

المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت لافارج المسيلة		
The organizational climate and its relation to the motivation of the workers of the «Lafarge» Msila cement factory		
Le Climat organisationnel et son effet sur la motivation d'accomplissement des travailleurs de la cimenterie «Lafarge» - M'sila		
أ. خشعي عمر أستاذ متعاقد بجامعة محمد بوضياف ولاية المسيلة Khachai omar Associate Professor at the University of Mohammed Boudiaf State of Msila khachai.omar@yahoo.fr		
تاريخ النشر: 2019/06/12	تاريخ القبول: 2019/03/05	تاريخ الاستلام: 2018/05/07

- الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف عن العلاقة الموجودة بين أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الاتصال، الإشراف، اتخاذ القرار) ودافعية الانجاز لدى عمال المصنع الإسمنت لافارج المسيلة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، يتكون مجتمع الدراسة على جميع العمال الذين يشتغلون لدى الشركة لافارج الأم دون عمال المناوبة والذين يبلغ عددهم (349) عامل، تم استخدام العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة البالغ عددهم (83) عامل، أما أدوات الدراسة فقد تمثلت في استبيان خاص بالمناخ التنظيمي من إعداد الطالب وكذا مقياس خاص بالدافعية للإنجاز للدكتور منصور الزاهي، أما التحليل فقد تم عن طريق الحزمة الإحصائية (spss) وقد أظهرت النتائج ما يلي:

- توجد علاقة بين المناخ التنظيمي ودافعية الانجاز لدى عمال مصنع الإسمنت.
- يلعب الهيكل التنظيمي دور كبير في تحفيز دافعية الانجاز لدى عمال مصنع الإسمنت.
- للإشراف دور فعال في زيادة الدافعية للإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت.
- اتخاذ القرار له دور قوى في تنمية الدافعية للإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت.
- الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي -الدافعية للإنجاز- الاتصال- الإشراف- الهيكل التنظيمي- اتخاذ القرار.

- Résumé :

Cette étude visait à identifier la relation entre le climat organisationnel de l'usine de ciment Lafarge de M'sila (structure organisationnelle, communication, supervision, prise de décision) et la motivation d'accomplissement de leurs travailleurs. L'étude a suivi la méthode analytique descriptive et comprend tous les gens qui travaillent pour la société mère (349 travailleurs) sans les remplaçants, puis on a utilisé l'échantillon aléatoire dans la sélection de 83 facteurs d'échantillonnage de recherche. Les outils de recherche figuraient dans un questionnaire sur le climat organisationnel préparé par l'étudiant lui-même, ainsi que sur une mesure de la motivation d'accomplissement du Dr Mansour Zahi. En utilisant l'SPSS, l'étude a abouti aux résultats suivants :

- Il y a une relation entre le climat organisationnel et la motivation d'accomplissement des travailleurs de l'usine de ciment « Lafarge ».
 - Le climat organisationnel a un grand effet dans la motivation des travailleurs.
 - La supervision contribue à accroître la motivation des employeurs de la cimenterie.
 - La prise de décision joue un rôle important dans le développement de la motivation des travailleurs des cimenteries
- **Mots clés** : Climat organisationnel- motivation d'accomplissement – communication – supervision - structure organisationnelle-la prise de décision.

- Abstract:

This study aimed at identifying the relation between the Organizational climate of Lafarge factory of cement in Msila (organizational structure, communication, supervision and decision making) and the motivation of achievement of their workers. The study followed the descriptive analytical method and Understands all people who work for the mother company (349 employees) without the substitutes, then one used the random sample in the selection of (83 employees) for sampling of research.

The research tools appeared in a questionnaire on the organizational climate prepared by the student himself, like to a measure of the motivation of achievement of Dr. Mansour Zahi. By using the SPSS. besides; we use some tests, and some statistics descriptive and analytical techniques, and some graphs as the followings:

- truth and steady test using ALFA CRONBAKH factor to measure the steadiness.
- BIRSON correlation factor to measure truthiness in questionnaire.
- natural distribution test to know the type of distribution of data using diagrams.
- bar graphs and percentage to describe the general variation the study led to the following results:
- There is a link between the organizational climate and the motivation of achievement of the workers of the cement factory "Lafarge".
- The organizational climate has a great effect in the motivation of the workers.
- The supervision contributes to increase the motivation of the employees of the cement factory.
- Decision making plays a significant role in the development of the motivation of the workers of the cement factory.

Keywords: Organizational climate motivation of achievement communication supervision organizational structure- decision making.

- مقدمة:

إن موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات الهامة التي استحوذت على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة، فدراسة المناخ التنظيمي تهدف إلى فهم وتفسير سلوك أعضاء التنظيم والبيئة التي يعملون فيها، حيث اتضح أن وجود مناخ مناسب داخل التنظيم يسهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية لماله من دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات ذات الصلة بالأفراد ومنها الدافعية لديهم وخاصة دافعية الإنجاز.

