمات، تم مقارنة مجموعتين من العاملين، داخل التنظيم وقد

كشفت الدراسة عن أن توافر فرص الترقّي والتقدم يعتبر من أهم حوافز العمل داخل التنظيم وبلي

ذلك من حيث الأهمية على الترتيب الحوافز التالية :

(1) زهير الصباغ : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، دط ، 2008 ، ص 93 .

(2) طلعت إبراهيم لطفي: علم إجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دط، 2007، ص76،75.

- ثبات العمل و استقراره .
ب- إحترام الذات و التقدير الجماعي .
ج- حسن العلاقة بين الزملاء و الرؤساء .
د- تحقيق الذات .
هـ- أهمية انجاز العمل بالنسبة للمجتمع .
ز- قصر ساعات العمل .
ح - قلة الطاقة والجهد المبذول في العمل .

وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أن الحاجة المادية ليست هي الدافع المثالي والوحيد للعمل بين جميع الأفراد⁽¹⁾.

كما أنه كذلك للحوافز أهمية كبيرة في تحقيق النجاح من خلال :

- تحقيق نظام الحوافز الفعال للزيادة في العوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، فالاختيار الصحيح والدقيق للحوافز المادي أو المعنوي يؤدي إلى دفع العاملين إلى الزيادة في الإنتاج وتحسين نوعيته.

- تساهم الحوافز في تحفيز قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام و يؤدي هذا إلى تقسيم حجم العمل المطلوبة من قبل المنظمة، وهذا يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة.

- تحسين الوضع المادي والاجتماعي والنفسي للفرد وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح المنظمة .

- تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من الحوافز وهذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كانهخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف و المعدلات العالية لدوران العمل والنزاعات العمالية وغيرها⁽²⁾.

(1) عمر وصفي : إدارة الأفراد ، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية، دط، 1982 ، ص 228 .

(2) على السلمي : تطوير الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، دط، 1975 ، ص 331 .

3-4 أنواع الحوافز:

تنقسم الحوافز إلى حوافز مادية وأخرى معنوية وإلى حوافز ايجابية وحوافز سلبية كما تتنوع و تتعدد بناء على طبيعتها ونطاقها وقد تكون فردية وجماعية .

أ- حسب طبيعتها :

***حوافز مادية** : وتمثل بالأموال والمزايا المادية كالسكن والنقل والطعام والحوافز النقدية أكثرها شيوعا .

***حوافز معنوية**: وتمثل الأشياء غير المادية التي تقدمها المنظمة للعاملين مثل فرص التعلم والتكريم والشكر والتقدير .. الخ.

ب- حسب أثرها :

***حوافز ايجابية** : و تمثل الحوافز التي تجذب الأفراد والعاملين نحو انجاز عمل معين تستهدفه المنظمة كالحوافز المادية والمعنوية وهي تهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال مدخل التشجيع، وذلك من خلال تشجيع الفرد على أن يسلك سلوكا معين تحبذه الإدارة و ذلك بتوفير فرص التقدم والتقدير والكسب المادي الأدبي الجيد .

***الحوافز السلبية**: و تمثل الحوافز التي تدفع العاملين نحو تجنب سلوك معين لا ترغبه المنظمة وأيضا تتضمن الحوافز المادية والمعنوية تتطوي على العقاب والردع والتخويف⁽¹⁾.

(1) خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ، ط4 ،

ج- حسب المستفيدين منها :

***الحوافز الفردية** : وهي التي ترتبط بالأداء الفردي بطريقة أو بأخرى و من أهم مزايا الحوافز الفردية أن الفرد يمكنه أن يلتمس العلاقة بين الأداء والمكافآت على مستوى الجماعة أو المؤسسة ولهذا نجد أن نظام الحوافز الفردية هو أكثر أنواع الحوافز استخداما وقبولاً.⁽¹⁾

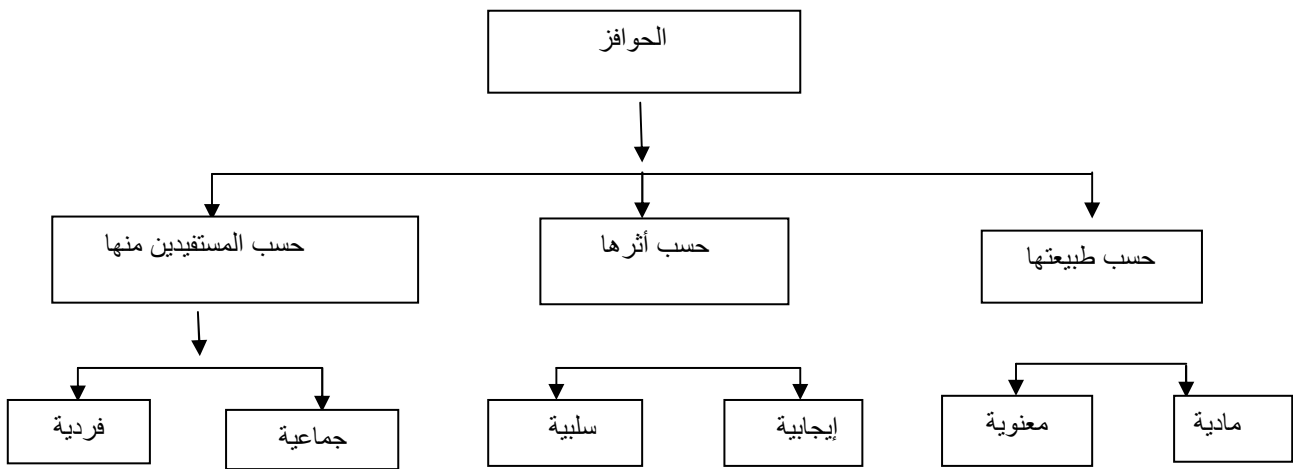
***الحوافز الجماعية** : عندما يصعب تحديد الأداء نظرا للتداخل في العمل فإنه يكون من المناسب إتباع نظام ملائم للحوافز ينهض على أساس جماعي فمثلا يكون العامل الذي يعمل على ضبط جميع مضطرا للعمل بالسرعة التي تتبعها الجماعة، لأن عمله يعتمد على عمل الآخرين ولهذا يحصل الجميع على حوافز، ويحبذ إتباع نظام الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملائهم من أجل تحقيق أداء أفضل .

***حوافز تنظيمية**: ويعتمد هذا النظام في دفع الحوافز بناء على أداء المؤسسة ككل وتعتمد معظم خطط الحوافز التنظيمية على خلق التعاون بين الموارد البشرية على جميع المستويات وأشهر الخطط التنظيمية الحوافز خطو "لينكونت" حيث تؤيد هذه الخطة تقديم علاوة نهاية السنة للأفراد وهذا بالإضافة إلى المزايا الأخرى وتعتمد هذه العلاوة بالأساس على أرباح المؤسسة ولهذا ووفقا لهذه الخطة يتم تشجيع الأفراد على الاتحاد والتعاون مع الإدارة لتخفيض الكلفة وزيادة الإنتاج يتسنى للمؤسسة زيادة الجزء المستخدم لتمويل العلاوات⁽²⁾.

(1) علي غربي و آخرون : مرجع سابق، ص 220 .

مخطط أنواع الحوافز⁽¹⁾

شكل رقم (1) :



(1) عنتر عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية والمفاهيم والأسس والأبعاد الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2010، ص 67.

سادسا: نظريات الإدارة التي اهتمت ببيئة العمل الداخلية:

يتضمن التراث المعرفة والآداب الإداري عدد كبير من النظريات والمبادئ والأفكار والمفاهيم الإدارية التي تطورت وتفاعلت بشكل تراكمي على مدة فترة زمنية طويلة، كما شهدت الإدارة الحديثة تطورا مكثفا وزخما في جهود المفكرين، علماء الإدارة منذ أواخر القرن الماضي (ق20) بشكل خاص وحتى يومنا هذا، وليس من أهداف هذه الدراسة استعراض تطور علم الإدارة ونظرياتها المختلفة بكل التفاصيل، وإنما الإشارة الموجزة لأهم النظريات والمبادئ والمفاهيم الإدارية التي تناولت بيئة العمل بصفة عامة وبيئة العمل الداخلية بصفة خاصة، لأن الهدف الرئيسي من أبحاث هؤلاء المفكرين هو إيجاد الحلول للمشكلات التي تحدث في الإدارة والمنظمات وإيجاد أنجح السبل سواء في طبيعة قيادتها أو ظروف العمل ووسائله أو في القوانين التي تنظمه أو في طبيعة مكان العمل وغيرها الكثير ويمكن استعراضها في الآتي:

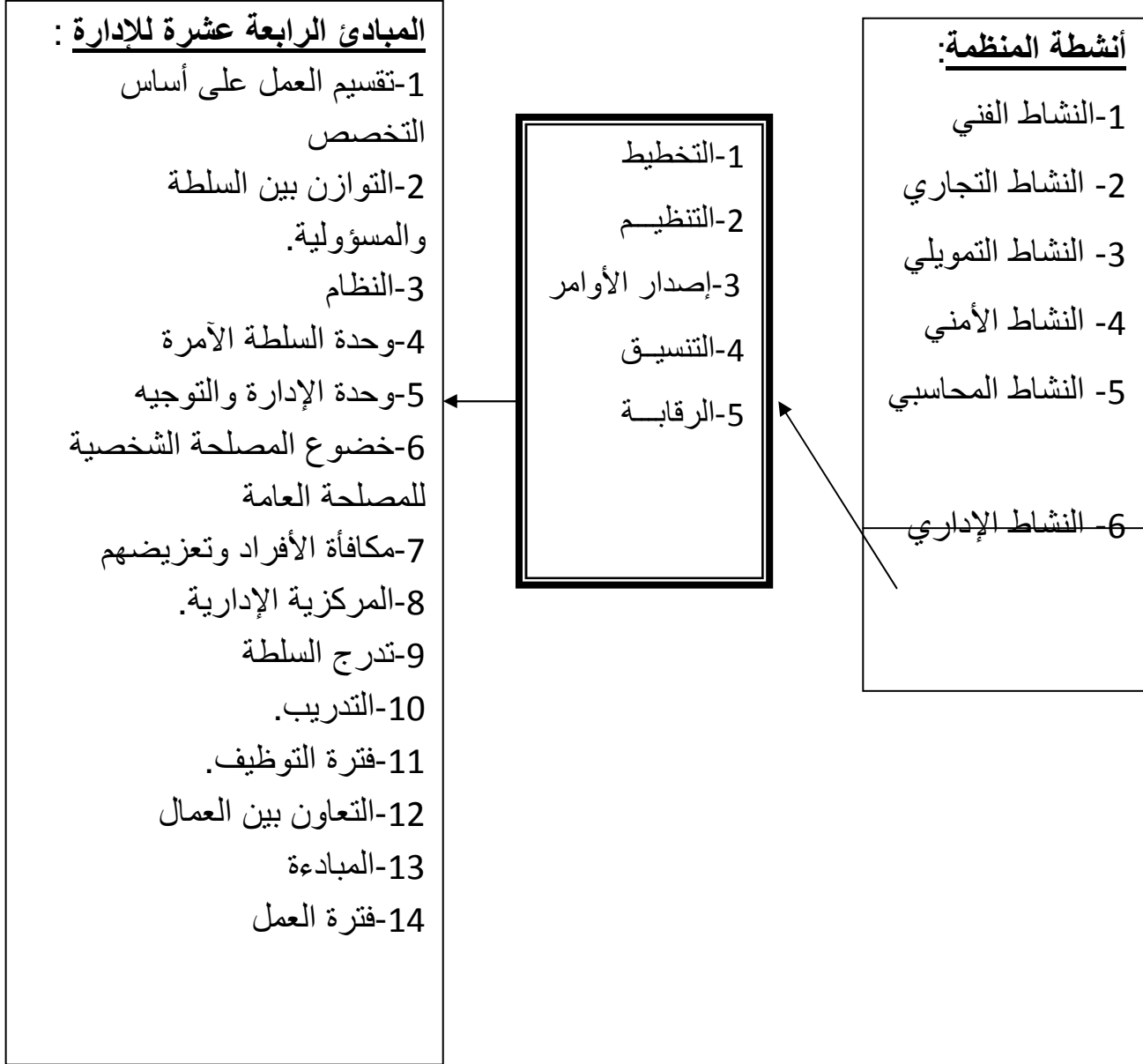
1 : نظرية الإدارة العلمية : هنري فايول Henri Fayol فريدريك تايلور F .Taylor :

من خلال قراءتنا في تراث الإدارة و نظرياتها نجد أن أشهر مفكريها الذين ساهموا في بلورة الفكر الإداري بشكل علمي هنري فايول H . Fayol ، من خلال قراءتنا في تراث الإدارة و نظرياتها نجد أن أشهر مفكريها الذين ساهموا في بلورة الفكر الإداري بشكل علمي هنري فايول H . Fayol بدراستهم للواقع تماشيا مع أحداث الثورة الصناعية .

بالنسبة لـ Fayol يرى أن العملية الإدارية يرى أن العملية الإدارية تنقسم إلى ست مجموعات من الأنشطة التالية: الأنشطة الفنية التجارية، التمويلية، المنية، المحاسبية، الإدارية . وقد ركزت دراسات Fayol حول المستويات الإدارية العليا ، من خلال دراسة توصل Fayol إلى وضع أربعة عشر مبدأ إداريا يمكن تطبيقها في جميع مجالات الإدارة و بذلك كون الأساس للنظرية الإدارية و يمكن تلخيص هذه المبادئ في الشكل الآتي : (1)

(1) سهام بن رحمون : المرجع السابق ، ص 55 .

شكل رقم (02) : يوضح المبادئ الإدارية لهنري فايول :



المصدر :

Http://www.UST.edu/Di/courses/management/busnes-admin/index.as,04/11/2015, h 11 :25.

من خلال هذه المبادئ التي قدمها Fayol ، فإن الإهتمام ببيئة العمل الداخلية واضح جليا في المبدأ الخاص بتقسيم العمل حتى يكون هناك توازن وتعاون وتكافؤ في أداء المهام وكذلك الإتفاق، وأيضا مبدأ مكافأة الأفراد وتعويضهم بمعنى الأجر والتحفيز وهي عناصر تتضمنها بيئة العمل الداخلية (1)

أما بالنسبة لفريديريك تايلور F . Taylor : كانت فكرته تنطلق من توضيح العلاقة بين الإنتاجية ونجاح المؤسسة وتحقيق الربح، يأتي من خلال التنظيم الجيد الذي يعمل على رفع الإنتاجية ونجاح العاملين والرؤساء عند تايلور يقاس بقيمة المردود و أيضا من خلال دور القيادة في التسيير الذي يرفع من الإنتاجية (2) .

كما تذهب نظرية الإدارة العلمية إلى أن التنظيمات عبارة عن أنساق رشيدة ذات أهداف محددة، وتفترض أن العلم يستطيع دائما أن يحدد دائما أسرع و أفضل الطرق لإنجاز العمل و تحقيق أعلى درجة من الكفاءة التنظيمية، كما تفترض هذه النظرية أن التنظيمات تؤدي أعمالها بدون أية مشكلة كأنساق مغلقة إلى حدّ ما.

ومن أهم المبادئ التي قدمتها نظرية الإدارة العلمية أو التايلورية ثلاثة مبادئ أساسية تمثل بعض الإجراءات المحددة التي يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاءة التنظيمية وهذه المبادئ هي :
أولا : ضرورة التوصل إلى أعلى درجة من تقسيم العمل، ويمكن استخدام دراسات الحركة والزمن Time and motion study بهدف التوصل إلى الطريقة المثلى والوحيدة لأداء العمل، وهي الطريقة التي تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاجي يومي .

(1) سهام بن رحمون : مرجع سابق، ص 55 .

(2) أحمد يوسف عريقات وآخرون: المفاهيم الإدارية الأساسية (النظرية والتطبيق)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص22.

ثانياً: التأكد من سلامة أداء العمل على نحو مناسب عن طريق الإشراف الدقيق على العمل مع استخدام أنواع مختلفة من الإشراف.

ثالثاً: يجب وضع نظام للحوافز على أساس الأجر بالقطعة فكلما زاد عدد الوحدات التي ينتجها العامل ارتفع أجره، إذ أن الأجر هو الحافز الرئيسي الذي يحفز الإنسان على العمل⁽¹⁾ فمن خلال المبادئ التي جاء بها Taylor نستنتج أن الإهتمام ببيئة العمل الداخلية تتجلى في تحديد الأجر والمكافئات وكذلك في تقسيم العمل بتبيان طبيعة العمل لكل فرد في المؤسسة والتخصص حسب الكفاءات⁽²⁾

(1) طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، دط ، 2007 ، ص 45، 46 .

(2) سهام بن رحمون ، المرجع نفسه، ص 57 .

2: نظرية فلسفة الإدارة " أو ليفرشيلدون Oliver Shildon " :

قدم في عام 1923م كتاب بعنوان "فلسفة الإدارة" وقال فيه: "إنّ المشكلة الرئيسة للصناعة هي تحديد التوازن الصحيح بين المخرجات المادية الإنتاجية وإنسانية الإنتاج، واعتبر الصناعة مجموعة واحدة من الرجال وليست مجموعة من الماكينات و العمليات الفنية . واقترح شلدون shildon إتباع القواعد التالية بالنسبة لجميع العمال :

أ- لا بد من مساعدتهم على تصميم بيئة العمل الخاصة بهم .

ب- لا بد أن يتلقوا وسائل تحقق مستوى مرتفع من المعيشة .

ج- لا بد أن يكون لديهم وقت كاف للتمية الذاتية .

د- لا بد من تأمينهم ضد البطالة غير الإدارية .

هـ - لا بد أن يشتركوا في الأرباح .

و - لا بد من وجود روح المساواة في العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعمال.

فمن خلال هذه القواعد يتضح اهتمام shildon ببيئة العمل الداخلية 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 حيث يؤدي مهامه بشكل يناسب مهاراته وقدراته وكذلك حدد الأجر أو المكافآت من خلال اشتراك العمال في الأرباح طبقاً لمستوى أداء كل فرد و اختصاصه (1)

(1) سهام بن رحمون : مرجع سابق، ص 57، 58 .

3 : ماري باركر فوليت Mary Parker Follet 1869-1933 :

وفي سياق شلدون Shildon تقول الأمريكية "Mary" إن الرجل في عمله يعمل بنفس الدوافع و الاحتياجات و الرغبات التي تدفعه في المجالات الأخرى "Mary" رأت أنّ الفرد لا يجد نفسه إلا من خلال المجموعة التي يعمل معها و من أفكارها أن دعت إلى :

أ- حل 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 و من يتبعه .

- "ماري باكر فوليت" أشار أن بيئة العمل الداخلية 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 والمرؤوسين، بمعنى أن يكون هناك فعل ورد فعل وأن يكون هناك في كل مؤسسة أو منظمة وحتى بيئة العمل الداخلية قوانين و قواعد تنظم أداء المهام وليس المدير هو الذي ينظم ويسطر (2) .

(1) سهام بن رحمون : مرجع سابق، ص 58 - 59 .

4 : نظرية العلاقات الإنسانية "جورج إلتون مايو G .E .Mayo 1880 - 1949 م :

كان هدف إلتون مايو إعادة النظر في الفرضيات الكلاسيكية في التنظيم خاصة المتعلقة بشروط العمل و المؤثرة في زيادة الإنتاجية.

- فأول ما بدأ به " Mayo " في دراسة، الإهتمام بالظروف الفيزيائية للعمل، كالإضاءة والضوضاء والتهوية وعلاقتها بالإنتاج، ثم ما لبثت أن تحول اهتمامه لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي (1)

- وقد بدأت دراسات هاوثورن والتي أشرف عليها " إلتون مايو " وزملاؤه من الباحثين من أجل استكشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيائية وبين الإنتاجية، ثم اتسعت هذه الدراسة بحيث أصبحت تتناول جماعات العمل من حيث البناء، والروح المعنوية، والقيم والاتجاهات، المعايير، الدافعية، وقد كشفت هذه الدراسات عن أهمية البناء غير الرسمي للتنظيم، وعن أثر جماعات العمل غير الرسمية في التأثير على سلوك العمال، وإنتاجيتهم (2)

- وخلص إلى نتيجة هي ضرورة البحث عن تفسير اتجاهات العمال و سلوكهم تفسيراً نابعا من طبيعة التنظيم الإجتماعي عن المصنع، وأوضح "إلتون" أن العامل ليس كائنًا سيكولوجيا منعزلاً، ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه و تضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها .

- وهذا ما تؤكدته التجارب التي قا بها إلتون مايو E.mayo وزملاؤه في مصنع الهاوثورن التابع لشركة وسترن إلكترىك بين عام 1924 - 1932 م، ووجد أن الظروف الفيزيائية ليست وحدها التي تؤثر في الإنتاجية، فمثلا زيادة الإضاءة تزيد من الإنتاجية ولكن توصل إلى نتيجة محيرة وهي أن بعد تخفيض شدة الإضاءة تحصل على نفس المعدل من الإنتاجية .

