

قياس دوافع العاملين باستخدام اختبار النزعة العامة على الإقدام دراسة تطبيقية في المعهد التقني في البصرة

صفاء محمد هادي الجزائري*

علي غباش محمد**

الخلاصة:-

إن البحث في السلوك التنظيمي والذي يقوم على الأسلوب العلمي، وذلك عن طريق استخدام استمارة الاستبانة الخاصة بقياس العلاقات بين المتغيرات الرئيسة والفرعية، حيث تم جمع البيانات بانتظام لاختبار العلاقة الطبيعية بين عدة متغيرات، وفي هذا البحث تم تحديد التوصيات المتعلقة بحل المشاكل الخاصة بالحاجة للإنجاز، الحاجة إلى الاستقلالية، الميل إلى الإبداع، حساب مقدار الخطر وأخيرا الاندفاع والتصميم.

المقدمة:

لقد بات واضحاً أن الإدارة الحديثة للأعمال أصبحت تهتم بدراسة السلوك البشري بعد أن لعبت الاعتبارات الإنسانية والاجتماعية دورها في المجال الإداري وبالتالي فإن الأساس الذي ترتكز عليه دراسة الإدارة هو معرفة العلاقات والصلات بين الأفراد فضلاً عن دراسة شخصياتهم واتجاهاتهم النفسية ودوافعهم.

وبهدف فهم السلوك التنظيمي داخل المنظمة عمد مدخل العلوم السلوكية Behavior sciences في الإدارة إلى تطبيق أساليب ونتائج أبحاث علم النفس Psychology وعلم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع ، وبهذا كانت هذه الدراسات سبباً في تطور مجال السلوك البشري في العمل بهدف تحقيق الرضا الشخصي وزيادة الإنتاجية [1] ، ولقد تم تناول هذا الموضوع في جانبين ، الأول منها تضمن دراسة الجانب النظري فيما خصص الثاني للجانب التطبيقي باستخدام استمارة الاستبانة وتحليل النتائج.

منهجية البحث

مشكلة البحث:-

* مدرس / معهد تقني / البصرة

** مدرس مساعد / معهد تقني / بصره

إن أحد أهم المشكلات التي تواجه المديرين هو الحاجة إلى تحليل الاتجاهات والدوافع التي تحكم سلوك العاملين وبالتالي يصعب معه تفسير هذا السلوك وضبطه وتوجيهه إلى جانب إمكانية التنبؤ به وبهذا تتلخص مشكلة البحث في الحاجة إلى دراسة دوافع سلوك الأفراد وتحليل اتجاهاتهم بما يمكن معه اعتماد الأساليب القيادية (leader ship) لتوجيههم نحو أهداف المنظمة وضمان نجاحها في أعمالها وعليه لا بد من الضروري عند محاولة تفهم سلوك الفرد أن يتوفر لدى الإداري أكثر قدر من الفهم الموضوعي للشخصية الإنسانية التي تحدد أنماط السلوك المختلفة . فكلما كان حكم الإداري على شخصيات العاملين موضوعياً وعلمياً كلما كان أقدر على توقع أفضل للسلوكيات المختلفة وبالتالي أقدر على توجيهها الوجه المطلوبة . فالنظريات التي تبحث في الشخصية وتطورها تفيد في مجالات عديدة منها مساعدة المديرين في اختيار أفضل العاملين ، وكذلك في تحسين أجواء العمل لأنها تقلل من فرص توتر العاملين وتزيد من إمكانية خلق جو إيجابي يوفر الرضا والانتماء للمنظمات الإدارية التي يعملون بها .

هدف البحث:-

يهدف البحث إلى :-

- 1- استخدام أسلوب اختبار النزعة العامة على الإقدام (GETT) لتحليل السلوك وتحديد اتجاهاته.
- 2- مساعدة المديرين في فهم سلوك الأشخاص العاملين في المنظمة والظروف والعوامل المؤثرة فيه.

حدود البحث:-

تمثلت حدود الدراسة في الأقسام العلمية والوحدات الإدارية.
الحدود الزمانية: اختيرت الإجابات على استمارة الاستبانة لسنة 2007.
الحدود المكانية: المعهد التقني في البصرة

اسلوب البحث:-

أعتمد الباحثان على استعراض المفهوم النظري واستخدام استمارة الاستبانة في الجانب التطبيقي بالاعتماد على الإجابات الخاصة بالأسئلة المطروحة والمتعلقة بالمتغيرات الرئيسية والفرعية كما موضحة في الجدول رقم (1) [2] .

جدول رقم (1) المتغيرات الرئيسية والفرعية

ت	المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	ت	المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي
---	-----------------	----------------	---	-----------------	----------------

1- الحاجة إلى الإنجاز	1- نظرة تقدمية	4-	الاعتدال في حساب مقدار الخطر	1- يعمل وفقاً لمعلومات غير كاملة
	2- الاكتفاء الذاتي			2- يصدر قرار عندما تكون البيانات غير الكاملة تفي بالغرض
	3- متفائل			3- يقيم قدراته بدقة
	4- القدرة على مواجهة الأعمال			4- متوسط الطموح
	5- مواجهة النتائج			5- تقدير الفائدة المتوقعة مقابل الكلفة المتوقعة
	6- المثابرة			6- يواجه التحدي ويحقق الهدف
	7- الثقة بالنفس			
	8- ذو عزيمة قوية			
	9- تكريس الجهد لإنجاز العمل	5-	الاندفاع والتصميم	1- يأخذ أفضلية الفرص
				2- لا يضع في حسابه القدر
2- الحاجة إلى الاستقلالية	1- عمل أشياء غير تقليدية			3- يعمل وفقاً لخطة موضوعة
	2- يفضل العمل لوحده			4- الثقة بالنفس عالية
	3- عمل الأشياء الخاصة به			5- يصنع القدر لنفسه
	4- الحاجة إلى التعبير عن آرائه			6- يوازي بين النتائج والجهود
	5- لا يحب تلقي الأوامر			7- يظهر الاهتمام والتصميم
	6- ينجز أعماله كما يراها			
	7- لا يخضع لضغط الجماعة			
	8- عنيد وذو عزيمة قوية			
3- الميل للإبداع	1- خيالي ومبتكر			

			2- يميل لحلم اليقظة		
			3- محب للاستطلاع		
			4- لديه أفكار كثيرة		
			5- يخمن بشكل مضبوط		
			6- يتمتع بالتحديات الجديدة		
			7- يحب الحداثة والتغيير		

فضلاً عن الأسلوب الوصفي والتحليلي في دراسة موضوع البحث، كما تم استخدام الجداول لأغراض عرض المعلومات والأساليب الإحصائية في التحليل معتمدين على مجاميع الأرقام ونسبها.