فالدافعية للإنجاز مطلب يسعى له جميع أفراد المجتمع وكل منظمة تريد أن تحقق نجاحا اقتصاديا هاما واستقرارا متميزا وهي تعبر عن مدى سعي الفرد واجتهاده ومثابرتة من

أجل تحقيق مستوى عالٍ من الأداء، كما تعبر عن مختلف التحديات التي يقوم بها الفرد من أجل تحقيق أهدافه.

ومحاولة منا لفهم موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز أجرينا دراسة على عمال مصنع الإسمنت LAFARGE ولاية المسيلة وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا الدراسة.

1- إشكالية الدراسة:

تؤكد عديد من الدراسات والبحوث أهمية التعرف على ماهية وطبيعة المناخ التنظيمي السائد بأبعاده المختلفة في أي منظمة عامة أو خاصة وذلك من أجل تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الايجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها وبروحهم المعنوية بما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية. حيث تسعى المنظمات إلى صياغة رؤيتها وتحقيق الرسالة التي قامت من أجلها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها لذا فإنها تعمل على إتباع الاستراتيجيات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك حيث يتطلب توفر مجموعة من المدخلات ومن أهمها المورد البشري حيث أنه أكثر تأثيراً على المنظمة لذلك فإن المنظمات تحاول أن توفر لمواردها البشرية مناخاً تنظيمياً يساعد على القيام بدورها على أكمل وجه وقد أثبتت الدراسات والتجارب في المجتمعات المتقدمة أن القوى البشرية المدربة والمؤهلة وطريقة سلوكها في بيئة العمل هي الأداة للتغيير والتطوير حيث اتجهت الأنظار نحو الفرد وعلاقته بالجماعة والبيئة التنظيمية الداخلية والخارجية التي يعمل فيها ومثل ذلك تطور الإدارة اليابانية التي ركزت على سعادة العامل وراحته في عمله سواء كان مجال عملها يرتبط بفاعلية وكفاءة العنصر البشري وقدرته فه والمؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة وتعتمد الإدارة عليه في تعظيم النتائج وترشيد الموارد المادية والبشرية المتاحة.

ومن هنا نرى أن الاهتمام بالإدارة يستدعي الاهتمام بالإنسان الذي يشكل اللبنة الأساسية والركيزة الهامة في المؤسسات، والإنسان يعمل ضمن مناخ تنظيمي يعبر عن الخصائص التي تميز مؤسسة عن أخرى ويدركها الأفراد العاملون في تلك المؤسسة ومن هنا طرح التساؤل العام التالي:

- هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت لافارج؟
- هل هناك علاقة بين الاتصال ودافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت لافارج؟
- هل هناك علاقة بين الإشراف ودافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت لافارج؟
- هل هناك علاقة بين الهيكل التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت لافارج؟

- هل توجد علاقة بين اتخاذ القرار ودافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت لافارج؟

2- فرضيات الدراسة:

يعتمد الباحث خلال دراسته على فروض يفترضها في بداية بحثه العلمي والتي تعتبر كمؤشرات يستطيع من خلالها التحكم في سياق الدراسة وانطلاقاً من موضوع المناخ التنظيمي والدافعية للإنجاز يمكن أن نفترض جملة من الفروض التي يمكنها مساعدتنا للوصول إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والدافعية للإنجاز ويمكن الاعتماد على الفرضيات التالية:

- توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت لافارج.
- هنالك علاقة بين الاتصال ودافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت لافارج.
- هنالك علاقة بين الإشراف ودافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت لافارج.
- هنالك علاقة بين الهيكل التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت لافارج.
- توجد علاقة بين اتخاذ القرار ودافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت لافارج.

3- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت لافارج المسئلة من خلال الكشف عن:

- معرفة العلاقة الموجودة بين الاتصال ودافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت لافارج.
- الوقوف على دور الإشراف على دافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت لافارج.
- تبيان دور الهيكل التنظيمي على دافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت لافارج.
- إظهار العلاقة الموجودة بين اتخاذ القرار ودافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت لافارج.

4 - أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الدراسة عن متغيرين مهمين في علم النفس العمل والتنظيم وهما المناخ التنظيمي والدافعية للإنجاز، على اعتبار أن المناخ التنظيمي أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة بحيث يعبر عن الجو العام والذي له تأثير كبير على الأفراد فهو يؤثر على الحياة المهنية للعامل.

- تعد الدوافع مصدر الطاقة البشرية وإنها عامل حيوي وفاعل في بداية أي نشاط وهي ضرورة للاستمرار فيه.

- تعتبر الدوافع من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد.

- مكانة العنصر البشري داخل المنظمات بأنه مورد استراتيجي يمنح التفوق والريادة.

5- الإطار النظري:

1-5- تحديد مصطلحات الدراسة:

- التنظيم: كما يرى جيبسون وزملائه أنه العملية التي من خلالها يوجد المديرون هيكل المهام والسلطة (Gibson et AL,1985, p. 289).