(1) سهام بن رحمون :، مرجع سابق ، ص 58 .

(2) طلعت إبراهيم لطفي ، مرجع سابق ، ص 52 .

- و هذا ما وجه نظر "mayo" 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 .
- فالفاعلية والإنتاجية في نظر " E.Mayo " لا تتحقق إلا من خلال تحويل الفكر الإداري باتجاه تقرير الثقة وعدم السلطة، وإعادة النظر في معنى المسؤولية أي الإتجاه نحو الإدارة الديمقراطية التي تعارض الإدارة الأوتوقراطية، فدراسة "Mayo" للعلاقات الإنسانية أضافت مفاهيم جديدة في التنظيم تتعلق بالإنسان أثناء عمله ليكون أكثر إنتاجية وسعادة كالإحترام، التعاون ،الولاء للمؤسسة.
- فإلتون "مايو" اهتم بيئة العمل الداخلية من خلال اهتمامه بالعلاقات غير الرسمية وكذا العلاقات الرسمية التي كانت مهملة سابقا ونوع القيادة، وهي أحد أهم عناصر بيئة العمل الداخلية⁽³⁾

(1) سهام بن رحمون : المرجع السابق ، ص 58 ، 59 ، 60 .

5 : الإدارة بالاهداف:

تعتبر هذه المدرسة من المدارس الفكرية الحديثة التي تحاول أن تعالج الاخطاء التي حدثت في المدارس الفكرية التي سبقتها.

فهي تنظر إلى العملية الإدارية نظرة متكاملة عضوية، وقد ظهرت هذه المدرسة في بداية السبعينات ،وكان رائدها هو :بيتر داركر ،وتقوم على أساس مشاركة العاملين في منافسة و تحديد أهداف المؤسسة،.

تقوم الإدارة بالأهداف على مبدئين أساسيين هما :

الاول:مبدأ المشاركة يتضمن ضرورة المشاركة بين المدير و المرؤوسين في تحديد أهداف المؤسسة و العملات المترتبة على ضرورة صياغة الأهداف و تحديدها على نحو على اختيار الوسائل والطرق المتعلقة بالتنفيذ .

أما المبدأ الثاني :فيتمثل في تحقيق الأهداف ،تقدم الجدارة بالأهداف أساسا على وضع أهداف المؤسسة على شكل النتائج المرجو تحقيقها .

و يعد نموذج أوديوم للإدارة بالاهداف من أهم النماذج وأبسطها ،حيث يصور هذا النموذج دورة متكاملة داخل المؤسسة ، و يحدد "أوديوم".في ضوءها النموذج أن الإدارة تعتمد على ثلاث أركان أساسية تتمثل فيما يلي (1):

(1)جابر عوض سيد أبو الحسن عبد الموجود:ادارة المنظمات الاجتماعية(رؤى للإصلاح و التطوير)، المكتب الجامعي الحديث،القاهرة،دط،دس،ص ص103 104.

1- الإدارة بالاهداف نظام للإدارة و ليست اضافة الى أعمال وظائف المدير.

2-المدير يعتمد على نظام الادارة ، ويجب أن يحطط لتلاقي و تجاوز أكثر الممارسات داخل

المؤسسة.

3-الإدارة تستلزم تغيير السلوك /سلوك المدير،سلوك العاملين/.

ومن هنا الافكار الرئيسية للإدارة بالاهداف ما يلي :

*الابتعاد عن المركزية وزيادة التعويض للسلعة.

*زيادة نطاق العمل و فرصته بشكل عام وخاص للمراتب التنفيذية لتشجيعها على تقبل المسؤولية

وحثها على الابداع و الانتاجية .

توحيد الجهود نحو تحقيق الاهداف المرسومة و التزام العاملين بالعمل مما يؤدي إلى زيادة التعاون

و العمل بروح الفريق الواحد."

أكدت كذلك على ربط النتائج التي حققتها كل بنظام الحوافز .

إشراك العاملين في وضع الهدف وخطة التنفيذ⁽¹⁾ .

(1)فؤاد الشيخ سالم و آخرون،المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط،5، 1995، ص57.

6: مدرسة النظم {1950} تعد نظرية النظم من النظريات التي استعملت في التحليل بشكل واسع خلال العشرينات الاربعة الاخيرة ،ولقد كان أول ظهور لها في العلوم الطبيعية ثم انتقلت إلى العلوم الاجتماعية بواسطة أعمال عدد من المفكرين أمثال "سلزنيك" سنة 1949 وبلون سنة1955 ويعتبر " لندي فون" بروتلوتفي "مؤسس النظرية العامة للانظمة ، و قد قام باسقاط مفهوم النظام في مجال العلوم الطبيعية على المؤسسات بصفة عامة و المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة(1).

فالفكرة الأساسية لهذه المدرسة تعتمد على مفهوم النظام الذي يمكن تعريفه بأنه هو الكل أو الوحدة المركبة التي تجمع وتربط بين أشياء أو أجزاء تشكل من مجموعها تركيباً كلياً موحداً، و النظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة ، و لهذا فإن دراسة أي جزء من هذه الاجزاء في معزل عن الاجزاء الاخرى لايعطي الصورة الحقيقية المتكاملة (2)

(1)ناصر داداي عدون : اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية ،الجزائر،ط2، 1998، ص38.

(2)شوقي ناجي جواد:المرجع المتكامل في إدارة الأعمال،دار حامد للنشر و التوزيع،عمان دط،2009،ص73.

يمثل الأسلوب التنظيمي مدخلا لحل المشاكل الادارية و للتعامل مع القضايا خلال تشخيصها اعتمادا على معطيات هيكلية تشمل مدخلات و عمليات و مخرجات النظام في ضوء عمليات التغذية العكسية، تعد المدخلات الجانب الاول لنظام المؤسسة و يشمل هذا الجانب الموارد المختلفة من أموال ، مواد خام ،المعدات و المعلومات إضافة إلى الموارد البشرية الذين توظفهم المؤسسة ، أما الجانب الثاني فهو الجانب العملياتي التحويلي يشمل التكنولوجيا والتقنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ، أما الجانب الاخر الذي يأخذ شكل سلعة أو خدمة اعتمادا على طبيعة و غاية المؤسسة (1).

ولقد قامت هذه المدرسة بتطبيق المنهج التنظيمي في مجال الادارة والتنظيم ، ومن ثم اعتبرت العنصر البشري ضمن مدخلات المؤسسة كنظام مفتوح إلى جانب باقي الموارد المادية والمالية و التكنولوجية.

ويمكن تلخيص مبادئ و أفكار مدرسة النظم فيما يلي :

إن عمليات نظام إدارة الموارد البشرية تتمثل في مختلف الأنشطة و الممارسات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها ، كما تشمل العمليات المتعلقة بتوفير المناخ التنظيمي الملائم و المحفز للموارد البشرية.

(1) جابر عوض السيد وأبو الحسن عبد الموجود:مرجع سابق، ص12.

دعت مدرسة النظم إلى ربط الحوافز بالنتائج المحققة، ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز، سواء كانت مادية أو معنوية ، وذلك حسب مستويات الأداء وكذلك ضرورة إشراكهم مع الإدارة في وضع خطط الحوافز .

نظرت إلى الموارد البشرية على أنهم كائنات إنسانية أكثر منها أشخاصا يؤدون عملا عكس نظرة المرؤوسين إلى رؤسائهم على أنهم أصدقاء متعاونين، مما يخلق التماسك في المؤسسة و يساعد على الاتصال الفعال و يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات .

اهتمت مدرسة النظم بالتنظيم الرسمي في المؤسسة ، و دعت إلى التخصص في العمل ، لما لها من أهمية كبيرة في توفير المناخ المناسب للعمل و إحساس العاملين بالاطمئنان و الاستقرار في العمل وتزيد من دافعهم نحو العمل.

خلاصة :

من خلال هذا الفصل المتعلق ببيئة العمل الداخلية والذي تناولنا فيه بيئة العمل بصفة عامة وبيئة العمل الداخلية بصفة خاصة ومكوناتها الإدارية (تحفيز، القيادة، الإتصال) فقد تبين أن فئة العمل الداخلية تمثل إحدى التحديات التي يجب على كل مؤسسة مواجهتها وذلك لنستطيع تحديد إستراتيجيات مستقبلية ترجع بالفائدة على المنظمة نفسها وعلى الفرد العامل فيها كذلك.

الفصل الثالث

دراسة سوسيولوجية للدافعية

الفصل الثالث : دراسة سوسولوجية للدافعية

تمهيد

أولا: خصائص ووظائف الدافعية

ثانيا: أهمية الدافعية

ثالثا: الأنماط والتقنيات

رابعا: عوامل الدافعية في العمل

خامسا: الجوانب الرئيسية للدافعية

سادسا: النظريات السلوكية المفسرة للدافعية

خلاصة

تمهيد :

تعد الدافعية في العمل من أهم الدوافع الإنسانية لما لها من دور مهم للغاية في حياة الأطراف باعتبارها أحد خصائص السلوك الإنساني، كونه يدفع الفرد بقوة نفسيا أو فيزيولوجية داخلية أو خارجية حتى تصل إلى تحقيق الهدف المنشود، بحيث تطرقنا في هذا الفصل إلى موضوع الدافعية، أنماطها ووظائفها وأهم النظريات التي عالجت هذا الموضوع .

أولاً: خصائص ووظائف الدافعية:

1- الخصائص:

(ا) الدافعية عملية معقدة التركيب للأسباب التالية:

- لا يمكن رؤية الدوافع للعمل.
- حاجات الإنسان وتوقعاته متعددة تتغير باستمرار وقد تتضارب .
- يشبع الأفراد حاجاتهم بطرق مختلفة .
- إن إشباع الحاجة قد يؤدي إلى زيادة قوتها وليس إطفائها.
- يصعب فصل الحاجات لدى الفرد عن بعضها بل تكون عبارة عن مجموعة حاجات.
- إن السلوك الهادف لا يشبع في كل الحالات حاجات الفرد.
- (ب) الدافعية ظاهرة متميزة لدى كل فرد بسبب إختلاف كل فرد عن الآخر .
- (ج) الدافعية ذات توجه قصدي: أي أن الفرد يقوم بالعمل بإختياره أي يقصد ذلك .
- (د) للدافعية عدة وجوه ومظاهر: وقد تناولها الباحثون من عدة جوانب مثل كيفية تحركها وتوازنها، كيفية توجيهها ، وديمومتها أو إيقافها .
- (هـ) ثمة نظريات متعددة تفسر الدوافع: نتيجة لتعدد الدافعية ووجود عدة أوجه ومظاهر لها ظهرت عدة نظريات لتفسيرها⁽¹⁾.

(1) محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 228 .

ثانيا: أهمية الدافعية:

تلعب الدوافع للإنسان دورا هاما في تحديد وتوجيه سلوكه ولا شك أن الإهتمام بالدافعية ينشأ من التوافق بين خصائص السلوك الإنساني وبين الأبعاد الأساسية للدافعية .

وقد ساعدت الدافعية في تفسير الخصائص السلوكية التالية:

1- تحريك وتسيير السلوك: وقد ساعدت الدافعية في إيجاد تفسيرات مقنعة لهذه

الظاهرة منها ما إقترحه البعض من أن عناصر الدافعية لا توجه السلوك بشكل مباشر ولكنها تثيره من خلال تنشيط الميول الدفينة للإنسان .

2- شدة السلوك وفاعليته : من الملاحظ عادة إن مثيرا ضعيفا قد يحدث

إستجابة قوية لدى بعض الأفراد بينما يحتاج أفراد آخرون إلى مثيرا قوي للحصول على الإستجابة، وفي حالات كثيرة نجد أن قوة الإستجابة (شدة السلوك) غير متناسبة مع درجة المثير الخارجي، وهذا تم تفسيره من خلال بعد التفضيل في الدافعية .

3- إتجاه السلوك: بمعنى كيف يختار الإنسان إتجاهها معينا للسلوك وما هي

العوامل التي تحكم هذا الإختيار، إن السلوك يوصف عادة بأنه هادف والهدف

يتحدد من خلال الدافع. (1)

كما تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة.

تساعد الدوافع الإيجابية في تقليل الصراعات بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة(2).

(1) محمد محمود بني يونس: المرجع السابق، ص 35.

(2) مداح مرابيبي الحاج: إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د.ط، د.س، ص 81-82.

ثالثا: أنماط و تقنيات الدافعية : 1-الانماط

لقد ذهب "ديسي" و "ريان" إلى تقسيم الدافعية إلى ثلاثة أنماط وذلك بملاحظة سلوك الأفراد ووجدوا أن معظم السلوكيات تغلب عليها إما الدافعية الداخلية أو الدافعية الخارجية، وأحيانا أخرى حالة اللادافعية، فالدافعية الداخلية هي التي تحدث وقت انجاز العمل، أي هناك دافعا مباشرا لإنجاز العمل، لأن الأداء في ذاته يعتبر ثوابا، أما الدافعية الخارجية فهي التي تحدث خارج مجال العمل، ولا تؤدي إلى إشباع مباشر وقت إنجاز العمل، ولا يستطيع العامل أن يستمتع بها حتى ينتهي من عمله، في حين تعتر اللادافعية عن حالة غياب الدافعية، وقد تنشأ الدافعية من ظروف داخلية أو من ظروف خارجية، وهذا ما عبر عنه دييسي بمفهوم موضع الضبط، ويتأثر سلوك الفرد بهذين النوعين من الظروف.

أ- الدافعية الداخلية : نعبر عن الدافعية بسمات وخصائص تتوافر في العمل المستهدف وتصدر عنه وترتبط به ارتباطا وثيقا، وتؤثر في شدة حركة الفرد نحو الأهداف المرتبطة بطبيعة العمل، وهي عوامل ذاتية تحمس الفرد نحو عمل أو مهمة ما، وهي أكثر أهمية لاعتبارها المحرك الرئيسي للفرد .

عرف مجال الدافعية الداخلية تطورا هاما بظهور مفهوم العرف الذاتي و مبدأ الكفاءة، وهذا ما ذهب إليه "ديسي وريان" حيث قالوا أن الدافعية الداخلية ناجمة عن عملية بحث الفرد على الشعور بإدراك الكفاءة و العزم الذاتي، وهذا ما يدفعه إلى انجاز عدة نشاطات. إذا نقول عن سلوك ما أنه مدفوع داخليا، إذا كان الفرد يقوم بالنشاط من أجل النشاط، وليس مدفوعا للحصول على أي ثواب خارجي، فالثواب الذي يحصل عليه الفرد عن أدائه مبعثه الأداء ذاته، وعندما يكون هدف الفرد تحقيق مستوى من مستويات الأداء ويكون مصدر معظم ما يحصل عليه من ثواب هو انغماسه في النشاط الذي يوصله إلى هدفه المنشود⁽¹⁾.

(1) طویل كريمة : الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص النفس والعمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلم التربية والأرطوفونيا، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص28.

ب -الدافعية الخارجية :رغم الأهمية الأساسية للدافعية الداخلية إلا أنه توجد سلوكيات أو نشاطات مدفوعة بصورة خارجية، ويظهر هذا النمط من الدافعية، عندما تحقق العلاقة فعل ← هدف، وهي التي تصدر عن عوامل خارجية بعيدة عن مادة العمل، ويتحرك تحت تأثيرها، وتزول هذه الدافعية بتحقيق الغاية المنشودة . وتظم الدافعية الخارجية مجموعة من السلوكيات المنجزة لأسباب وسيلة بتعبير آخر فرد مدفوع بصورة خارجية، لا يقوم بنشاط من أجل النشاط، لكن للحصول على شيء يرغب فيه (إيجابي)، أو تجنب أشياء غير مرغوبة عند الانتهاء من المهمة، وهذا النمط من الدافعية حسب "ديسي" هو تحت مراقبة خارجية بالإضافة إلى غياب الشعور بالعزم الذاتي .

عادة ما يؤدي الأداء الجيد إلى حصول الفرد على مكافأة لا تقابل أدائه الجيد كزيادة في الراتب، تحقيق مكانة إجتماعية، وهذا النوع من السلوك يهدف بصفة أساسية إلى الحصول على ثواب خارجي، ويمكن وصفه بأنه مدفوع بدافعية خارجية (1)

(1)طويل كريمة : المرجع سابق ، ص 29 .

2- تقنيات الدافعية :

يمكن إستخدام عدة تقنيات لتوفير الدافعية في العمل ومن هذه التقنيات

ما يلي :

1. النقود : حيث يعتبر الإقتصاديون أن النقود من وسائل الدافعية ذات القيمة العالية في الوقت الذي يقلل علماء النفس من أهميتها وتكون على شكل أجور إضافية أو حوافز مادية أو زيادة في الراتب أو حصة في أسهم الشركة أو إشتراكات تأمين وغيرها ويمكن للإدارة التربوية تطبيق ذلك من خلال التعليم الإضافي المأجور والمكافآت التشجيعية والعلاوات و الزيادات السنوية .

2 . التعزيز الإيجابي: حيث أكدت جميع الدراسات على أهمية التعزيز الإيجابي في توليد الدافعية لدى الأفراد والتعزيز وظيفته تقوية السلوك المرغوب فيه ويتم من خلال إعطاء الفرد المثيرات المرغوبة لديه أو الأشياء التي يجب الحصول عليها مثل تقرير الأداء الجيد وتوفير مناخ عمل جيد وفي الإدارة المؤسسية طرق كثيرة للتقرير الإيجابي مثل التكبر والعرفان، المكافآت التشجيعية .

3 . المشاركة: وتعني إشتراك الفرد و الإهتمام به خاصة في الأمور التي ترتبط به والمشاركة وسيلة للإعتراف بالفرد وتحصيلي للفرد الشعور بالأهمية والإنجاز وهي مؤشر للحاجة للإنتماء والقبول، ويتم ذلك في جميع الإدارات عن طريق إشراك العامل في القرارات التي تخصه أو المهام التي يقوم بها .

- 4 . إغناء أو إثراء الوظيفة: وهي وسيلة من وسائل زيادة دافعية العمال حيث نجعل من الوظيفة شيئاً مهماً ذا معنى مهما كانت، ويتم ذلك من خلال إعطاء الوظيفة: شعور عالي بالتحدي والأهمية والإنجاز ويمكن إجراء عملية الإغناء الوظيفي بالطرق التالية :
- أ. إعطاء العمال حرية أكثر في القرار حول طرق العمل وتتابعه وسرعته وكذلك الحرية بقبول أو رفض المواد الخام ، كإعطاء العمال حرية إختيار طرق أداء العمل المناسبة لها .
- ب بالأفراد تشجيع مشاركة الأفراد و التفاعل بين العمال مثل حث العاملين في الإشتراك في نشاطات العمل الرسمية وغير الرسمية .
- ج . إعطاء العمال شعور بالمسؤولية الشخصية عن مهامهم وكذلك بمنح الثقة بالعاملين وقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم العملية .
- د. جعل العمال يعرفون مدى مساهمة عملهم في المنتج النهائي وفي الإنجاز الكلي للمؤسسة
- هـ . إعطاء الأفراد التغذية الراجعة عن أداء عملهم وذلك بإتاحة قنوات الإتصال الأفقية.
- و . شمول العمال بعمليات التحليل و التغيير للأمور الفيزيائية لبيئة العمل مثل تخطيط المكاتب والحرارة والإضاءة والنظافة مثل أخذ رأي العمال وهذا المجال⁽¹⁾.

(1) محمد حسن محمد حمادات : مرجع سابق، ص 257 .

رابعاً: عوامل الدافعية في العمل :

توجد عوامل عديدة تؤثر على دافعية الفرد، منها ما هو راجع للفرد ذاته وأخرى راجعة للمحيط الخارجي، وهذه العوامل تعمل على إشباع حاجات الفرد، وذلك بمساعدته على انتهاج سلوك معين.

1-المشاركة: كلما أشرك العاملين في تخطيط ووضع أهداف المنظمة، وفي اتخاذ القرارات المتعلقة بالانفعالات المستقبلية في محيط عملهم ، كلما زادت دافعية العاملين، لما له من آثار إيجابية على الفرد، كزيادة أداء، الرفع من مستوى الرضا الوظيفي...، ورغم هذا هناك عمال يفضلون أن يكونوا تابعين، وذلك بتلقيهم التعليمات لانجاز مهامهم، لذلك يجب معرفة اتجاه كل عامل قبل تطبيق هذا المبدأ وإلا فالنتائج ستكون عكس ما هو متوقع.

2- التحدي في العمل: جعل العمل يتميز بنوع من التحدي، لما له من تأثير على أداء العاملين ، فهذا الأخير يفضل المجابهة، والعمل الذي يتطلب الجهد أو التفكير كأن يتطلب نوعاً من المثابرة اليقظة والجهد، لذا يجب على المشرفين خلق جو يتمتع بالمنافسة بين العاملين، وذلك بجعل العمل أكثر تحد لأن الأعمال الروتينية تسبب غالباً كسل و ملل العاملين، بالإضافة إلى الشعور بعدم الرضا . يجب الإشارة إلى أن الأعمال التي تثير فرد ما، قد لا تثير فرداً آخر، والسبب راجع إلى الفروق الفردية ، لذلك يجب على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار رغبات مهارات، قدرات واتجاهات العاملين .