عينة البحث:

لقد تم تحديد عينة البحث في الأقسام العلمية والوحدات الإدارية والتي تشكل الأساس المناسب في التعامل اليومي ، والسبب في استخدام أسلوب العينة لأنها أحد الطرق الإحصائية في البحث لدراسة المتغيرات ودرجة تأثيرها في تحديد السلوك ، وفي ضوء ذلك تم اختيار العينة بنسبة (21%) من حجم المجتمع الإحصائي (تدريسيين وفنيين) والبالغ عددهم (201) ولمختلف الوحدات والأقسام العلمية والجداول رقم (2) و (3) يوضحان المستويات الوظيفية والعلمية لعينة البحث.

جدول رقم (2)

توزيع عينة البحث حسب المستويات الوظيفية

المستويات الوظيفية	العدد	النسبة المئوية %
الإدارة العليا	8	19
الإدارة الوسطى	6	14
تدريسيون	28	67
	42	100%

جدول رقم (3)

توزيع عينة البحث حسب المستويات العلمية

المستوى العلمي	العدد	النسبة المئوية
----------------	-------	----------------

%		
71	30	دراسات عليا
24	10	بكالوريوس
5	2	دبلوم فني
%100	42	

اولاً : الجانب النظري مفهوم السلوك التنظيمي:

يتطلب تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية (Effectiveness) وكفاءة (Efficiency) إلى فهم سلوك الإنسان ، فمهما توفر لأي مؤسسة من موارد مادية فإن سلوك العاملين يبقى العامل الحاسم في هذا المجال ولذلك لابد من دراسة هذا السلوك وتحديد ما يؤثر عليه بشكل سلبي أو ايجابي ، ويستند مفهوم السلوك التنظيمي إلى افتراض أساسي مؤداه أن هناك نمطاً خاصاً من السلوك الإنساني يميز تصرفات الناس عندما يكونوا أعضاء في أي تنظيم ، وهو سلوك مختلف عن تصرفاتهم خارج أطر تلك التنظيمات . فالسلوك التنظيمي لفرد أو مجموعة من الناس ليس من الضروري أن يكون هو نفس السلوك الذي ينتهجونه خارج التنظيمات [3] في ضوء ذلك يمكن أن نوضح بعض مفاهيم السلوك التنظيمي وبالشكل التالي . [5]

يرى سيزلاقي ووالاس (szilagy & Wallace) إن السلوك التنظيمي هو " الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم ، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في ادراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم ، كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها .

ويعتقد Mitchell إن مجال السلوك التنظيمي يغطي جانبين رئيسيين ، هما : أسباب السلوك الإنساني كأفراد وجماعات ، وكيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية ورضاء في منظمات العمل.

كما ويرى العديلي أن السلوك الإنساني والتنظيمي هو " المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو المنشأة ، سواء كانوا أفراداً أو جماعات صغيرة أو أفراداً كثيرين كوحدة شاملة ومتكاملة ، وكذلك تفاعل هذه المنظمة مع بيئتها الخارجية - المؤثرات والعوامل السياسية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية والثقافية والحضارية - ومع سلوك العاملين بها وما يحملونه من مشاعر واتجاهات ومواقف ودوافع وتوقعات وجهود وقدرات . وبمعنى أدق يعني السلوك الإنساني

والتنظيمي تفاعل المتغيرات الإنسانية (سلوك الإنسان) مع المتغيرات التنظيمية (سلوك المنظمة أو مكان العمل والعوامل الأخرى المؤثرة) .

وخلاصة القول أن هناك اتجاهات وعوامل داخلية وخارجية تؤثر على سلوك العاملين وتخلق حالة من التفاعل بين السلوك الإنساني والتنظيمي .

أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

تتلخص أهمية دراسة السلوك التنظيمي في الآتي :-[5]

- السلوك التنظيمي هو المدخل الذي يجمع بين النظرية والتطبيق ، فهو لا يقتصر على مجرد استخلاص المبادئ والأسس العلمية المرتبطة بسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات ، ولكنه يمتد إلى توفير مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية التطبيقية التي يمكن استخدامها في علاج المشكلات التنظيمية الإدارية.
- تحسين الأداء والإنتاجية والفعالية الإدارية والرضا الوظيفي للعاملين ، وذلك لإنجاز الأهداف المشتركة والمرغوبة للموظف كفرد وللمنظمة التي يعمل بها سواء كانت هذه المنظمة حكومية أو خاصة مثل الشركات وغيرها وذلك لتحقيق أهداف المجتمع ككل .
- بناء الثقافة المؤسسية (Culture Building) والتي تتلخص في التركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في أسرة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة لأدائهم وتوفير قدر من الاحترام للعاملين وإتاحة المجال لهم للمشاركة . فالثقافة المؤسسية تهتم بإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهو أمر ليس بالهين عمله وقليلاً ما نجده في الدول النامية وفي مؤسساتها .