- المناخ التنظيمي: وهو مجموعة الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل والتي يدركها العاملون ويعملون من خلالها، ويتأثر سلوكهم بها، والتي تتصف بدرجة من الثبات النسبي، ويمكن من خلالها التمييز بين منظمة وأخرى وهو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية يتأثر بنوعية القوى البشرية العاملة به.

- التعريف الإجرائي: إجمالي خصائص بيئة العمل داخل مصنع الإسمت لافارج المسيلة والإجراءات والسياسات المطبقة فيه من طرف إدارة المصنع، بحيث تكون مدركة من طرف العمال المصنع وتؤثر بشكل واضح على سلوكهم ودافعيتهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم مما يؤدي في النهاية إلى زيادة ارتباطهم بالعمل وبالتالي زيادة دافعيتهم لنجاز أعمالهم.

- الدافعية للإنجاز: ويقصد بها الرغبة في الأداء الجيد وتنعكس هذه الرغبة في كثافة الجهد المبذول من طرف العامل وفي درجة مثابرتة واستمراره في الأداء وفي مدى تقديم الأفضل مما يملك من قدرات ومهارات وهو ما يقيسه الاختبار المعد لذلك من طرف الباحث.

- التعريف الإجرائي لدافعية الإنجاز: من خلال عرضنا لمفاهيم دافعية الإنجاز نستنتج أن الدافعية للإنجاز هي الرغبة بالقيام بعمل جيد والنجاح فيه معا لتخطيط للمستقبل ووضع مستويات مرتفعة في الأداء والسعي نحو تحقيقها، وهي الدرجة التي يحصل عليها العامل بمصنع الإسمت لافارج بتطبيق مقياس الدافعية للإنجاز للدكتور منصور الزاهي.

2-5- الدراسات السابقة:

تطلبت طبيعة هذه الدراسة من الباحث الإطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة

بموضوع ولقد تم تصنيفها حسب موضوعاتها وحسب ترتيبها الزمني على النحو التالي:

* دراسة إيهاب محمود عايش الطيب (2008): حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين بها وهي الهيكل

التنظيمي، نمط القيادة، مدى مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة، كما هدفت الدراسة أيضا إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي.

حيث كان عينة الدراسة قوامها 230 موظفا وموظفة من العاملين بالشركة والعينة التي اختارها الباحث عينة عشوائية ووزع عليهم استبانة مكونة من 80 فقرة.

وقد أظهرت الدراسة توجهها عاما نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي ايجابي بشركة الاتصالات الفلسطينية، ووجود علاقة ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لاستجابات أفراد العينة تعزى متغيرين (الخبرة -المستوى الوظيفي) بين الفئتين 3 سنوات فأقل و7-10 سنة والفئتين "الإدارة الدنيا والإدارة العليا لصالح الفئة 7-10 سنة والفئة الإدارة العليا.

* دراسة محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي (2006): إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية.

حيث كانت عينة الدراسة مكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة التي بلغ عددها (620) موظف وتم اختيارها من بين (3363) موظفا هو المجموع الكلي لمجتمع الدراسة وتم توزيع (620) استبانة تمثل حوالي (18.43%) من مجتمع الدراسة الأصلي وتم استرداد (575) وكانت الاستبانة هي وسيلة جمع البيانات وتم استخدام برنامج (Spss) ومجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات والوصول إلى نتائج، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعتمد على دراسة الواقع ويعبر عنه كما وكيفا.

وأظهرت النتائج توجه أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهاً إيجابياً، ووجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.

كما أظهرت الدراسة انه يوجد خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار، وعدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها (الشنطي، 2006، ص. 109).

6- الجانب الميداني:

6-1- منهج الدراسة:

لقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي حيث يهدف المنهج الوصفي إلى جمع أوصاف دقيقة علمية للظاهرة الاجتماعية في وضعها الراهن وإلى دراسة العلاقات التي توجد بين الظواهر الاجتماعية، وفي هذا المنهج يهتم الباحث بدراسة الوضع الحالي للظاهرة ووصف دقيق لها (المعايطة، 2007، ص. 37).

6-2- أدوات وتقنيات الدراسة: اعتمد الباحث على الأدوات التالية:

أ- استبيان المناخ التنظيمي:

وهو عبارة عن استبانة من إعداد الطالب تم انجازها وفقا للإبعاد الخاصة بالدراسة أي أن بنود هذا الاستبيان اقتصرت على أبعاد الدراسة (الهيكل التنظيمي، الاتصال، الإشراف، اتخاذ القرار).

جدول رقم (1) يوضح أبعاد استبيان المناخ التنظيمي

الرقم	الأبعاد	أرقام البنود	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	الهيكل التنظيمي	1 إلى الرقم 3					
2	القيادة	4 إلى الرقم 6					
3	اتخاذ القرار	7 إلى الرقم 9					
4	الاتصالات	10 إلى الرقم 12					

- صدق الاستبيان:

يقصد بصدق أداة الدراسة: أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال، الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاوير المقياس.