3-الانجاز: يحاول الفرد جعل عمله مهم ذو فائدة، حتى يكون مدفوعاً للعمل أكثر الأداء عمله بإتقان وإتمامه إلى نهايته من جهة من جهة ولتحسينه من جهة أخرى، والذي بدوره يزيد من مستوى الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، والمشاركة في إيجاد الحلول للمشاكل التي قد تواجهها المنظمة لاعتبار العامل أن مشاركته هامة في أداء المهام الموكلة إليه⁽¹⁾ .

(1)طويل كريمة : مرجع سابق ، ص 85.

4-المسؤولية: يحاول معظم العاملين الوصول إلى مناصب تتمتع بنوع من المسؤولية، لذا على المنظمة أن تستغل هذه النقطة في رسم سياسة الزيادة من دافعية العاملين للأداء الفعال.

5-الأمن : يبحث العاملين دائما عن الأمن كالأستقرار الوظيفي، الضمانات الوظيفية وذلك لتجنب عدة مواقف التي لا يشعر فيها العاملين بالأمان، كالخوف من فقدان المنصب، وعدم الحصول على المكافأة والترتيب في الحاجات يختلف من فرد لآخر.

تعتبر حاجة الأمن من أصعب الحاجات التي تحاول المنظمة تلبيتها للعاملين لذا يجب جعلها من العوامل الأولية المكونة للدافعية في العمل.

6-فرص التطور: يرغب معظم العاملين في تطوير مهاراتهم، قدراتهم الوظيفية، خبراتهم وهذا يندرج ضمن الأهداف الشخصية للعاملين لأن إدراك العامل لفرص التطور كنتيجة للأقدمية يعد من أحد أنواع الدافعية القوية ويرتبط بهذه الحاجة الترقية أو التقدم، لكن هذه الأخيرة لا تشمل جميع الأفراد.

7-حرية التصرف: إعطاء للعاملين نوع من الحرية في اتخاذ القرارات اللازمة عند أداء أعمالهم لأن ذلك سيزيد من دافعيتهم في العمل من جهة وتؤدي هذه الحاجة إلى النفور من الوظائف الروتينية من جهة أخرى ، وهي ناجمة عن سمات شخصية كحب الاستقلالية في الرأي وحب إثبات الذات.

8-المكافأة المالية: يعتبر العائد المالي لدى الكثير من العاملين الدافع الأكثر تأثيرا وتحديدا لأدائهم حيث كلما كان الفرد أكثر احتياجا للمال كلما تأثر بالمكافأة المالية وكلما غلبت الدافعية المالية على باقي أنواع الدافعية مما يجعلها هامة في مجال العمل كتحديدكمية الأداء ومستوى الرضا الوظيفي⁽¹⁾.

(1)طويل كريمة: مرجع سابق، 86.

رغم ما تقدم لا يمكن اعتبار العائد المالي النوع الوحيد من الدافعية التي توجه سلوك الأفراد فهناك أنواع أخرى من الدافعية قد تتدخل لتحتل مكانة العائد المالي.

9-ظروف العمل الجيدة : تشكل ظروف العمل نقطة هامة في مجال العمل، فكثيرا ما ظهر تراجع أو نقص في تحقيق أهداف المنظمة لمجرد سوء ظروف العمل، والمتمثلة في الظروف الفيزيائية كالضوضاء والحرارة والضوء...إلخ، والنفسية كحرية التصرف والاهتمام بالعاملين...إلخ .

10-المنافسة: يتمثل هذا العنصر في خلق جو من المنافسة بين العاملين حول تحقيق هدف ما وكثيرا ما يستعمل العائد المالي لذلك ، رغم ذلك يجب الحذر عند استخدام هذا المبدأ لتجنب المنافسة السلبية التي تخلق جو يتسم بالصراع بين العاملين فيما بينهم وهذا يؤثر سلبا على دافعتهم⁽¹⁾.

(1)طويل كريمة: المرجع السابق، 87.

خامسا: الجوانب الرئيسية للدافعية المهنية:

تفرض أهمية العنصر البشري على المنظمة الاهتمام بتحقيق البيئة والجو الملائم لرضاه، وبالتالي يؤدي به لأداء عمله بشكل فعال ومن هنا كان الاهتمام بمعرفة الجوانب الأساسية المكونة لدافعية العامل والسعي إلى توفير بيئة تتضمن عناصر تدفع العمال لبذل أقصى ما في وسعهم خدمة للمنظمة وأهدافها .

ولاشك أن الأسلوب التنظيمي العام للمنظمة تأثير مباشر على رضا العمال وذلك بتحقيق أهدافهم وإشباع رغباتهم، ولا يخفى أن دوافع العمل تختلف من فرد إلى آخر، فقد يكون إتباع فئة للعمل ناتج عن حبهم للعمل، وفئة أخرى نتيجة لحاجة مادية وفئة ثالثة رغبة في الانضمام لجماعة وتبادل الآراء والتعاون وما يحقق من ارتياح وبناء على ذلك يمكن جمع هذه الاختلافات في جوانب ثلاثة :

أ- الجانب الإقتصادي : يتمثل في كون الفرد تحركه دوافع إقتصادية أي كلما زادت مكافآت الفرد كلما كان أكثر عطاء في عمله، وهذا الافتراض مرتبط بفلسفة المتعة التي ترى أن الناس يبذلون جهدهم لإشباع رغباتهم الذاتية بالدرجة الأولى، نستنتج أن العامل الرئيسي حسب هذا الإتجاه هو الدافع المادي، فالإنسان توجهه رغبة لكسب أكبر قدر من المادة ويكون بذلك سلوكه غير منظم ومردوده غير متحكم فيه، فهو أشبه بالآلة .

ب- الجانب الإجتماعي: لقد أدى التعقيد في المنظمات وظهور عامل المنافسة وزيادة توقعات العاملين إلى ضرورة الإعتماد على الحكم الشخصي والمبادرة الذاتية لتحقيق الفعالية الإنتاجية، وقد أكدت البحوث العديدة التي أجريت في مجال العمل أهمية الجانب الإجتماعي ودوره، ومن الدراسات الرائدة في هذا المجال دراسات "هاوثورن" التي قامت بها مجموعة من الباحثين تحت إشراف "إلتون مايو" وكذلك فقد تزايدت الدراسات التي أكدت على أهمية الجوانب الإجتماعية في

ميدان العمل ودورها في الإنتاج، مما أدى إلى ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالجانب الإنساني والتعاوني بين العمال والجماعات غير الرسمية، آراء وإقتراحات العمال، تفاعل المشرفين مع العمالإلخ.

ج- جانب تحقيق الذات: يمثل هذا الجانب منظور أشمل في التعامل مع العنصر البشري، في مجال العمل، ويؤثر على الحاجات العليا (الحاجات النفسية) كالإستقلالية، المسؤولية، النمو والإنجاز، أي أن تلك الحاجات تكون الدوافع الأولى الكامنة وراء رغبة الفرد في العمل ويركز أنصار هذا الرأي إنتقاداتهم لمدرسة العلاقات الإنسانية على أن إرتفاع المعنويات لدى العمال لا يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمقدار زيادته في حالة تحقيق الذات، وحسب نظرية تسلسل الحاجات "لأبراهام ماسلو" تتحقق زيادة الدافعية عن طريق التركيز على الحاجات العليا في التسلسل، لما لها من إرتباط قوي بنجاح الفرد في التعبير عن ذاته وممارسته قدراته .

ويلاحظ أنه من الممكن جدا أن يسود الإنسجام بين الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة في حالة إعطاء الفرص الكاملة للعامل للتعبير عن ذاته وإستعمال قدراته الإبتكارية، حيث يدمج أهدافه في أهداف المنظمة وبالتالي يحدث التكامل بين الجانبين والنتائج تعود على الطرفين، بإعتبار العامل عنصرا في المنظمة يسعى لتحقيق ذاته ضمنها، أما في حالة تعتد المسؤولين والمشرفين وتشبثهم بأرائهم وأساليبهم المعتمدة على الأوامر لا غير، فلن يهدأ العامل إلا وقد حقق ذاته وتطلعاته النفسية كالإشراف ولو على حساب النظام العام للمنظمة⁽¹⁾ .

(1) عماد لعلاوي: مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية، دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012، ص 54 ، 55 .

د-تعدد الجوانب: إن كثرة الآراء واختلافها حول أفضل الأساليب لزيادة الدافعية المهنية أنتجت رأيا توفيقيا بين مختلف الجوانب وهو المعروف بالمتعدد الجوانب، يعتمد على أكثر من مدخل في تحديد أساليب زيادة الدافعية في العمل، يرى بأن عمل الإنسان نتاج دوافع كثيرة متعددة لا يمكن أن يكون بدافع واحد فحسب، والإنسان تركيب معقد من الصعب تفسير سلوكه ببعد واحد كالبعد المادي أو البعد الاجتماعي، وكانت هذه النقطة منطلق انتقاد أنصار هذا الرأي للآراء السابقة، إلى جانب ديمومة تطور ونمو حاجات واتجاهات الإنسان وتقييمه ونظرته للعمل وتغييرها بنموه، فقد يكون دافعنا للعمل ماديا، لكن بعدها قد يتغير ويصبح دافع تحقيق الذات.

فلا يمكن حصر دوافع العمل في دافع واحد ولكن تميزت بعض السلوكيات بإكتساب دافع في قوة التأثير عن باقي الدوافع فلا يعني ذلك عدم وجوده، وقد وضح أصحاب هذا الإتجاه جملة من الإقتراحات أهمها:

- تبعا لتعدد الحاجات البشرية توجد درجات مختلفة من حيث الأهمية لهذه الحاجات من فرد لآخر .

- تغير دوافع العمل بتراكم الخبرة المهنية .

- لا تكفي الدافعية وحدها لتحقيق الأداء الفعال فلا بد من القدرة الذاتية، الخبرة، نوع العمل والبيئة المهنية ونوعية العلاقات مع الآخرين عملا كانوا أو مشرفين .

- تتعدى الدافعية جوانب إشباع الحاجات كالتقدير، الإنجاز، الكفاءة، النمو لتشمل تأثير جماعة العمل أو الموقف الاجتماعي الذي يوجد فيه الفرد⁽¹⁾.

(1) عماد لعلاوي: المرجع السابق، ص ص 57 58

سادسا: النظريات السلوكية المفسرة للدافعية :

1- نظرية سلم الحاجات **The hieranchy of Needs** : للحاجات الإنسانية عند عالم

النفس ماسلو، والتي طورها في الأربعينات من القرن الماضي، معتبرا أن الإنسان في كل سلوكاته

إنما يسعى إلى إشباع حاجات تنحصر في خمس مجموعات، وتظل الحاجة غير المشبعة هي

المتحكمة في السلوك، في حين لا تؤثر الحاجات المشبعة في السلوك وبالتالي ينتهي دورها في

التحفيز، كما أن حاجات الفرد تكون مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم أو هرم، تحتل الحاجات

الفزيولوجية قاعدته، وتليها إلى الأعلى باقي الحاجات الأخرى كما يوضحها الشكل وهي :

-الحاجة الأساسية الجسمية أو الفزيولوجية : وهي تلك المرتبطة بضرورات البقاء على قيد الحياة

كالمأوى والأكل والملبس والهواء والنوم، والمحافظة علنالنوع ، ولعلّ الوسيلة الرئيسية التي تحافظ

بها المؤسسة لإشباع الحاجات الأساسية لمواردها البشرية هي النقود سواء كانت في شكل رواتب أو

مكافئات .

-حاجات الأمان والسلامة : كالرغبة في الحماية من الأخطار وإيجاد مناخ آمن اقتصادي

ملائم...الخ .

-الحاجات الاجتماعية : وتأتي بعد الحاجات السابقة، حيث تظهر الحاجة إلى الانتماء ودعم

الآخرين والحاجة إلى جماعة العمل غير الرسمية الايجابية .

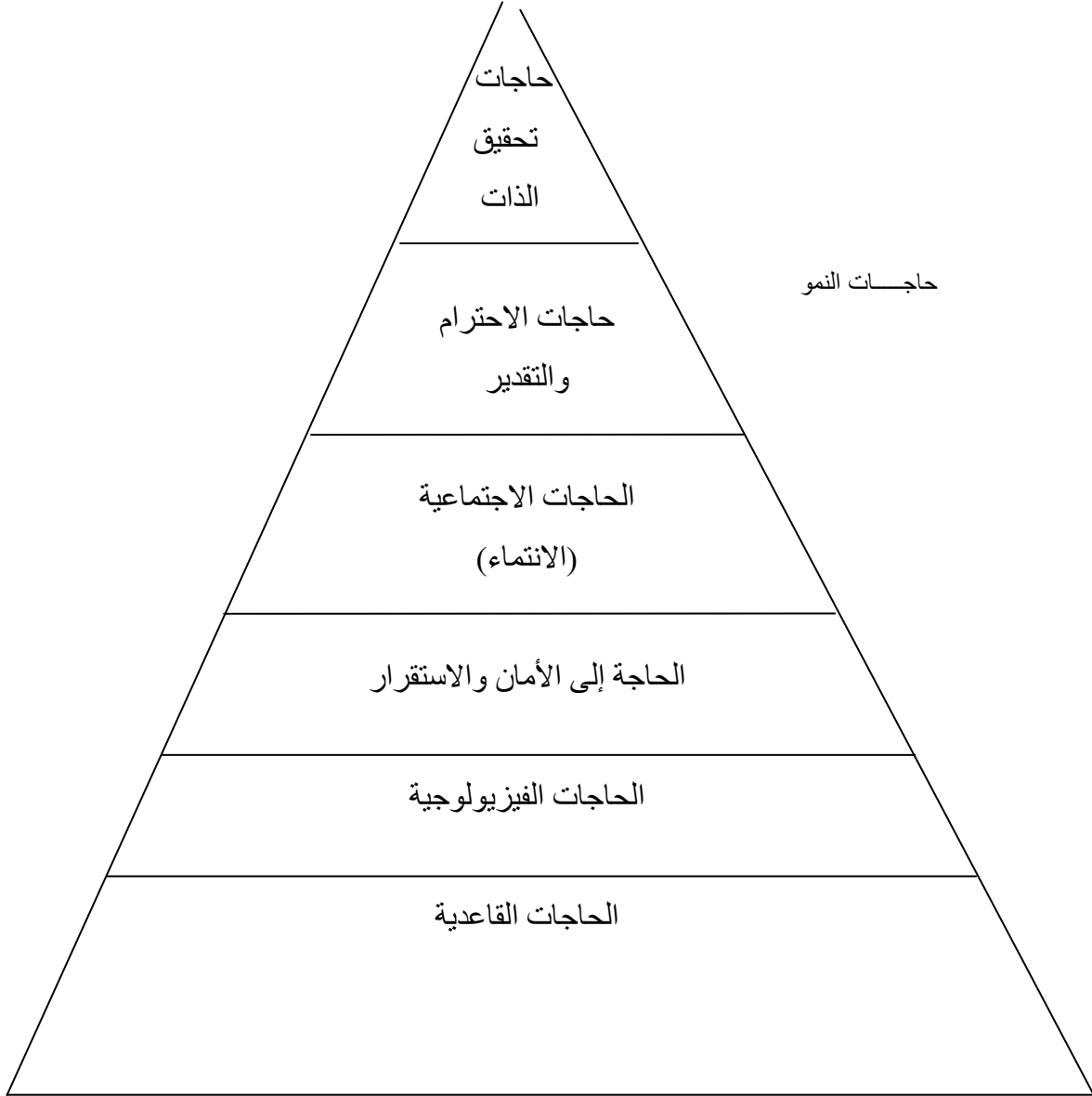
-حاجات التقدير والاحترام الشخصي: كالثقة والاعتناء بالذات، وشعور الفرد بأنه مفيد وكذلك

حاجة الفرد باعتراف الآخرين به .

(1) علي غربي وآخرون : تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط1، 2007 ، ص

-حاجات تحقيق أو إثبات ذاته: وهي رغبة الفرد المتنامية في التميز ورغبته في أن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه، وفيما يلي شكلا توضيحيا لسلم الحاجات عند ماسلو:

الشكل رقم 02 : هرم ماسلو للحاجات :



المصدر: جمال الدين لعويصات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، د.ط، 2002، ص15.

2- نظرية الإنجاز عند ماكيلاند : وضمن نفس السياق لنظرية سلم الحاجات السابقة، يحدد

ماكيلاند من جامعة "هارفار" ثلاث حاجات تؤثر سلوك الفرد وهي :

أ- الحاجة إلى الإنجاز : حيث يظهر الأفراد ذو الدافعية العالية للإنجاز اندفاعا قويا

للعمل للوصول إلى نتائج، وعادة ما يكون لديهم دافع داخلي للتحسين مفضلين في ذلك أسلوب

المشاركة، أما الأفراد الأقل دافعية للإنجاز فهم أقل اهتماما بالنتائج، كما أنّ درجة تحملهم للأخطار

تكون منخفضة .

ب- الحاجة إلى الانتماء بالآخرين: إذ أنّ الطبيعة الإنسانية تستأنس بالعيش مع الآخرين،

سواء في محيط العمل أو خارجه .

ج - الحاجة إلى السلطة والنفوذ: حيث يحاول أولئك الذين لهم حاجة قوية للسلطة إقناع

الآخرين بما يريدون عمله.

3- نظرية (x ,y) لدوغلاس ماك غريغور : قدم عالم النفس الاجتماعي "ماك غريغور" (1906

- 1964) الذي عمل أستاذا بمعهد ماسا شوسيتس للتكنولوجيا MIT وجهة نظره الخاصة بطبيعة

البشر، حيث قام باختبار إفتراضات أساسية عن السلوك البشري ، كما عرض نظريتين مختلفتين

للطبيعة البشرية أسماهما نظرية X و نظرية Y .

- ومن خلال اتصاله بعدد كبير من المديرين لاحظ وجود فئتين منهم و قد استخدم في تحديد

الفئتين الرمزين X و Y لأنه لا يريد أن يحكم على المضمون بوصفه جيدا أو رديئا أو متشددا أو

متساهلا لكنه يوصي باختبار النظريتين عمليا، باعتبار أنهما يمثلان موقفين متعارضين،

وبالضرورة سيكون الحكم بالنسبة لفئة مناقضا للأخرى .

- وتتطلق نظرية (X) من افتراض مؤداه، أن الفرد العادي هو كسول بطبيعته لا يحبذ العمل ولا يعمل إلا قليلا، لا يطمح له ويكره المسؤولية أي أنه يفضل أن يقاد بدلا من أن يكون قائدا، كما أنه إنسان منغلق داخليا لا تهمة أهداف المؤسسة وإنما تهمة ذاته فقط، أضف إلى ذلك فهو يرفض التغيير، وأمام هذه الافتراضات تصبح الإدارة مرغمة على التدخل لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم ومتابعة ومراقبة أعمالهم، وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المؤسسة، وإلا سوف يسودهم الملل والتراخي واللامبالاة ... ولكي تستطيع الإدارة تحقيق أهدافها في مثل هذه الحالة عليها أن تبدو قوية ومتشددة في مواجهة سلوك الأفراد وأدوات الإدارة في هذا السبيل تتمثل في الإشراف والرقابة المباشرة والممكنة، وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية (X) وهي امتداد لفلسفة "العصا والجزرة" التي تملك التحكم في مختلف العمليات من توظيف وأجور ومكافآت... وهي جميعها لا تخرج عن كونها "الجزرة" التي يسعى العامل الحصول عليها مقابل أدائه بعمله، في حين أن التراخي في أداء هذه الأعمال يحول هذه العمليات إلى "عصا" تستخدمها الإدارة للضغط على الأفراد و الملفت للانتباه.

- أما نظرية (Y) فتتهض على إفتراض أن الإنسان بطبيعته راغب في العمل وله القدرة والفعالية في ذلك، وهو مستعد لتحمل المسؤولية ويسعى لتنمية أهداف المؤسسة وما على الإدارة إلا توفير الشروط الملائمة لتنمية قدراته وتحقيق أهدافه، وأن تحرره من الرقابة المباشرة وترك الحرية له في توجيه أنشطته و تحمل مسؤولياته لإشباع حاجاته و تحقيق ذاته. ولهذا يكون من المفيد على الإدارة تفويض سلطاتها لمواردها البشرية ، وفسح المجال أمامهم للمشاركة في اتخاذ القرارات .