العوامل المتفاعلة في السلوك التنظيمي:

إن دراسة السلوك الإنساني والتنظيمي يتطلب بيان المتغيرات الإنسانية والتنظيمية التي تتداخل وتتفاعل معاً ونتيجة لهذا التفاعل يبرز سلوك الأفراد في منظمات الأعمال . فالسلوك التنظيمي هو عملية تواصل للسلوك . ويعتبر السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي في الحقيقة أساسيات نفسية واجتماعية تتفاعل معاً ، فعملية سلوك وتصرفات الأفراد في المنظمة مرتبطة ببعض العوامل والجوانب النفسية والاجتماعية ، ويطلق على العوامل النفسية العوامل الداخلية وعلى العوامل الاجتماعية العوامل الخارجية حيث تتفاعل العوامل النفسية مع العوامل الاجتماعية وينتج عن هذا التفاعل سلوك الفرد والمنظمة .[5] إن العوامل والمتغيرات الإنسانية والتنظيمية موضحة في الجدول

رقم (1) هي :- [3]

Need for Achievement

1 - الحاجة إلى الإنجاز

إن عوامل الدافعية هي عوامل داخلية تتصل بالقوى والرغبات الداخلية لدى الفرد والمتمثلة برغبته في التميز والإبداع . وينعكس ذلك عملياً على الأفراد من هذه الفئة ، لأنهم يفضلون الأعمال ذات الطبيعة غير الروتينية والتي فيها درجة من التحدي ، لمواجهة النتائج التي يمكن قياس أثرها كما أنهم يمتلكون نظرة تقدمية وثقة بالنفس ، ويبدلون جهوداً أكبر من غيرهم ليس لأنه مطلوب مهم بالضرورة ، ولكن لأنهم يرون في ذلك أثباتاً لأنفسهم وإرضاء لذاتيتهم ، بغض النظر عن ارتباط عملهم المتميز بمكافآت ومنافع مادية . إن العمل الجاد يعتبر متعة لدى المبدعين وذلك لقوة الشعور لديهم بانجاز شيء ما حتى يُخلدوا أنفسهم وينتزعوا الاعتراف من المجتمع بجهودهم .

2 - الحاجة إلى الاستقلالية / عدم الاعتماد Need for Autonomy / independence

إن الفرد المبدع لا يمكن أن يكون منقاداً بل هو إنسان متمرد في أغلب الأحيان على القيود وعلى معايير الجماعة وقد لا يكون نظامياً ، وتؤدي هذه بالفرد إلى أن يطرح التساؤلات باستمرار عن الواقع وإمكانيات تغييره في وقت لا يثير فيه الآخرين . إن تشجيع روح الاستقلالية والمغامرة والإبداع هي إحدى ركائز التفوق ، ويتميز الإداري المبدع باستقلالية فردية فهو لا يحب أن تفرض عليه سلطة الغير فهو بعيد عن الشكالية الضيقة التي تعتبر مصدر تثبيط للروح المعنوية للعاملين .

3 - الميل للإبداع (الخلق) Creative tendency

يميل المبدعون إلى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن والالتزام بهدف سامي والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار (Fluency) ، والأصالة (Originality) حيث يتميز المبدعون بالتححرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة فهم يخرجون عن المألوف في التفكير والتعبير ، ويدركون قيمة عملهم نتيجة لإتقانهم العمل (Recognition) ، وأهمية العمل نفسه وكونه إبداعياً وفيه نوع من التحدي (Importance of Work) .

4 - معتدل / يحسب مقدار الخطر Moderate/Calculated risk taking

يعتبر الإداري المبدع شخصاً مخالفاً في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس ، الذين يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط العمل ولا يحبون التجريب والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر ، والمبدع في مجال الإدارة هو في الغالب شخص يحب المخاطرة ويسعى لمعرفة المجهول ودخول مجالات استثمار غير معروفة من قبل . وليس غريباً أن يصرف المبدع وقتاً أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها ليصدر قراراته وفقاً لذلك اعتماداً على قدراته في حساب الفائدة المتوقعة مقابل الكلفة من

خلال الثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة . فالمبدع لا يستسلم بسهولة بالفشل شيء يتوقعه الإداري المبدع ولكن ذلك لا يزيده إلا تصحيحاً لتحقيق الهدف .

5 - الاندفاع والتصميم Drive and determination

إن عدم الثقة عند بعض المديرين بأنفسهم قد يجعلهم يحرصون على إتباع أسلوب مركزي في الإدارة بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات ولا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين حيث يتميز الإداري المبدع بالسعي المستمر للأفضل واستشراق المستقبل ورؤية الفرص المتاحة والتفكير بكيفية استثمارها . ومن أجل تحقيق حالة الاندفاع والتصميم لا بد للإدارة أن تشعر المرؤوسين بأهميتهم وتنمية الثقة بأنفسهم وذلك من خلال الموازنة بين النتائج والجهود المبذولة بهدف الوصول إلى أفكار جديدة يمكن تطويرها بشكل يحقق أفضل أداء ممكن للعاملين .

ثانياً : الجانب التطبيقي

لقد استخدم الباحثان في دراسة مشكلة البحث استمارة الاستبانة والتي تألفت من خمس متغيرات رئيسية وحددت الإجابة على تلك المتغيرات بـ (54) سؤال وتم تفرغ نتائج الإجابة في استمارة سميت بقائمة الإجابة (Answer sheet) وكما مرفقة في نهاية البحث وتم تفرغ البيانات في الجدول رقم (4) الموضح في أدناه:-

جدول رقم (4)

يوضح تبويب الإجابات على متغيرات البحث

ت	المتغير المستقل	المعدل المقبول بالنقاط	عدد أفراد العينة ضمن المعدل	النسبة المئوية %	عدد أفراد العينة خارج المعدل	النسبة المئوية %
1	الحاجة إلى الإنجاز	12 - 9	13	31	29	69
2	الحاجة إلى الاستقلالية	6 - 4	11	26	31	74
3	الميل إلى الإبداع	12 - 8	4	10	38	90
4	الاعتدال في حساب مقدار الخطر	12 - 8	4	10	38	90
5	الاندفاع والتصميم	12 - 8	17	41	25	59

الاسلوب الاحصائي المستخدم في التحليل (طريقة الدراسة) :-

يتمثل الاسلوب الاحصائي من خلال الاجابة على كل سؤال بكلمتين الاتفاق أو عدم الاتفاق وتمثلت الأولى بالحرف (A) بينما الثانية بالحرف (D) وتم إعطاء كل حرف (D) مؤشر بدائرة في

المربع المضلل نقطة واحدة بينما تم إعطاء نقطة واحدة لكل حرف (A) مؤشر بدائرة في المربع غير المضلل في نفس الصف ثم جمعت النقاط في نهاية كل صف في الحاشية اليمنى ، وعند الانتهاء من جمع الصفوف التسعة تم نقل تلك المجاميع إلى الجدول رقم (5) ولكل فرد من أفراد العينة المختارة والبالغة (42) ثم جمعت أرقام الصفوف مع بعضها ليتمثل كل صفين متغير معين من المتغيرات التالية وفقاً لأسلوب (GETT) العالمي.