- صدق المحكمين: للتأكد من صدق الاستبيان تم عرضه على مجموعة أساتذة (المحكمين) وذلك بعرض الصورة الأولية للاستبيان عليهم للاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، ومدى وضوح تعليمات الاستبيان، ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة، وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات غير واضحة.

ب- مقياس الدافعية للإنجاز:

يتكون من 14 بند فكانت على النحو التالي: أوافق تماما / أوافق إلى حد ما/لا أدرى/لا أوافق إلى حد ما. حيث تم اقتباس هذا المقياس للدكتور منصور بن زاهي دكتور في علم النفس التنظيم والعمل جامعة ورقلة. بالإضافة إلى الاعتماد على الملاحظة البسيطة والمقابلة غير المقننة كأداتين مساعدتين.

3-6- الأساليب الإحصائية المستعملة:

في ضوء فرضيات الدراسة تم معالجة الدرجات الخام باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية اعتماداً على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وهي:

- معامل الارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة الارتباطية.
- معادلة سيرمان براون التصحيحية لحساب معامل الثبات الكلي.
- اختبار (ت) للكشف عن دلالة الفروق.

4-6- مجالات الدراسة: تم إجراء الدراسة وفقاً للمجالات الآتية:

- المجال المكاني: مصنع الإسمنت حمام الضلعة ولاية المسيلة.
- المجال الزمني: امتدت فترة الدراسة والدراسة الميدانية من 01 / 02 / 2014 إلى غاية 25 / 03 / 2014.

- المجال البشري: عمال مصنع الإسمنت لافارج المسيلة.

4-6- العينة: تكتسي العينة أهمية كبيرة في البحوث النفسية والاجتماعية، ذلك أن اللجوء إلى دراسة كل المجتمع الأصلي يطرح صعوبات عدة لما تتطلبه من وسائل مادية وبشرية وهذا ما دفع الباحثين إلى اختيار جزء من المجتمع الأصلي، إضافة إلى مراعاة التجانس في بعض الخصائص (قريشي 2004، ص.28).

جول رقم (2) يوضح توزيع العينة حسب كل مصلحة من مصالح المصنع

النسبة المئوية	عدد العينة	المجتمع الأصلي	المصالح
20.08	6	23	مصلحة المبيعات achat
32.25	10	31	مصلحة الموارد البشرية RH
27.32	50	183	مصلحة الصيانة MAINTENANCE
23.80	25	105	مصلحة الإنتاج PRODUCTION
28.57	2	7	مصلحة المالية FINANCE
23.78	83	349	المجموع

7- عرض ومناقشة النتائج:

أ- عرض النتائج:

- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى

عمال مصنع الإسمت "لافارج"، أي:

• H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى

عمال مصنع الإسمت "لافارج"

• H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى عمال

مصنع الإسمت "لافارج"

لإثبات الفرضية المذكورة أعلاه تم استخدام معال ارتباط بيرسون لكشف على وجود

ارتباط بين المتغيرات المناخ التنظيمي والدافعية للإنجاز. وقاعدة قبول أو رفض هي إذا كانت

قيمة 'R' المحسوبة أكبر من قيمة 'R' المجدولة عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة الحرية (99)

فإننا نرفض H_0 ونقبل H_1 .

جدول رقم (03) بين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المناخ التنظيمي والدافعية للإنجاز

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون (R قيمة محسوبة)	R الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية ن-1	القرار
المناخ التنظيمي	0.943	0.254	0.01	99	الارتباط ذي دلالة معنوية
الدافعية للإنجاز					
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

- تحليل النتائج: إن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين متغيري المناخ التنظيمي ودافعية الإنجاز بلغ: 0.94، وهو موجب وأكبر من معامل الارتباط المجدولة 0.254 عند مستوى الدلالة 0.01، ودرجة الحرية 99 أي أنه هناك علاقة معنوية بين المتغيرين وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، أي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ودافعية الإنجاز.

- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

التي نصت على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والدافعية للإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت "لافارج" أي:

• H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والدافعية للإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت "لافارج".

• H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والدافعية للإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت "لافارج".

لإثبات الفرضية المذكورة أعلاه تم استخدام معال الارتباط بيرسون لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات الاتصال والدافعية للإنجاز. وقاعدة قبول أو رفض هي إذا كانت قيمة 'R' المحسوبة أكبر من قيمة 'R' المجدولة عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة الحرية (99) فإننا نرفض H_0 ونقبل H_1 .

جدول رقم (04) بين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الاتصال والدافعية للإنجاز

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون (R قيمة محسوبة)	R الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية ن-1	القرار
الاتصال	0.808	0.254	0.01	99	الاتصال ذي دلالة معنوية
الدافعية للإنجاز					
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

- تحليل النتائج: من خلال الجدول نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين متغيري الاتصال ودافعية الإنجاز بلغ: 0.808، وهو موجب وأكبر من معامل الارتباط الجدولة 0.254 عند مستوى الدلالة 0.01، ودرجة الحرية 99 أي أنه هناك علاقة معنوية بين المتغيرين وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والدافعية للإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت "لافارج".

- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

التي نصت على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإشراف والدافعية للإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت "لافارج" أي:

• H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإشراف والدافعية للإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت "لافارج".

• H_1 : وجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإشراف والدافعية للإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت "لافارج".

لإثبات الفرضية المذكورة أعلاه تم استخدام معال ارتباط بيرسون لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات الإشراف والدافعية للإنجاز. وقاعدة قبول أو رفض هي إذا كانت والقاعدة الرفض والقبول هي إذا كانتقيمة 'R' المحسوبة أكبر من قيمة 'R' الجدولة عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة الحرية (99) فإننا نرفض H_0 ونقبل H_1 .

جدول رقم (05) بين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الإشراف والدافعية للإنجاز

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون (H ₀ قيمة لمحسوبة)	R الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية ن-1	القرار
الإشراف الدافعية للإنجاز	0.902	0.254	0.01	99	الارتباط ذي دلالة معنوية
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

- تحليل النتائج: من خلال الجدول نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين متغيري الاتصال ودافعية الإنجاز بلغ 0.902، وهو موجب وأكبر من معامل الارتباط المجدولة 0.254 عند مستوى الدلالة 0.01، ودرجة الحرية 99 أي أنه هناك علاقة معنوية بين المتغيرين وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية H₀ ونقبل الفرضية البديلة H₁ أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإشراف والدافعية للإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت " لافارج".

- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

التي نصت على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت "لافارج" أي:

• H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت " لافارج".

• H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت " لافارج".

لإثبات الفرضية المذكورة أعلاه تم استخدام معال ارتباط بيرسون لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات الهيكل التنظيمي والدافعية للإنجاز. وقاعدة قبول أو رفض هي إذا كانت قيمة R' المحسوبة أكبر من قيمة R' المجدولة عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة الحرية (99) فإننا نرفض H₀ ونقبل H₁.

جدول رقم (06) بين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الهيكل التنظيمي والدافعية للإنجاز

القرار	درجة الحرية ن-1	مستوى الدلالة	R الجدولية	معامل الارتباط بيرسون (R قيمة لمحسوبة)	المتغيرات
الارتباط ذي دلالة معنوية	99	0.01	0.254	0.811	الهيكل التنظيمي
					الدافعية للإنجاز
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

- تحليل النتائج: من خلال الجدول نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين متغيري الاتصال ودافعية الإنجاز بلغ: 0.801، وهو موجب وأكبر من معامل الارتباط الجدولة 0.254 عند مستوى الدلالة 0.01، ودرجة الحرية 99 أي أنه هناك علاقة معنوية بين المتغيرين وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية H_1 .
أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت "لافارج".

- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:
التي نصها: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار والدافعية للإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت "لافارج" أي:

• H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار والدافعية للإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت "لافارج".

• H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار والدافعية للإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت "لافارج".

لإثبات الفرضية المذكورة أعلاه تم استخدام معال ارتباط بيرسون لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات اتخاذ القرار والدافعية للإنجاز. وقاعدة قبول أو رفض هي إذا كانت قيمة 'R' المحسوبة أكبر من قيمة 'R' الجدولة عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة الحرية (99) فإننا نرفض H_0 ونقبل H_1 .

جدول رقم (07) بين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين اتخاذ القرار والدافعية للإنجاز

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون (R قيمة محسوبة)	R الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية ن-1	القرار
اتخاذ القرار	0.819	0.254	0.01	99	الارتباط ذي
الدافعية للإنجاز					دلالة معنوية
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

- تحليل النتائج: من خلال الجدول نجد ثمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين متغيري الاتصال ودافعية الإنجاز بلغ: 0.819، وهو موجب وأكبر من معامل الارتباط الجدولة 0.254 عند مستوى الدلالة 0.01، ودرجة الحرية 99 أي أنه هناك علاقة معنوية بين المتغيرين وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية H_1 .

أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار والدافعية للإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت "لافارج"
ب- مناقشة النتائج:

- مناقشة الفرضية الأولى: ينص الفرض الأول على أنه: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت لافارج".

لقد جاءت نتائج الدراسة متوافقة مع ما افترضه الباحث في دراسته، حيث قام الباحث بنفي العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي السائد بالمصنع ودافعية الإنجاز لدى العامل، أي أن المناخ التنظيمي ليس له أي علاقة بالدافعية للإنجاز، وهذا من خلال الفرضية الصفرية H_0 ، في حين كانت فرضية الدراسة تقول بوجود علاقة بين المناخ التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت H_1 ، ولإثبات الفرضية الأولى H_0 تم استخدام معامل الارتباط BIRSON للكشف على وجود ارتباط بين المتغيرين: المناخ التنظيمي ودافعية الإنجاز، حيث وبعد إجراء التحليل الإحصائي عن طريق برنامج (SPSS)، وجد أن R المحسوبة أكبر قيمة من R الجدولة عند مستوى الدلالة 0.01، عند درجة ثقة $99=1-N\%$ ، وهذا ما يدل على أن المناخ التنظيمي السائد داخل المصنع يؤثر بشكل كبير في الرفع من دافعية الإنجاز للعامل، فكلما كان المناخ

التنظيمي ايجابي ومحفز للعامل كلما كان هنالك ارتفاع في دافعية العامل لإنجاز الأعمال الموكلة إليه، والعكس صحيح هذا من جهة، ومن جهة أخرى نلاحظ معامل الارتباط بين المناخ التنظيمي السائد بالمصنع ودافعية الإنجاز لدى العامل حيث كانت $R=0.94$. وهي نتيجة موجب تؤكد للمرة الثانية وجود ترابط متين بين أبعاد المناخ التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى العامل بمصنع الإسمنت لافارج المسيلة.

وبالتالي فان الفرضية H_1 القائلة بوجود علاقة بين المناخ التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت لافارج المسيلة صحيحة ومقبولة.

وهذا ما توصلت إليه شامي صليحة في دراستها تحت عنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" بكلية العلوم الاقتصادية جامعة بومرداس، حيث وبعد تطبيق المقياس على مجموعة من الأساتذة بالجامعة لاحظته وجود علاقة طردية بين المناخ التنظيمي وأداء الأستاذ بالجامعة.

- مناقشة الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال ودافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت لافارج".

لقد جاءت نتائج الدراسة متوافقة مع ما افترضه الباحث في دراسته، حيث قام الباحث بنفي العلاقة الموجودة بين نمط الاتصال السائد بالمصنع ودافعية الإنجاز لدى العامل، أي أن الاتصال ليس له أي علاقة بالدافعية للإنجاز، وهذا من خلال الفرضية الصفرية H_0 . في حين كانت فرضية الدراسة تقول بوجود علاقة بين الاتصال ودافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت H_1 ، وإثبات الفرضية الأولى H_0 تم استخدام معامل الارتباط BIRSON للكشف على وجود ارتباط بين المتغيرين: الاتصال ودافعية الإنجاز. حيث وبعد إجراء التحليل الإحصائي عن طريق برنامج (SPSS)، وجد أن R المحسوبة أكبر قيمة من R الجدولة عند مستوى الدلالة 0.01. عند درجة ثقة $1-N=99\%$ ، وهذا ما يدل على أن نمط الاتصال السائد داخل المصنع يؤثر بشكل كبير في الرفع من دافعية الإنجاز للعامل، فكلما كان الاتصال فعال ومحفز للعامل كلما كان هنالك ارتفاع في دافعية العامل لإنجاز الأعمال الموكلة إليه، والعكس صحيح وبالتالي يزيد من إذابة الجليد بين الرئيس والمرؤوس هذا من جهة، ومن جهة أخرى نلاحظ معامل الارتباط بين الاتصال السائد بالمصنع ودافعية الإنجاز لدى العامل حيث كانت $R=0.80$ وهي نتيجة موجب تؤكد مرة أخرى وجود ترابط متين بين نوع الاتصال ودافعية الإنجاز لدى العامل بمصنع الإسمنت لافارج المسيلة.

وبالتالي فان الفرضية H_1 القائلة بوجود علاقة بين الاتصال ودافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت لافارج المسيلة صحيحة ومقبولة، وهذا ما توصلت إليه شامي صليحة في دراستها تحت عنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي " بكلية العلوم الاقتصادية جامعة بومرداس، حيث وبعد تطبيق المقياس على مجموعة من الأساتذة بالجامعة لاحظته وجود علاقة طردية بين المناخ التنظيمي وأداء الأستاذ بالجامعة.

- مناقشة الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإشراف ودافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت لافارج".

لقد جاءت نتائج الدراسة متوافقة مع ما افترضه الباحث في دراسته، حيث قام الباحث بنفي العلاقة الموجودة بين الإشراف السائد بالمصنع ودافعية الإنجاز لدى العامل، أي أن الإشراف ليس له أي علاقة بالدافعية للإنجاز، وهذا من خلال الفرضية الصفرية H_0 في حين كانت فرضية الدراسة تقول بوجود علاقة بين الإشراف ودافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت H_1 ولإثبات الفرضية الأولى H_0 تم استخدام معامل الارتباط BIRSON للكشف على وجود ارتباط بين المتغيرين: الإشراف ودافعية الإنجاز، حيث وبعد إجراء التحليل الإحصائي عن طريق برنامج (SPSS)، وجد أن R المحسوبة أكبر قيمة من R المجدولة عند مستوى الدلالة 0.01، عند درجة ثقة $1-N=99\%$ وهذا ما يدل على أن مستوى الإشراف السائد داخل المصنع يؤثر بشكل كبير في الرفع من دافعية الإنجاز للعامل، فكلما كان الإشراف حكيم ومحفز للعامل كلما كان هنالك ارتفاع في دافعية العامل لإنجاز الأعمال الموكلة إليه، والعكس صحيح وبالتالي يزيد من توجيه للعامل وأكسبه للمهارات وإتقان لعمله هذا من جهة ومن جهة أخرى نلاحظ معامل الارتباط بين الإشراف السائد بالمصنع ودافعية الإنجاز لدى العامل حيث كانت $R=0.90$ وهي نتيجة موجب تؤكد مرة أخرى وجود ترابط متين بين نوع الإشراف ودافعية الإنجاز لدى العامل بمصنع الإسمنت لافارج المسيلة.

وبالتالي فان الفرضية H_1 القائلة بوجود علاقة بين الإشراف ودافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت لافارج المسيلة صحيحة ومقبولة، وهذا ما توصلت إليه شامي صليحة في دراستها تحت عنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي " بكلية العلوم الاقتصادية

جامعة بومرداس، حيث وبعد تطبيق المقياس على مجموعة من الأساتذة بالجامعة لاحظته وجود علاقة طردية بين المناخ التنظيمي وأداء الأستاذ بالجامعة.
- مناقشة الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت لافارج".

لقد جاءت نتائج الدراسة متوافقة مع ما افترضه الباحث في دراسته، حيث قام الباحث بنفي العلاقة الموجودة بين الهيكل التنظيمي السائد بالمصنع ودافعية الإنجاز لدى العامل، أي أن الهيكل التنظيمي ليس له أي علاقة بالدافعية للإنجاز، وهذا من خلال الفرضية الصفريّة H_0 ، في حين كانت فرضية الدراسة تقول بوجود علاقة بين الهيكل التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت H_1 ولإثبات الفرضية الأولى H_0 تم استخدام معامل الارتباط BIRSON للكشف على وجود ارتباط بين المتغيرين: الهيكل التنظيمي ودافعية الإنجاز، حيث وبعد إجراء التحليل الإحصائي عن طريق برنامج (SPSS)، وجد أن R المحسوبة أكبر قيمة من R الجدولة عند مستوى الدلالة 0.01 عند درجة ثقة $1-N=99\%$.

وهذا ما يدل على أن نوع الهيكل التنظيمي السائد داخل المصنع يؤثر بشكل كبير في الرفع من دافعية الإنجاز للعامل، فكلما كان الهيكل التنظيمي مقسم بشكل منظم ومنطقي للعامل كلما كان هنالك ارتفاع في دافعية العامل لإنجاز الأعمال الموكلة إليه، والعكس صحيح وبالتالي يزيد من رضا العامل واطمئنانه من حياته المهنية بينه وبين المرؤوس، هذا من جهة، ومن جهة أخرى نلاحظ معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي السائد بالمصنع ودافعية الإنجاز لدى العامل حيث كانت $R=0.81$ ، وهي نتيجة موجبة تؤكد مرة أخرى وجود ترابط متين بين مستوى الهيكل التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى العامل بمصنع الإسمنت لافارج المسيلة.

وبالتالي فإن الفرضية H_1 القائلة بوجود علاقة بين الهيكل التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت لافارج المسيلة صحيحة ومقبولة.

وهذا ما توصلت إليه شامي صليحة في دراستها تحت عنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" بكلية العلوم الاقتصادية جامعة بومرداس، حيث وبعد تطبيق المقياس على مجموعة من الأساتذة بالجامعة لاحظته وجود علاقة طردية بين المناخ التنظيمي وأداء الأستاذ بالجامعة.

- مناقشة الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار ودافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت لافارج".

لقد جاءت نتائج الدراسة متوافقة مع ما افترضه الباحث في دراسته، حيث قام الباحث بنفي العلاقة الموجود بين اتخاذ القرار السائد بالمصنع ودافعية الإنجاز لدى العامل، أي أن إليه اتخاذ القرار ليس لها أي علاقة بالدافعية للإنجاز، وهذا من خلال الفرضية الصفرية H_0 ، في حين كانت فرضية الدراسة تقول بوجود علاقة بين اتخاذ القرار ودافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت H_1 ، ولإثبات الفرضية الأولى H_0 تم استخدام معامل الارتباط BIRSON للكشف على وجود ارتباط بين المتغيرين: اتخاذ القرار ودافعية الإنجاز، حيث وبعد إجراء التحليل الإحصائي عن طريق برنامج (SPSS)، وجد أن R المحسوبة أكبر قيمة من R المجدولة عند مستوى الدلالة 0.01، عند درجة ثقة $1-N$ 99 %، وهذا ما يدل على آلية اتخاذ القرار السائدة داخل المصنع تؤثر بشكل كبير في الرفع من دافعية الإنجاز للعامل، فكلما كانت مشاركة العامل في اتخاذ القرار كلما كان هنالك ارتفاع في دافعية العامل لإنجاز الأعمال الموكلة إليه، والعكس صحيح وبالتالي يزيد من ارتباط العامل بالمصنع ويحس في ذاته أنه جزء منه وأن لأفكاره وآرائه قيمة، هذا من جهة ومن جهة أخرى نلاحظ معامل الارتباط بين اتخاذ القرار السائد بالمصنع ودافعية الإنجاز لدى العامل حيث كانت $R=0.81$ ، وهي نتيجة موجب تؤكد مرة أخرى وجود ترابط متين بين اتخاذ القرار ودافعية الإنجاز لدى العامل بمصنع الإسمنت لافارج المسيلة.

وبالتالي فإن الفرضية H_1 القائلة بوجود علاقة بين اتخاذ القرار ودافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت لافارج المسيلة صحيحة ومقبولة.

وهذا ما توصلت إليه شامي صليحة في دراستها تحت عنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" بكلية العلوم الاقتصادية جامعة بومرداس، حيث وبعد تطبيق المقياس على مجموعة من الأساتذة بالجامعة لاحظوا وجود علاقة طردية بين المناخ التنظيمي وأداء الأستاذ بالجامعة.

8- النتيجة العامة:

كشفت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي ودافعية الإنجاز لعمال مصنع الإسمنت لافارج بالمسيلة وتأكدت هذه النتيجة العامة من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة والتي أظهرت ما يلي:

- وجود علاقة بين المناخ التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت لافارج المسيلة وكان تصور العمال في مجتمع الدراسة ايجابي اتجاه المناخ التنظيمي.
 - وجود علاقة بين الاتصال ودافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت لافارج المسيلة وكان تصور العمال في مجتمع الدراسة ايجابي اتجاه السلوك الاتصالي بينهم وبين المسيرين
 - بوجود علاقة بين الإشراف ودافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت لافارج المسيلة وكان تصور العمال في مجتمع الدراسة ايجابي اتجاه مسيري المصنع في مجال الإشراف.
 - وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت لافارج المسيلة وكان تصور العمال في مجتمع الدراسة إيجابي اتجاه الهيكل التنظيمي للمصنع.
 - بوجود علاقة بين اتخاذ القرار ودافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت لافارج المسيلة. وكان تصور العمال في مجتمع الدراسة إيجابي اتجاه المسيرين في مجال اتخاذ القرار.
- وبما أن الفرضيات الخمسة تحققت فهذا يؤكد الفرضية القائلة بـ: "للمناخ التنظيمي علاقة بدافعية الإنجاز".

- خاتمة:

من خلال ما سبق ذكره والتطرق إليه في هذه الدراسة أن للمناخ التنظيمي دور وعلاقة كبيرة مع دافعية الإنجاز لدى العامل سواء في المصنع أو أي مؤسسة كانت لذلك وجب علينا كباحثين الإكثار من الدراسة من أجل الكشف على الجوانب الخفية للمناخ وكذا إبراز أهم الطرق لتحفيز العامل وزيادة دافعتهم لإنجاز الأعمال المسندة إليهم بأطر علمية صحيحة.

- الاقتراحات:

- منح الثقة وإعطاء الفرصة للموظفين لإظهار إبداعاتهم وذلك من خلال إتباع الأسلوب التشاوري في الإدارة وتفويض الصلاحيات لهم الأمر الذي يشعرهم بثقة الإدارة فيهم وكذا ثقتهم بأنفسهم ومضاعفة نشاطهم.

- محاولة الوقوف على العناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق توجهات نحو المناخ التنظيمي السائد لدى الموظفين ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها وكذلك ضرورة الاهتمام بالهيكل التنظيمي الرسمي باعتباره الإطار العام الذي يحكم عمل الموظفين.
- رفع دافعية الموظفين عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية والمعنوية توفير كافة الإمكانيات التي تساعد على إنجاز مهامهم الوظيفية الموكلة إليهم تكريم المتميزين منهم ومنحهم ما يستحقونه من مكافآت تشجيعية سواء كانت مادية أو معنوية.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث للتعرف على العوامل التي تساعد على رفع مستوى دافعتهم للإنجاز.

- قائمة المراجع:

- أحمد محمد عوض نبي. (2007). الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدرسة. الطبعة الأولى. عمان، الأردن: دارالمجد.
- الشنطي محمود عبد الرحمان إبراهيم. (2006). أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- القريوتي محمد قاسم: (2000)، السلوك التنظيمي، الطبع الرابعة، دار الشروق، عمان.
- المعاينة خليل عبد الرحمان. (2007). علم النفس الاجتماعي، ط2. عمان، الأردن: دار الفكر.
- المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: (2009)، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر.
- إيهاب محمود عايش الطيب: (2008)، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، غزة، فلسطين.
- جعفر صباح. (2009). تقدير الذات وعلاقته بالدافعية للإنجاز، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، قسم علم النفس. بسكرة.
- عبد الحفيظ إخلاص محمد. (2004). علم النفس الرياضي مبادئه وتطبيقاته، العالمية للنشر والتوزيع.
- قريشي محمد. (2002). القلق وعلاقته بالتوافق الدراسي والتحصيل، رسالة ماجستير غير منشورة. قسم علم النفس. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة.
- 5Gibson et ALL: (1985), organizations , business publication, inc, plano, texas, 4 th ed.