يبدو أن النظريتين تختلفان بشكل واضح في الافتراضات التي تنطلقان منها، وقد اعتبرهما "ماك جريجور" بمثابة حالتين لفتنتين من المديرين، فإما أن يتبنى المدير النظرية (1) أو النظرية (2) كل على حدا، ولا يمكن الجمع بينهما، لأن الفلسفة التي تقوم عليها نظرية (X) هي فلسفة متشائمة

ومتشددة، حيث تكون الرقابة مفروضة ومستمرة، وفي المقابل فإن الفلسفة التي تقوم عليها نظرية

(y) هي فلسفة متفائلة ومرنة، كما أنها تتزوج قدر المستطاع بين حاجات الفرد وحاجات المؤسسة

فالمدير من النمط (x) يعامل الأفراد بافتراض أنهم واعين وغير مسؤولين ولا يستحقون الثقة، لذلك

فهو يسهر على تشديد الرقابة والترهيب بالنسبة للعاملين معه، في حين يكون، في حين يكون

المدير من النمط (y) عكس ذلك تماما⁽¹⁾.

4- نظرية العاملين عند "هارزبورغ" : لقد تشكلت هذه النظرية من خلال بحث ميداني أجراه

لمعرفة الدوافع وإشباع الحاجات لدى (200) مهندس ومحاسب وضمنه في كتاب نشر سنة 1959

وقد توصل "هارزبورغ" إلى حقيقة مؤداها، أنّ عدم رضا الفرد في غالب الأحيان إنما هو ناتج عن

عدم توفير بيئة العمل المناسبة، كما أن شعور الفرد بالرضا عن عمله، إنّما يعود أساسا إلى العمل

في حد ذاته وبناءا عليه، فقد وجد "هارزبورغ" أنّ العوامل المؤثرة في بيئة العمل تتدرج تحت

مجموعتين من العوامل و هما :

أ- مجموعة العوامل الوقائية: ويدعوها أحيانا بالعوامل اللاشباعية لأن عدم وجودها يؤدي

إلى حالة عدم الرضا ، بينما وجودهما وتوافرها لا يؤدي إلى حفز الأفراد، ويحددها في المجالات

التالية : سياسات المؤسسة وإدارتها، نمط الإشراف، العلاقات بين الأفراد، ظروف العمل المادية،

الراتب، المركز الاجتماعي، الأمن الوظيفي .

ب- مجموعة العوامل الحافزة : وهي التي يطلق عليها عادة اسم العوامل الاشباعية وهي

تلك العوامل المرتبطة بالعمل وتعمل في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا والحفز لدى

الموارد البشرية، وتمثل في الشعور بالإنجاز في العمل، الإدراك الشخصي لقيمة عمله نتيجة لإتقانه

العمل، طبيعة الوظيفة ومحتواها، المسؤولية، فرص التقدم والتنمية، ونمو الشخصية وتطورها⁽¹⁾.

(1) محمد شحاتة ربيع: أصول علم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط3، 2015، ص119.

وخلص القول: أن العوامل الوقائية عند "هارزبورغ" هي التي تتعلق أساسا بالظروف والعوامل المحيطة بالعمل، تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة، لكنها لا تؤدي إلى التحفيز عند وجودها، بينما العوامل الحافزة وهي التي تتعلق بمحتوى العمل، أي بماهية العمل وإنجاز الفرد لذلك العمل، والإعتراف الذي يحصل عليه من خلال تأديته لذلك العمل فإنها عند توافرها تؤدي إلى الحفز والرضا (1).

5- نظرية التوقع في الدافعية: صاغ فكتور فروم : Victor Vromme نظريته التي تتضمن ثلاثة عناصر للدافعية هي التوقع وهو الاعتقاد أن اتجاها معينا في العمل سيتبعه نتيجة ايجابية عالية والقيمة، وهي درجة الجاذبية التي يعطيها الفرد للمكافئة والوسيلة وهي مدى الاعتقاد بأن الحصول على المستوى الأول للفائدة يؤدي للحصول على المستوى الثاني للفائدة، وترى النظرية في جوهرها أن درجة الرغبة والميل للعمل تعتمد على درجة توقع الفرد بأن العمل سيؤدي لنتائج معينة، كما وتعتمد على درجة رغبة الفرد في تلك النتائج .

ويرى فروم أن سلوك الفرد قد يكون مدفوع وموجه لتحقيق عدة أهداف في الوقت ذاته، إضافة إلى تباين أهمية الأهداف من فرد لآخر، وذلك حسب إدراك الفرد الحسي وتقديره للنتيجة المتوقعة من سلوكه، وأن رضا الفرد لا يتحقق نتيجة الوصول للهدف بل نتيجة إدراك الفرد للجهد الذي بذله في سبيل تحقيق ذلك الهدف، مما يولد لديه إحساسا إيجابيا بالثقة والشعور بالرضا عندما يستشعر تقبله للنتيجة المتوقعة (المكافأة) مقابل ما بذله من أداء (2) .

(1) علي غربي و آخرون :مرجع سابق، ص 213- 214 .

(2) محمد عبد العال النعيمي وآخرون: مرجع سابق، ص 402 .

وقد قام " بروتر" و "لورل" بتطوير نموذج "فروم" من خلال ربط رضا الفرد بكل من الإنجاز و العائد .

إذ يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة و منسجمة مع الانجاز أو الجهد المبذول، فإذا كانت العوائد متعادلة أو الفعلية فيها أعلى من المتوقع فإن الرضا سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد، أما إذا كانت النتائج عكس ذلك فإن الفرد يستشعر بعدم الرضا ويوقف دافعيته للاستمرار في الجهد⁽¹⁾.

سادسا- نظرية المشاركة في تحديد الأهداف: ترتبط هذه النظرية بإدوين لوك Edwinlocke الذي اقترح أن النية للعمل باتجاه هدف معين يعد مصدرا أساسيا في دافع العمل، أي أن الأهداف تبين للأفراد ما الذي يجب عمله وما الجهد المطلوب بذله في سبيل ذلك، فكلما كانت الأهداف محددة وواضحة و مقبولة لدى الفرد كانت الدافعية لديه أكبر، وكذلك فإن الأثر الأكبر هو للمعلومات التي يتلقاها الفرد على مستوى أدائه وانجازه في تحقيق الأهداف مما يؤدي لاستئارة دافعيته لمزيد من العمل.

وهناك ثلاثة عوامل تؤثر على العلاقة بين وجود الأهداف المحددة وهي: درجة الإلتزام بالأهداف الموضوعية، ودرجة الثقة بالقدرة على تحقيق الأهداف وطبيعة الثقافة الوطنية التي يعيش فيها الفرد فكلما زاد الإلتزام بالأهداف كان تحقيقها أفضل، وكذلك كلما كانت ثقة الفرد بكفاءته وقدراته كان أقدر على تحقيق أهداف محددة لأن الأهداف المحددة في حد ذاتها تعمل كمحفز داخلي للأفراد، كما أن القيم الثقافية التي تتسم بها بيئة النظام تلعب دورا مهما في النظام .

(1) محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر،الإسكندرية، دط، 2003، ص 272-273.

وقد أظهرت نتائج البحوث والدراسات أهمية تحديد الأهداف في زيادة دافعية الأفراد وزيادة جهودهم المبذولة في سبيل تحقيقها إضافة إلى ما تشكله الأهداف الصعبة المحددة من أهمية في تحقيق إنجاز أعلى مقارنة بالأهداف السهلة بالرغم مما تشير له النتائج من تباين في المهام إذ يظهر أن للأهداف المحددة تأثيراً أكبر على الأداء حينما تكون المهام بسيطة وليست معقدة ، كما أظهرت نتائج هذه البحوث والدراسات أن المعلومات المرتدة تؤدي إلى أداء عال مقارنة بعدم توفرها⁽¹⁾.

(1) محمد عبد العال نعيمي و آخرون :مرجع سابق ، ص 404 .

خلاصة :

تناول هذا الفصل موضوع الدافعية و أهم النظريات السلوكية المفسرة لها التي أسهمت في زيادة الفهم والتعمق لهذا الموضوع .

فالدافعية هي القوى التي تحرك وتوجه وتدعم السلوك، لذا يجب تحفيز العاملين و خلق درجة عالية من الدافعية لأداء المهام الموكلة إليهم، و من أجل ذلك على المؤسسة أن تفهم حاجات الآخرين وتوفر لهم ظروف عمل مناسبة لكي تتولد لدى الموظف الرغبة الكبيرة في العمل.

الفصل الرابع
الإطار المنهجي والمعالجة الميدانية للدراسة

الفصل الرابع : الإطار المنهجي والمعالجة

الميدانية للدراسة

تمهيد

أولا : مجالات الدراسة

ثانيا: المنهج المستخدم

ثالثا: أدوات جمع البيانات

رابعا: العينة وطريقة اختيارها

خامسا: تحليل وتفسير البيانات

سادسا: مناقشة نتائج الدراسة

خلاصة

تمهيد:

إن الدراسة الميدانية تعتبر ضرورية و هامة للوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة كما أنها تعتبر ذات صلة بالدراسة النظرية ومكملة لها.

إذ نرعي من خلال هذا الفصل إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة الميدانية ، حيث سنتطرق فيه للإجراءات المنهجية التي اتبعناها في الجانب الميداني بدءا بتحديد المجالات الخاصة بمجتمع الدراسة ثم التعريف بالمنهج المتبع ، بالإضافة إلى إبراز أهم الأدوات المستعملة في جمع البيانات، من ملاحظة، استمارة ، مقابلة ثم التوصل إلى بعض النتائج العامة حول هذا الموضوع.

أولاً: مجالات الدراسة:

ويقصد به حدود الموضوع الذي نريد دراسته ، حيث نجمع كل المشتغلين بمناهج البحث الاجتماعي أي لكل دراسة ثلاثة مجالات رئيسية وهي : المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني .

1/المجال الجغرافي : يقصد بالمجال الجغرافي النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني ، وهو بالتحديد في هذه الدراسة : (المؤسسة الاستشفائية الهادي بن جديد بالطارف).

تقع هذه المؤسسة في ولاية الطارف حيث يحدها من الشرق العمارات السكنية ، ومن الغرب المحلات التجارية ومن الجنوب الإقامة الجامعية ، ومن الشمال الطريق السريع و محطة المسافرين .

أنشأت المؤسسة العمومية الاستشفائية الهادي بن جديد على ضوء المرسوم التنفيذي 07 / 140 المؤرخ في 19/05/2007 و المتضمن تنظيم و تسيير المؤسسات العمومية الاستشفائية حيث تغطي المؤسسة العمومية الاستشفائية دائرتين وهما:

– دائرة الطارف – دائرة بوتلجة

اللتان تقيمان 07 بلديات وهم:

بلدية الطارف وسط – بلدية بوتلجة – بلدية بريحان – بلدية بحيرة الطيور .

في الخامس من شهر جويلية سنة 2015 و احتفالاً بعيد الاستقلال قام السيد والي ولاية الطارف بتدشين و نقل المؤسسة الاستشفائية إلى مقرها الجديد و التي أصبحت تظم 215 سرير . كما تعتبر المؤسسة الاستشفائية مستشفى ولائي يضم كل التخصصات الطبية و الجراحية .

2/ **المجال البشري** : يقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة مجال الدراسة و هي المؤسسة

الإستشفائية الهادي بن جديد بالطارف حيث تضم 567 موظف موزعين حسب التصنيف التالي:

العدد	التخصص	الرقم
52	أطباء مختصون	01
44	أطباء عامون	02
03	صيادلة	03
114	أسلاك إدارية	04
220	أسلاك شبه طبية	05
134	عمال مهنيون بالتوقيت الجزئي	06
567	المجموع	

3/ **المجال الزمني**: ويقصد به الوقت الذي استغرقته هذه الدراسة الميدانية بالمؤسسة

الإستشفائية، حيث بلغت مدة اجراء الدراسة قرابة ثلاثة أشهر و قد مرت بالمراحل التالية :

*المرحلة الأولى:تم فيها الاتصال بمصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية يوم 1مارس

2016، حيث تقابلنا مع رئيس قسم الموارد البشرية وتحدثنا معه عن دراستنا الراهنة: أثر بيئة

العمل الداخلية على دافعية العاملين نحو العمل .

وبعدها تقابلنا مع المدير الفرعي للمصالح الصحية وقد وافق بعدما قدم لنا التسهيل و الترخيص

الذي منح لنا من طرف رئيس قسم تسيير الموارد البشرية لإجراء الدراسة الميدانية .

*المرحلة الثانية : وهي مرحلة الدراسة الاستطلاعية استغرقت حوالي 6أيام وذلك من 5 أبريل الى غاية 11 أبريل 2016 ،حيث تم خلالها التعرف على المؤسسة الاستشفائية وأهم المصالح والمديريات الموجودة بها .

*المرحلة الثالثة : قمنا خلالها بتجريب الاستمارة و ذلك بتوزيعها على بعض العمال لمعرفة مدى فهم المبحوثين لنوع الأسئلة التي تضمنتها ،و قد استغرقت يومين من 13 أبريل الى 15 أبريل 2016.

*المرحلة الرابعة : وقد دامت 5 أيام من 27 أبريل الى غاية 02 ماي 2016، حيث تم تطبيق الاستمارة النهائية بعد ادخال بعض التعديلات عليها و توزيعها على العمال .

ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة :

يعتبر المنهج كسبيل للوصول إلى الحقيقة أو مجموعة من القواعد التي يتبعها الباحث في إعدادة لبحثه لاكتشاف الحقيقة.

و بحكم طبيعة موضوعنا الذي يهتم بدراسة علمية لبيئة العمل الداخلية و تأثيرها على دافعية العاملين بمستشفى الهادي بن جديد بالطارف ، فقد استخدمنا المنهج الوصفي الذي يكمن في أنه أسلوب يتطلب البحث و التقصي و التدقيق في أسباب و مسببات الظاهرة الملموسة .

فهو يرتبط بدراسة واقع الظواهر والاحداث و المواقف والاراء وتحليلها ة تفسيرها من أجل الوصول الى استنتاجات أو نتائج مفيدة قابلة للتعميم ، وبهذا فانه يتجه الى وصف وهو كائن وتفسيره ، ويهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع .

-ويمكن تعريفه كذلك بأنه طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول الى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية⁽¹⁾. أو هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة⁽²⁾.

(1)عمار الطيب كشرود :البحث العلمي و مناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية ،دار المناهج للنشر و التوزيع، الاردن ،ط1، 2007، ص227-228.

(2) صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي، دار النشر و التوزيع، عنابة، د ط، 2003، ص 147.

كما يعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج استخداما في جميع أنواع البحوث⁽¹⁾.

فالموضوع قيد الدراسة يندرج ضمن الدراسات الوصفية التي تهتم بمحاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة و التفصيلية لعناصر المشكلة بالإضافة إلى اعتمادنا على أسلوب التحليل و التفسير للبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة و الأسلوب الإحصائي في تفرغ البيانات و المعطيات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية .

(1) اسماعيل شعباني : منهجية البحث في العلوم الاجتماعية ، المعهد الوطني للتجارة، الجزائر ، ط 1، 2005، ص 39.

ثالثا: أدوات جمع البيانات:

يحتاج البحث الاجتماعي والسوسيولوجي في نجاحه إلى الاستعانة بالاستخدام الأمثل لبعض أدوات جمع البيانات و ذلك حتى يقف الباحث على نتائج الظاهرة و حقائقها بتقنيات منهجية تتداخل في البحث و هذا حتى يكون موضوعيا⁽¹⁾ .

ومن هذا المنطلق فقد اعتمدنا على مجموعة من الأدوات التي تتماشى مع طبيعة الموضوع وخصائص مجتمع الدراسة و تتمثل فيما يلي:الملاحظة , المقابلة ,الاستمارة.

1- الملاحظة: تعتبر الملاحظة من أهم الأدوات المستخدمة في الدراسات الوصفية , و تكمن أهمية تلك الاداة في جمع البيانات المتعلقة في كثير من أنماط السلوك التي لا يمكن دراستها إلا بواسطتها⁽²⁾

فالملاحظة ليست من العمليات البسيطة و المباشرة , بل هي من العمليات المعقدة التي تتطلب تخطيطا واعيا و دقيقا و تقوم على أساس الاختيار المعتمد لبعض المظاهر أو الجوانب الهامة التي يرغب الباحث في ملاحظتها في موقف معين و فترة زمنية معينة.

والملاحظة بصفة عامة هي عبارة عن مشاهدة و مراقبة سلوك أو ظاهرة معينة بصورة

دقيقة⁽³⁾.

(1) فوضيل دليلو وآخرون : أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، دار البعث ، قسنطينة دط، 1999 ص 185.

(2) نبيل عبد الهادي :منهجية البحث في العلوم الإنسانية ،الأهلية للنشر و التوزيع ،الأردن، ط1، ص 55.

(3) عمار الطيب كشرود : مرجع سابق ، ص 178 - 179.

وهي عبارة عن توجيه الحوار و الإنتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر (1).

تعرف كذلك بأنها عملية رصد سلوك الفرد و تفاعله في المواقف المختلفة أثناء أدائه لنشاطاته اليومية بغية وصوله إلى جمع أكبر كمية من المعلومات و من النشاط المراد دراسته وقياسه (2).

ومن هنا يمكن القول أن الملاحظة أهم وسيلة من وسائل جمع البيانات وتتميز عن غيرها من أدوات جمع البيانات بأنها تفيد في جمع البيانات التي تتعلق بسلوك الأفراد , تصرفاتهم وحركاتهم في المواقف الإجتماعية بشتى أنواعها (3).

وفي دراستنا هذه فقد استعنا بهذه الأداة الهامة لجمع البيانات والمعلومات من الواقع ساعد على تحليل و تفسير المعطيات الميدانية.

وقد ساعدتنا الملاحظة على تكريس فكرة واضحة على مختلف المصالح بالمؤسسة وعن طريق ظروف العمل الفيزيائية و طبيعة العلاقات بين العمال و خاصة أجواء العمل السائدة بين مختلف الفروع , كذلك من خلال احتكاكي بالعمال استطعت التعرف على وجهات نظرهم اتجاه قادة المؤسسة و طرق معاملتهم , كما توضح لنا كذلك طبيعة الاتصال بين الإدارة . وعليه يمكن القول أن الملاحظة قد أزلت الكثير من الغموض واللبس عن موضوعنا هذا.

(1) محمد زيدان : إستقلال المنهج العلمي ،مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و النشر ،الجزائر ط4،1980، ص46.

(2) محمد الغريب عبد الكريم:منهجية البحث العلمي ،(التصميم ،المنهج،الإجراءات)،المكتب الدامعي الحديث، الإسكندرية، دط ، 1982، ص77.

(3) خالد محمد: كيف نكتب بحثًا جامعيًا ، دار بجاية ,الجزائر ،دط، 2008، ص70.

2:المقابلة:

تعد المقابلة كذلك من بين الأدوات الخاصة و المساعدة في جمع البيانات الميدانية المتعلقة بدراسة الأفراد و الجماعات الإنسانية، بحيث أنها تعتبر محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو بينه وبين أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى الحقيقة (1)

فهي تعتبر أداة رئيسية في جمع المعلومات ودراسة الأفراد و الجماعات ،وتعتبر من أفضل رسائل اختيار و تقويم الصفات الشخصية ، وتتيح جيدا لتشخيص المشكلات الإنسانية . (2)

و تعرف على أنها : حوار لفظي وجها لوجه بين باحث قائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو مجموعة أشخاص آخرين.(3)

كما تعرف على أنها : محادثة موجهة يقوم بها فرد آخر أو مع آخرين ، بهدف الحصول على المعلومات اللازمة للاستخدام في بحث علمي ، أو في التوجيه و التشخيص و العلاج أو من أجل معرفة حقيقة أمر محدود، أو جوهر المحادثة السؤال و الجواب(4) .

وهي إحدى البيانات البحثية التي يستجدها الباحث لجمع البيانات المتعلقة بالظاهرة المدروسة وهي عبارة عن حوار لفظي أحادي مباشر بين الباحث و المبحوث في مواقف المواجهة .

(1)معن خليل عمر : مناهج البحث العلمي في علم الاجتماع،دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان، ط1، 2004،ص188.

(2) أحمد علي محمد: علم اجتماع المنهج العلمي ،دار المعرفة الجامعية ، القاهرة ،ط2، 1986 ،ص456.

(3)صلاح الدين شروخ: مرجع سابق، ص35.

(4)جودت عزت عطوي : أساليب البحث العلمي، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الاردن ، ط1 ، 2007،ص110.