((اختبار النزعة العامة على الإقدام)) General Enterprising Tendency Test

جدول رقم (5)

يمثل مجاميع الصفوف

-----	صف 3	-----	صف 2	-----	صف 1
-----	صف 6	-----	صف 5	-----	صف 4
-----	صف 9	-----	صف 8	-----	صف 7

- مجموع إجمالي أرقام الصفين (1) و (6) معاً يمثل المتغير رقم (1)
- مجموع إجمالي أرقام الصف (3) لوحده يمثل المتغير رقم (2)
- مجموع إجمالي أرقام الصفين (5) و (8) معاً يمثل المتغير رقم (3)
- مجموع إجمالي أرقام الصفين (2) و (9) معاً يمثل المتغير رقم (4)
- مجموع إجمالي أرقام الصفين (4) و (7) معاً يمثل المتغير رقم (5)

Need for achievement

أولاً: الحاجة إلى الإنجاز

إن القابلية على تحقيق الإنجاز الأفضل للأعمال تكون من خلال اعتماد المتغيرات الفرعية التي توضحها الإجابات على الأسئلة ((1، 10، 19، 28، 46، 6، 15، 24، 33، 42، 57)) فإذا ما حصل أحد أفراد العينة على درجة ضمن المعدل المثبت في الجدول رقم (4) أمام كل متغير من المتغيرات الرئيسية فإنه يمتلك عدد معين إن لم تكن جميع المتغيرات التي تؤهله لإنجاز العمل الموكل إليه بشكل أفضل ومن هذا الجدول تبين إن عدد العاملين ضمن المعدل كأن (13) من أصل (42) ويشكلون ما نسبته (31%) من أفراد العينة وبالتالي فإن عدد العاملين خارج هذا المعدل (29) ويشكلون ما نسبته (69%) من أفراد العينة وبمقتضى هذه النتائج فإن الأفراد العاملين المؤهلين لإنجاز أعمالهم بالشكل المطلوب والبالغ عددهم (13) يمتلكون نظرة تقدمية ومتطورة للمستقبل وكما لديهم ثقة عالية بإمكاناتهم الذاتية لإنجاز الأعمال والقابلية على مواجهة تلك الأعمال والمهام الموكلة إليهم ويتحملون النتائج التي يتوصلون إليها ولديهم نظرة تفاؤلية وقدرة على المثابرة

وتكريس جهودهم لإنجاز الأعمال التي تنصب نتائجها في تحقيق أهداف المنظمة، إن هذه المتغيرات المذكورة آنفاً تشكل معايير يمكن من خلالها التعرف على المتغير الرئيسي وهو الحاجة إلى الإنجاز وهي النظرية التي وضعها ديفيد مكلياند (David McClelland) وزميله واتكنسون (At Kinson) [4]. والتي ترى أن هناك دوافع للتفوق وتحقيق الإنجاز وفقاً لهذه المعايير كون الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكون لديهم دافع التفوق والكفاح من أجل النجاح وذلك لمجرد تحقيقه دون اعتبار إلى المردود المادي، كما أن هذه الفئة مهياً نفسياً لإنجاز الأعمال بصورة أفضل لتطوير العمل والرغبة في التحدي والقيام بمهام صعبة وتحمل المسؤوليات الشخصية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة ولديهم الرغبة في الحصول على المعلومات عن نتائج ما يقومون به من أعمال ويضعون لهم أهداف يغلب عليها طابع الصعوبة ويعملون بجد واجتهاد عندما يكون احتمال النجاح في وسط الطريق (In the middle range) والرغبة في قضاء وقت طويل في العمل ومحاولة اكتشاف البيئة من حيث وجود فرص جديدة للقيام بأعمال وتحديات مثيرة (Challenging things).

Need for autonomy

ثانياً: الحاجة إلى الاستقلالية

إن الحاجة إلى الاستقلالية هي من ضمن الحاجات الاجتماعية التي وضحتها المتغيرات الفرعية الخاصة بالمتغير الرئيس (الحاجة إلى الاستقلالية) من خلال الإجابات على الأسئلة (3)، (12 ، 21 ، 30 ، 39 ، 48) فإذا ما حصل أفراد العينة على درجة ضمن المعدل المثبت أمام المتغير الرئيس في الجدول رقم (4) فإنه يمتلك عدد معين إن لم تكن جميع المتغيرات التي تؤهله للتمتع بدرجة معينة من الاستقلالية وعدم الاعتماد، ومن هذا الجدول تبين أن عدد العاملين ضمن المعدل كان (11) من أصل (42) ويشكلون ما نسبته (26%) من أفراد العينة وبالتالي فإن عدد العاملين خارج هذا المعدل (31) ويشكلون ما نسبته (74%) من أفراد العينة ، وبمقتضى هذه النتائج فإن (11) من أفراد العينة يتميزون بميلهم إلى عمل أشياء غير تقليدية وإنجاز الأعمال لوحدهم وعدم الرغبة في تلقي الأوامر وإنجاز الأعمال وفقاً لأرائهم الخاصة بعيداً عن ضغط الجماعة كونهم يتميزون بالاعتداد بأنفسهم وأصحاب عزيمة قوية وهذا ما يشير إلى أن الأفراد الذين يعملون بمفردهم لا تتوفر لديهم الرغبة في العمل وهذا ما أكدته الدراسات [5] التي تشير إلى أسباب توجه الأفراد العاملين إلى هذا السلوك نتيجة للعزلة والوحداية فضلاً عن أن الأقسام والوحدات لها دور في التأثير على عدم الرغبة في العمل وذلك من خلال ما يمنحه لإفرادها من مستوى متدني من التفاعل الاجتماعي والاتصال مع الغير وعدم إمكانية هذه الأقسام والوحدات في إشباع الحاجات

الاجتماعية في موقع العمل وهذا ماأكدته نظرية سلم الحاجة (لماسلو) (Abraham Maslow) والتي تعتبر من أشهر نظريات الحفز.

ثالثاً: الميل للإبداع_ Creative tendency

هناك مجموعة من المتغيرات الفرعية التي يمكن أن يقاس الإبداع من خلالها وتوضحها الإجابات على الأسئلة (5، 14 ، 23 ، 32 ، 41 ، 50 ، 8 ، 17 ، 26 ، 35 ، 44 ، 53). وأن حصول أحد أفراد العينة على درجة ضمن المعدل المثبت في الجدول رقم (4) أمام كل متغير من المتغيرات الرئيسة فإنه يمتلك عدد من تلك المتغيرات إن لم تكن جميعها والتي يمكن من خلالها استكشاف الإبداع على المستوى التنظيمي عندما نجد إن تلك المتغيرات تقدم افكاراً تخدم أهداف المنظمة والمجتمع وتقدم لمنتسبي المنظمة منافع ومزايا إضافية تفوق غيرها من المنظمات الأخرى، وقد تبين من الجدول رقم (4) أيضاً إن عدد العاملين ضمن المعدل هو (4) من أصل (42) ويشكلون ما نسبته (10%) تقريباً وبالتالي فإن عدد العاملين خارج هذا المعدل (38) ويشكلون ما نسبته (90%) من أفراد العينة وبمقتضى هذه النتائج يتضح أن العاملين الأربعة هم الذين يمتلكون الصفات التي تمكنهم من الخلق والابتكار وحب الإطلاع ويمتلكون أفكار كثيرة في إمكانية تطوير العمل كما أن توقعاتهم أقرب إلى الواقعية ويتمتعون بالإصرار والتحدي فضلاً إنهم يميلون إلى الحداثة والتغيير، والواقع إن هذه العوامل تتعلق بالعمل والبيئة المحيطة ، بمعنى آخر إن العمل ذاته هو مصدر تحفيز لهم في خدمة المنظمة وعلى العكس من ذلك فإن هناك نسبة كبيرة من العاملين غير مؤهلين في الوقت الحاضر لقيادة عملية الإبداع والتطوير داخل المنظمة وهذا سبب رئيسي من أسباب عجز المنظمات في الدول النامية عموماً، فالمشكلة في التخلف الإداري لاتكمن في تقادم التشريعات والهيكل التنظيمية فحسب وهو ما تركز عليه جهود الإصلاح الإداري في كثير من الدول العربية بل في تشرذم الجهود وعدم وجود انتماء مؤسسي يجعل العاملين يميلون إلى تركيز اهتمامهم لتحقيق الأهداف التنظيمية لذلك فلو تركزت الجهود الإدارية على الجوانب السلوكية التي تهدف إلى خلق ثقافة مؤسسية مشتركة لا يمكن إنجاز خطوات مهمة على طريق الإصلاح والتطوير وهذا ما أكد عليه الأستاذين (بيتر ووترمان) (Peter and Waterman) في تحديدهم لركائز التفوق والإبداع.

رابعاً: الاعتدال في حساب مقدار الخطر Moderate / Calculated risk taking

الواقع أن السلوك التنظيمي يتأثر بمجموعة من العوامل في الغالب داخلية وبالتالي فهي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على سلوك الأفراد داخل المنظمة وقد تبين من خلال الإجابة على الأسئلة (2، 11، 20، 29، 38، 47، 9، 18، 27، 36، 45، 54) والمتعلقة بالمتغيرات الفرعية والتي تصف الاعتدال والأخذ بنظر الاعتبار مقدار الخطر وحسابه بشكل دقيق لتجنب الوقوع في المشاكل التي ربما تؤدي إلى الفشل في تحقيق أهداف المنظمة خاصة إذا بنيت على حقائق ومعلومات غير متكاملة، وأتضح من الجدول رقم (4) أن عدد أفراد العينة الذين يميلون إلى احتساب مقدار المخاطرة في اتخاذ القرار (4) من مجموع العينة البالغ عددهم (42) وهي تشكل نسبة قليلة لا تتجاوز الـ (15%) من العينة وهي ضمن المعدل المقبول أمام المتغير المستقل الرابع في الجدول رقم (4) وبالتالي فإن عدد العاملين خارج هذا المعدل (38) ويشكل ما نسبته (90%) من أفراد العينة وبمقتضى هذه النتائج فإن الأفراد العاملين والبالغ عددهم (4) من أفراد العينة يميلون إلى حساب معدلات الخطر وبالتالي فإنهم يقدرون الفائدة المتوقعة مقابل الكلفة ويستطيعون في ضوء ذلك تقييم قدراتهم رغم عدم امتلاكهم الطموح العالي في إنجاز الأهداف وتتقارب هذه الآراء مع نظرية مستوى الطموح (Theory of level aspiration) حيث يرى احد دعائها وهو الأستاذ ليفن (Levin) إن هدف الفرد أو طموحه قد يشكل الدافع الرئيس للقيام بالعمل إذ يفسر الدافعية بأنها محصلة التفاعل بين خبرات الإنجاز السابقة والهدف في تحقيق تلك الإنجازات، إن مستوى الطموح هو مستوى الإنجاز المرتقب الذي يتوقع العامل أن يصل إليه في مهمة عادية مع معرفته بمستوى إنجازه السابق والفرق بين الاثنين، الإنجاز السابق ومستوى الطموح يسمى بفرق الهدف أو بفرق الإنجاز وهو ما يحدد مشاعر النجاح أو الفشل.