وقد قمنا بإجراء بعض المقابلات المفتوحة مع بعض المسؤولين في المؤسسة ، و بالتحديد مع المدير الفرعي للمصالح الصحية أولا و ذلك عند طلبنا بالموافقة على دراستنا الميدانية وبعد ذلك قمنا بمقابلة أخرى مع نائبته وقد أفادتنا في الحصول على بعض البيانات المتعلقة بالإمكانات المادية و البشرية للمؤسسة ، الهيكل التنظيمي ، عدد العمال ، و الإطارات و توزيعهم على مختلف المصالح و الأقسام الموجودة في المؤسسة ، كما تقابلنا مع بعض العمال من أفراد العينة وذلك أثناء توزيع الاستمارة ، وقد اتسمت هذه المقابلة بالحوار مع العمال على مختلف جوانب العمل وشرح لهم الهدف من الدراسة ، وقد استطعنا من خلال هذه المقابلة الاستفادة من مجموعة من البيانات المعلومات التي أقر بها الباحثون، كما تحدثنا معهم حول طبيعة النمط القيادي المتبع في المؤسسة و علاقاتهم مع مرؤوسيهم بحيث ساعدتنا هذه المعلومات في عملية التحليل و التفسير و التوصل إلى مجموعة من النتائج و التوصيات

3-الاستمارة:

هي أداة أساسية في جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة المدروسة و تعرف بأنها : عبارة عن مجموعة من الأسئلة لتحقيق هدف معين في مواجهة أو مقابلة بين الباحث و المبحوث⁽¹⁾.

(1)مجدي عزيز إبراهيم : مناهج البحث في العلوم التربوية و النفسية ، ديوان الوزارة للطباعة و النشر، القاهرة ، دط ، 1989 ، ص159.

وتعرف كذلك بأنها: إحدى الأدوات المساعدة في الحصول على المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة أو مواقف أو مشكلة معينة و ذلك عن طريق وضع مجموعة من الأسئلة تطرح على المبحوث⁽¹⁾.

وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة لتحقيق هدف معين في مواجهة أو مقابلة بين الباحث و المبحوث⁽²⁾

كما أنها تعد وسيلة من وسائل جمع المعلومات خاصة فيما يتعلق في البحث الوصفي. يعرف "عبد الباسط محمد" الاستبيان: بأنه مجموعة من الأسئلة التي ترسل إلى الأشخاص يصعب الوصول إليهم أو مقابلتهم وجها لوجه لاستفتائهم نحو موضوع معين أو مشكلة معينة⁽³⁾. والاستمارة المعتمدة في هذه الدراسة هي للاتصال المباشر مع المبحوثين (العمال في المؤسسة) وكذلك لكي نستقصي منهم ما لم نستطع معرفته من قبل نظرا لطبيعة عمل موظفي المؤسسة الإستشفائية، أي أنه يصعب مقابلتهم لوقت معين لأن معظمهم أطباء وطبيعة عملهم لا تسمح لهم بذلك.

(1) صلاح الدين شروخ : مرجع سابق ص35.

(2) عمار الطيب كشرود: مرجع سابق ص19.

(3) نبيل أحمد الهادي : مرجع سابق ص54.

وقد تضمنت الاستمارة 31 سؤال توزعت على أربعة محاور من أجل الإلمام بالمتغيرات

المستخدمة في تساؤلات البحث وهذه المحاور هي:

1-البيانات الأولية : وهي محور مكون من 5 أسئلة تضم :الجنس ,السن , المستوى

التعليمي,الحالة الاجتماعية,الاقدمية في العمل,من السؤال رقم 1إلى السؤالرقم 5 .

2-البيانات المتعلقة بأثر النمط القيادي على دافعية العاملين وتضم الأسئلة من السؤال رقم 6 إلى

السؤال رقم 15

3-البيانات المتعلقة بأثر الاتصال على الرضا الوظيفي للعاملين وتضم الأسئلة من رقم 16 إلى

السؤال رقم 23.

4-البيانات المتعلقة بأثر التحفيز على رفع الروح المعنوية للعمال و تضم الأسئلة من رقم

24إلى 31.

رابعاً: العينة وطريقة اختيارها

نقصد بالعينة مجموعة من المشاهدات المأخوذة من مجتمع معين ، و يفترض أن تكون الإحصاءات التي تتصف بها هذه المشاهدات ممثلة لمعالم المشاهدات في المجتمع (1). كما تعرف العينة بأنها النماذج المادية و البشرية التي نسحب من الكم أو المجتمع الكلي وفق شروط وضوابط نسحب منه ولهذه علمية على أن تحمل هذه النماذج مواصفات الكل ونمثله، إذ لا تعد العينات ممثلة ما لم تعكس مواصفات و خصائص المجتمع ، أو الكم الذي نسحب منه ولهذه الأسباب تعددت طرق سحب العينات تبعاً لنوع البحث و طبيعة المجتمع الذي يفرض أن تمثله وللأهداف المطلوبة تحقيقها ولتجنب الإرباك و سوء الفهم والتبسيط(2) .

1- العينة العشوائية الطبقية: بموجب هذا الأسلوب يقسم المجتمع الإحصائي إلى مجموعات فرعية أو طبقات متجانسة وفق أساس معين، ثم تسحب عينة عشوائية بسيطة من كل طبقة على حدا وقد تحتوي العينة المسحوبة على نسبة ثابتة من مفردات كل طبقة أو نسب مختلفة تختلف حسب درجة تجانس مفردات المجتمع داخل كل طبقة، إذ كلما قلت درجة التجانس كان من الأفضل زيادة نسبة المفردات المسحوبة منها .

2- العينة المنتظمة : تتميز بانتظام الفترات ، أو الأعداد بين وحدات الإختيار ، بحيث تكون المسافة بين عدد وآخر واحدة في جميع الحالات(3) .

(1) فوزي عبد الخالق ، علي إحسان شوكت : طرق البحث العلمي (المفاهيم و المنهجيات)، مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، دط ، 2008، ص150.

(2) محمد حميد الطائي ، خير ميلاد أبو بكر : مناهج البحث العلمي (تطبيقاتها في العلوم السياسية و الاعلام)، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر ، الإسكندرية ، ط1 ، 2007 ، ص 209.

(3) صلاح الدين شروخ : منهجية البحث العلمي للجامعيين ، دار العلوم للنشر و التوزيع ، عنابة ، دط، 2003، ص2.

وعلى هذا الأساس فإن الدراسة الراهنة المتعلقة ببيئة العمل الداخلية والدافعية قد اعتمدت على العينة العشوائية الطبقية المنتظمة، والحقيقة أن هذا الاختبار هذا النوع من المعاينة لم يكن اختياراً عشوائياً ، بل هو مبني على جملة من المبررات العلمية والواقعية ، فالعينة الطبقية تتجلى في مجتمع الدراسة إلى 5 طبقات أو فئات زهي عبارة عن مصالح تمثل طبقات المجتمع الأصلي ، ذلك أن المؤسسة الاستشفائية بالطارف تضم 567 عامل موزعون على 5 فئات ، قسم الأطباء العاملون ، أطباء مختصون ، صيادلة ن أسلاك إدارية شبه طبي ، عمال مهنيون بالتوقيت الجزئي. أما العشوائية فتتجلى في أخذ القوائم الاسمية للعمال وكتابة الأسماء الأولى من كل فئة في شكل قصاصات ورقية ثم نسحب اسما واحدا بطريقة عشوائية من كل قائمة ، فوجدنا في الفئة الأولى الرقم 6 و الثانية الرقم 6 ، و الثالثة الرقم 2 ، والرابعة الرقم 8 والخامسة الرقم 9 والسادسة الرقم 8 ، أما المنتظمة فتتجلى في إضافة المدى إلى الرقم العشوائي بطريقة منتظمة لنحصل على مفردات العينة في كل مديرية .

و قد تحصلنا على العينة المختارة بأخذ 10% من المجتمع الكلي بإتباع الطريقة التالية :

$$56.7 = 10 * 567$$

100

$$\text{المدى} = \frac{\text{المجتمع الكلي}}{\text{العينة}} = \frac{567}{56} = 10.125 \leftarrow 10$$

الجدول رقم (1): يوضح طريقة اختيار العينة.

العينة	العدد	العينة المختارة	مفردات العينة
أطباء مختصون	52	5	6 - 16 - 26 - 36 - 46
أطباء عامون	44	4	6 - 16 - 26 - 36
صيادلة	3	1	1
أسلاك إدارية	114	11	8 - 18 - 28 - 38 - 48 - 58 - 68 - 78 88 - 98 - 108
أسلاك شبه طبية	220	22	9 - 19 - 29 - 39 - 49 - 59 - 69 - 79 - 89 - 99 - 109 - 119 - 129 139 - 149 - 159 - 169 - 179 - 189 - 199 - 209 - 219
عمال مهنيون بالتوقيت الجزئي	134	13	8 - 18 - 28 - 38 - 48 - 58 - 68 - 78 - 88 - 98 - 108 - 118 - 128
المجموع	567	56	-----

خامسا: تحليل وتفسير البيانات :

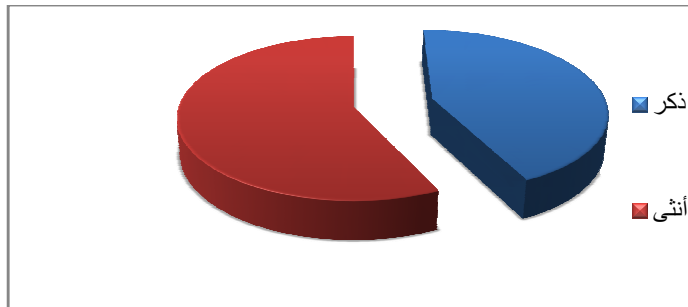
1-خصائص عينة الدراسة :

من خلال تحليلنا لمحور البيانات الأولية من الاستمارة ,نتعرف على خصائص عينة الدراسة و المتمثلة في :

الجنس:

جدول رقم(01): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
ذكر	24	%42.85
أنثى	32	%57.14
المجموع	56	%100



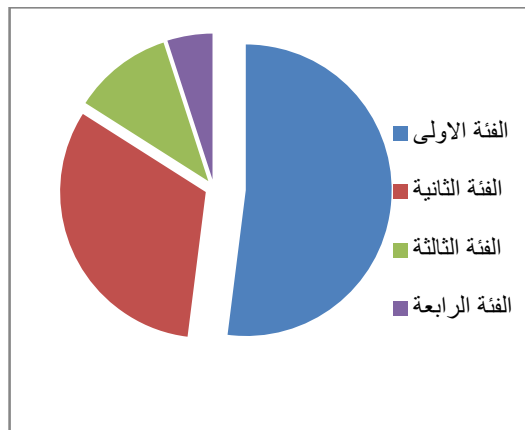
من خلال الجدول رقم (01) المتعلق بخصائص أفراد العينة وفق الجنس نلاحظ أن نسبة %57.14 من أفراد عينة البحث إناث أما نسبة %42.85 هم ذكور ,ما نلاحظه أن فئة الإناث أكثر من فئة الذكور في عينة الدراسة، وهذا ما يدل على اقتحام المرأة الجزائرية في السنوات

الأخيرة ميدان العمل وهذا نتيجة الرغبة المتزايدة لها في الوصول إلى مناصب عليا بالإضافة إلى أن فئة الإناث هي التي تلاؤمها الأعمال التي تحتاج إلى التركيز و الصبر خاصة الأعمال الروتينية.

السن :

الجدول رقم(02) :يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة %	التكرارات	الفئات
51.78%	29	30 - 20
32.14%	18	40 - 31
10.71%	6	50 - 41
5.35%	3	50 فأكثر
100%	56	المجموع



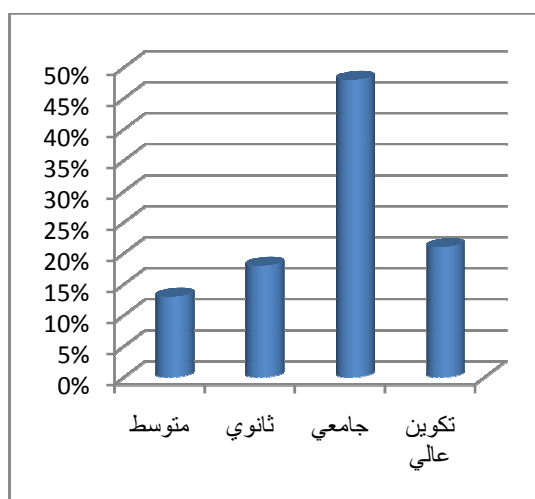
نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) المتعلق بخصائص أفراد العينة وفق السن أن نسبة 51.78% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (20_30) سنة ، و نسبة 32.14% منهم ما بين (40_31) سنة و تليها نسبة 10.71% التي تمثل الفئة التي تتراوح أعمارها بين (50_41) أما نسبة 5.35% فهي الفئة التي تتراوح أعمار أفرادها من 51 سنة فأكثر، فمن خلال هذه النسب نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة من فئة الشباب ، و هي الفئة الأكثر نشاطا و حيوية و دافعية قوية لأداء المهام في بيئة العمل الداخلية للمؤسسة الاستشفائية هذا ما أدى بها في السنوات الأخيرة لاستقطاب أكثر عدد ممكن من فئة الشباب حسب ادلاءات أقر بها مدير مصلحة الموارد البشرية، كفتح أبوابها لتوظيف فئات الشبه طبي.

أما عن الفئتين من 41 إلى 51 فأكثر فهي الأكثر خبرة في مجال العمل وقد ساعدتنا في دراستنا كثيرا للإدلاء ببعض المعلومات ، كما أغلبيتها على أبواب التقاعد.

المستوى التعليمي :

الجدول رقم (03): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرارات	المستوى التعليمي
12.5%	7	متوسط
17.85%	10	ثانوي
48.21%	27	جامعي
21.42%	12	تكوين عالي
100%	56	المجموع



يشير الجدول رقم (03) والتمثيل البياني أعلاه أن معظم أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي

جامعي حيث بلغ عددهم 27 فرد أي بنسبة تقدر ب 48.21% و هو ما يدل على اعتماد

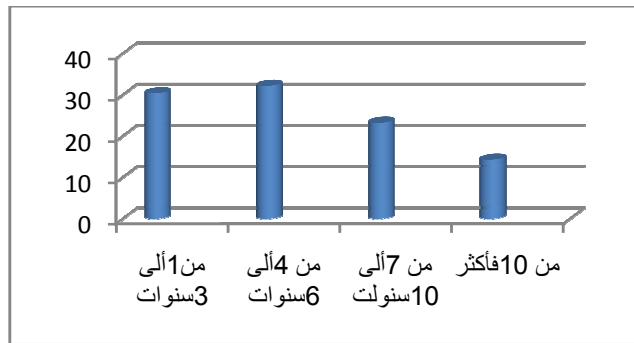
المؤسسة على الكفاءات الجامعية في تسيير شؤون العمل، تليها نسبة 21.42% وهم المتحصلين

على شهادات تكوينية عالية في مجال الطب ، أما بالنسبة لذوي المستوى الثانوي نسبتهم تقدر ب 17.85% بالإضافة إلى نسبة 12.5% لذوي المستوى المتوسط ، ومن هنا نستطيع القول أن المؤسسة الاستشفائية تجمع بين العديد من المستويات التعليمية وما يميزها ذوي الشهادات الجامعية و ذلك من أجل بلوغ درجة عالية من تحقيق الرعاية الصحية للمرضى و تقديم أحسن خدمة لهم.

الاقدمية في المؤسسة:

الجدول رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية.

النسبة %	التكرارات	الفئات
30.35%	17	من 1 إلى 3 سنوات
32.14%	18	من 4 إلى 6 سنوات
23.21%	13	7 إلى 10 سنوات
14.28%	8	من 10 فأكثر
100%	56	المجموع



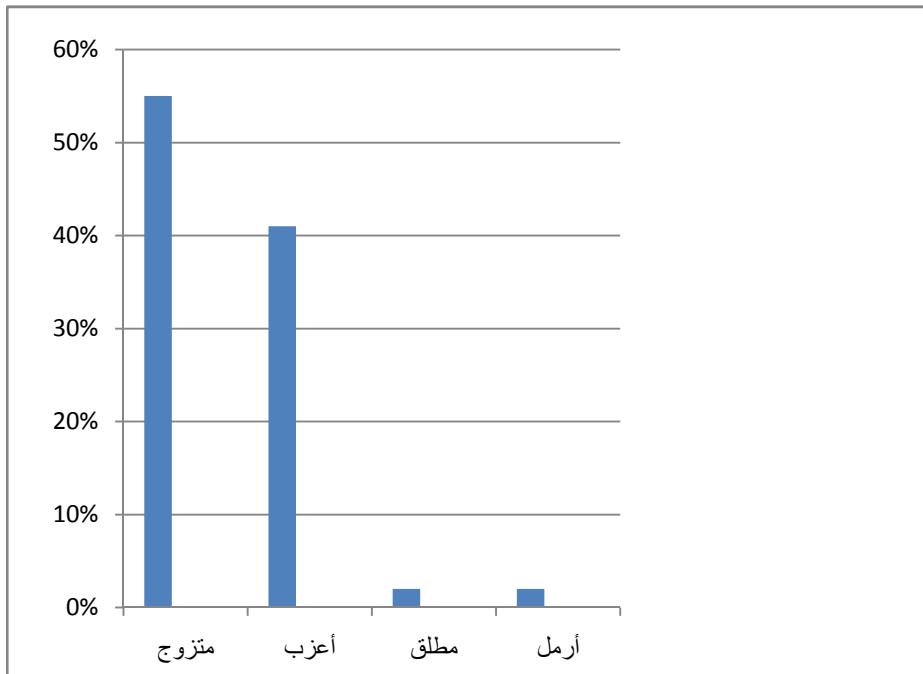
تشير لنا المعطيات الإحصائية الخاصة بالاقدمية في العمل إلى أن معظم الموظفين في المؤسسة من ذوي الأقدمية المتوسطة بنسبة تعادل 32.14% ، أي لديهم خبرة متوسطة في مجال عملهم ، أما الفئة الثانية فهي الجديدة في ميدان العمل و تقدر نسبتها ب 30.35% و هذا راجع لكون المؤسسة فتحت أبوابها لتوظيف فئة كبيرة من الشباب في السنوات الأخيرة، أما الفئة من 7 إلى 10 سنوات فهي تمثل نسبة 23.21% بالإضافة إلى فئة من 10 سنوات فأكثر تقدر نسبتها

ب14.28% ومنه نستخلص أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة في العمل و هذا يعكس إمكانية تمكن أفراد العينة من أداء وظائفهم.

الحالة الإجتماعية:

الجدول رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب حالتهم الإجتماعية.

النسبة %	التكرارات	الحالة الاجتماعية
55.35%	31	متزوج
41.07%	23	أعزب
1.78%	1	مطلق
1.78%	1	أرمل
100%	56	المجموع



يؤشر الجدول أعلاه على استقرار الوضعية الاجتماعية لأغلب المبحوثين على الرغم من أن معظمهم من الشباب حيث تبين نسبة 55.35% منهم متزوجين، في حين تبلغ نسبة العزاب 41.07%، أما عن المطلقين و الأرامل فهي لم تتجاوز نسبة 1.78%، وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة ذو حالة اجتماعية جيدة و مستقرة إلى حد كبير .

من خلال ما سبق نستنتج أن عينة الدراسة تميز بالخصائص التالية:

-العينة تتكون من بعض العاملين بالمؤسسة الإستشفائية الهادي بن جديد موزعين بطريقة بسيطة وعددهم 56 عامل.

أغلب العاملين من جنس الإناث بنسبة 57.14%.

-أغلبية أفراد العينة أعمارهم تتراوح ما بين (20 و 30 سنة) وهذا يدل على وجود طموح لديهم في مجال العمل و الرغبة الكبيرة في تحقيق الكفاءة و الفعالية.

-أفراد العينة أغلبهم ذو مستوى جامعي بنسبة تقدر ب 48.21% مقارنة مع المستوى المتوسط والثانوي والتكوين العالي، هذا مؤشر على دخول المؤسسات الجزائرية مرحلة التجديد في العنصر البشري وتوفير الفرص له لإتاحة جميع قدراته و مؤهلاته العلمية.

-أغلب أفراد العينة متزوجين و ذو حالة إجتماعية جيدة.

2- أثر النمط القيادي على دافعية العاملين :

إن النمط القيادي بما يحدثه من سلوكيات على العاملين بالمؤسسة قد يؤثر على دافعية العاملين نحو العمل و شعورهم بالرغبة و الحماس الكبير لأداء أعمالهم ، وهو ما أردنا التعرف والتأكد منه في مؤسسة البحث من خلال طرحنا للسؤال التالي : ما أثر النمط القيادي على دافعية العاملين ؟

هذا ما سنحاول الإجابة عنه من خلال تحليلنا للبيانات في الجداول التالية:

الجدول رقم(06) : يبين مدى اهتمام الرؤساء بأداء العمال لمهامهم .

الاجابة	التكرارات	النسبة %
نعم	41	73.21%
لا	15	26.78%
المجموع	56	100%

من خلال الجدول رقم (6) المتعلق بمدى اهتمام الرؤساء بأداء العمال لمهامهم الذي يستدل به على المؤشر الأول القيادة الإدارية الخاص بالعناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية ،، نلاحظ أن نسبة 73.21% من أفراد العينة يصرحون بأن هناك اهتمام بهم من طرف رؤسائهم فيما يخص مستوى وطريقة أدائهم لمهامهم في بيئة عملهم الداخلية للمؤسسة الاستشفائية، أما نسبة 26.78% من أفراد العينة فقد أجابوا بعدم اهتمام رؤسائهم بهم أثناء أدائهم لمهامهم ، فمن هنا

نستنتج أن هناك ميل لاهتمام الرؤساء تجاه العمال و قد يفسر هذا بوجود علاقة حسنة بين الرؤساء و الموظفين، كذلك نتيجة طبيعة النمط القيادي الغالب في المؤسسة و هو النمط الديمقراطي.