وعلى العكس من ذلك فإن غالبية أفراد العينة والبالغ عددهم (38) لا يستطيعون تقييم قدراتهم وإمكاناتهم العلمية والإدارية بدقة بحيث لا تؤهلهم من تقرير مستوى الفائدة المتوقعة من جراء الإقدام على أعمال قد تتناصف فيها نسبة الفشل والنجاح كما أنهم لا يمتلكون القدرة الكافية على مواجهة التحدي لتحقيق الأهداف الموضوعية ويفضلون دائماً قبل إصدار أي قرار أن تكون البيانات كاملة مهما استغرق ذلك من وقت حتى على حساب القرارات المهمة وعندما تكون البيانات غير الكاملة تفي بالغرض لا يأخذونها بنظر الاعتبار. ومن المفارقات الأساسية في هذا الموضوع والمتعلق بهؤلاء الأفراد والذي يشكلون ما نسبته (90%) أن مستوى طموحهم قليل وبالتالي لا يرقى إلى مستوى طموح وأهداف المنظمة.

من الأهمية بمكان أن تشعر الإدارة المرؤوسين بأهميتهم ويتم ذلك من خلال مداخل عديدة ومتغيرات فرعية حددتها الإجابة على الأسئلة التالية (4، 13، 22، 31، 40، 49، 7، 16، 25، 34، 43، 52) فإذا ما حصل أفراد العينة على درجة ضمن المعدل المثبت في الجدول رقم (4) أمام كل متغير من المتغيرات الرئيسية فإنه يمتلك عدد معين إن لم تكن جميع المتغيرات التي تؤهله للارتقاء بمستوى يتمثل فيه الاندفاع والتصميم بشكل واضح، ومن الجدول رقم (4) أيضا تبين إن عدد العاملين التي تقع إجاباتهم ضمن المعدل كان (17) من أصل (42) ويشكلون ما نسبته (41%) من أفراد العينة وأن عدد العاملين خارج هذا المعدل (25) ويشكلون ما نسبته (59%) من أفراد العينة وبمقتضى هذه النتائج فإن الأفراد العاملين الذين يمتلكون مجموعة من المؤهلات التي تتصف بالاندفاع والتصميم ويتميزون بتقتهم العالية بأنفسهم في السيطرة والتحكم في تقرير مأيؤول إليه سلوكهم وتصرفاتهم من نتائج فضلاً عن امكاناتهم الإضافية بتقدير إمكانية الموازنة بين الجهود والنتائج من خلال أخذ أفضلية الفرص وتجاهل حسابات القدر وهذا يدل على أن طبيعة العمل تغير اهتماماتهم بمعنى أن طبيعة العمل جاءت متفقة مع قدرات وامكانات القائم به ومهاراته وميوله وتمثل هذا الشعور بالفنعة بأن عمله له معنى وان ينجز شيئاً له قيمة وأهمية. (Sense of achievement) كما أن منح الموظف الكفوء مسؤوليات إضافية تشعره بالثقة بالنفس وثقة رؤوسائه به وعلى العكس من ذلك فإن عدد العاملين الذين يشعرون بإخفاق الإدارة على توفير هذه الفرصة قد ساهم بشكل كبير في زعزعة معنوياتهم باتجاه تحقيق ما تصبوا إليه الإدارة في خلق حالة الاندفاع والتصميم والمثابرة في إنجاز الأهداف وهذا العدد قد شكل ما نسبته (59%) من أفراد العينة وكذلك فإن للجانب المعنوي أهمية كبيرة في التأثير على سلوك العاملين وهو ما يتعلق بالإطراء والثناء على مجهوداتهم والاعتراف والتقدير بخدماتهم وكفاءتهم وذلك بصفة علنية.

مناقشة النتائج:

من خلال الاستعراض النظري والتحليلي السابق والذي اعتمده الباحثان باستخدام اسلوب استمارة الاستبانة. وفي ضوء المعلومات المتوفرة لوحظ أن هناك مجموعة من العوامل ساهمت بمجموعها بالتأثير على السلوك التنظيمي داخل المعهد وهذا يعطي مؤشر واضح على إن تلك العوامل لم توظف بالشكل الذي يحقق الأهداف العلمية والإدارية للمعهد وفي ضوء ذلك يمكن أن نتوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات وهي كما يلي:-

- 1- ما يتعلق بالمتغير الرئيسي وهو الحاجة إلى الإنجاز في ضوء التحليلات السابقة أتضح إن أفراد العينة ليس لديهم دوافع للتفوق وتحقيق الإنجاز وفقاً للمعايير الفرعية التي يوضحها الجدول رقم (1) والمتعلقة بالمتغير الرئيسي الأول وهو (الحاجة إلى الإنجاز).

- 2- إن القصور الواضح في مجال توظيف العوامل التي تؤثر على خلق قيادات مستقبلية قادرة على صياغة واتخاذ القرارات بعيداً عن الضغوطات التي تمارسها الجماعات الرسمية وغير الرسمية. وهذا ما يوضحه التحليل الخاص بالمتغير الرئيس الثاني وهو (الحاجة إلى الاستقلالية).
- 3- من خلال التحليل الخاص بالمتغير الرئيس الثالث (الميل للإبداع) تبين إن أفراد العينة بعيدين كل البعد عن العوامل التي تشكل مصدر التحفيز في مجال الإبداع والتطوير وهذا ما يشكل خلل واضح يثير الرغبة لدى الباحثين بالوقوف على العوامل التي تساهم في رفع مستوى الإبداع والتطوير داخل المعهد.
- 4- إن احد المؤشرات الأساسية على مدى نجاح التقديرات المبنية على معلومات شبه مؤكدة هو استخدام الأساليب العلمية والكمية في تحديد مقدار الخطر لتجنب الوقوع في المشاكل التي ربما تؤدي إلى الفشل في تحقيق الأهداف وبالتالي فإن ما أظهرته نتائج التحليل من أن أفراد العينة لا يملكون الامكانيات التي تؤهلهم لحساب مقدار الخطر في الوقت الحاضر وتقدير الفائدة المتوقعة مقابل الكلفة من خلال عدم مواجهة التحديات التي تقف عائق أمام تحقيق الأهداف، وهذا ما تشير له نتائج التحليل الخاصة بالمتغير الرئيس الرابع (الاعتدال في حساب مقدار الخطر).
- 5- إن احد المتغيرات الرئيسة والتي يعول عليها في نجاح المنظمات في عملية الاستمرار والنمو والتطور هو الاندفاع والتصميم والأخذ بأفضلية الفرص لتحقيق الأهداف بأقل وقت وأقل كلفة وهذا ماوضحته الإجابات الخاصة بالمتغير الرئيس الخامس (الاندفاع والتصميم) فقد لوحظ أن هناك ضعف واضح لدى العاملين في المعهد لامتلاك المواصفات المتعلقة بخلق حالة الاندفاع والتصميم لغرض إنجاز الأهداف التي يسعى المعهد لتحقيقها وهذا ما بينته نتائج الاستبانة من أفراد العينة.