الجدول رقم (07) : يبين مدى اهتمام الرؤساء بالمناقشة الجماعية لأساليب العمل مع العمال.

النسبة %	التكرارات	الإجابة
76.78%	43	نعم
23.21%	13	لا
100%	56	المجموع

من خلال الجدول رقم (07) المتعلق بمدى اهتمام الرؤساء بالمناقشة الجماعية لأساليب العمل مع العمال نلاحظ أن نسبة 76.78% من أفراد العينة صرحوا بأن هناك اهتمام من طرف رؤسائهم بالمناقشة الجماعية لأساليب العمل معهم في بيئة العمل الداخلية بالمؤسسة الاستشفائية، وهذا يفسر بفعالية النمط القيادي و نجاح طرق التسيير من طرف الرؤساء بالإضافة إلى نجاعة الأساليب التسييرية لشؤون العمل، أما نسبة 23.21% من أفراد العينة تنفي تماما اهتمام رؤسائهم بهم ومناقشتهم في أساليب العمل و هذا راجع لنقص عدد الاجتماعات الرسمية.

الجدول رقم (08) : يبين مدى وضوح القواعد و القوانين الخاصة بالعمل.

النسبة%	التكرارات	الاحتمالات
64.28%	36	واضحة
35.71%	20	غير واضحة
100%	56	المجموع

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن نسبة 64.28% من أفراد العينة صرحوا بوضوح القواعد والقوانين المنظمة للعمل، حيث أنهم على علم بأغلب الأمور التي تخص طرق العمل وأساليبه، وهذا لاعتماد المؤسسة على مبدأ الشفافية والوضوح و إعلام العاملين بكل ما يخص شؤون العمل أما نسبة 35.71% من أفراد العينة صرحوا بعدم وضوح القواعد والقوانين الخاصة بالعمل، حيث أنهم يجهلونها تماما، كذلك قد يكون هذا راجع لتدني المستوى التعليمي لبعض العمال. فمن خلال النسب المبينة أعلاه نستخلص أن سبب علم غالبية أفراد العينة بالقواعد الخاصة بالعمل هو علاقاتهم مع رؤسائهم بالإضافة إلى اهتمامهم بأمور العمل وقدرة أغلب العمال على فهم اللغة الأجنبية التي لا تزال الإدارات تستخدمها في الإعلانات الرسمية و تشرح بها القواعد و القوانين الخاصة بالمؤسسة.

الجدول رقم (09) : يبين ما إذا كان المسؤول المباشر مرنا في التعامل مع العاملين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
دائما	10	
غالبا	12	21.42%
أحيانا	27	48.21%
نادرا	7	12.5%
المجموع	56	100%

يبين لنا الجدول رقم (09) أن نسبة 48.21% من أفراد العينة أجابوا بأن القائد يتصرف معهم بمرونة أحيانا، تليها نسبة 21.42% التي تصرح بأنه غالبا ما يكون مرنا معهم، أما نسبة 17.85% فهي تمثل رأي العمال حول مرونة القائد مع العمال بصفة دائمة وهذا ما نادى به نظرية فلسفة الإدارة ل" أوليفر شيلدون" التي تقرر بتحسين العلاقة بين الإدارة و العمال حتى يؤدي مهامه بشكل جيد، أما بنسبة 12.5% فهي تعبر على أن القائد نادرا ما يكون مرنا معهم .

ومنه نستخلص أن القائد في المؤسسة الاستشفائية غالبا ما يكون مرنا في تعامله مع العاملين و قد يكون ذلك نتيجة الأسلوب القيادي الذي يتبعه و الذي يسعى من خلاله إلى زيادة دافعية العاملين و بناء علاقات حسنة معهم وتفاذي التصادم والصراع ، و هذا من خلال إدخاله الجانب الإنساني في مجال عمله لتحقيق أكبر عائد ممكن وأحسن خدمة .

الجدول رقم (10): يبين مهام القائد في المؤسسة الاستشفائية اتجاه العمال.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
رفع معنويات العاملين وتشجيعهم	27	48.21%
الضغط عليهم لاداء العمل	18	32.14%
عدم الاهتمام بهم	11	19.64%
المجموع	56	100%

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن القائد في المؤسسة الاستشفائية بالطرف يعمل على رفع معنويات العاملين و تشجيعهم ممثلة بنسبة تقدر ب 48.21%، وهذا قد يرجع للأسلوب الذي يتبعه هذا القائد بالإضافة إلى معرفته أن تشجيع العاملين يزيد من رضاهم عن وظيفتهم و بالتالي زيادة دافعيتهم نحو العمل، و تليها نسبة 32.14% التي تبين بأن القائد يعمل على الضغط عليهم لأداء أعمالهم وهذا من أجل زيادة انضباطهم في عملهم و هذا يفسر بإصرار القائد على اهتمام العمال بعملهم أكثر و تحقيق أحسن خدمة للمريض بالنسبة للطبيب و أحسن أداء بالنسبة لعمال الإدارة ، أما عن نسبة 19.64% فقد أجاب مبحوثيها بأن قائدهم لا يعيرهم اهتماما و لا يبالي لوجودهم وحسب أرائهم فهو يهمل ذوي المستوى التعليمي المتوسط بل يهتم بفئة الإطار و الأطباء.

الجدول رقم (11): يبين ما إذا كان المسؤول الإداري يعمل على مبدأ العمل الجماعي مع العاملين.

النسبة %	التكرارات	الإجابة
42.85%	24	نعم
57.14%	32	لا
100%	56	المجموع

يؤكد الجدول رقم (11) أن نسبة 57.14% من أفراد العينة أجابوا بعدم عمل القائد الإداري بمبدأ العمل الجماعي مع العاملين، وهذا يمكن تفسيره بأن القائد يحد تفادي كل الجوانب الغير رسمية التي يمكن أن تعرقل سريان العمل بجدية و عدم تمامه في الوقت المناسب بالإضافة لغياب عامل التركيز الفردي وكثرة الاعتماد على الغير، أما نسبة 42.85% فقد أجاب مبحوثيها بعمل القائد على هذا المبدأ، وهذا راجع لكون بعض المهام تتطلب عمل جماعي وتعاون بعض أطراف العمل وهذا ما جاء في بعض الآراء التي طرحتها "ماري باركر فوليت" بتأكيدا على وجود الحوار و المشاركة الجماعية و العمل الجماعي في التنظيم.

الجدول رقم (12) : يبين ما إذا كان النمط القيادي السائد في المؤسسة يزيد من دافعية العاملين نحو العمل.

الاجابة	التكرارات	النسبة%
نعم	31	55.35%
لا	25	44.46%
المجموع	56	100%

تبرز البيانات الاحصائية للجدول أعلاه أن نسبة 55.35% من أفراد العينة يرون بأن النمط القيادي السائد في المؤسسة الاستشفائية يزيد من دافعتهم نحو العمل، و ذلك راجع لمرونة تعامل القائد مع عماله، بالاضافة إلى إتباع هذا القائد النمط الديموقراطي الذي يقوم على المشاركة في اتخاذ القرارات والتعاون على أداء المهام و تقسيم العمل بحيث يجعل العامل مندفع نحو عمله .

وعلى لسان أحد المبحوثين صرح قائلاً: { لا توجد بيننا وبين مديرنا أية حواجز فالاحترام و التقدير لغتنا و حب العمل والمثابرة مبدأنا } من هنا يتضح لنا الدور الفعال للمدير في زيادة رضا العاملين و ترغيبهم في العمل ، في حين نجد نسبة 44.46% التي أجاب مبحوثيها عكس ذلك، و حسب آرائهم هذا راجع لعدم اهتمام القائد لبعض العمال و استعماله لاسلوب الضغط و العصبيية في بعض الاحيان .

ومن خلال هذه النسب و التحليلات نستنتج أن النمط القيادي في المؤسسة الاستشفائية نسبي نتيجة عدم رضا بعض العاملين عنه و تقبله كأسلوب قيادي يسير شؤون العمل.

الجدول رقم (13) : يبين مدى رضا العمال على أسلوب قائدهم المباشر في بيئة عملهم الداخلية.

النسبة%	التكرارات	الاجابة
57.14%	32	نعم
42.85%	24	لا
100%	56	المجموع

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 57.14% من أفراد عينة البحث راضين عن أسلوب قائدهم المباشر في بيئة العمل الداخلية و هذا قد يرجع لحسن أسلوبه في التعامل معهم ، بالإضافة إلى الثقة و الاحترام و التقدير المتبادل بينهم. وحسب ملاحظتي لهذه الظاهرة بحكم معاشتي لهم اتضح لي أن قائد هذه المؤسسة يعمل على تشجيع العمال ورفع معنوياتهم و ذلك من خلال تفقده للعاملين أثناء أداء مهامهم ، أما نسبة 42.85% فقد أجاب مبحوثيها بأنهم غير راضين عن أسلوب قائدهم المباشر وقد يرجع هذا للضغط الذي يمارسه عليهم للتحسين من ادائهم، وهذا يعكس أن أسلوب القائد ليس مقبولا من الجميع وهذا حتما سيؤثر على دافعية العاملين سلبيا.

الجدول رقم (14) : يبين ما اذا كان العمال يشاركون في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة%
دائماً	6	10.71%
غالباً	15	26.78%
أحياناً	31	55.35%
نادراً	4	7.14%
المجموع	56	100%

تقرر البيانات الإحصائية للجدول رقم (14) بأن نسبة 55.35% من أفراد العينة قد أجابوا بأنهم أحياناً ما يتم إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة و هذا راجع لطبيعة الوظيفة التي يشغلونها التي تلزم عليهم إبداء اقتراحاتهم حول مسائل العمل الخاصة ، بالإضافة إلى أن للعمال ذوي الخبرة و الاقدمية الأولوية في إبداء آرائهم ، أما نسبة 26.78% فقد أجاب مبحوثيها بأنهم غالباً ما يشاركون في هذه العملية، أما نسبة 10.71% فهي الفئة التي لها الريادة في تسيير هذه العملية الإدارية ، أما عن نسبة 7.14% فهي التي نادراً ما تتدخل في المشاركة في هذه العملية.

ومن هنا نستنتج أن عملية اتخاذ القرارات لا تخص كافة العمال و انما ذوي الخبرة و المستويات العالية في المؤسسة.

الجدول رقم(15): يبين ما اذا كانت الاوامر الصادرة من القائد تدفع العمال نحو عملهم.

النسبة%	التكرارات	الاجابة
58.92%	33	نعم
41.07%	23	لا
100%	56	المجموع

يوضح لنا الجدول أعلاه أن نسبة 58.92% من أفراد العينة ترى بأن الأوامر الصادرة من القائد تدفعهم نحو عملهم و ذلك راجع لطبيعة هذه الاوامر التي تخدم المؤسسة أولاً و الموظف ثانياً، وهذا لارتباط أهداف الموظف مع أهداف المؤسسة، كذلك أن هذه الاوامر تسعى في الاخير لخدمة المريض وهي خدمة انسانية تدفع الموظفين دائماً نحو أداء عملهم وتجعلهم مسؤولين أكثر عنه ، أما نسبة 41.07% من الافراد المبحوثين فقد أجابو بعدم فعالية هذه الاوامر وأنها لا تدفعهم نحو عملهم كونها تشكل لهم ضغوطات و تعليمات صارمة يصعب المناقشة أو المجادلة فيها حتى.

3- أثر الاتصال السائد على زيادة الرضا الوظيفي للموظفين:

إن من الاهداف الهامة التي تسعى المؤسسات اليوم إلى تحقيقها هو ضمان بقاء واستمرارية أداء أفرادها وتحقيق لهم مستوى عالي من الرضا الوظيفي عن وظيفتهم وعن مؤسستهم، ويعتبر الاتصال السائد في المؤسسة أحد المؤشرات الهامة التي تركز عليها المؤسسات في تحقيق رضا موظفيها ومن هنا نقول: هل يؤثر نوع الاتصال السائد في المؤسسة على الرضا الوظيفي للموظفين؟.

هذا ما سنتعرف عليه من خلال عليه من خلال تحليلنا للمعطيات الاحصائية الواردة في الجداول التالية:

الجدول رقم (16) : يبين ما إذا كان الاتصال السائد في بيئة العمل الداخلية للموظفين يساعد على تدفق المعلومات الضرورية بكافة الاتجاهات.

النسبة %	التكرارات	الاجابة
64.28%	36	نعم
35.71%	20	لا
100%	56	المجموع

يبين الجدول رقم (16) المتعلق بمدى مساعدة نظام الاتصال السائد في بيئة العمل الداخلية للمؤسسة الاستشفائية على تدفق المعلومات الضرورية بكافة الاتجاهات الذي يستدل به عن المؤشر الثاني المتعلق بالاتصال الخاص بالعناصر الادارية لبيئة العمل الداخلية ، نلاحظ أن

نسبة 64.28% من أفراد العينة صرحوا بوجود نظام اتصال فعال يساعد على سرعة و إمكانية تدفق المعلومات بكافة الاتجاهات وهذا من خلال أن المدير يعمل على تنظيم اجتماعات دورية يجمع فيها بعض العمال لإعلامهم بتفاصيل العمل بالإضافة إلى اتساع قنوات الاتصال في جميع المستويات، مع وجود كذلك أسلوب إعلام العاملين بكافة قرارات المؤسسة و نشرها في شكل إعلانات و منشورات متاحة لكافة العاملين ، أما عن نسبة 35.71% التي أقرت بعدم فعالية هذا النظام في انتشار المعلومات في جميع اتجاهات المؤسسة و حسب ملاحظاتي فهذا يمكن إرجاعه على أن المؤسسة تنشر الإعلانات باللغة الفرنسية و حسب إدلاء بعض المبحوثين على أنهم لا يجيدون اللغة الفرنسية.

الجدول رقم (17) : يبين ما إذا كان العمال راضين في نظام الاتصالات الإدارية.

النسبة%	التكرارات	الإجابة
60.71%	34	نعم
39.28%	22	لا
100%	56	المجموع

من خلال الجدول رقم (17) المتعلق بمدى رضا العمال عن نظام الاتصال في بيئة العمل الداخلية للمؤسسة الإستشفائية نلاحظ أن نسبة 60.71% من أفراد العينة راضون عن نظام الاتصالات في بيئة عملهم الداخلية ، و هذا راجع لسهولة تدفق المعلومات بين الموظفين كذلك إمكانية اتصالاتهم ببعض الموظفين الاخرين ، وهذا ما نادى به مدرسة العلاقات الانسانية "لالتون مايو" من خلال اهتمامها بالعلاقات الغير رسمية في العمل، وحسب أقوال بعض المبحوثين صرح أحدهم قائلاً: أنا جد راض عن نظام الاتصال في مؤسستنا لأن المدير يعمل على تنظيم اجتماعات دورية خاصة بالعمل لإيصال المعلومات و تقريب العامل من الإدارة ، كما أن المدير يعمل على توزيع منشورات أسبوعية وشهرية يطرح فيها كل ما هو جديد.

أما نسبة 39.28% من أفراد العينة أجابو بأنهم غير راضون عن نظام الاتصال في المؤسسة وهذا ما سيؤثر حتما على ضعف رضا الموظفين عن عملهم و على لسان أحد المبحوثات أقرت: يجب الإكثار من اللقاءات بين العمال و الموظفين و إتاحة الفرصة لنا بحضور الاجتماعات لأن المعلومات تصلنا متأخرة دوما.

الجدول رقم(18): يبين ما إذا كان اتصال العمال مع قائدهم المباشر يزيد من استقرارهم في العمل.

النسبة%	التكرارات	الإجابة
82.14%	46	نعم
17.85%	10	لا
100%	56	المجموع

من خلال الجدول رقم (18) يتضح لنا أن نسبة 82.14% من أفراد عينة البحث أجابوا بأن اتصالهم مع قائدهم المباشر يساعدهم على الاستقرار في عملهم و ذلك راجع لكون العامل يحتاج تواصله مع قائده وذلك لتبادل الثقة بينهما بالإضافة إلى أن الاتصال المتبادل بينهما يزيد العامل استقرارا في عمله و بذلك يصبح راضٍ عن وظيفته ومكانته ، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأن اتصالهم مع رئيسهم المباشر لا يساعدهم على الاستقرار في عملهم فنسبتهم تقدر بـ 17.85% وهذا راجع لعدم اهتمام بعض الموظفين بنظام الاتصال بالإضافة إلى عدم اتصالهم مع قائدهم و سوء علاقتهم بهم .

الجدول رقم (19) : يبين فعالية الاتصالات غير الرسمية على العمال.

النسبة %	التكرارات	الاتصالات
39.28%	22	زيادة رضاك عن العمل
30.35%	17	ارفاع معنوياتك
19.64%	11	الرغبة في العمل
10.71%	6	الالتزام و الولاء للمؤسسة
100%	56	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (19) أن نسبة 39.28% من أفراد العينة صرحوا بأن الاتصالات الغير رسمية بين الموظفين وزملائهم في العمل تعمل على ارتفاع الروح المعنوية وتليها نسبة 30.35% التي أجاب أفرادها بأنها تزيد من رضاهم عن العمل و هذا راجع لفعالية العمل الجماعي و الاحترام والتعاون بين العمال أما نسبة 19.64% من أفراد عينة البحث فقد صرحوا بفعالية الاتصالات غير الرسمية وذلك بزيادة الرغبة في العمل و هذا من خلال تقسيم المهام و التعاون بين العمال على أدائها و تبادل الاراء حول طريقة أدائها ، في حين نجد نسبة 10.71% التي أجاب مبحوثيها بأثر الاتصالات غير الرسمية على زيادة الالتزام و الولاء للمؤسسة وهذا من خلال سهولة التكيف مع بيئة العمل و طرق أدائه، وهناك من اقترح آثار أخرى للاتصالات غير الرسمية كالتعاون على أداء المهام ، عدم الاحساس بالملل و الروتينية .

الجدول رقم (20) : يبين طبيعة القرارات النازلة من القائد.

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
30.35%	17	تعليمات
50%	28	أوامر و توصيات
19.64%	11	استشارات
100%	56	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (20) أن نسبة 50% من أفراد العينة أجابو بأن القرارات النازلة من القائد تكون في شكل أوامر وتوصيات وهذا راجع لكون المسؤولين يعملون على توجيه العاملين لاداء مهامهم بطريقة صحيحة و فعالة بالاضافة إلى تقديم لهم توصيات تساعدهم على أداء وظائفهم وتسهيلها، أما نسبة 30.35% فقد أجاب مبحوثيها بأن هذه القرارات النازلة من المسؤولين تكون في شكل تعليمات ولوائح و هذا للتعرف باستمرار على كل جديد يخص شؤون العمل والمؤسسة ، أما نسبة 19.64% افقد أجاب مبحوثيها بأنها تكون في شكل استشارات ، و هذا ريفسر لكون المسؤول الاداري غالبا ما يستشير بعض الاطارات في بعض الامور الهامة و الاخذ باقتراحاتهم و آرائهم قبل اتخاذ أي قرار.

الجدول رقم (21) : يبين مدى صعوبة اتصال العمال بالادارة.

النسبة%	التكرارات	الاجابة
41.07%	23	نعم
58.92%	33	لا
100%	56	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 58.92% من الافراد المبحوثين قد أجابو بأنهم لا يجدون صعوبة في الاتصال بالادارة و ذلك راجع للتسهيلات الادارية المقدمة للعمال باتاحة الفرصة لهم للاتصال مع الادارة وتقديم اقتراحاتهم و انشغالاتهم بالإضافة إلى أنه حسب ملاحظاتي تبين لي أن المدير يقوم أحيانا بزيارة الموظفين مكان عملهم و مراقبة أدائهم و هذا يتيح الفرصة أكثر للاتصال به ،

أما نسبة 41.07% فقد صرح مبحوثيها بأنهم يجدون صعوبة كبيرة في الاتصال بالادارة وحسب تصريحات البعض منهم قد يكون هذا راجع لكون المدير حدد يومين فقط لمقابلة العمال وفي نظرهم هذا غير كافٍ لكثرة انشغالاتهم وطلباتهم.

الجدول رقم (22): يبين مدى تواصل الموظفين مع موظفي الأقسام الأخرى.