التوصيات:

- 1- على الإدارة أن تسعى إلى تعميق حالة التميز لدى العاملين وذلك عن طريق تقييم نتائجهم ومحاولة تعظيم الإيجابي منها باستمرار وذلك من خلال توفير الحوافز المادية والمعنوية لهم وتشجيعهم على طرح الأفكار والنقاش الحر والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز بعيداً عن الإجراءات الروتينية المتبعة .
- 2- تشجيع روح الاستقلالية والإبداع سواء على المستوى الفردي أو الجماعي لخلق حالة التفوق لدى العاملين واستمرارها وذلك من خلال البرامج التدريبية وجعل العاملين يشعرون بقدر معين من الاستقلالية والابتعاد عن التسلط والمركزية في فرض الأوامر .
- 3- تنمية الميل للإبداع من خلال إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد والتعبير عن الأفكار ومناقشتها والتركيز على الأهداف العامة وعدم إعطاء الأمور الإجرائية

اهتماماً أكثر مما تستحق وتشجيع التنافس بين العاملين للتوصل إلى أفكار إبداعية جديدة وعدم الاستسلام للفشل لتحقيق الهدف من التعليم .

4 تشجيع العاملين على التغيير في أنماط العمل وحثهم على التجريب والإبداع ودخول كافة المجالات التي تخدم العملية التعليمية من خلال الاعتماد على قدرات العاملين ، والابتعاد عن عامل الخوف من الفشل والمخاطرة في حساب الفائدة المتوقعة مقابل الكلفة بالاعتماد على ثقة العاملين بأنفسهم والآخرين لتحقيق الهدف .

5 تعزيز حالة الاندفاع والتصميم من خلال قيام الإدارة بوضع الخطط والبرامج الطموحة عن طريق مشاركة العاملين في وضعها مما يعزز ثقة العاملين بأنفسهم وضمن مشاركتهم الفعالة في تحقيق تلك الخطط .

Abstract:

Research on organizational behavior is based on the scientific method. By using the questionnaire which is used to measure the relationship between the main and secondary variables. The data have been gathered systematically to explain natural relationships between many variables. In this article the limitation of recommendations is limited to solve the problems about need for achievement, need for autonomy, creative tendency, calculated risk taking, drive and determination.

المصادر

1 - العميان ، محمود سلمان .، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال .، دار وائل للنشر ، عمان 2004 .

2 - القريوتي، محمد قاسم .، السلوك التنظيمي ، المكتبة الوطنية ، عمان ، 1993.

3 - هاشم ، زكي محمود .، أساسيات الإدارة ، منشورات ذات السلاسل ، الكويت ، 1989.

4- Robert kreitner ., *Organizational Behavior* ., McGraw- Hill companies, New York, 2001.

5- Stephen P. Robbins ., *Organizational Behavior* , Prentice – Hall, New Jersey, 2001.

عزيزي المشارك

في هذه الصفحات مجموعة من الاسئلة للاجابة عليها حاول أن تستخدم الدقة والوضوح لزيادة دقة وضبط الاختبار على أن تتم الاجابة على جميع الاسئلة التي تتضمنها الاستمارة ، وبدون ذكر الاسم ، شاكرين تعاونكم معنا.

س/1- لأمانع من العمل بالروتين غير الصعب إذا كان الدفع جيد.

- اتفق
لاتفق
- س/2- عند وضع اهدافي الخاصة اضع الاهداف الصعبة بدلاً من السهلة.
- اتفق
لاتفق
- س/3- لأحب أن اعمل الاشياء المبتكرة أو غير المألوفة.
- اتفق
لاتفق
- س/4- الشخص الكفوء الذي يخفق في أن يصبح ناجحاً لا يأخذ الفرصة التي تسنح له.
- اتفق
لاتفق
- س/5- أنا قلما استغرق في احلام اليقظة.
- اتفق
لاتفق
- س/6- أنا عادة مادافع عن وجهة نظري اذا كان أحد الاشخاص لايتفق معي .
- اتفق
لاتفق
- س/7- اذا كنت جيداً في عمل بعض الاشياء أو غير جيد فأنا محاولتك في هذه لاتجدي نفعاً.
- اتفق
لاتفق
- س/8- يجد الاشخاص ، في بعض الاحيان ، ان افكاري غير اعتيادية أو غريبة الاطوار.
- اتفق
لاتفق
- س/9- اذا اردت ان اراهن بألف دينار ، فأفضل ان اشترى بطاقة اليانصيب بدلاً من لعب الورق.
- اتفق
لاتفق
- س/10- احب التحديات التي هي من ضمن قابلياتي بدلاً من الاشياء التي استطيع القيام بها بسهولة.
- اتفق
لاتفق
- س/11- افضل العمل الذي يضمن لي دخلاً محدداً والذي اضمن ديموميته بدلاً من العمل الذي يمكن ان اخسره اذا كان ادائي سيئاً.
- اتفق
لاتفق
- س/12- أود فعل الاشياء بطريقتي الخاصة دون الاهتمام لما يرضه الاخرين.
- اتفق
لاتفق
- س/13- العديد من الفقرات الصعبة التي يمر بها الناس ترجع الى الخط السئ.
- اتفق
لاتفق
- س/14- احب اكتشاف الاشياء حتى اذا صادفتني بعض المشاكل فيها.
- اتفق
لاتفق

س/15- اذا كانت لدي مشاكل مهمة سأعمل على تركها ثم انتقل الى مهام اخرى.

اتفق
لا اتفق

س/16- عندما اضع خطط لعمل شيء ما، انا تقريباً افعل ماخطت له.

اتفق
لا اتفق

س/17- لأرغب التغييرات المفاجئة في حياتي.