النسبة%	التكرارات	الاحتمالات
23.21%	13	دائما
19.64%	11	غالبا
35.71%	20	أحيانا
21.42%	12	نادرا
100%	56	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (22) أن نسبة 35.71% من أفراد العينة أجابوا بأنه أحيانا ما يتم اتصالهم مع موظفو الأقسام و المصالح الأخرى و قد يرجع هذا لكثرة انشغال كل عامل بمهامه الخاصة أما نسبة 23.21% فقد أجاب أفرادها المبحوثين بأنهم على اتصال دائم بالموظفين في المصالح الأخرى وحسب معاشيتي لهذه الفئة تبين لي أن موظفي مصلحة الجراحة لها اتصالات كبيرة مع موظفي المصالح الأخرى و هذا لتبادل المعلومات الخاصة بالمرضى بالإضافة إلى أن هذه المصلحة مرتبطة بكافة المصالح الأخرى، أما نسبة 21.48% فقد صرح أفرادها بأنه نادرا ما يتم اتصالهم مع موظفي الأقسام الأخرى و تليها نسبة 19.64% التي أقرت بأنه غالبا ما يتصلون مع بعض موظفي المصالح المتواجدة في المؤسسة .

4-مدى مساهمة نظام التحفيز كمؤشر بيئي في رفع الروح المعنوية للعمال:

تعتبر الحوافز أحد العوامل التي تعمل على التأثير في سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته ورفع معنوياته وزيادة دافعيته نحو العمل، و بذلك تعمل كل مؤسسة على تطبيق نظام للحوافز ضمانا لاستقرار موظفيها والحفاظ على جودة أدائهم في العمل ، ومن هنا نقول :هل يساهم التحفيز كمؤشر بيئي في رفع الروح المعنوية للعمال؟

وهذا ما سنتعرف عليه من خلال تحليلنا للمعطيات الإحصائية الواردة في الجداول التالية:

الجدول رقم (23) : يبين ما اذا كان هناك حوافز في المؤسسة الاستشفائية أم لا.

الاجابة	التكرارات	النسبة%
نعم	31	55.35%
لا	25	44.64%
المجموع	56	100%

يتضح لنا من خلال الجدول رقم(23) أن نسبة 55.35% أجابوا بأنه يوجد نظام تحفيز في المؤسسة الاستشفائية ، و ذلك راجع كون المؤسسة تستقطب العديد من الفئات العمالية سنويا، وتعمل على توفير الامكانيات المادية كالاجر مقابل أدائهم لمهامهم وذلك لضمان تحقيق أحسن أداء ممكن من خلال رفع معنوياتهم و زيادة دافعيتهم نحو العمل و زيادة رضاهم عن وظائفهم وهذا ما جاء في دراسة" الزايد" من خلال توصله إلى نتيجة أن للحوافز المتاحة تأثير ملحوظ على درجة رضاهم الوظيفي ،أما نسبة 44.64%فقد نفت هذه الفئة وجود نظام للحوافز في المستشفى،

وهذا راجع عدم توفير المؤسسة كافة المتطلبات المادية الملائمة لهم بالإضافة الى بعض تصريحاتهم المعبرة بأن الاجور غير كافية لمعيشتهم.

الجدول رقم (24): في حالة الاجابة بنعم يبين نوع الحوافز المستخدمة في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة%
مادية	4	12.90%
معنوية	27	87.09%
كلاهما	0	0%
المجموع	31	100%

من الجدول أعلاه يتضح لنا ان نسبة 87.09% من أفراد العينة أجابوا بأن نوع الحوافز المتواجدة في المؤسسة الاستشفائية هي معنوية وهي في شكل تشجيعات و تكريمات , شكر وعرفان,علاوات وترقيات فحسب تصريح أحد المبحوثين قال { أن المؤسسة تنظم دوريا لاحسن مصلحة و تقدم فيها جوائز وتكريمات} , أما نسبة 12.90% فقد أجابت بأن هناك حوافز مادية تتمثل في زيادة الاجور وتعويضات مالية ، وهذا راجع لكون المؤسسة تسعى للرفع من الروح المعنوية لعمالها وزيادة رغبتهم في العمل، في حين لم يجب أحد على أن المؤسسة تجمع بينهما..

الجدول رقم (25): يبين رأي العمال حول ما اذا كانت المؤسسة توفر لهم خدمات اجتماعية .

النسبة %	التكرارات	الإجابة
100%	56	نعم
0%	0	لا
100%	56	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة 100% أي كافة أفراد العينة قد أجابوا بأن المؤسسة توفر لهم خدمات اجتماعية و ذلك لضمان راحتهم ,والمحافظة على استقرارهم في العمل و رفع معنوياتهم وزيادة رضاهم عن العمل ، و بالتالي زيادة رغبتهم وحماسهم في تقديم الافضل للمؤسسة ، وهذه الخدمات متمثلة في (قروض مالية ,اعانات للزواج و الختان,اعانات مالية لأجراء عمليات جراحية خارج الوطن بالنسبة للأطباء ، عمرة , تربصات للتكوين خارج الوطن) ، ونلاحظ من هنا أن المؤسسة الاستشفائية قد استوفت جميع المتطلبات الاجتماعية للعامل التي تجعله راض عن العمل وهذا ما سيجعلهم يسعون لتقديم أفضل خدمة للمرضى في المؤسسة الاستشفائية للولاية.

الجدول رقم (26): يبين رأي العمال حول ما إذا كانت المؤسسة تقدم مكافأة للعمال مقابل أدائهم لعمل إضافي.

النسبة %	التكرارات	الإجابة
30.35%	17	نعم
69.64%	39	لا
100%	56	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (26) أن نسبة 69.64% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة لا تقوم بتقديم مكافأة لهم مقابل أدائهم لعمل إضافي، وهذا قد يرجع لعدم اهتمام الإدارة بهذه الفئة وتهميشها وعدم تقدير مجهوداتها المبذولة، أما فيما يخص نسبة 30.35% فقد أجابت عكس ذلك، من خلال أن المؤسسة تقدم مكافأة لهم مقابل أدائهم للعمل الإضافي، وحسب آراء بعض المبحوثين هذا راجع لاهتمام المؤسسة بفئة معينة و مقصودة على خلاف الفئات الأخرى من أجل رفع معنوياتهم و دفعهم أكثر نحو العمل.

الجدول رقم (27): يبين فيما إذا كانت الإجابة بنعم ما نوع هذه المكافأة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
تقديم مكافأة مالية	0	%0
شكر و عرفان وتقدير	17	%100
المجموع	17	%100

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (27) أن 100% من أفراد العينة قد أجابوا بأن المؤسسة تقدم لهم مكافأة معنوية تتمثل في: شكر و عرفان و تقدير أثناء قيامهم بعمل اضافي وهذا راجع لاهتمام الادارة بالجانب المعنوي الانساني ، و التركيز عليه كونه جانب مهم عند العمال ، وهذا ما اتخذه مدرسة العلاقات الانسانية كمبدأ مهم للإهتمام بالجانب الانساني للموظف ، فهو الذي يتحكم في زيادة دافعيتهم ورغبتهم في العمل ، لأن العامل كلما كان راضيا عن العمل و معنوياته مرتفعة هذا حتما سيؤثر عليه ايجابا فيتحسن أداءه في العمل ، في حين نرى أن المؤسسة لا توفر لهم مكافآت مالية و هذا قد يرجع لعدة أسباب خاصة بها.

الجدول رقم(28):يبين رأي العمال حول ما اذا كان الاعتراف بمجهوداتهم من قبل الرؤساء يرفع من معنوياتهم.

الاجابة	التكرارات	النسبة%
نعم	48	85.71%
لا	8	14.28%
المجموع	56	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن 85.71% من أفراد عينة البحث أجابوا بأن اعتراف رؤسائهم بأدائهم ومجهوداتهم يرفع معنوياتهم، وهذا راجع الى حاجه العامل للاهتمام وتقدير مجهوداته والاعتراف بخدماته التي يقدمها للمؤسسة لزيادة رضاه عن العمل و رفع معنوياتهم وزيادة قابليتهم لأداء أعمالهم وهذا ما توصلت له دراسة "الزائد" من أن أغلبية أفراد العينة رأوا أن هناك تقدير للجهد الذي يبذلونه في العمل ، أما نسبة 14.28% من المبحوثين فقد أجابوا خلاف ذلك وهو أن الاعتراف بمجهوداتهم من قبل رؤسائهم لا يرفع من معنوياتهم، فحسب تصريح أحد المبحوثين:"أنا أعمل بجد و تفاني وأقدم كل ما عندي لهذه المؤسسة لأنها تخدم المرضى أولاً وقبل كل شيء، فأنا لا أنتظر من يعترف بمجهوداتي و يشكرني"، ومن هنا يثبت أن بعض العمال لا يهتمون بأداء رؤسائهم في العمل و لا ينتظرون أي مقابل أثناء أدائهم لأعمالهم.

الجدول رقم (29): يبين رأي العمال حوا أثر الزيادة في الأجور.

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
62.5%	35	مندفعا نحو العمل
25%	14	ملتزما بالعمل
12.5%	7	مواليا للمؤسسة
100%	56	المجموع

من خلال الجدول رقم (29) يتبين لنا أن نسبة 62.5% من أفراد عينة البحث رأو أن الزيادة في الأجر تجعل العامل مندفعا نحو العمل ، وهذا راجع لكون الأجر هو المحرك والمحفز الأساسي للعامل الذي يثير حماسه و رغبته ويزيد من دافعية انجازه للمهام ، في حين نجد نسبة 25% من أفراد العينة قد أجابوا بأن الزيادة في أجرهم تجعلهم ملتزمين بالتعليمات الخاصة بالمؤسسة ، و احترام القواعد و القوانين الخاصة بها وعدم مخالفتها اما نسبة 12.5% فقد صرح بمبوثيها بأنها ستجعلهم مواليين للمؤسسة وهذا قد يرجع الى كون هذه الاخيرة قد حققت لهم جميع متطلباتهم وحاجاتهم ، بالاضافة الى بعض الاقتراحات التي اضافها بعض المبحوثين كاحترام مواعيد و مواقيت العمل ، المواصلة في أداء العمل والاستقرار فيه ، الشعور براحة نفسية واعتراف بالجميل للمؤسسة مع ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (30): يبين رأي العمال حول مدى رغبتهم في العمل عند دخولهم للمؤسسة .

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
64.28%	36	الرغبة الشديدة في العمل
35.71%	20	الإحساس بالملل من العمل الروتيني
100%	56	المجموع

يظهر لنا من خلال هذا الجدول رقم (30) أن نسبة 64.28% من أفراد العينة أجابوا بمدى وقوة رغبتهم الشديدة في العمل عند دخولهم المؤسسة ، و هذا يفسر بفعالية التسيير لشؤون العمل من قبل الرؤساء واحساس العامل بالمسؤولية اتجاه وظيفتهم أولاً ومؤسستهم كذلك بالإضافة الى أن المؤسسة توفر لعمالها خدمات اجتماعية و تحفيزات معنوية تزيد من رغبتهم في العمل . أما نسبة 35.71% من أفراد عينة البحث فقد صرحوا بأنهم لا تأتيم الرغبة في العمل عند دخولهم للمؤسسة حيث ينتابهم الشعور بالملل من العمل الروتيني ، و حسب آرائهم هذا راجع لكون العامل يفتقر لوجود دورات تكوينية و تدريبية تكسر الروتين الذي يعيشه في المؤسسة .

الجدول رقم (31): يبين رأي العمال حول رضاهم عن مكانتهم الوظيفية في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة%
راض	32	57.14%
غير راض	24	42.85%
امجموع	56	100%

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن نسبة 57.14% من أفراد العينة أجابوا بأنهم راضون عن مكانتهم الوظيفية داخل المؤسسة الاستشفائية ، و حسب آرائهم هذا راجع لدرجة الاهتمام بهم من طرف الإدارة الاستشفائية و المسؤولين، كذلك توفير الظروف البيئية الملائمة لأداء أعمالهم ، فعلى لسان إحدى المبحوثات صرحت قائلة {أنا راضية عن عملي تماما لأنه توجد لدي الرغبة في تقديم الأحسن و أيضا خدمة المريض تجعلني مندفعة نحو عملي و تأديته بكل روح وجد و تقاني ، فقد حققت هدفي المرجو في منصب العمل الذي كنت أسعى إليه دوما و الذي يتلاءم مع مستواي التعليمي }، أما نسبة 42.85% من اجابو بأنهم غير راضين عن مكانتهم في المؤسسة وهذا راجع لكثرة الضغوطات على بعض العمال خاصة فئة الشبه الطبي فحسب ملاحظاتي ومقابلاتي الحرة التي قمت بها تأكد لي ذلك من خلال الشكاوي التي يقدمونها وعدم اهتمام الإدارة بانشغالاتهم و هذا حتما سيؤثر على انخفاض معنوياتهم و بالتالي تراجع دافعيتهم نحو العمل التي تؤدي إلى ضعف مستوى الأداء الوظيفي لهم.

سادسا: مناقشة نتائج الدراسة :

بعد تحليلنا للبيانات الميدانية و الخرج من خلالها بمجموعة من النتائج ، فقد سعينا إلى عرضها ومناقشتها لتجيبنا عن الأسئلة الثلاث التي أثارتها الدراسة ، ومن ثم على السؤال الرئيسي التي تمحورت حوله دراستنا.

فالهدف الرئيسي الذي انطلقت منه الدراسة هو معرفة مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على دافعية العاملين نحو العمل في المؤسسة الاستشفائية *الهادي بن جديد بالطارف* من خلال عناصرها الإدارية القيادة، الاتصال ، التحفيز.

بعد دراسة ميدانية دامت حوالي ثلاثة أشهر تم فيها توزيع أداة الدراسة الأساسية و المتمثلة في الاستمارة وذلك بغرض تجميع البيانات الأزمة، ثم العمل على تفريغ هذه البيانات و معالجتها إحصائيا والقيام بتحليلها كمرحلة أخيرة ثم التوصل إلى:

1- على ضوء البيانات الأولية:

بالنسبة للبيانات الأولية لمجتمع الدراسة توصلنا إلى :

- أن أغلبية أفراد العينة إناث بنسبة 57.14% و الذكور بنسبة 42.85%.
- أن أغلبية أفراد العينة سنهم ما بين (20-30) ممثلة بنسبة 51.78% سنة أما عن الفئة التي تليها فنسبتها تقدر بـ 32.14% وهم الذين يتراوح سنهم بين 31-40 سنة.
- أن أغلبية أفراد العينة المبحوثين ذو مستوى تعليمي جامعي بنسبة 48.21 بالإضافة إلى وجود فئة أخرى الحاملة للشهادات التكوينية خاصة في مجال الطب نسبتها 21.42.
- أن أغلبية أفراد العينة ذوي أقدمية متوسطة من 4 إلى 6 سنوات بنسبة تقدر بـ 32.14% تليها نسبة 30.35% الخاصة بالموظفين الجدد من 1 سنة إلى 3 سنوات.
- أن نصف أفراد العينة متزوجين أما عن الفئة الاخرى فهي فئة العزاب حيث تقدر بـ 41.07%.

2- على ضوء تساؤلات الدراسة:

بالنسبة للسؤال الأول المتعلق بأثر النمط القيادي على دافعية العاملين فقد توصلنا إلى النتائج التالية:

-تمثل نسبة 73.21% من العمال الذين يؤيدون الرأي باهتمام مسئوليتهم لهم أثناء أدائهم لأعمالهم.

-تمثل نسبة 76.78% من العمال الذين أجابوا بأن رؤسائهم يهتمون بالمناقشة الجماعية لأساليب العمل معهم

-تمثل نسبة 48.21% من العمال بأن القائد يعمل على رفع معنوياتهم.

-تمثل نسبة 55.35% من العمال الذين أجابوا بأن النمط القيادي السائد في المؤسسة يزيد من دافعتهم نحو العمل .

-تمثل نسبة 58.92% من العمال الذين يرون بأن الأوامر الصادرة من المسئول تدفعهم نحو عملهم .

تمثل نسبة 55.35% من العمال أنهم يشاركون أحيانا في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة. ومن خلال ما تقدم تشير نتائج الدراسة الخاصة بالمحور الثاني إلى أن المدير في المؤسسة يستعمل النمط الديمقراطي من خلال اعتماده على أسلوب تشجيع العاملين و رفع معنوياتهم ،و إثارة رغبتهم في العمل كذلك فهو يتصرف بمرونة و إنسانية معهم ، وذلك لزيادة دافعتهم نحو العمل .

- ومن خلال الطرح النظري يتبين أن القيادة هي التي تضع الرؤية والأهداف و الاستراتيجيات للمؤسسة ، و هي أيضا مسئولة عن تهيئة بيئة عمل داخلية ايجابية تنمي التجديد وتزيد الدافعية و تخلق الرغبة لدى العمال و الاستعداد لتحسين أدائهم،فالقيادة عامل مهم في تحديد طبيعة البيئة الداخلية للعمل ، حيث أن نمط القيادة هو الذي يحدد ايجابية أو سلبية بيئة العمل الداخلية ، وذلك

من خلال مدى اهتمامها بالمرؤوسين أثناء أدائهم لوظائفهم و توجيههم بالمناقشات الدائمة أو الدورية و استخدام الأسلوب القيادي الناجح مثل التوجيهي أو الاستشاري .

أما بالنسبة السؤال الثاني المتعلق بأثر الاتصال على الرضا الوظيفي فقد توصلنا إلى النتائج التالية:

-نسبة 64.28% من العمال أجابوا بأن نظام الاتصال السائد في المؤسسة يعمل على تدفق المعلومات الضرورية بكافة الاتجاهات .

-نسبة 60.71% أجابوا بأنهم راضون عن نظام الاتصالات الإدارية لديهم .

-نسبة 39.28% من العمال أجابوا بأن الاتصالات غير الرسمية تزيد رضاهم عن العمل .

-نسبة 58.92% من العمال صرحوا بأنه لا توجد صعوبة في الاتصال بالإدارة .

-نسبة 41.07% من العمال أجابوا بأنهم يصعب عليهم الاتصال بالإدارة .

-نسبة 50% من العمال أجابوا بأن القرارات النازلة من الرئيس غالبا ما تكون في شكل أوامر وتوصيات .

وبعد عرضنا للنتائج العامة المتعلقة بالسؤال الثاني فقد تبين أن نظام الاتصال فعاليته

نسبية وذلك لعدم إسهامه بطريقة فعالة في تكوين بيئة عمل داخلية ايجابية والاتصال الفعال هو

الذي يكون ذو اتجاهين، ولقد أثبتت الدراسات أن الاتصال في هذه المؤسسة ذو اتجاه واحد، الذي

يصدر الأوامر والتعليمات من الأعلى وانسيابها إلى أسفل السلم الهرمي، يؤدي بالعمال إلى الخمول

في التفكير والامبالاة باعتبار أن أفكاره و أدائه لا قيمة لها .

-فقد تبين أن نظام الاتصال السائد في المؤسسة يساهم في زيادة رضا العاملين من خلال مرونة

الاتصال مع مرؤوسيه و قدرتهم على الاتصال بهم.

أما بخصوص السؤال الثالث فقد توصلنا إلى ما يلي :

-نسبة 55.35% العمال صرحوا بوجود نظام للتحفيز في المؤسسة .

-نسبة 44.64% من العمل أجابوا بعدم وجود نظام للتحفيز في المؤسسة .

-نسبة 100% أجابوا بأن المؤسسة توفر لهم خدمات اجتماعية .

-نسبة 85.71% من العمال أجابوا بأن الاعتراف من قبل رؤسائهم بأداء مهامهم يرفع من

معنوياتهم.

-نسبة 57.14% من العمال صرحا بأنهم راضون عن مكانتهم الوظيفية في المؤسسة .

وبعد عرضنا للنتائج تبين لنا أن نظام التحفيز في المؤسسة يعمل على رفع الروح المعنوية،

للموظفين وإثارة حماسهم و رغبتهم في العمل، وذلك من خلال أساليب التشجيع والتكريمات

المعمول بها من طرف المسؤولين في المؤسسة الاستشفائية بالطارف.

وبعد توصلنا للنتائج العامة التي هدفت لها الدراسة والتي قد أجابتنا عن الأسئلة الثلاث التي

طرحتها الدراسة، نجيب بناء على ذلك على السؤال الرئيسي الذي تمحورت حوله دراستنا وهو:

-ما أثر بيئة العمل الداخلية على دافعية العاملين نحو العمل بالمؤسسة الاستشفائية

الهادي بن جديد ؟

-من خلال ما توصلنا إليه من نتائج ، فان العناصر الإدارية لبيئة العمل لها تأثير كبير على أداء

الموظفين ،لأن هذه العناصر كانت فعالة إلى حد كبير ، مما أدى بها إلى التأثير في دافعية

للموظفين نحو العمل وزيادة رغبتهم و حماسهم لانجاز مهامهم.

3- النتائج العامة للدراسة:

لقد أكدت الإجابة على التساؤلات الفرعية الإجابة على التساؤل المركزي والذي يدور حول أثر بيئة العمل الداخلية على دافعية العاملين نحو العمل ،حيث أثبتت نتائج دراستنا والشواهد والمقابلات التي اتسعتنا لها في مسيرتنا إلى أن القيادة أكثر العمليات تأثيرا على دافعية الموظفين كما أنها تمثل عنصرا حيويا من بيئة العمل الداخلية في المنظمة ، وتعمل على التأثير في سلوك العاملين وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة و زيادة دافعية موظفيها نحو العمل، بالإضافة إلى أن فعالية الكثير من الإدارات تعتمد على أنواع الاتصالات التنظيمية التي تستخدمها والتي يمكنها أن تساهم في تحقيق الأهداف وزيادة رضا العاملين ، وتوفير المعلومات اللازمة لتسهيل أداء وظائفهم ، ولكن الموظف لا يكتفي بمرونة الاتصال فقط لتحقيق دافعية أكبر، وإنما يجب توفير نظام الحوافز الذي يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين داخل بيئة عملهم، بحيث تؤدي إلى اجتذابهم نحو مؤسساتهم، ومن هنا يثبت لنا أن للعناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية أثر كبير على خلق الدافعية للموظفين ورفع معنوياتهم و زيادة رضاهم عن العمل .

خلاصة :

بعد عرضنا لأهم الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية فقد قمنا أولاً بتحديد مجالات الدراسة (المكاني، الزمني، البشري) و بعدها قمنا باختيار العينة وهي العينة العشوائية الطبقية المنتظمة ثم تطرقنا إلى تحديد المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي بالإضافة إلى أسلوب التحليل وصولاً إلى أدوات جمع البيانات (الملاحظة، الاستمارة، المقابلة) التي كانت الأساس في جمع المعطيات الميدانية الخاصة بموضوع بيئة العمل الداخلية و أثرها على دافعية الموظفين .

وبعد تفريغ هذه البيانات في جداول إحصائية تم تحليلها و تفسيرها و التوصل من خلالها إلى مجموعة من النتائج العامة وجملة من الاقتراحات و التوصيات المتعلقة بموضوع بحثنا.

الاقتراحات و التوصيات:

- 1) على المسؤولين في المؤسسة الاستشفائية إضافة لاهتمامهم بتحسين أو زيادة مستوى دافعية العاملين أن يدركوا الاهتمام بتوفير بيئة عمل داخلية مثالية و ملائمة ومتجددة ومتطورة حتى يشعر العامل بالارتياح والرضا و بالتالي تقديم أفضل أداء لديه .
- 2) العمل على صناعة قيادات إدارية ناجحة تتماشى مع متطلبات العصر والموارد البشرية.
- 3) العمل على شرح النظم والقوانين والقواعد المنظمة للعمل بالنسبة للعامل عن طريق كتيبات أو مناشير توزع لهم ملائمة لكافة الموظفين .
- 4) العمل على توظيف العمال في مناصبهم وفق تخصصهم العلمي وهذا لتحقيق الاستقرار الوظيفي.
- 5) العمل على توفير نظام للاتصال الإداري يكون فعال وذو اتجاهات متعددة عن طريق الاجتماعات للتقرب من الموظفين لمعرفة احتياجاتهم وأفكارهم وأرائهم.
- 6) العمل على توفير نظام للحوافز والمكافآت المادية بالإضافة للمعنوية المعمول بها وهذا يجب أن يكون بشكل عادل ومرضى باتخاذ سياسات جديدة في ذلك.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع و المصادر

قائمة المعاجم و القواميس:

- 1-ابن منظور و آخرون :لسان العرب ،دار صدار ، بيروت ،ط4،دس.
- 2-أحمد زكي بدوي :معجم مصطلحات العلوم ،مكتبة رياض الصلح ،بيروت ،دط،1986.
- 3- جبران مسعود : الرائد معجم ألفبائي في اللغة و الاعلام ، دار العلم للملايين ، لبنان ، ط1، 2003.
- 4-ربودون وف بوريكو:المعجم النقدي لعلم الاجتماع ، ترجمة الدكتور سليم حداد ، المؤسسة الجامعية للدراسات و التوزيع ، بيروت ، ط1، 1986.

قائمة الكتب:

- 5-أحمد قوراية :فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي و الثقافي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ط1، 2012.
- 6-أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعة ،الاسكندرية ، دط،2002.
- 7-أحمد يوسف عريقات و آخرون :المفاهيم الادارية الاساسية (النظرية و التطبيق)، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1، 2011 .
- 8-اسماعيل شعباني : منهجية البحث في العلوم الاجتماعية ، دار البعث ، قسنطينة ،دط،1999.

- 9-العديلي ناصر محمد:السلوك الانساني والتنظيمي (منظور كلي مقارن) معهد الادارة العامة ، الرياض ، دط ،1999.
- 10-جابر علي عبدالحميد :سيكولوجيا التعلم ونظريات التعلم،دار الكتاب ، الكويت ، دط،1989.
- 11-جابر عوض سيد و أبو الحسن عبد الموجود :إدارة المنظمات الاجتماعية ، رؤى للإصلاح و التطوير ، المكتب الجامعي الحديث ، القاهرة ، دط ، دس.
- 12-جودت عزت عطوي : أساليب البحث العلمي ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الاردن، ط1، 2007.
- 13- حسن ابراهيم بلوط :المبادئ و الاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، دط، 2005.
- 14-حسن حريم: السلوك التنظيمي ،دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، ط2، 2009 .
- 15-حسين حريم : مهارات الاتصالات في عالم الاقتصاد و ادارة الاعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ،الاردن ، ط1،.2010.
- 16-خالد محمد : كيف نكتب بحثا جامعيًا ، دار بجاية، الجزائر ، دط، 2008.
- 17-خالد عبد الرحيم مطر الهيتي : ادارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر و التوزيع ،الاردن ط2، 2005.
- 18-خضير كاظم حمود:الاتصال الفعال في ادارة الاعمال ، دار صفاء للنشر و التوزيع ،الاردن ، ط1 ، 2010 .
- 19-خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة: ادارة الموارد البشرية،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،الاردن ، ط1، 2011 .

- 20-رشاد أحمد عبد اللطيف : تنمية المنظمات الجماعية : مدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع ،دار الرخاء لدينا للطباعة والنشر والتوزيع ،عمان ، دط، 2008.
- 21-زهير الصباغ :ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان ، دط، 2008.
- 22-سيد عبد الباسط عباس :السلوك التنظيمي في منظمة الاعمال (العلوم السلوكية)،دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، عمان ، ط1، 2011 .
- 23-شفيق رضوان : السلوكية و الادارة ، المؤسسة الجامعية ، لبنان ، ط 2، 2002
- 23-شوقي ناجي جواد:المرجع المتكامل في ادارة الاعمال ،دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، دط، 2009 .
- 24-صلاح الدين شروخ : منهجية البحث العلمي ،دار النشر والتوزيع ،عنابة ،دط،2003.
- 25-طارق كمال : علم النفس المهني والصناعي ، مؤسسة شباب الجامعة، مصر ،دط، 2007 .
- 26-طاهر محسن منصور ونعمة عباس الكفاجي : نظرية المنظمة(مدخل العمليات)، دار اليا زوري العلمية للنشر و التوزيع ، الاردن ، ط1، 2010 .
- 27-طلعت ابراهيم لطفي :علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، دط، 2007.
- 28-طلعت ابراهيم لطفي :علم الاجتماع الصناعي ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، دط، 2007 .

- 29- علي اسماعيل علي :المهارات الاساسية في ممارسة خدمة الفرد ، دار المعرفة الجامعية طبع ، نشر ، توزيع ، مصر ، دط، 2011 .
- 30- علي السلمي : تطوير الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات، الكويت ،دط،1975.
- 31- علي عباس :أساسيات علم الادارة ، دار المسيرة، عمان ،دط، 2004 .
- 32- علي غربي :تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة، ط1 ، 2007 .
- 33- عمار الطيب كشرود : البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية ،دار المناهج للنشر والتوزيع ، الاردن ، ط1 ، 2007 .
- 34- عنتر عبدالرحمان :ادارة الموارد البشرية والمفاهيم و الأسس والأبعاد والاستراتيجية،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان، دط،2010 .
- 35- عويد سلطان المشعان: علمالنفس الصناعي ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ،بيروت، ط1 ، 1999.
- 36- فاروق عيدة فلية، السيد محمد عبد المعيد :السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التنظيمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2001.
- 37- فتحي أحمد نياي عواد :ادارة الاعمال الحديثة (بين النظرية و التطبيق) دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان ، ط1 ، 2013 .
- 37- فوزي عبد الخالق ، إحسان شوكت :طرق البحث العلمي (المفاهيم و المنهجيات)مؤسسة الثقافة الجامعية لنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، دط ، 2008.
- 38- فوضيل دليلو و اخرون :أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، دار البعث ، قسنطينة، دط، 1999.

- 39- كامل بربر :ادارة الموارد البشرية (اتجاهات وممارسات)،دار المنهل اللبناني ، لبنان، ط1 ، 2008 .
- 40-كراجي مصطفى :علم الادارة العامة،دار الغريب للنشر و التوزيع ،الجزائر ،ط1 ، 2002، .
- 41-ماجدة العطية:سلوك المنظمة(سلوك الفرد والجماعة)،دار الشروق ، عمان ، ط1 ، 2003.
- 42-مجدي عزيز ابراهيم:مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية، ديوان الوزارة للطباعة والنشر ، القاهرة،ط1، 1989.
- 43-محمد الغريب عبد الكريم :منهجية البحث العلمي (التصميم ،المنهج ، الاجراءات)، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، ط1، 1982.
- 44-محمد حسن العجمي :الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن ، ط2 ، 2010.
- 45-محمد حسن محمد حمادات :السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية،دار الحامد لنشر والتوزيع ،عمان ، ط1 ، 2008.
- 46-محمد زيدان : استقلال المنهج العلمي ، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و التوزيع ،الجزائر ، ط4 ، 1980.
- 47-محمد شحاتة ربيع : أصول علم النفس ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ن ط3 ، 2015 .
- 48-محمد سعيد أنور سلطان:ادارة الموارد البشرية ،دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية، ط1، 2003.

- 49-محمد عبد العال النعيمي وآخرون ، طرق ومناهج البحث العلمي ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،الأردن ، ط1 ، 2009 .
- 50-محمد محمود بني يونس :سيكولوجيا الدافعية و الانفعالات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن ، ط4 ، 2015 .
- 51-محمد علي محمد:علم اجتماع المنهج العلمي ، دار المعرفة الجامعية، القاهرة ، ط2 ، 1986 .
- 52-محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير (أساسيات ، وظائف ، تقنيات)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، ط4 ، 2012 .
- 53-محمد صاحب سلطان :مبادئ الاتصال (الاسس والمفاهيم) ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، ط1 ، 2014 .
- 54-محمود شحماط : المدخل الى العلوم الادارية (اسس و مبادئ علم الادارة العامة)، دار العلوم للنشر والتوزيع ، الجزائر ، دط ، 2010 .
- 55-مداح مرايبي الحاج : ادارة الاعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر ، دط، دس .
- 56-مروان طاهر الزغبى :الرضا الوظيفي :مفهومه ، طرق قياسه ، تفسير درجاته وأساليب زيادته في العمل، دار المسيرة ، عمان ، ط1 ، 2011 .
- 57-مصطفى أحمد السيد :ادارة الموارد البشرية ،الادارة العصرية لرأس المال الفكري ، القاهرة ، دط ، 2004.
- 58-معن خليل عمر : مناهج البحث العلمي في علم الاجتماع ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2004 .

59-منى الحديدي و شريف درويش اللبان:قنون الاتصال و الاعلام المتخصص ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، ط1 ، 2009 .

60-ناصر دادي عدون:اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية، الجزائر ، ط2 ، 1998 .

61-نبيل عبد الهادي : منهجية البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية و السلوكية ،دار المناهج للنشر والتوزيع ، الاردن ، ط1 ، 2007 .

62-يوسف مسعداوي : أساسيات في ادارة المؤسسات ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، ط1 ، 2013 .

قائمة الرسائل و المذكرات:

63-ابتسام مخنان و فؤاد مكارى:أثر دورات التدريب و الحوافز الوظيفية على أداء العاملين داخل المؤسسة،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس،تخصص تنظيم سياسي وإداري ،جامعة ماي1945،قالمة،203\2014.

64-جمال بن رزوق: الاتصال وصيرورة التغيير داخل المنشأة خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، جامعة عنابه،،2002.

65- سعد بن سعيد القحطاني:بيئة العمل الداخلية و علاقتها بمعنويات العاملين ، رسالة لنيل شهادة الماجستير،قسم العلوم الإدارية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،2012.

66- سهام بن رحمون :بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي ،أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه،تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة،2013 \ 2014.

67- عبد الحفيظ مقدم:الثقافة و التسيير،أعمال الملتقى الدولي ،الجزائر ،1992،نقلا عن لوكيا

الهاشمي

السلوك التنظيمي دار الهدى للطباعة والنشر و التوزيع ،عين مليلة،الجزائر،2006.

68- طويل كريمة:الدافعية و الرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات ،رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ،تخصص علم النفس و العمل والتنظيم ،قسم علم النفس وعلم التربية و الأرففونيا،جامعة الجزائر ،2007\2008.

69- فرارسة كريمة و دحماني عائشة:أساليب القيادة في تنمية الموارد البشرية،مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير ،إدارة الأعمال ،2009\2010.

70- عماد لعلاوي :مفهوم العمل لدا العمال و علاقته بدافعتيهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية ،دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه،تخصص علم النفس العمل والتنظيم ،جامعة متوري ،قسنطينة ،2011\2012.

71- محمد إبراهيم العكران:المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي ،دراسة مسحية على ضبط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض،بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض،2014.

72- نسيم بوقال :أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص تسيير الموارد البشرية ،قسم علوم التسيير ،جامعة متوري ،قسنطينة ،2011\2012.

الخاتمة:

تعتبر الدافعية نحو العمل المحرك الذي يدفع الموظف نحو أداء عمله وتحقيق مستوى عال من الفعالية في المؤسسة الاستشفائية، بحيث يكون إيجابا أي أن تكون كفاءة الموظف فعالة وفي المستوى المطلوب من حيث مهاراته وإمكانياته و قدراته ، ومن حيث تفاعله و تأثيره ببيئة عمله الداخلية ، لأن المورد لا يعمل في فراغ وإنما في محيط أو حيز يؤثر فيه و يتأثر به ، وذلك من خلال بعض العناصر الإدارية الخاصة ببيئة العمل الداخلية .

والعنصر البشري مورد هام وأساسي للمؤسسة الاستشفائية الجزائرية ، فهو يمتلك قدرة لا نهائية وهي العقل الذي يميزه عن الآلة ، فالآلة لها طاقة إنتاجية محدودة لا يمكن أن تتخطاها مهما زدنا من القوة المحركة ، في حين أن العنصر البشري له طاقات لا حدود لها ، إذا أعطيت له الفرصة للانطلاق ورفع معنوياته وشعوره بالطمأنينة و الأهمية في مجال عمله فتزيد رغبته للعمل ويندفع نحو أدائه لمهامه .

ولكي تحقق المؤسسة الاستشفائية أهدافها و فعاليتها بأحسن نوعية يجب أن لا نغفل الدور الفعال الذي تلعبه بيئة العمل الداخلية بعناصرها الإدارية في التأثير على دافعية العاملين نحو العملي المؤسسة الاستشفائية بمختلف مستوياتهم الوظيفية ، حيث أن بيئة العمل في المؤسسة محل الدراسة تؤثر في دافعية عمالها وفي رغبتهم للعمل ، فحينما يشعر الموظف برغبة و دافعية يعني أنه يشعر بالارتياح في مكان عمله والرضا عن المنصب الذي يشغله ، كما أن معنوياته مرتفعة وهذا يعني أن القيادة الإدارية فعالة بحيث أنها تهتم بالموظفين و بطريقة أدائهم لمهامهم كما تشركهم في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل .

بالإضافة إلى أن الاتصال الإداري انسيابي كما أن المكافآت والحوافز ركزت على الجانب الإنساني للموظف وهو جانب مهم جدا كما ركزت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية "التون مايو" ومنه سيشعر الموظف بالرضا عن عناصر بيئة العمل الداخلية، وبالتالي زيادة دافعيته نحو العمل وتحسين أدائه الوظيفي الذي سيؤثر حتما على أهداف هذه المؤسسة كونها خدماتية، فهذا يعني أنها تسعى دائما لتقديم أحسن خدمة للمرضى وذلك من خلال العمل على توفير جميع الظروف الملائمة لهم.

وفي هذا السياق فقد توصلنا من خلال دراستنا إلى أن بيئة العمل الداخلية بما فيها العناصر الإدارية قد تنعكس إيجابا على زيادة دافعية العاملين نحو عملهم ، ذلك أن المؤسسة أصبحت تولى أهمية كبيرة لكل من *القيادة*،*الاتصال*،*التحفيز* لزيادة رضا الموظفين عن عملهم و بالتالي زيادة رغبتهم وحماسهم في العمل .

المحور الأول: البيانات الأولية

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن: من 20الى 30سنة من 31الى 40سنة
من 41الى 50سنة من 50 فأكثر
- 3- المستوى التعليمي : متوسط ثانوي جامعي تكوين
- 4- الأقدمية: من سنة إلى 3 سنوات من 4 إلى 6 سنوات
من 7 إلى 10 سنوات من 10 فأكثر
- 5- الحالة الاجتماعية : أعزب متزوج مطلقة أرمل

المحور الثاني:البيانات المتعلقة بأثر النمط القيادي على دافعية العاملين.

- 6- هل يهتم قائدك بأداء مهامك؟ نعم لا
- 7- هل يهتم قادتك بالمناقشة الجماعية لأساليب العمل معك؟ نعم لا
- 8- هل ترى أن القواعد و القوانين الخاصة بالعمل : واضحة غير واضحة
- 9-القائد أو المسؤول المباشر يكون مرنا في التعامل مع العاملين :
دائما غالبا أحيانا نادرا
- 10-يعمل القائد في المؤسسة الاستشفائية على:
-رفع معنويات العاملين وتشجيعهم
-الضغط عليهم لأداء العمل
-عدم الاهتمام بهم
- 11-هل يعمل قائدك على مبدأ العمل الجماعي مع العاملين؟ نعم لا
- 12- هل النمط القيادي السائد في مؤسستك يزيد من دافعتك نحو العمل؟ نعم لا
- إذا كانت إجابتك بنعم كيف يتم ذلك؟.....
- 13-هل أنت راض عن أسلوب قائدك المباشر في بيئة عملك؟ نعم لا
- 14-هل تشارك في عملية إتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة ؟
دائما غالبا أحيانا نادرا

15-الأوامر الصادرة من القائد تدفعك نحو عملك؟

نعم لا

المحور الثالث:البيانات المتعلقة بأثر الاتصال على الرضا الوظيفي.

16-هل يساعد نظام الاتصال السائد في بيئة عملك الداخلية على تدفق المعلومات الضرورية بكافة الاتجاهات؟ نعم لا

17-هل أنت راض عن نظام الاتصالات الإدارية لديكم؟ نعم لا

18-في كلتا الإجابتين علل ذلك.....

19- هل اتصالك مع قائدك المباشر يساعدك على الاستقرار في عملك؟

نعم لا

20- الاتصالات غير الرسمية بينك و بين زملائك في العمل تعمل على:

-زيادة رضاك عن العمل: نعم لا

-إرتفاع الروح المعنوية نعم لا

-الرغبة في العمل نعم لا

-الالتزام و الولاء للمؤسسة نعم لا

-أخرى تذكر.....

21-القرارات النازلة من رئيسك تكون في شكل:

-تعليمات و لوائح

-أوامر و توصيات

-إستشارات

22-هل تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة؟ نعم لا

23-هل يتواصل معك موظفو الأقسام الأخرى؟

دائماً غالباً أحياناً نادراً

المحور الرابع:البيانات المتعلقة بأثر التحفيز على رفع الروح المعنوية للعمال.

24-هل يتواجد في مؤسستكم نظام للتحفيز ؟ نعم لا

25- في حالة الإجابة بنعم ما نوع الحوافز التي تستخدمها مؤسستكم؟

مادية معنوية كلاهما

26- هل توفر لكم مؤسستكم خدمات إجتماعية؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة نعم فيما تتمثل؟

28- عند قيامك بعمل إضافي هل تقدم لك المؤسسة :

- مكافأة مالية

- شكر و عرفان .

- احترام و تقدير

29- هل ترى أن الاعتراف بأدائك و مجهوداتك من قبل رؤسائك يرفع معنوياتك؟

نعم لا

30- الزيادة في الأجر تجعل العامل:

- مندفعاً نحو العمل

- ملتزماً بالتعليمات

- موالياً للمؤسسة

.....-أخرى تذكر.....

31- هل تشعر بالرغبة في العمل عند دخولك لمؤسسة عملك؟ نعم لا

32- عندتحصلك على الوظيفة التي تشغلها هل أنت:

- راض عنها

- غير راض

..... في كلتا الإجابتين وضح ذلك.....