اتفق
لا اتفق

س/18- انا سوف اتحمل المخاطر اذا كانت فرصة النجاح 50%.

اتفق
لا اتفق

س/19- انا أو من بالحاضر والماضي اكثر من المستقبل.

اتفق
لا اتفق

س/20- اذا كانت لدي فكرة جيدة لكسب بعض الاموال انا سوف استنف بعض الاموال لاتمكن من انجازها.

اتفق
لا اتفق

س/21- عندما أكون ضمن مجموعة سأكون سعيداً لادع احد ما غيري لتولي القيادة.

اتفق
لا اتفق

س/22- الناس عموماً يحصلون على مايستحقون.

اتفق
لا اتفق

س/23- أنا لأحب التخمين.

اتفق
لا اتفق

س/24- أن تنفيذ العمل بشكل جيد أكثر اهمية من محاولة أرضاء الناس.

اتفق
لا اتفق

س/25- سوف احصل على ماأريد من الحياة اذا اقتنعت الناس بما يجول في خاطري.

اتفق
لا اتفق

س/26- يعتقد الناس الآخرون أنني كثير الاسئلة.

اتفق
لا اتفق

س/27- اذا كانت هناك فرصة للفشل افضل عدم الخوض فيها.

اتفق
لا اتفق

س/28- أنا يستولي علي الانزعاج اذا لم يلتزم الناس بالوقت المناسب.

اتفق
لا اتفق

س/29- قبل اتخاذ القرار يجب أن امتلك كل الحقائق مهما أستغرق ذلك من وقت.

- اتفق
لا اتفق
- س/30- عندما أتعامل مع عمل شاق أنا نادراً ما أحتاج أو اطلب المساعدة.
اتفق
لا اتفق
- س/31- النجاح لا يأتي مالم تكن أنت في المكان والوقت المناسب.
اتفق
لا اتفق
- س/32- أفضل أن أكون جيد جداً في عدة أشياء بدلاً من أن أكون جيد جداً في شيء واحد.
اتفق
لا اتفق
- س/33- أفضل العمل مع شخص اوده حتى ولو كان شخصاً غير كفوء في عمله.
اتفق
لا اتفق
- س/34- جوهر النجاح نتيجة للعمل بجد ولادخل للحظ في ذلك.
اتفق
لا اتفق
- س/35- أفضل انجاز الاعمال بالطريقة الاعتيادية بدلاً من محاولة انجازها بطريقة جديدة.
اتفق
لا اتفق
- س/36- قبل القيام باتخاذ القرار المهم أنا أفضل استشارة المحترفين حتى لأخدع بسرعة بدلاً من قضاء وقتي في التفكير بالقرار.
اتفق
لا اتفق
- س/37- في الاعمال المهمة أود العمل كعضو في الفريق بدلاً من تحمل المسؤولية بنفسى.
اتفق
لا اتفق
- س/38- أفضل استغلال الفرصة التي ربما تقودني الى مستوى أفضل بدلاً من امتلاك الخبرة للاستمتاع بها فقط.
اتفق
لا اتفق
- س/39- انجز العمل المتعلق بي وأتبع التعليمات.
اتفق
لا اتفق
- س/40- بالنسبة لي ، الحصول على ماأريد ليس له علاقة كبيرة بالحظ.
اتفق
لا اتفق
- س/41- أفضل ان تكون حياتي منظمة كما تمر ببسر وكما مخطط لها.
اتفق
لا اتفق
- س/42- عندما اواجه التحدي أعتقد أكثر بنتائج النجاح بدلاً من تأثيرات الفشل.
اتفق
لا اتفق

- س/43- أعتقد بأن الذي يحصل لي في الحياة محدد في الغالب من قبل الناس الآخرين.
اتفق
لا اتفق
- س/44- استطيع التعامل مع الكثير من الاشياء في الوقت نفسه.
اتفق
لا اتفق
- س/45- أجد صعوبة لطلب خدمة من الناس الآخرين.
اتفق
لا اتفق
- س/46- أنهض مبكراً، ابقى متأخراً، وانتاسى وجبات الطعام لانجاز مهام العمل الموكل الي.
اتفق
لا اتفق
- س/47- استخدام المؤلف عادة هو أفضل من غير المؤلف.
اتفق
لا اتفق
- س/48- أغلب الناس يعتقدون انني عنيد.
اتفق
لا اتفق
- س/49- فشل الناس نادراً مايكون نتيجة لضعف في التقدير.
اتفق
لا اتفق
- س/50- في بعض الاحيان أنا أمتلك أفكار عديدة ولأعرف أيهما أختار.
اتفق
لا اتفق
- س/51- أجد من السهولة الشعور بالارتياح في يوم العطلة.
اتفق
لا اتفق
- س/52- أنا أحصل على ماأريد من الحياة وذلك لانني أعمل بجد للحصول عليها.
اتفق
لا اتفق
- س/53- التكيف مع التغيير أصعب لي من الالتزام بالروتين.
اتفق
لا اتفق
- س/54- أنا أرغب في البدء بمشاريع جديدة والتي ربما تكون محفوفة بالمخاطر.
اتفق
لا اتفق

قائمة الاجابة

46 A D	37 A D	28 A D	19 A D	10 A D	1 A D	الصف: 1 المجموع:
47 A D	38 A D	29 A D	20 A D	11 A D	2 A D	الصف: 2 المجموع:
48 A D	39 A D	30 A D	21 A D	12 A D	3 A D	الصف: 3 المجموع:
49 A D	40 A D	31 A D	22 A D	13 A D	4 A D	الصف: 4 المجموع:
50 A D	41 A D	32 A D	23 A D	14 A D	5 A D	الصف: 5 المجموع:
51 A D	42 A D	33 A D	24 A D	15 A D	6 A D	الصف: 6 المجموع:
52 A D	43 A D	34 A D	25 A D	16 A D	7 A D	الصف: 7 المجموع:
53 A D	44 A D	35 A D	26 A D	17 A D	8 A D	الصف: 8 المجموع:
54 A D	45 A D	36 A D	27 A D	18 A D	9 A D	الصف: 9 المجموع: