

## تأثير مناهج العمل المستخدمة في الشعور التنظيمي بحث ميداني في وزارة الأعمار والإسكان

أ.م.د. رفاء فرج سموعي\*

### المستخلص

يتناول البحث تقييم مناهج العمل والشعور التنظيمي في وزارة الأعمار والإسكان وتأثير الأول في الثاني لعينة بلغت (١٤٩) شملت المدراء العميين ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب والوحدات الى جانب فئة الموظفين الأقدم انتسابا بواقع (٥٦:٩٣) الى المسؤولين والموظفين على التوالي ، وانطلاقا من اهمية مناهج العمل المطبقة في منظمات الاعمال وبشكل خاص في المنظمة قيد البحث وبغية معرفة اثرها في الشعور التنظيمي جاء البحث ليستهدف ذلك الاثر في ثلاث فرضيات رئيسية وست فرضيات فرعية ومن ابرزها يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمناهج العمل في الشعور التنظيمي ، وقد تم الاعتماد في جمع البيانات على الاستبانة بوصفها اداة اساسية فضلا عن قيام الباحث بعدد من المقابلات الشخصية مع نخبة من العينة لشرح ابعاد البحث وخضعت الاستبانة الى خبراء تحكيم ، واعتمد التحليل الاحصائي باستخدام (SPSS) في الحاسب الالكتروني لغرض استخراج الوسط الحسابي ومعامل الاختلاف والانحراف المعياري ومعامل الانحدار والوصول الى نتائج التي افضت الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها وجود تأثير معنوي لمناهج العمل في الشعور التنظيمي ، وقد جاءت النتائج في بعضها متطابقة مع فرضيات البحث فيما لم تتحقق البعض الاخر من صحة تلك الفرضيات ،وقدم الباحث مجموعة من التوصيات الى الجهة المستفيدة على امل ان تجد الاهتمام من لدى المعنيين بتحقيق الهدف الذي توخاه البحث ، ومن اهم التوصيات الاهتمام باعادة النظر في فلسفة مناهج العمل المستخدمة في منظمات الاعمال بشكل اكثر جدية بما يحقق الارتقاء بعملها .

### Abstract

The impact of the applied work programs in Organization Feeling, An analytic study in Ministry of Construction and Housing.

This research deals with the evaluation of applied work programs and organizational feeling in the Ministry of Construction and Housing , and the impact of the first on the second . It applied on a sample of (149) people including general managers , heads of departments and those who are in charge of sections and units, besides the senior staff of the ministry. For the importance of the applied job in different business organizations especially for the organization which concerned in this project and for the better understanding the impact of job programs on organization feeling, this research aims to know this impact by three main hypotheses and six sub- hypotheses . the main hypothesis is that there is an impact of work programs on organizational feeling . The research depends in data collection on a questionnaire as a main

\* الجامعة المستنصرية / كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال

مقبول للنشر بتاريخ ٢٧/١٢/٢٠١١

tool and the researcher has done some personal interviews to explain the research areas.

The questionnaire is supervised by judging consultants and uses a statistical analysis by using (SPSS) in the computer to come up with the mean, standard deviation and deviation and reach the conclusions which resulted with a number of conclusions and the most important one was the moral impact of work programs on organizational feeling. Most of the results of the research were applicable and none of them was not.

The researcher offers a set of recommendations to the organization which the research is concerned with, hoping that intentioned people will take care in order to reach their organizational goals and among these recommendations, taking care of job programs comprehensively and considering it the only way to show and diagnose the most creative employees in the organization which it feels proud of having such kind of employee against other competitive organizations in organizational feeling.

### المنهجية البحثية ونبذة عن هيكلية وزارة الاعمار والاسكان

بغية توضيح معالم البحث ومتغيراته المبحوثة وطرائق جمع المعلومات... وموقع تنفيذ البحث ميدانيا يعرض الباحث المنهجية ونبذة تعريفية عن منظمة الاعمال التي اختيرت لتكون مجالاً لتطبيق البحث فيها وكما يأتي :

**المنهجية البحثية :** يتناول الباحث في هذا الجانب عرض مشكلة البحث متمثلة بمجموعة تساؤلات تجسد اهداف البحث المبتغاة واهميته ،ومتغيرات البحث ،والفرضيات ،والمخطط الافتراضي ، والمجتمع والعينة ،الوسائل الاحصائية المستخدمة في استخراج النتائج ،وعرض معلومات تفصيلية عن عينة البحث ،وكما يأتي :

**مشكلة البحث :** تتمثل في جانب معرفي ينحصر في توضيح بعض ملامح ومتعلقات مناهج العمل الاكثر استغراقاً من قبل موظف المنظمة العراقية (سلبية/خدمية ) لتحقيق اهدافها المعلنة ،وكذلك تحديد مستوى الشعور التنظيمي الذي يحيا به موظف المنظمة ، اما الجانب التطبيقي يتمثل في معرفة واقع هذين المتغيرين في المنظمة المبحوثة ، وبذلك يمكن تحديد مشكلة البحث في كل من الاسئلة وكما يأتي :

- ١- معرفة اي متغيرات مناهج العمل الاكثر توافراً من حيث الاستخدام من قبل عينة البحث ؟
- ٢- تحديد اي متغيرات الشعور التنظيمي الفرعية الاعلى احساسا والاوfer حظاً من قبل موظف المنظمة المبحوثة ؟
- ٣- بيان ما هو مستوى مناهج العمل والشعور التنظيمي في المنظمة قيد البحث ؟
- ٤- ما هو نوع تأثير مناهج العمل في الشعور التنظيمي ؟

**متغيرات البحث :** يتناول البحث مناهج العمل الذي يقصد به كيفية انجاز الموظف اعماله بمنهج ما قد يتطلب بعض مهامه ادائها لوحده وبحرية تامة على وفق رايه الشخصي والبعض الاخر تنجز عن طريق اجراءات محددة من قبل المنظمة بالتعاون والتنسيق مع زملاء العمل من موظفين ، وقد يكون باحد الانواع (سلوكية، فرقية ، الشخصية الاولى ، الشخصي ، الموقفي ، التطبيقي، الكمي، النظامي ) ،اما المتغير الثاني فهو الشعور التنظيمي وهو تعبير بشيء ما، بصورة ما ، بحركة ما عن ما في داخل الموظف من احساس ازاء كل ما يتعلق ويربط المنظمة به من مدرائها .....الى قوانينها سواء كان شعوره ازانها ايجابيا اوسلبيا ،وكما يأتي :

**مناهج العمل :** استقر رايء الباحث في تبني مناهج العمل الفردي (حرية ، تحمل مسؤولية ، تغذية عكسية )على وفق رايء (Cumming&Worley, 2005,141) الذي حصر انجاز الموظف لعمله بـ

(المهارة ، تحديد المهام، المعنوية للمهام ، الاستقلالية، التغذية العكسية ) ، وقد أجرى الباحث تحوير بسيط في توحيد امتلاك المهارة ، والمعنوية للمهام بتسمية تحمل المسؤولية لكونها تمثل مثار تحدي واضح للموظف ، اما تحديد المهام فقد استبعدها الباحث لكون تكليف المهام الى الموظف لا يتحكم بها ذاتيا بل تكون بقرار من مدراء المستوى الاعلى منه ، واتفق معه (Hackman et al,1975,160-161) في المعنوية ، والاستقلالية ، والتغذية العكسية ، واختلف في الباقي ، اما منهج العمل الجماعي فهو انجاز الموظفين العمل المطلوب جماعة وتتكون من (تعاون، واتكالية ، وفهم والتزام ) بالاستناد الى رأي Steven et al, (2002,308) مع استبعاد متغير الادارة الاتكالية وتفاعل الموظفين لانهما خارج مديات هدف البحث ، كما اتفق لبعض التغييرات ( Hackman et al,1975,161 ) ( Mcshan&VonGlinow,2007,103 ) ( Goodman et al, 2007,308 ) ( Hersey et al,2008,202-203 ) .

الشعور التنظيمي ، يمثل انعكاس ما في داخل النفس البشرية ازاء ما يلمسونه في عملهم من خلجات تتبلور عنها حالات تكون مبعث الرضا ، والالفة ، والارتياح، والسعادة ، والاطمئنان ، والفرح.... او عدم الرضا ، والاحترق النفسي ، والتوتر ، والاعتراب ، والانسلاخ ، ... وقد صنف الباحث ابتداء الشعور التنظيمي الى الشعور الايجابي والسلبى بالاستناد الى اراء عدد من الباحثين ستوضح لاحقا وارتأى اخيرا تسميتها بالالفة والاعتراب لكون مدلولاتهما البحثية المستخلصة من تلك الراء تميل للتعبير عن مضامينها فعلا بهذا ومنهم (Beer,1980,149) (Sikule&Mckenna,1984,385) (Hersey (Hatch,1997,368) et al,2008,177,21) .

فرضيات البحث ، يسعى البحث الى اختبار صحة (عدم صحة) الفرضيات ، وكما يأتي :

رئيسية ( 1 ) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمناهج العمل في الشعور التنظيمي ، وتفرع منها ما يأتي :

فرعية ( 1-1 ) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد مناهج العمل في الشعور بالالفة التنظيمية .

فرعية ( 1-2 ) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد مناهج العمل في الشعور بالاعتراب التنظيمي .

رئيسية ( 2 ) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمنهج العمل الفردي في الشعور التنظيمي ، وتفرع عنها ما يأتي .

فرعية ( 2-1 ) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمنهج العمل الفردي في الشعور بالالفة التنظيمية .

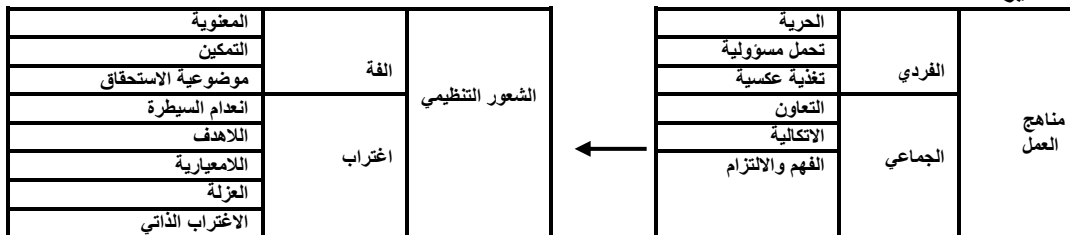
فرعية ( 2-2 ) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمنهج العمل الفردي في الشعور بالاعتراب التنظيمي

رئيسية ( 3 ) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمنهج العمل الجماعي في الشعور التنظيمي ، وتفرع عنها ما يأتي :

فرعية ( 3-1 ) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمنهج العمل الجماعي في الشعور بالالفة التنظيمية .

فرعية ( 3-2 ) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمنهج العمل الجماعي في الشعور بالاعتراب التنظيمي .

مخطط البحث الافتراضي ، يتضمن المتغير التوضيحي (مناهج العمل) بمتغيراته الفرعية (الفردي والجماعي) والمتغير المستجيب (الشعور التنظيمي) بمتغيراته الفرعية (الالفة والاعتراب) والسهم يوضح علاقة التأثير .



## مخطط البحث الافتراضي

مقاييس البحث ، اعد الباحث مقياس بالاعتماد على الخلقية النظرية وبما يتناغم تكامل اهداف البحث المقصودة عن طريق انتقاء متغيرات ذات اهمية وشاملة تغطي بقدر كبير الغاية من دراسة متغيري البحث ، اذ تبني مناهج العمل الفردي والجماعي ، كما توصل الباحث الى ان الشعور التنظيمي يمكن تصنيفه الى الالفة والاعتراب وكما سيوضح لاحقا .

مجتمع وعينة البحث ، اختار الباحث مجتمع وزارة الاعمار والاسكان البالغة اعداد منتسبيها (528) مستبعدا موظفي تشكيلات الوزارة خارج مبنى الوزارة ضمن محافظة بغداد ، وارتأى اخذ عينة عشوائية متعددة المستويات حددت بفئة المدراء العميين والمعاونون ورؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب والوحدات الى جانب فئة الموظفين الاقدم انتسابا بتوزيع (80:120) استمارة على المسؤولين والموظفين على التوالي ونسبة (37%) من مجتمع البحث ، وتلقى (70.5:70) على التوالي .

الوسائل المستخدمة لجمع البيانات، حرص الباحث على انتقاء أفضل الاساليب واكثرها فائدة ووسعها تطبيقا، إذ كانت من اكثر الاولويات ضرورة الى جانب ما تمنحه تلك الاساليب من فرصة الى الملاحظة والفهم والاستيعاب لكل ما يدور في المديرية العامة في الوزارة المبحوثة وتشكل ضرورة لازمة في كيفية اظهار نتائج ذلك البحث عن طريق اساليب تقنية بما يخدم هدف البحث، إذ اعتمد الباحث في الجانب النظري على الكتب والمراجع والدوريات وشبكة الانترنت، اما الجانب الميداني فقد جمع المعلومات عن طريق المقابلة ملحق (4) وتعميق المعرفة بتفاصيل الامور المتعلقة بعمل موظفي وزارة الاعمار والاسكان وما ثبته من ملاحظات عند تجواله فيها، كما شكلت الاستبانة ملحق (1) المصدر الرئيسي لجمع معلومات وبيانات البحث عن طريق العينة المختارة (صممت الاستبانة وعرضت على نخبة من خبراء التحكيم ملحق (2) ونقحت كثيرا بما يفي حالة الشمول لكل متغيرات البحث)، صممت الاستبانة (52) سؤال، وبواقع (39:13) لكل من مناهج العمل والشعور التنظيمي وعلى التوالي، وقد راعى تضمين الاستبانة الصدق المفاهيمي لجميع مكونات التعريف المفاهيمي لمتغيري البحث، كذلك اجراء اختبار ثبات فقرات الاستبانة بتوزيع عشرة منها على افراد منتقين من العينة وابدو بعض الاستفسارات وبعد عشرة ايام وزعت الاستبانات مرة ثانية على العينة نفسها وتمت الاجابة بدون استفسارات وكانت درجة الارتباط بين الاجابة في المرتين (79). عبر استخدام Granbch Alpha وهذه القيمة تعتبر كافية لمنح الاستبانة صفة الثبات.

### اهداف البحث، يمكن تحيدها كما يأتي :

- ١- التعرف الى مستوى توافر كل من مناهج العمل والشعور التنظيمي في الوزارة المبحوثة .
- ٢- التوصل الى تحليل واقع الشعور التنظيمي في وزارة الاعمار والاسكان عن طريق اراء العينة .
- ٣- الكشف عن مدى تاثير مناهج العمل وابعاده في الشعور التنظيمي وابعاده .
- ٤- توجيه الاهتمام للمتغيرات المبحوثة عن طريق المعنيين في المنظمات الرسمية .

### اهمية البحث ، يمكن تحيدها كما يأتي :

- ١- يعد البحث مساهمة علمية متواضعة جديدة في اتجاهين هي دراسة مناهج العمل الذي هو احد اركان التنظيم الاداري ودراسة الشعور التنظيمي الذي هو احد سمات علم السلوك التنظيمي الى جانب علم الانسان وعلم النفس
- ٢- تناول البحث في جانبه الميداني واقع وزارة الاعمار والاسكان من حيث مناهج العمل والشعور التنظيمي والتي اظهرت الكثير من البيانات والمعلومات التي يمكن توظيفها في عملية النهوض التنظيمي لها .
- ٣- يتضح اهمية البحث من هامشية الاعتناء بالشعور التنظيمي ومناهج العمل ميدانيا عن طريق انظمة المنظمات الرسمية وليس على صعيد الوزارة المبحوثة فقط .
- ٤- يشكل البحث المنجز ونتائجه اداة مساعدة بالغة الاهمية للمنظمات العراقية التي دخلت كل قياداتها ضمن تطبيق نظام المحاصصة وما يتركه من معالم ذات اثر سلوكي على كل ذوي العلاقة وبخاصة الموظفين العاديين . ٥- مساعدة قيادي المنظمات العراقية المعتدلين الراغبين باعلاء حالة الالفة التنظيمية بين جميع منتسبي منظماتهم في تبني افكار تصحيحية للواقع الساندحاليا .
- دراسات سابقة، حرص الباحث على مراجعة كل ما كتب عن متغيرات البحث ذات العلاقة من بحوث ودراسات، وقد شكلت مضامين تلك البحوث افاق واسعة في تحديد متغيرات البحث قيد الانجاز، واستطاع تثبيت (13) فقط من تلك البحوث العربية والانكليزية ذات العلاقة مشيرا الى العنوان، والهدف، والعينة، والنتائج لكل منها، رغم ندرة ما كتب من بحوث بشأن المتغيرين الرئيسيين كمصطلحات تنظيمية سلوكية وحسب اطلاع الباحث، لاحظ ملحق (3).

عرض وتحليل بيانات عينة البحث : يتضح من بيانات جدول (1) قلة الاناث قياسا بالذكور وبنسبة: 66.44 (26.84) على التوالي ويتركز شديد ضمن فئة عينة البحث التي لها خدمة في تشكيلات الوزارة ما بين (20 اقل (30) والبالغة مجموع نسبتها (32.21) وبمجموع يقارب ثلث العينة (ذكور واث)، تمتع ذات الفئة بالترتيب الاول لعينة البحث من المتزوجين وبنسبة (22.81)، في حين شكلت فئة (اقل (10) النسبة الاكبر فيما يتعلق بعدد سنوات الخدمة (الكلية، في تشكيلات الوزارة) والبالغة (23.49) مما يعطي ملامح احداث حالات تغيير في الوزارة (من: الى). كما يتضح غلبة حملة شهادة الكلية (بكالوريوس) وبمجموع (101) من اصل (149) وبنسبة (67.78) واقل نسبة لحملة الشهادات العليا والبالغة (4.02)، واحتلت الفئة العمرية (٥٠ اقل (60) العدد والنسبة الاكبر والبالغة (49) (32.88) على التوالي، وسجلت فئة (60 فاكثر) النسبة الاقل والبالغة (12.08) لجميع الفئات العمرية ضمن عينة البحث، لاحظ جدول (١).

نبذة تعريفية عن هيكلية وزارة الاعمار والاسكان: تضم هيكلية الوزارة المطبقة حالياً وغير المقررة رسمياً وكيلين (الوزارة، والاقدم)، الى جانب خمسة وعشرين تشكيل، سبعة دوائر عامة وهي (المفتش العام، والتخطيط والمتابعة، والفنية، والادارية والقانونية، والمالية والتجارية، والاعمار الهندسي، والاشغال والصيانة العامة)، وثلاث هيئات عامة (الطرق والجسور، والمباني، والاسكان) مع عشرة شركات عامة (الفاروق، والمنصور، والتحرير، والمعتمصم، والرشيدي، واشور، والفاو، وحمورابي، ووسعد، والسلام) الى جانب صندوق الاسكان، ومركزين وطنيين (الاستشارات الهندسية، والمختبرات والبحوث الانشائية)، وكذلك يوجد مركزين (نظم المعلومات، وبحوث البناء)، واقسام بعدد ستة (المتابعة، والتدريب والمعرفة، والرقابة الداخلية، والعقود، والعلاقات، والادارة) وشعبة حقوق الانسان، وجميع تلك التشكيلات مرتبطة مباشرة بالوزير، ومن الجدير بالذكر ان الوزارة حققت المرتبة الاولى من الانجازات الناجحة خلال المنة يوم التي حددها دولة وزراء كمهلة لتقديم خدمات الى المواطنين عامة قياساً بالوزارات الاخرى.

### جدول ( ١ ) تحليل بيانات عينة البحث

بيانات عينة البحث		الجنس		حالة اجتماعية		سنوات خدمة كلية				تحصيل دراسي				العمر			
عدد سنوات الخدمة في تشكيلات الوزارة	عدد	ذكر	انثى	متزوج	غير	٣٠ فأكثر	٢٠ اقل	١٠ اقل	اعدادية	دبلوم	كلية	عليا	٦٠ فأكثر	٥٠ اقل	٤٠ اقل	٤٠ اقل	
																	١٥
30 فأكثر		١٥	١٠	٢٩	١	٣٠	٥		٤	٣	٢٦	٢	١٤	٢١			
%		16.77	6.71	19.46	4.02	20.13	2.35		2.68	2.01	17.45	1.34	19.39	14.09			
20 اقل 30	عدد سنوات الخدمة في تشكيلات الوزارة	31	17	34	14	6	32	6	5	7	33	3	1	25	22		
%		20.80	11.41	22.81	9.39	4.02	21.45	4.02	3.35	4.70	22.15	2.01	.67	16.75	14.76		
10 اقل 20		15	12	20	7	5	3	4	4	4	19		٣	11	10		
%		10.07	8.05	13.42	4.71	3.35	2.01	2.68	2.68	2.68	12.75		2.01	7.38	6.71		
10 اقل		28	١١	19	20	3	1	35	10	5	23	1		5	34		
%		18.79	7.38	12.75	13.42	2.01	.67	23.49	6.71	3.35	15.43	.67		3.35	22.82		
العدد		99	40	102	47	44	41	43	23	19	101	6	18	49	44		
%	العام	66.44	26.84	68.45	31.54	9.53	27.51	28.86	15.43	12.75	67.78	4.02	12.08	32.88	25.50	29.53	

### الاطار النظري لمناهج العمل والشعور التنظيمي

يعد مناهج العمل من اكثر الموضوعات التي تقلق مدراء المنظمات ازاء مدى تمكنهم من الايفاء بالتزاماتهم الادائية وصحة المناهج المستخدمة وفعاليتها او عكس ذلك وهو ما لا يرغبونه حقيقة، لذا حرص الباحث هنا على عرض متعلقات مناهج العمل رغبة في توضيح الصورة العلمية الاكاديمية من اراء باحثين وكتاب بذلو جهود واسعة في هذا المجال، اما الشعور التنظيمي الذي يمثل الشعرة الفاصلة التي بها يتحدد موقف الموظفين من منظماتهم ايجاباً او سلباً وازاء ذلك يكون المدراء في حيرة من امرهم في كيفية التصرف وما هو الاجراء السليم، ولذلك عمد الباحث الى الاتيان بخلاصة افكار الباحثين النظرية والتي لا احد يستطيع تجاهلها لعلها تكون موضع فائدة من قبل المعنيين في الوزارة المبحوثة.

**مناهج العمل:** يشكل منهج العمل مسار تختاره ادارة المنظمة على وفق طبيعة نشاطها وبما يتناغم مع ظروف ومتطلبات الانجاز لها، لذا اختيار اي المناهج يمثل قرار ليس بالهين لانه يترتب عليه جملة امور اولية وتتابعية من قبول، واقتناع، وضمان التعاون بين الموظفين، والتواصل المعرفي لمتعلقات انجاز كافة اعمال المنظمة، وبذات الوقت هو مؤشر يفضي الى حسن ادراك وتقدير المعنيين لافضل التقديرات المتوقعة من الموظفين عند تبني اي من مناهج العمل مقرونا بانجاز المهام التنفيذية والرقابية، يعرض الباحث هنا المفهوم، والاهمية، والخصائص، والمداخل، وكما ياتي:

**المفهوم:** اختلف الباحثون والكتاب حول مفهوم مناهج العمل رغم ندرة ما كتب عنه وحسب اطلاع الباحث الا انه يمكن تحديد ثلاث مفاهيم وكما ياتي:

اداة تخطيط، تعتمد ادارة المنظمة لتحقيق اهدافها وتسترشد بها عند اتخاذ القرارات وغالباً ما تختص بها الادارات العليا حيث مسؤوليتهم في اختيار المنهج على وفق مهارتها في تحديد معالم الطريق الذي تسلكه

لاتحقيق اهدافها ، كما يساهم وجود منهج محدد للعمل في تنسيق الجهود المتنوعة والتخصيصية لوجود العلاقة الارتباطية فيما بينها (جواد والمؤمن ، ١٩٩٠ ، ٥٦) .

مؤشر تقييم ، يسترشد به ومن خلاله حصيلة نتائج الاعمال بشكل واضح وكذلك صحة الاجراءات العمليات من ترقية ، ونقل ، والاعفاء ، وتحديد المكافاة للموظفين في المنظمة ، تنفيذ بالاعتماد على الاستحقاق يقابلها بعض المحاباة من حيث الجنس او العرق ، ويمثل جانب مرغوب من قبل الموظفين ليعرفو مدى حسن ادائهم وتصحيح مواقع الخلل ان وجدت ، مع تحقيق مزيد من التطويرات الى العمل المنفذ ببذل جهود اوسع في المستقبل (Timothy,1996,93-98) .

وسيلة تعزيز ، تمثل منفذ لتطويع جهود الموظفين نحو الانجاز الدقيق كما محدد له وبشكل واضح ، مع العمل على تطوير اجزاء التطبيق المقيدة عن طريق اقتراحات صادقة وتخمينات نزيهة لاعمال المنظمة بما فيها انواع الفرص المتاحة امامها واحتمالية الاستفادة منها ويركز على الاهداف الاكثر ضرورة والجوهريه (Denisi&Griffin,2001,171) .

ويرى الباحث ان مفهوم مناهج العمل بصيغة مخالفة لما ذكر اعلاه ، هو قرار المعنيين حول كيفية انجاز الاعمال المطلوبة باستخدام طريقة ما قد يتطلب انجاز بعض المهام من قبل شخص واحد وبحرية تامة على وفق رايه الشخصي ، والبعض الاخر من المهام تلزم ظروف العمل وطبيعته ان تنجز عن طريق اجراءات محددة من قبل المنظمة بالتعاون والتنسيق مع زملاء العمل من موظفين داخل المنظمة او خارجها ، وقد تتضمن استخدام عدة طرائق في ان واحد مع لانجاز المهام ، فهو قرار كيفية العمل لاتمامه بما يحقق حالة النجاح .

الاهمية : ترى اغلب المنظمات الناجحة ان مناهج العمل الساندة في منظماتها والمطبقة فيها هي سبب نجاحها اذ تمثل المعين الذي يلجا اليه الموظفين ويستندون اليه في انجاز مهامهم ، ومن هنا كانت اهميتها ويمكن التعبير عنها بما يأتي :

١- تحقق حالة التماسك والتوافق للعمل الواحد مع الاعمال الاخرى في المنظمة مما يضيف عليها الاستقرار والثبات كما تعمل الى توحيد سلوك واتجاه القرارات المتخذة بشأن التماثل الى اتاحة الفرصة للموظف بمدى مناسب من المرونة تساعده في امتصاص مشاكل العمل المتوقعة ، اضافة الى تمتعها بالوضوح يمكن الموظف من استيعابها وفهمها وكذلك الاستفادة (جواد والمؤمن ، ١٩٩٠ ، ٥٩-٦٠) .

٢- تعمل على تناغم عب العمل على وفق الدرجة الوظيفية بالاستناد الى هرمية مواقع الموظفين فيها نزولا الى ادنى مستوى فيها (Hodge&Anthony,1991,279) .

٣- تتيح مناهج العمل الى امكانية واسعة في جدولة العمل اليومي لتواجد الموظفين اذ يراعى وجود وقت يكون كل الموظفين متواجدين في موقع العمل ووقت اخر يختاره الموظف يكون خارج العمل (Gomez et al, 1998,74) .

٤- تساعد الموظف المجتهد اساسا الى التميز اذ الاستغراق في عمله مستعينا بجملة الوسائل والتقنيات المتاحة في المنظمة من اتصالات مفتوحة ، وشبكة انترنيت ، والبرامجيات .... (Yuki,2006,22) .

٥- تكون وسيلة حماية للموظف الجديد في المنظمة وكذلك الاخرين من تحمل مسؤوليات العمل المنجز لانها ضامنة الجوانب الشرعية ، والقانونية ، والاخلاقية ، ومنفذ الى تحقيق الخير الى الاستفادة عن جملة المهام التي تقدمها المنظمة سواء كانت صحية ، دفاعية ، تعليمية .. Carrol et al,from Goodman et al, (2007,53) .

٦- يوفر وضوح مناهج العمل الى امكانية واسعة في تهيئة مستلزمات العمل قبل الحاجة الفعلية لها مع تجميع المعلومات التفصيلية ذات العلاقة والمفيدة لحل مشاكل العمل ، Goodman et al (2007,204) .

٧- تضمن ديمومة وفعالية الاتصالات الافقية والعامودية والتشابكية بين اغلب موظفي المنظمة بمختلف المستويات باتجاه انجاز الاهداف التنظيمية باطار من التعاون والتنسيق (Hersey,etal,2008,268) .

ولا شك ان توافر كل ما ذكر اعلاه يمثل حالة الكمال في العمل بغض النظر عن نوع المنهج المتبع ومما يساعد في اتمام المنظمات مهامها وبالتالي تحقيقها النجاح ، وهذا ما نامله في منظماتنا العراقية .

خصائص العمل : هناك جملة خصائص للعمل تصنف الخمسة الاولى على اساس نظري والتمثيلية تقع ضمن اتجاه نفسي ، وتمثل سمات مرادفة لكل الاعمال بغض النظر عن انواع مناهج العمل وكما يأتي :

- ١- تنوع المهارة ، الدرجة التي بها العمل يتطلب موظف ينفذ اشياء عديدة ويستخدم عدد من المهارات المختلفة والقدرات والقابليات من ذكاء ، وتذكر ، وتلخيص ، واستنتاج ، وتركيب ..... .
- ٢- تطابق المهام ، الدرجة التي بها الموظف يستطيع اداء العمل من البداية الى النهاية مع مخرجات جريئة .
- ٣- معنوية المهام ، الدرجة التي بها الوظيفة تملك تاثير معنوي على الاخرين لكل من داخل وخارج المنظمة .
- ٤- الاستقلالية ، الدرجة التي بها الموظفين يتمتعون باتساع الحرية ، اللاعتمادية ، العقلانية في مواقعهم عند جدولة العمل ، واتخاذ القرار ، تحديد كيفية انجاز العمل ..... .
- ٥- التغذية العكسية ، الدرجة التي بها العمل المكلف به الموظف يتسم بالوضوح ، وادارة المعلومات حول نتائج العمل والاداء .
- ٦- خبرات ذات معنى ، مدى الخبرة التي يملكها الموظف في العمل المكلف به ، اذ تكون مهمة مفيدة ، ذو شأن .
- ٧- خبرة المسؤولية ، الدرجة التي يشعر بها الموظف شخصيا بالمسؤولية او محاسبة نفسه عن نتائج العمل .
- ٨- المعرفة عن نتائج ، الدرجة التي يشعر بها الموظف بفهم القواعد التطبيقية وكيفية الوصول الى كفاءة انجاز العمل (Gomez et al, 1998,58) .

يرى الباحث ان تلك الخصائص تمثل الاطار العام الشامل لجميع متعلقات العمل بغض النظر عن طبيعة ذلك النشاط سواء كان سلمي او خدمي .

انواع مناهج العمل : مدراء المنظمات يسعون بجهودهم الحثيثة الى انجاز مهام وحداتهم التنظيمية كما مخطط لها ، فهم يتبعون منهج ما لتحقيق ذلك على وفق توجهات الادارة العليا في المنظمة بجعل اختيارهم يصب في الاكثر تناغما مع طبيعة مهام وحداتهم ، ويمكن تحديد تلك المناهج واهم ملامحها وكما يأتي :

الجماعي ، يتسم بطلب المدير من موظفيه مشاركتهم في الاداء المحدد وبعض الاحيان الموظفين يؤدون تلك المهام بمبادرة منهم ، تعتمد كفاءة الجماعة بالاكثر على مزاجية القيادي للوحدة التنظيمية مع مراعاة مسألة مهمة فهي ان يبعد الاشارة عن الذين انجزوا العمل فعلا ( Bower&Seashor,1966,238-263) .

الشخصي ، تدار الجهود باتجاه الانجازات الشخصية الذاتية وتقدمها ، وتفضيل ذلك على العمل باتجاه الفريق او وحدة العمل المدارة عن طريق مدير ، يحاول الموظف اتمام كل شيء لوحده وكلها يعارض التفويض وقد يتفانى في قوة الاحساس بالمسؤولية والالتزام بالوعود بين المرؤسين ( McClelland&Burnham,1976,100-110) واتفق معه-1389, Miller&Toulouse,1986 (1409) .

السلوكي ، يسعى المدير الى ربط المهام بالاطار السلوكي ، تتعالى فيع التحديات الواضحة ولكن باهداف منطقية وبذات الوقت تكون مميتة ، يعمل الى تطوير فعالية التخطيط التخصصي ، وتحديد طرق التغلب على المشاكل ، وتنظيم كفاءة العمل والتاكيد على الاداء عند التكلم مع الاخرين ( Boyatzis,1982,195) .

الشخص الاول ، يراد من المعنيين بادارة المنظمة هنا الى ايجاد موظف من طراز متقدم له صفات مبدعة بصيغة المجمع الى الانجازات المهمة مع الحاجة الشديدة الى السيطرة على الاحداث ، بهذه الملامح الشخصية تكون لديه توقعات كبيرة لنفسه كما يكون منافس يضع اهداف حرجة ويقارن نفسه مع الاخرين ، ويتطلع الى البروز كقائد ، وهو مهتم جدا بالوقت ويفضل الرقابة الذاتية على الاعمال ، قليل التفويض واكثر واسرع غضبا ( Nahavand et al,1992,59-68) ( Strube et al, 1984,839-847) ( Baron,1989,281-296) .

التطبيقي ، يتبع التجربة والخطا الى حين ثبات المنهج ويتطلب وقت وجهد ، وقد يرى في ممارسة منهج سابق مخلصا ومنفذا للتعمية عن نقص التجربة وتجنب تكاليف اضافية ، واحيانا اخرى يتبع الاحداث بالاعتماد على اسلوب عدم التنبؤ بالاحداث المقبلة وانما يضع معالجات عند نشوئها اذ ينتظر الحدث ويقوم بوضع منهج مناسب مما يتطلب هذا النوع خزين من المناهج تستخدم على وفق الحالة الناشئة (جواد والمؤمن ، ٨٧ ، ١٩٩٠) .

الكمي ، يكون الاعتماد على اساليب كمية ورياضية عن نتائج الاعمال مقاسة بدرجة المخاطرة والمنفعة المتوقعة ومقارنة تلك النتائج بالوقت والكلفة والربح (جواد والمؤمن ، ١٩٩٠ ، ٨٩) .

النظامي، يستند العمل فيه الى مدخلات - عمليات- مخرجات في اطار البيئة المحيطة بالمنظمة (جواد والمؤمن، 1990، 92).

الفرقي، يمنح المدير سيطرة على الموظفين بحسب مديات الموقف، وتشكل بثلاث اعتبارات وهي علاقة المدير بالموظفين اذ الصداقة والتعاون والاخلاص، قوة الموقف في امتلاك المدير سلطة لتقييم اداء الموظفين واستخدام المكافاة والعقوبة، هيكلية المهام متمثلة بالاجراءات المعيارية الى العمليات التي تكون اخذة موضعها في تنفيذ المهام مع وصف تفصيلي الى الانجاز النهائي (سلعة/خدمة ) ومن ثم يعتبر دليل يوضح حسن انجاز المهام والظرائق المستخدمة (Yuki,2006,216) .  
وقد اقتصر اهتمام الباحث بالمنهج الشخصي (الفردى) والجماعي في البحث المنجز تاركا الانواع الاخرى الى باحثين اخرين في بحوث قادمة .

الشعور التنظيمي: يحتل الشعور اهتمام واسع من قبل الباحثين لكونه يشكل مبعث يعكس خلجات الانسان من سعادة اوالم ،فرح او حزن ،خوف اوطمأنينة ،غضب او ارتياح ،الاشمزاز او الدهشة . مما جعل دواخل الانسان وخاصة الموظف مرسى تتراصف وتتعالى فيه تراكمات الماضي القريب او البعيد ،السلبية والاجابية وحسب المواقف ،وتظهر بجلاء عند تكرار الاصطدام مع تلك المواقف بهينة شعور ،وقد ركز الباحث على الجوانب التي تحقق هدف البحث في عرض المفهوم، الخصائص، المداخل ،ابعاد الشعور التنظيمي ،وكما ياتي:

المفهوم: تباين آراء الباحثين والكتاب حول مفهوم الشعور كل حسب وجهة نظره واهدافه البحثية ، ويمكن ايجازها بانها تجسد احد او بعض او جميع الآراء المدرجة كما في ادناه :  
نفسية ، تتكون من اعتبارات متعددة خافية ،وراثية مكتسبة كما في الاعتبارات الثقافية والتربوية والبيئية،وتدخل ضمنها النفسية الباطنية كالشعور بالفرح والحزن او الجوع (Maseh.net/vb/archive/index) (Developmenthuman.blogspot.com) .  
نسبية، غالبا ما تلمس وتتبع قوة الشعور او ضعفه،تقدمه و تاخره،ويخضع الى المؤثرات والطواري والمتغيرات (Maseh.net/vb/archive/index) .

احساسية ، يكون الشعور مرادف لكلمة الاحساس من حيث المعنى العام كما في شعرت بالجوع بمعنى احسست بالجوع

(Maseh.net/vb/archive/index)(Developmenthuman.blogspot.com) .  
سماتية ، كونها صفة تلازم الانسان في كل جانب من جوانب حياته كالشعور بالخوف او الثقة او القلق او الاحباط او الطمأنينة ..... (Maseh.net/vb/archive/index) .

صورية / شكلية ، يقوم الانسان بتجسيد شعوره بصورة تعبر عن مكونات اجزاء جسده باحداث تغير شكلي فيها جراء المواقف من اظهار حالة الخوف بالرعدة ،او الغضب بالصوت العالي ،او المشادة الكلامية .... او الفرح بالابتسامة.... (Robbins,2001,105) .  
سلوكية ، يتاثر الانسان بمنبهات تؤثر على جهازه العصبي وتشكل مصدر لسلوكه الناسي تستثار دوافع وحاجات كامنة لديه لمصدر سلوكه الفطري فيشعر بالبرد ،او الخوف،والحزن ،والفرح..... (محمود، 2001، 143).

تفاعلية ، تظهر بجلاء تاثير جملة عوامل نفسية واجتماعية بينية وحضارية لدى الشخص معا وقد يضاف اليها عوامل تنظيمية واقتصادية الى الشخص الموظف ،فقد تبرز بهينة سلوك الشخص ازاء هذا التفاعل عن طريق ملامح الفرح والسرور،والخوف،والالم ، الحقد والحسد (Meyerson,2002,174).

ويرى الباحث ان مفهوم الشعور هو انعكاس ما في داخل النفس البشرية ازاء ما يلمسونه من خلجات وتراكمات عميقة تتجمع وتتصاعد ويتعايش معها وتتبلور لتظهر بهينة حالات تكون مبعث الرضا ،الانفتاح، الارتياح،السعادة ، الاطمئنان، الفرح ، والعكس بهينة من الاحتراق النفسي، التوتر ، الانسلاخ، ضمن اتجاهين يفهم من قبل الاخرين على انه سلوك ايجابي اوسلبي وكذلك الحال بالنسبة الى الموظف فلا يخرج او يختلف عن هذا الاطار ،فهو انسان اولا واخيرا يتاثر بما يلاقه في حياته بكافة مجالاتها .

الخصائص: تتمثل بجملة صفات وملامح الشعور بصيغته الفطرية وبكل ما يحتويه الشعور من تشابك متغيرات وبواعث وعمق خفي ،ويمكن تحديدها كما ياتي :

- 1- انساني ، الشعور ظاهرة انسانية تعطي الى الانسان انسانيته فالحيوان يحس بالالم ولكنه لا يشعر به ولا يعيه.
- 2- ذاتي ، يعبر عن حالة الانسان لذاته اذ لكل فرد منا ادراكاته وانفعالاته وعواطفه .
- 3- حدسي ، حيث المعرفة المباشرة دون اللجوء الى وسائط فالانسان الفرحان لا يحتاج الى شهادة من احد تثبت فرحه .



٤- تيار مستمر ومتصل ودائم ومتغير ، الشعور لدى الانسان لا ينقطع وله ديمومة متجددة ومتغيرة ازاء الموضوع ذاته من حيث شدة الشعور .

٥- انتقاء واصطفاء ، شعور الانسان لا يستوعب كل الاحوال الشعورية دفعة واحدة مما يعني ان الانسان ينتقي منها ما يهيمه في الحياة اليومية .

٦- كل متشابك ، الحالة النفسية ظاهرة معقدة ترتبط بجملة من الشروط النفسية والعضوية والاجتماعية

(Developmenthuman.blogspot.com)(Stordz.com/forum/archive/index.php) (Dzwor/dorg/vb/show Thread.php) .

يعتقد الباحث ان تلك الخصائص ملاصقة الى الجنس البشري حيث خلق الله الانسان بافضل صورة وجعله ارقى الكائنات الحية مكنه من الاحساس والشعور بالآخرين من قبل الاحساس بذاته وبذلك ظهرت عظمة كثير من البشر بافكارهم ورسائلهم في الوجود واولهم الانبياء جميعا ..... العلماء ..... الى كل البشرية .  
المداخل : تمثل اتجاهات فكرية نحو دراسة مشكلة ما ومنها مشكلة شعور الموظفين العاملين في المنظمة ، وغالبا ما تمثل تلك المداخل مبادرة فلسفية لباحثين رواد مهدوا طريق العمل الناجح الى المنظمات بصيغ تفاعلية نحو مستقبل اكثر تالقا لما تتضمنه هذه المداخل من اراء مدروسة صائبة ولذلك ارتأى الباحث عرض افكار تلك المداخل مشيرا الى ملامح كل منها ورواها وحسب اطلاع الباحث وما اتيح له لما يخدم هدف البحث ، وتتمثل بالاتي :

المساواة ، رانداها 1963/Adam ، يشير الى تبادل العلاقة بين المنظمة وموظفيها على اساس عوائد الموظف من احترام وتقدير الى جانب مقارنة عوائده مع عوائد الاخرين (المناظرين) الى مدخولاتهم (عسكر، ١٩٨٩، ١٢٨) (القاسم، ١٩٩٥، ٤٠).

السلوكي ، لا يشك احد بان لكل سلوك مثير واستجابة ، فقد نظر (Maslow 1908-1970) الى الانسان على انه كائن منظم يتصرف على ضوء الموقف الذي فيه فاذا كان لا تتوفر فيه ظروف التكيف الايجابي تبدأ المتاعب النفسية السلوكية واذا تحققت العلاقة السليمة بين المثير والمستجيب كان السلوك سليما (ايجابيا) (القاسم، ٢٠٠٠، 43).

الفلسفي ، تشير موسوعة لالاند الفلسفية الى ان الشعور ينطلق من مجموعتين من العمليات العاطفية والمعرفية حيث يدرك الانسان ذاته وانفعالاته ادراكا مباشرا (Developmenthuman.blogspot.com) .

علماء النفس ، يقوم على وصف وتفسير الاحوال الشعورية وبذلك فهي عملية نفسية قوامها الوعي ، والادراك ، ويرون ان الشعور قوام الحياة الانسانية .  
العقلاني ، تؤكد وبشكل منطقي ان الشعور قوام الحياة الانسانية وارسى دعائمه ديكارت بقوله (انا افكر اذن انا موجود) .

علم النفس التقليدي ، يشيرون ان الشعور اساس الحوادث النفسية التي تعزز مع الحوادث الظاهرية اي ظواهر الامور ورائدها ادموند جوسرل ومبدأه (انا افكر في شئ ما فذاتي المفكرة اذن موجودة) ومعناه ان الشعور يتجه بطبيعته نحو موضوعاته .

المنطقي ، يقوم على اعتقاد ان كل ما هو شعوري نفسي وما هو شعوري شعوري ايضا ويلزم ان الحياة الشعورية مساوية تماما الى الحياة النفسية والعكس صحيح .

الاشعوري ، رانداها العالم فرويد حيث يرى في اللاشعور ذلك الجانب الخفي في الميول والرغبات التي تؤثر في السلوك دون وعي منا ودعا الى استخدامه في علاج الاضطرابات النفسية (Dzwor/dorg/vb/show Thread.php)(Stordz.com/forum/archive/index.php) .

يعتقد الباحث ان المداخل الثمانية اعلاه يمكن استخدام اي منها لدراسة الحالة الشعورية للموظفين في المنظمة الا انه يميل بزيادة الى المدخل السلوكي بسبب توافق ارائه الشخصية بدرجة كبيرة مع الملامح العامة لمعطيات هذا المدخل بالذات ، ولكونها الاقرب الى امكانية تغطية الجزء الاكبر من الواقع الميداني لدراسة متغيرات البحث المنجز .

ابعاد الشعور التنظيمي ، يتمحور مسؤولية الشعور التنظيمي ضمن اطار المسؤولية الاجتماعية التي تتحملها المنظمة ازاء المجتمع في فهم مشاعر موظفيها وتبعاتها من مضاعفات ..... لذا تجتهد ادارة المنظمات في تطوير تلك المشاعر باتجاه المشاركة في بناء المستقبل (Academic research.microst.com) ، واستنادا الى المدخل السلوكي الذي تبناه الباحث في وجود سلوك ايجابي يدل على مشاعر ايجابية نتيجة تحقيق ظروف التكيف يقابلها حالة معاكسة في حالة عدم التكيف مما يعني مشاعر سلبية ، لذا ركز الباحث جهوده في الوصول الى ما الت اليه اراء الباحثين والكتاب حول الشعور الايجابي والسلبي من ابعاد والتي نظمت في الجدولين (2) (3) والمتضمنة (22) (25) رايا امتدت للفترة من (1947- / 2010) (1964) على التوالي ويمكن التعبير عن نتائج بيانات الجدولين والممتدة تكررهما بين (12-5) (18-1) على التوالي وكما ياتي :

١- تركزت اراء الباحثين حول ابعاد الشعور الايجابية بـ ( المعنوية ،التمكين، الاستحقاق) ذات التكرارات الاعلى والبالغه ( 8,11,12 )على التوالي من اصل ( 22 ) راي ومنهم ( Sikule&Mckenna,1984,385 ).

٢- تمحورت اتجاهات الباحثين حول ابعاد الشعور السلبية بـ ( العزلة ، اللاهدف، اللامعيارية ، انعدام السيطرة ، الاغتراب الذاتي )اذ التكررت الاعلى والبالغه ( 11,12,18 ) على التوالي من اصل المجموعة والبالغه (25) راي ومنهم ( Heresy et al,2008,21 ) (الصانغ ١٩٩٨ ، ٤٩) ( John,1967,265) .

وقد اطلق الباحث تسمية الالفه على المشاعر الايجابية والاغتراب على المشاعر السلبية لان في جوهر محتوى ومعنى كليهما ملامح الاحساس بالقرب من دلالات مضمون تلك التسميتين على ضوء ما أفرزته اراء الباحثين .

### جدول (٢)

اركان الشعور الايجابي على وفق اراء عدد من الباحثين

باحث/سنة	اراء	معنوية	تمكين	استحقاق	تناغم	مرونة	مهارة	حوار	مبادرة	اخرى
Solomon,1964,239				*						*
John,1976,62-68				*				*		*
عيد الواسع ،محمد، ١٩٧٣ ، ٣٠		*			*	*				*
Hackman&Jonson,1975,161		*					*			*
Beer,1980,149			*		*	*	*			*
Lippitt,1982,149		*		*	*	*	*	*	*	****
Sikule&Mckenna,1984,385		*	*	*	*	*	*			*
Eric,1987,25-29				*						**
Torrington etal,1989,133-140		*	*	*	*	*				
Schermerhor et al,1989,216				*						
Hatch,1997,368			*		*			*	*	
Robert&Cretchen,1997,37-49		*	*					*	*	
French&Bell,1999,37-45		*	*							*
Macmillan&Tapoe,2000,202		*	*					*		**
Daft.2001,216		*	*					*		
Denisi&Griffin,2001,264-268		*	*				*		*	
Huczynski&Bnchanan,2001,203		*	*				*			
Mcshane&Vonglinow,2007,24		*	*	*						
Goodman etal,2007,195		*	*	*	*					**
Herseyetal,2008,177,202,204,195,233,233		*	*	*	*	*	*			*****
Branemrys Blogs pot com,2008/10		*	*	*	*	*	*			*
Martin&Fellenz,2010, 319,422,447		*	*	*	*	*	*	*	*	*
المجموع	12	11	8	7	7	5	7	6	5	24

جدول (٣)  
اركان الشعور السلبي على وفق اراء الباحثين

الباحث / السنة	انعدام سيطرة	اللا هدف	اللامع يارية	العزلة	اغتراب الذات	اللا تكيف	عوامل نفسية	مشاكل معاصرة	ع/اجتم اعية	ع/سيا سية	اخرى
Durkim,E.1947	*		*	*			*				
Hohn&Brown,1954,254	*	*									*
Secman M.,1959,683-790		*	*	*	*						
السامرائي، ١٩٦٥ ، ١٣			*	*	*						
Resenthal&Yoodin,1967	*		*	*	*						
John,1967,62-68			*	*	*						
Lichtheim,1968,265		*		*	*						
اوسيوف،ج، ١٩٧٠ ، ٣١-٣٠	*			*	*						
Korman,B.,1977,210-211		*	*	*	*	*	*	*			
النوري،قيس، ١٩٧٩ ، ١٧٥	*	*	*	*	*	*	*	*			
بشاي ،حليم ، ١٩٨١ ،	*	*	*	*	*	*	*	*			
الخولي ،سناء، ١٩٨٢ ، ١٥٥	*	*	*	*	*	*	*	*			
Encyclopedin dictionary,1986			*	*	*						
النوري ، ، ١٩٩٠ ، ٤٤٣-٣٤٨	*		*	*	*				*		*
حمزة ،بركات، ١٩٩٢ ، ١٥٢	*	*	*	*	*						
Swannoll,1993,95			*	*	*			*			
طه، هند، ١٩٩٤ ،	*	*	*	*	*		*	*			
الصانغ، محمد، ١٩٩٨ ، ٤٩	*	*	*	*	*		*	*			
Veiga ,J.,2004.37-38			*	*	*						
القيداتي ، خالد ، ٢٠٠٦ ،		*	*	*	*						
Carroll,B.,2006,53	*	*	*	*	*		*	*	*	*	*
Heresy et al,2008,21	*		*	*	*						
Branemrys.blogspot.com.2008.	*		*	*	*						
Maseh net/veb/archive/index			*	*	*		*	*			
Martin&Fellemmz,2010,31,158,547			*	*	*		*	*			
المجموع	١٢	١٢	١٢	١٨	١١	٦	٥	٦	٣	١	٣

عرض وتحليل الجانب الميداني :ان مستوى المتغيرات الفرعية المستندة الى واقع المراجعة النظرية الى كل من مناهج العمل والشعور التنظيمي من وجهة نظر الكتاب والمؤلفين تمثل محطتنا الحالية ، وبضونها حدد الباحث بعض متغيراتها الفرعية والتمثلة في الفردي والجماعي بالنسبة الى مناهج العمل ،فقدان السيطرة ،واللاهدف، واللامعيارية،والعزلة،والاغتراب الذاتي الى الشعور التنظيمي ،ويعرض هذا الجزء من البحث واقع تلك المتغيرات الفرعية عن طريق اراء عينة البحث وكما ياتي :

عرض وتحليل مستوى متغيرات البحث،يستشف من بيانات جدول (٤) عدة امور وكما ياتي:  
مستوى متغيرات مناهج العمل ، تمتع موظف وزارة الاعمار والاسكان بالحرية اذ حقق ثاني اعلى قيمة وسط حسابي ما بين متغيرات المناهج والبالغة (4.19) في حين تحقق وسط حسابي اجمالي لمنهج العمل الفردي والبالغة (3,85) التي تعكس اراء عينة البحث المشيرة الى ممارسة اعمال بصيغة فردية بمستوى جيد منخفض رغم وجود وتمتع العينة بالمهارات واستخدامها والتي اشار اليها (Sikule&Mckenna,1989,76-79) وتشير اعلى قيمة في الجدول للوسط الحسابي والبالغة (4.51) الى تحقيق استخدام كامل المهارات لافراد عينة البحث باتجاه بلورة الاجراءات بما يحقق قناعتهم الشخصية ضمن العمل الفردي ، بينما تقدم منهج العمل الجماعي بمستوى جيد وبوسط حسابي لاجمالي المتغير (4.05) (بينما تمتد اقيام الانحراف المعياري لاسئلة المنهج بين (71. - 1.18) والمتعلقة بـ (استخدام كامل المهارات- استناد عمل افراد العينة الى اتمام زملاء العمل في القسم لاعمالهم ) ، والاولى ضمن متغير الحرية والثاني لمتغير الاتكالية مما يعكس وبوضوح وجود تفاوت منخفض في تاشيرات المستجيبين على وفق طبيعة المهام التي ينجزونها رغم كونها مختلفة متنوعة تتراوح بين الفردية - الجماعية من جهة والفنية التخصصية مثل (هندسية من /تصميم خرائط وتنفيذ،ومتابعة فنية ،واشراف متعدد الجهات ، صيانة فنية ..... ) و(ادارية من شؤون افراد، قانونية ، مالية ، رقابية ، تقييمية، معلوماتية ....) من جهة اخرى ،ويلاحظ ان قيم معامل الاختلاف لمتغيرات مناهج العمل الفردي والجماعي قد امتدت بين (17.68- 26.72)(16.79- 29.20) على التوالي وقيمة عامة لهما والبالغة(15.74)(17.60) على التوالي .وتشير بيانات التحليل الى تحقيق وسط حسابي اجمالي عالي والبالغ ( 4.05 ) وانحراف معياري ومعامل اختلاف منخفض نوعا ما والبالغ(66). (16.77) على التوالي مما يعكس تناغم تاشيرات عينة

البحث . يتضح من بيانات التحليل تغلب العمل الجماعي وتوافره قياسا بالعمل الفردي ، وابت هذه النتيجة باتفاق مع ما اعتقده الباحث ابتداء على وفق ما تعرف اليه من طبيعة وواقع العمل المكتبي والميداني لنشاط الوزارة اثناء المعاشة التي قام بها اثناء توزيع الاستبانة واجراء المقابلات .

#### جدول (٤)

#### الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير مناهج العمل

متغير فرعي	سؤال	وسط حسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف	متغير فرعي	سؤال	وسط حسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف
الحرية	1	3.93	.86	21.85	التعاون	8	4.17	.98	23.42
	2	3.90	.92	23.61		9	4.34	.95	21.88
العام	3	4.51	.71	15.81	التكالية	العام			
	4	4.13	.88	21.35		10	3.00	1.18	39.33
مسؤولية	5	3.56	1.04	29.30	فهم والتزام	11	3.46	1.11	31.94
	6	2.68	1.10	40.87		العام			
تغذية عكسية	7	3.79	1.00	26.72	العام	12	4.15	.81	19.53
	8	3.24	.87	26.72		13	4.23	.87	20.60
العام	اجمالي/ عمل جماعي			26.72	العام				
	اجمالي/ عمل فردي			15.74			4.05	.66	16.17

مستوى متغيرات الشعور التنظيمي ، من بيانات جدول (٥) تبين امتداد قيم الوسط الحسابي لمتعلقات الشعور التنظيمي بين (3.29-4.46) الخاصة (بتعلم كل ما هو جديد - جدية التفكير ) على التوالي والتي تمثل حالة تقارب وتراصف جهود افراد عينة البحث وشعورها بالالفة ضمن افاق التوافق بينهم اساسها الاحترام واحتواء القدرة والرغبة والتمكين والموضوعية رغم ما شكلته كل من التمكين والموضوعية من مستوى منخفض والبالغ (3.62-3.47) على التوالي مما يعكس ابعادا عديدة عن مضمون تلك الفقرتين لكنها تدلي بوجود حالات يامل موظفي وزارة الاعمار والاسكان في التمتع بها من تدريب او ما يتعلق بموضوعية الاستحقاقات الخمسة ، فهي متوافرة كملامح عامة ولكنها ليست ضمن مستوى الطموح ، وهذا جميعه انعكس بقيمة وسط حسابي اجمالي للشعور بالالفة والبالغة (3.95) في حين شكل الاغتراب قيمة وسط حسابي متساعد لمتغيراته والبالغة (2.19,2.57,2.73,2.88,3.40) لكل من (العزلة ، الاغتراب الذاتي ، اللاهدف ، انعدام السيطرة ، اللامعيارية ) على التوالي وبقيمة وسط عام والبالغ (2.77) مما يعكس وجود حالة الشعور بالاغتراب بحدود تفوق الوسط بقليل والمحسوسة من قبل افراد عينة البحث مما يعطي ملامح وجود وسيادة الانطباع الايجابي (بعيد عن الاغتراب ) الذي يفترض ان يعطو العلاقة بين افراد عينة البحث نتيجة الانغماس بحالات الالتحام الوجداني وسيادة الانصاف والاهمية والسير نحو تحقيق الذات الى نصف منتسبها من جهة ولصعوبة ارضاء النصف الاخر من منتسبي الوزارة من افراد العينة خاصة ذوي التاهيل المنخفض فهم يقومون غالبا بمقارنة انفسهم بالآخرين رغم كونهم ليسو بنفس المستوى الاكاديمي والكفاءة والاهمية ، مما يعكس ابتعاد شعور عينة البحث عن حالة الاغتراب نوعا ما وتساعد حالات الالفة وبقيمة وسط اجمالي (3.95) ، وصحيح هي ليست قيمة مرتفعة الا انها تعطي ملامح وجود نوع من الطمانينة والاستقرار النفسي والشعور بالامان والاندماج فيما بين الموظفين ومع اعمالهم من افراد عينة البحث ، وهذا يتوافق مع ما اشار اليه (Huczynski&Buchanan.2001,203) نتيجة تحقيق توافر الاتصال الفعال الذي يخدم حالة التذمر ولامح الشعور بالاغتراب ، لاحظ جدول (٥). وقد سجلت اقيام الانحراف المعياري لمتغير الشعور بالالفة المتعلقة بالمعنوية والبالغة (.88, .82, .67) والخاصة (الرغبة ، والقدرة ، والاحترام ) على التوالي في حين سجلت قيم الانحراف المعياري لمتغيرات الشعور التنظيمي (.66, .90, 1.01, 1.04, 1.12, .84, 1.06, 1.08) والخاصة (المعنوية ، التمكين ، والموضوعية) (انعدام السيطرة ، واللاهدف ، واللامعيارية ، والعزلة ، و الاغتراب الذاتي ) على التوالي ، مما يعكس تقارب نوعا ما لتأثيرات المستجيبين من افراد العينة لما يتعلق لابعد المتغيرات كما في المعنوية ، انعدام السيطرة ، وتقارب شديد جدا لما يتعلق بباقي المتغيرات المبحوثة ، تشير بيانات الجدول الى ان قيم معامل الاختلاف لمتغيرات الشعور التنظيمي الالفة ، والاغتراب والبالغة (16.06, 24.18 , 19.12 ) ، ( 29.21, 39.43, 31.15 ) ، ( 43.64, 47.27 ) على التوالي علما ان القيمة العامة لمعامل الاختلاف لكل من الالفة والاغتراب قد بلغت (32.59,17.37) على التوالي وبقيمة اجمالية للشعور التنظيمي والبالغة (19.29) مما يعكس وقوع تآثر قيمة معامل اختلاف الاغتراب العالية وادت الى تخفيض قيمته . يستدل من بيانات الجدول ان عينة البحث تتمتع بالالفة وبدرجة متقدمة جدا مما يعكس قلة ومحدودية المواقف التي تعرض لها افراد عينة البحث احسو فيها بالاغتراب وهذا يؤكد امتلاك العينة الى انواع ومستويات جيدة من الفهم لحاجات الموظف والى تعلم عملية التكيف وكيفية تجاوز الصعوبات مهما كانت ، لاحظ جدول (٥).

جدول ( ٥ )  
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل اختلاف لمتغير الشعور التنظيمي ( الفة - اغتراب )

متغير رئيسي	متغير فرعي	سؤال	وسط حسابي	انحراف معياري	اختلاف معامل	متغير رئيسي	متغير فرعي	سؤال	وسط حسابي	انحراف معياري	اختلاف معامل			
الفة	احترام	14	4.08	1.01	24.93	اغتراب	العام	33	3.04	1.13	37.05			
		15	4.20	.85	20.33			34	3.44	1.00	29.12			
		16	3.87	2.12	28.99			35	2.71	1.22	45.03			
		العام		21.35	.88			4.13	36	2.62	1.19	45.64		
		القدرة	17	3.76	1.00			26.72	العام		29.21	.84	2.88	
			18	3.74	.92			24.47	اللا هدف	37	3.15	1.32	41.84	
			19	3.61	.93			25.70		38	3.16	1.25	39.45	
			العام		22.04			.82		3.72	39	2.04	1.18	58.07
			رغبة	20	4.02			.95		23.58	40	2.48	1.36	55.06
				21	4.33			.76		17.49	العام		39.43	1.08
		22		4.14	.78			18.84		اللا معيارية	41	3.92	1.17	29.88
		23		4.05	.80			19.61	42		3.45	1.14	33.09	
	24	4.46	.83	18.70	43	3.33	1.24	37.36						
	العام		15.51	.67	4.32	44	2.72	1.21	44.46					
	اجمالي المعنوية		16.06	.66	4.13	العام		31.15	1.06	3.40				
	التمكين	العام	25	3.63	1.07	29.58	الغزلة	45	2.78	1.38	49.65			
			26	3.44	1.16	33.88		46	2.11	1.11	52.66			
			27	3.62	.87	24.18		47	2.15	1.19	55.30			
			العام		24.18	.90		3.62	48	2.23	1.21	54.50		
			موضوعة الاستحقاق	28	3.58	1.13		31.54	العام		47.27	1.04	2.19	
				29	3.41	.99		28.93	الاجتراب الذاتي	49	2.28	1.40	61.15	
		30		3.29	1.09	33.03		50		3.16	1.28	40.63		
		31		3.69	1.17	31.63		51		2.74	1.24	45.05		
		32		3.33	1.15	34.47		52		2.24	1.28	57.20		
العام		19.12		1.01	3.47	العام		43.64		1.12	2.57			
اجمالي الفة		17.37	.69	3.95	العام			32.59		.90	2.77			
اجمالي الشعور التنظيمي		19.29	.66	3.41	العام			19.29	.66	3.41				

اختبار فرضيات التأثير : وتتضمن كل من تأثير مناهج العمل وابعادها في الشعور التنظيمي وابعاده وكما يأتي :

تأثير مناهج العمل في الشعور التنظيمي : تشير نتائج التحليل في جدول ( 6 ) الى ان قيمة (  $R^2$  ) والبالغة ( .053 ) حيث نسبة الاختلاف المفسر في الشعور التنظيمي بسبب مناهج العمل (الفردية، الجماعية) ومتغيراتها الفرعية والتي تشير الى ان شعور عينة البحث بسبب المتغيرات المبحوثة منخفض جدا لا يتجاوز ( 5% ) وباقى التأثير يعود لجملة عوامل اخرى لم تدخل في البحث ، وتمثل تلك النسبة الحصيلة النهائية لتأثير متغيرات مناهج العمل الفردي والجماعي الستة المبحوثة والتي تتباين بمقدار التأثير من متغير لآخر كما في الجدول . ان قيمة (F) الموجبة الاتجاه والبالغة ( .01 ) والتي تشير الى ان شكل العلاقة مقبول والى وجود تأثير لمنهج العمل ككل في الشعور التنظيمي ككل . اما قيمة (B) الموجبة الاتجاه والبالغة ( .230 ) وبمستوى معنوية ( .01 ) . تعكس مقدار الميل في الانموذج الذي يظهره الجدول ويشير الى انه كلما زاد اجمالي منهج العمل بوحدة واحدة يؤدي ذلك الى زيادة اجمالي الشعور التنظيمي بمقدار ( .230 ) . مما يدعم صحة الفرضية الرئيسية ( 1 ) حيث وجود تأثير معنوي لمناهج العمل في الشعور التنظيمي . اما تأثير مناهج العمل في شعور موظفي وزارة الاعمار والاسكان بالالفة فقد بلغت (  $R^2$  ) ( .223 ) اي ( 22% ) من تفسير التغيرات في الشعور التنظيمي تعود لمتغيرات منهج العمل الستة والباقي لعوامل اخرى غير مبحوثة في البحث المنجز ، اما قيمة (F) والبالغة ( 42.28 ) وبمستوى معنوية ( .001 ) والتي تشير لقبول العلاقة ووجود التأثير المعنوي ، مما يدعو الى قبول وصحة الفرضية الفرعية (1-1) ، اما بالنسبة لتأثير مناهج العمل في الشعور التنظيمي بالاغتراب اذ بلغت (  $R^2$  ) (F) (B) قيم ( .011 ) ( 1.63 ) ( .76 - ) على التوالي لما يتعلق بالاغتراب مما يعكس انخفاض نسبة تفسير تأثير المتغيرات المبحوثة لمنهج العمل ككل في الشعور بالاغتراب التنظيمي وسلبية قيمة (B) وعدم معنويتها اذ كلما زادت منهج العمل ككل وحدة واحدة انخفض الشعور بالاغتراب وحدة واحدة ، مما يدعو الى رفض وعدم قبول الفرضية الفرعية (1-2) والخاصة بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لمنهج العمل ككل في الشعور التنظيمي بالاغتراب .

تأثير منهج العمل الفردي في الشعور التنظيمي : تشير بيانات التأثير لشعور الموظفين بالالفة بالتقدم اذ بلغت قيمة معامل التحديد (  $R^2$  ) ( .120 ) اي ان ( 12% ) فقط من التغيرات الحاصلة في الالفة سببها منهج العمل الفردي بمتغيراته الثلاثة ( الحرية ، تحمل المسؤولية ، التغذية العكسية ) وباقى النسبة ( 88% ) تمثل

نسبة اسهام متغيرات اخرى لم تدخل لنموذج البحث او بسبب متغيرات لا يمكن السيطرة عليها ، في حين قيمة (F) والبالغة (20.03) هي ذات دلالة احصائية بمستوى معنوية (0.001) مما يشير الى ان شكل العلاقة مقبول مع وجود تأثير منهج العمل الفردي في الشعور بالالفة التنظيمية ،وتعكس قيمة (B) الموجبة الاتجاه (306) . وبمستوى معنوية (0.001) اي ان كلما زاد منهج العمل الفردي وحدة واحدة ادى ذلك الى زيادة قيمة الشعور التنظيمي بالالفة مما يدعم صحة الفرضية الفرعية (2-1) ،في حين تشير قيمة (R<sup>2</sup>) والبالغة (0.001) المنخفضة جدا والتي تفسر بان تلك المتغيرات لا تشكل اي نسبة جديرة بالاهتمام وقيمة (F) والبالغة (127) . التي تشير الى ان شكل العلاقة غير مقبول والى ضعف وجود تأثير منهج العمل الفردي في الشعور بالاغتراب التنظيمي ، اما قيمة (B) والبالغة (-0.020) السلبية الاتجاه وغير المعنوية والتي تعكس مقدار الميل في الانموذج اذ كلما زاد منهج العمل الفردي وحدو واحدة انخفض الشعور بالاغتراب وحدة واحدة ، وهذه النتيجة تؤكد رفض وعدم قبول الفرضية الفرعية (2-2) الخاصة بتأثير منهج العمل الفردي في الشعور بالاغتراب التنظيمي ، لاحظ جدول (6) ، فيما يتعلق بتأثير منهج العمل الفردي في الشعور التنظيمي ككل اذ تشير قيمة (R<sup>2</sup>) والبالغة (0.046) الى انخفاض مقدار النسبة المئوية لمتغيرات منهج العمل الفردي في تأثيرها بالشعور التنظيمي فهو لم يتعد (0.05) وباقي التأثير يعود لعوامل اخرى لم يتضمنها البحث ، في حين قيمة (F) البالغة (7.15) مما يشير الى قبول شكل العلاقة وبمستوى معنوية (0.01) والى وجود تأثير معنوي لمنهج العمل الفردي في الشعور التنظيمي، اما قيمة (B) البالغة (1.99) موجبة الاتجاه وبمستوى معنوية (0.01) فهي قيمة منخفضة ولكنها معنوية مما يدعو الى قبول الفرضية الرئيسية (2).

تأثير منهج العمل الجماعي في الشعور التنظيمي ، تشير قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) المنخفضة جدا والتي تمثل ما يقارب عشر تأثير متغيرات المنهج الجماعي (التعاون ، الاتكالية ، الفهم والالتزام) والبالغة (11%) بسبب الشعور بالالفة وما تبقى (89%) يعود لعوامل اخرى لم تبحث في البحث المنجز ، تفيد قيمة (B) والبالغة (351) . الى ان شكل العلاقة لجميع متغيرات العمل الجماعي مقبولة لكون (P ≤ 0.01) مما يؤكد وجود تأثير معنوي لمنهج العمل الجماعي في الشعور بالالفة التنظيمية وبصحة الفرضية الفرعية 3-1) ، في حين قيمة (R<sup>2</sup>) البالغة (0.019) . تعكس تقريبا (2%) فقط من تأثير منهج العمل الجماعي في الشعور بالاغتراب التنظيمي و (98% تعود لاسباب اخرى لم يتطرق لها الباحث او لعوامل لا يمكن السيطرة عليها، في حين قيمة (F) البالغتين (B) (2.86) (-1.11) على التوالي مما يوضح ضعف التأثير وعدم معنويته وبالتالي النتيجة تحسم رفض الفرضية الفرعية (3-2) والتي تشير الى وجود تأثير معنوي لمنهج العمل الجماعي في الشعور بالاغتراب ، وتؤكد قيم (B) (F) (R<sup>2</sup>) والبالغة (1.41) (2.46) (0.016) فهي قيم منخفضة وغير معنوية مما يدعو لرفض الفرضية الرئيسية (3) التي تشير بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لمنهج العمل الجماعي في الشعور التنظيمي

#### جدول (٦)

معاملات الانحدار الخطي والتحديد واختبار (F) لمتغير مناهج العمل في الشعور التنظيمي

متغيرات	معنوية			تمكين			موضوعية استحقاق			الفة		
	F	B	R <sup>2</sup>	F	B	R <sup>2</sup>	F	B	R <sup>2</sup>	F	B	R <sup>2</sup>
حرية	5.88	.202	.039	21.39	.294	.127	22.78	.396	.134	5.14	.135	.034
مسؤولية	5.57	.208	.037	1.87	.090	.013	10.42	.270	.066	.001	.002	.003
تغذية	1.49	.131	.010	7.35	.210	.048	4.06	.207	.027	5.62	.164	.037
الفردي	10.61	.238	.067	14.87	.205	.092	20.03	.306	.120	3.90	.096	.026
تعاون	10.22	.312	.065	2.94	.126	.020	7.04	.252	.046	11.17	.213	.071
اتكالية	.646	.094	.004	2.07	.039	.001	8.08	.314	.052	8.94	.224	.057
فهم/التزام	12.65	.300	.079	2.03	.091	.014	16.25	.324	.100	3.09	.100	.021
الجماعي	17.08	.354	.104	1.95	.092	.013	18.25	.351	.110	22.60	.261	.133
منهج العمل ككل	34.64	.433	.191	10.09	.185	.064	42.28	.452	.223	12.30	.180	.077

#### تابع جدول (٦)

متغيرات	انعدام سيطرة			اللاهدف			اللامعيارية			العزلة		
	F	B	R <sup>2</sup>	F	B	R <sup>2</sup>	F	B	R <sup>2</sup>	F	B	R <sup>2</sup>
حرية	.263	-.037	.002	2.45	-.088	.016	3.215	-.103	.021	4.25	-1.20	.028

*	*												
.703	-.048	.005	1.08	.058	.007	.034	.010	.000	1.62	.090	.011	مسؤولية	
.257	-.035	.002	.026	-.011	.000	.103	.21	.001	1.07	.088	.007	تغذية	
.337	-.028	.002	.014	.005	.000	.071	-.012	.000	1.87	.081	.013	الفردى	
7.91	-.176	.051	1.23		.008	4.60	-.131	.030	.182	-.034	.001	تعاون	
	**			-.070		*	*						
.266	.039	.002	.236	-.036	.002	.050	.050	.003	1.01	-.093	.007	اتكالية	
1.33	-.064	.009	.018	.007	.000	.073	.015	.000	1.93	-.095	.013	فهم/التزام	
4.80	-.124	.032	2.03	-.080	.014	1.58	-.069	.011	2.39	-.109	.016	الجماعى	
	*												
2.51	-.082	.017	1.92	-.070	.013	1.60	-.063	.011	.000	.000	.000	منهج العمل ككل	

تابع جدول (٦)

الشعور التنظيمي			الاغتراب			اغتراب ذاتي			متغيرات
F	B	R <sup>2</sup>	F	B	R <sup>2</sup>	F	B	R <sup>2</sup>	
5.030	.205	.033	5.24	-	.34	.644	-.044	.001	حرية
	*		*	.152					
3.33	.163	.022	.97	.050	.004	2.88	-.089	.010	مسؤولية
7.42	.288	.048	.167	-	.001	.049	-.014	.000	تغذية
	**			.032					
7.15	.199	.046	.127	-	.001	3.23	-.079	.022	الفردى
	**			.020					
1.15	.108	.008	1.86	-	.012	.002	.002	.000	تعاون
				.100					
2.95	.201	.020	.032	.016	.000	2.30	.106	.016	اتكالية
3.09	.154	.021	1.00	-	.007	1.05	-.053	.007	فهم/التزام
				.064					
2.46	.141	.016	2.86	-	.019	.002	.003	.000	الجماعى
				.111					
8.30	.230	.053	1.63	-	.011	2.15	-.70	.014	منهج العمل ككل
	**			.076					

\*\*\* عند مستوى معنوية (0.001).

\*\* عند مستوى معنوية (0.01).

\* عند مستوى معنوية (0.05).

### الاستنتاجات والتوصيات :

- بعد المتابعة النظرية واجراء الاختبارات الميدانية تبين صحة (عدم صحة) الفرضيات الموضوعية وخص هذا الجزء الى عرض الاستنتاجات والتوصيات وكما ياتي :
- 1- تشير نتائج البحث الى ان نسبة الذكور من الموظفين لدى عينة البحث تفوق الاناث مما يعكس ان قيادي الوزارة تعتمد بشكل اكبر على الذكور نظرا لطبيعة ومهام انشطتها من مواقع عمل خارجية ، مشاريع ، طرق..... على وفق الظروف الامنية غير المستقرة التي يعيشها البلد .
  - 2- توافر استخدام منهج العمل الجماعى بشكل اكثر اتساعا من العمل الفردي وذلك ياتي مع انسجام وتوافق حاجة اعمال وزارة الاعمار والاسكان للعمل الجماعى ، فاعماله التصميمية والتخطيطية ومشاريعها التنفيذية غالبا ما تتطلب انجازها جماعات عمل تتكامل جهود وخبرات ذوي العلاقة من اختصاصات مختلفة هندسية معمارية ، بناء وانشاءات ، كهرباء ، بيئة .....، مساحة ، نزولا الى مستوى كل نشاط من تلك الانشطة التي تتطلب حالة من جماعية العمل لتامين الانجاز بالمستوى المطلوب والهيبة المطلوبة ، مما يعكس اتخاذ القرار الاصوب في الاختيار لمنهج العمل .
  - 3- تفيد بيانات البحث الى تحقيق عالي جدا لاستخدام المهارات الادانية في بلورة الاجراءات بما يحقق القناعة الشخصية والمهنية لعينة البحث من الموظفين .
  - 4- حققت معلومات التغذية العكسية قيمة منخفضة لمنهج العمل مما يعكس عدم توافرها احيانا وعدم الاستفادة منها اذ ما توافرت احيانا اخرى ، ويعتبر ذلك هدر غير مبرر .
  - 5- وجود شعور بالالفة بين عينة البحث من موظفي الوزارة معززة باتفاق تاشيريات العينة على اغلب الاسئلة ذات العلاقة حول القيمة 3-4 من اصل المقياس الخماسي وهذا يشير بخير ويدلي بارتياح نوعا ما لبعض

- الموظفين وتحقيق حالة الاحترام وارساء حالة من التمكين فيهم وتطبيق موضوعية الاستحقاق ومحدوديتها للبعض الاخر .
- ٦- ظهور ملامح وجود الاغتراب بصورة خافتة غير واضحة المعالم لدى عينة البحث اذ محدودية وجود الاحساس بالعزلة، الاغتراب الذاتي، اللاهدف ، انعدام السيطرة ، اللامعيارية الا انه مدرك ضمنا ، مسيطر عليه في مواقف معينة ذلك واضح بتمحور اتفاق تاشيرات المستجيبين حول القيمة ٢-٣ مما يبعد الاحساس بالاغتراب بشكل واضح وصريح ولا يؤمن توافر حالة الالفة كما يرجوها الباحث الا انه حدث جيد يظهر قدرة العينة من التحليل المنطقي للمواقف وحالات الارتباك الحاصلة خلال ساعات الدوام اليومي والتي تمر بسلام دون اثار سلبية على نفسيات الموظفين مما يعكس راحة العقل وسلامة التعامل مع المواقف كل ضمن حدوده وعدم تسريبها الى حالات العمل الاخرى او مزج حالة مع الحالات الاخرى .
- ٧- اكدت نتائج البحث الى وجود تاثير معنوي لمناهج العمل ككل في الالفة التنظيمية كما هو الحال لمنهج العمل (الفردى، الجماعى) وتأثيره بالالفة وهو حصيلة اهتمام ادارات الوزارة المبحوثة بالحرية ، تحمل المسؤولية، والاستفادة من بيانات التغذية العكسية واحداث حالات التعاون والفهم والاتكالية انطلاقا من مفهوم العمل ضمن اطار الاسرة الواحدة ذات المصير الواحد .
- ٨- غياب تاثير مناهج العمل في الاغتراب التنظيمي مما يعكس انغماس افراد عينة البحث في اعمالهم واعتبار انجازهم يمثل لهم الهدف المتفق عليه جميعهم وهي ناحية ايجابية تحسب لصالح الوزارة ومنتسبيها من افراد العينة ، وكذلك تاثير مناهج العمل (الفردى، الجماعى) في الاغتراب ككل.
- ٩- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي الى وجود تاثير معنوي لمناهج العمل ككل في الشعور التنظيمي ، مع وجود تاثير مناهج العمل الفردى، في الشعور التنظيمي وغياب التأثير لمنهج العمل الجماعى في الشعور التنظيمي .

### التوصيات :

- يقدم الباحث توصيات يمكن تطبيقها وممارستها لتحقيق فائدة اكبر لوزارة الاعمار والاسكان لما يخص المتغيرات المبحوثة ، وكما ياتي :
- ١- ضرورة احداث التفاتة استثنائية نحو الاتاث وتوجيه الانظار اليهم ومنحهم الفرصة لتقديم خبراتهم ومهاراتهم وتسخيرها لما يخدم العمل في الوزارة خاصة ممن يلاحظ فيهم توافر امكانيات وقدرات تحمل مسؤولية العمل الشاق والرغبة في تحقيق الذات .
- ٢- العمل على ادامة منهج العمل الفردى بما يكتنفه من ابراز وتشخيص للموظفين المبدعين ذوي العقول المفكرة الراحبة والقادرة على مواجهة التحديات والصعوبات الجسيمة والوقت العصبى ، وتعزيز العمل الجماعى من جهة اخرى بما يحقق حالة تصعيد الكفاءة التخصصية وانخفاض المخاطرة واللاتاكد وزيادة حالات التواصل بين الموظفين من اعمار وظيفية مختلفة .
- ٣- تعميق اوسع لموظفي الوزارة لمزايا العمل الفردى - الجماعى وتنشيط اقدام الموظفين على استخدام كليهما حسب الموقف، ومتطلباته واهميته ..... انطلاقا من حرية اختيار المنظمة وافرادها لمنهج اداء عملها.
- ٤- تصعيد حالة الاستفادة من معلومات التغذية العكسية فيما بين الموظفين وايصالها الى مرحلة اللجوء والبحث عن منابع ومصادر معلومات التغذية العكسية بكل صورها من صندوق الشكاوى ، استطلاع اراء المستفيدين ، الزوار ، الممولين ، المقاولين ، المجهزين ، المشرفين ، المراجع ، .... حتى لو تطلب الامر رصد موظف براتب لهذا الامر لما له من اهمية في الارتقاء بمستوى الخدمة التي تقدمها الوزارة الى العامة وما يشعر الموظف من اهمية لعمله .
- ٥- توجيه اهتمام القيادات في الوزارة الى ايلاء درجة من الضرورة الواجبة لارساء حالة الشعور التنظيمي بالالفة مع موظفيهم بمستوى اوسع مما هو عليه الان من احترام جهودهم وخصوصياتهم، منحهم الفرصة لاطلاق قدراتهم المهارية والفنية والتخصصية لاستخدامها باستثمار كفو في العمل المنفذ، ومساعدتهم في جدولة رغبات موظفيهم الشخصية باعتبارهم مالكي الخبرة والمهارة الاكثر والاقدم عمرا وظيفيا في تمكينهم من تحقيق حالات النجاح والتميز الاداني، مع مراعاة دقيقة لموضوعية الاستحقاق ومنح كل ذي حق حقه على ضوء الجهد المبذول بعيدا عن المحسوبية..... .
- ٦- اللجوء الى محاولات ميدانية جادة مبنية على اساس الاستعانة بذوي الاختصاص من علم نفس والسلوك وعلم الانسان بغية ابعاد شبح الشعور التنظيمي بالاغتراب عن عينة البحث من خلال تشخيص اولي (تحديد الموظف الذي لديه حالة اغتراب تتم من قبل المدير او زملاء العمل المقربين للموظف و باشراف ذوي الاختصاص ) (تحديد مجالات الاغتراب هل في اللامعيارية ، اللامعيارية ..... ) (احتواء الموظف من قبل موظفين ذوي احساس سلوكي واجتماعي متقدم وظيفيا متميزون جدا يعملون لرفع وتخفيف حالة الاغتراب عن طريق التقرب اليه والعمل معه واجراء نقاشات وحوارات معه) (اخيرا اجراء محاولة في ممارسة موقف



- ما من قبله لتحديد كيفية ادارته وضمن اي سياق سيتخذ قراره ) ، ان الاهتمام النفسي وا لسلوكي به يمثل موضع الانطلاق لطاقتها وقدراته ازاء الامور المحيطة به .
- ٧- العمل على تفعيل حقيقي لمنهج العمل الفردي في منح الموظف الذي يتمتع بملامح قيادية صلاحية انتقاء العمل الذي يشكل موضع اهمية متميزة له وتشكل نقلة ادائية بمنحه فرصة وصلاحية انتقاء الخطة والطريقة ووسائل التنفيذ .
- ٨- ضرورة الاشادة الى نتائج الجهود الجماعية باجراءات وزارية معتمدة من قبل المسؤولين دون جعلها تمر دون التنويه عنها بحسن الاداء وتميزه وموافاته المتطلبات المحددة من حيث الكلفة ووقت الانجاز .
- ٩- مراعاة امتلاك قيادي ومسؤولي الوزارة حصيلة من المعلومات عن الجوانب النفسية والسلوكية ومحاولة التيقظ الشديد لابعادها عند اتخاذ اي قرار في ان يكون ضمن تلك الملامح الايجابية بعيدا عن مواضع الحاق الاذى النفسي والضرر المعنوي الى الموظف ، حيث ان تداعيات تلك الامور وتكرارها يبعد الموظف عن التواصل مع العمل وزملاء العمل والمسؤولين ويطفء لهيب حماس العمل لديه والاندفاع الطوعي للعمل .
- ١٠- ارساء اسس ثقافة منظمة وظيفية محددة حتما تكون مقبولة من قبل منتسبي الوزارة تمثل معيار عام لتقييم الاداء المنفذ يطبق على الجميع بدون استثناء وجعل ذلك يمثل بداية خط الشروع والانطلاق من قبل كل موظف في الوزارة بمعرفة اين هو الان ضمن تلك المعايير ؟ حيث يقوم الموظف بتقييم نفسه ذاتيا قبل ان يقيمه مديره المباشر وبالتالي سوف ينشأ بداخله ضمنا الاحساس بالاهمية وتعاضم ذلك الاحساس مع كل انجاز متميز يحققه في الوزارة ويعلوه الامل في تحقيق المزيد من الابداع والاستثناء في العمل ، وبذلك يبعد الشعور بالاغتراب ويدرك ان العمل في الوزارة يمثل اللبنة الاساسية له ومن هنا يبدأ الحرص في تقديم كل ما يستطيعه لها .
- ١١- يقترح الباحث ضرورة التواصل مع التقدم العلمي لا سيما في جوانب العمل التنظيمي عن طريق متابعة الاتجاهات الحديثة المعاصرة والاتصال بالمؤسسات المتخصصة العالمية باستخدام شتى الطرائق والوسائل .

### المصادر العربية :

- ١- اوسيوف، ج، ١٩٧٠، قضايا علم الاجتماع ، دراسة سوفيتية نقدية لعلم الاجتماع الراسمالي ، ترجمة سمير نعيم احمد ، وفرج احمد فرج ، طبعة اولى ، تقديم عاطف غيث، جمهورية مصر العربية ، القاهرة .
- ٢- الخفاجي ، عبد المنعم جاسم محمد ، ٢٠٠٩، العزلة الاجتماعية لدى المكفوفين وعلاقتها باساليب معاملة الوالدين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة المستنصرية ، العراق ، بغداد .
- 3- الخولي ، سناء ، ١٩٨٢، علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، جمهورية مصر العربية ، القاهرة .
- 4- الزغل ، علي عاطف عضيبات، ١٩٩٥، الشباب والاعتراب، دراسة تطبيقية في شمال الاردن، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، مجلد: ٥، عدد: ٢، الاردن ، عمان .
- 5- السامرائي، متعب مناف، ١٩٦٥، ثورة على القيم ، طبعة اولى، مطبعة التلغراف، العراث ، بغداد.
- 6- الساعدي، امجد كاظم فارس، ٢٠٠٩، الاحباط الوجودي وعلاقته بالاسلوب المعرفي لدى طلبة الجامعة ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة المستنصرية ، العراق ، بغداد .
- 7- الصانغ، محمد ذنون زيتو، ١٩٩٨، الحصار الاقتصادي والاعتراب الاجتماعي واثرهما في سلوك الطلبة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بغداد ، العراق ، بغداد.
- ٨- العزاوي ، انور قاسم يحيى ، ٢٠٠٦، الشعور باليأس لدى طلبة جامعة الموصل ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة المستنصرية ، العراق ، بغداد.
- ٩- القاسم، عادل عبد الله، ٢٠٠٠، دراسات في الصحة النفسية، الهوية ، الاغتراب ، الاضطرابات النفسية ، طبعة اولى، دار العربية للطباعة والنشر ، جمهورية مصر العربية، القاهرة.
- ١٠- القيداتي ، خالد احمد حسن، ٢٠٠٦، الاغتراب الوظيفيو علاقته باحتياجات الموظفين ، رسالة ماج- ستير غير منشورة ، جامعة صنعاء ، اليمن ، صنعاء .
- ١١- النوري ، قيس، ١٩٧٩، الاغتراب اصطلاحا ومفهوما، مجلة عالم الفكر ، مجلد : ١٠، عدد: ١، الكويت .
- ١٢- النوري ، قيس، 1990، الانثروبولوجيا، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، بيت الحكمة ، العراق ، بغداد.
- ١٣- بكر، محمد الياس، ١٩٧٩، قياس مفهوم الذات والاعتراب لدى طلبة الجامعة المستنصرية ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة بغداد ، العراق ، بغداد.
- 14- بشاي ، حلیم، ١٩٨١، الاغتراب ، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة الكويت ، الكويت .
- ١٥- جواد، شوقي، والمؤمن ، قيس عبد الله ، ١٩٩٠، سياسات الاعمال ، مطبعة الراية ، دار الكتب والوثائق، العراق ، بغداد.
- 16- حمزة ، بركات ، ١٩٩٢، الاغتراب المجلة الاجتماعية القومية ، مجلد: ١٩، عدد: ٣، جمهورية مصر العربية ، القاهرة .

- 17- صالح، صالح مهدي، ١٩٩٥، الاحتراق النفسي لدى المرشدين التربويين وعلاقته ببعض المتغيرات، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، العراق، بغداد.
- 18- عبد الواسع، احمد عبد الوهاب، ١٩٧٣، علم ادارة الافراد، دار صاد، لبنان، بيروت.
- 19- عسكر، سمير احمد، ١٩٨٩، متغيرات ضغوط العمل، دراسة نظرية تطبيقية في قطاع المصارف بدولة الامارات العربية المتحدة، الادارة العامة، عدد: ٦٠، الكويت.
- 20- طه، هند، ١٩٩٤، مفهوم الضياع، دراسة نظرية وسيكومترية، المجلة الاجتماعية القومية، مجلد: ٣١، عدد: ٢، جمهورية مصر العربية، القاهرة.
- 21- محمداوي، خالد حنتوش ساجت، ١٩٩٦، الاتجاهات المستقبلية للطلبة نحو الهجرة خارج العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاداب، جامعة بغداد، العراق، بغداد.
- 22- محمود، عصام نجيب، ٢٠٠١، ديناميات السلوك الانساني وستراتيدياته، طبعة اولى، جامعة فيلادلفيا، دار البركة للنشر والتوزيع، الاردن، عمان.

### المصادر الاجنبية

- 1-Beer, Michuel, 1980, Organization chang and development, scott foresman and co., U.S.A.
- 2-Baron R.A., 1989, Personality and organizational conflict, effects of type A behavior pattern and self-monitoring, organizational behavior and human decision process, 44
- 3-Bower D.G., & Seashor S.E., 1966, Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership, administrative science quarterly, 11.
- 4-Boyatzis, R.E., 1982, The competent manager, New York, John Wiley in yukl, 2006, 195.
- 5-Carrol, Buchholtz, 2006, Ethics and stakeholder management, 5<sup>th</sup>/ed, business and society from Goodman et al, 2007.
- 6-Cumming, T.G. and Worley, C.G. 2005, Organization development and chang, 8<sup>th</sup>/ed, Santa Fe, OK: Thomson/ South- Western.
- 7- Daft, Richard, L., 2001, Organization theory and design, south west college publishing, U.S.A.
- 8-Denisi Angelo S., and Griffin Ricky W., 2001, Human resource management, Houghton Mifflin co., U.S.A.
- 9-Durkheim Emile, 1947, The division of labor in society Chicago, Free press, U.S.A.
- 10- Encyclopedia dictionary of sociology Guilford, 1986, The Dushkin publishing group.
- 11-Eric Lharvey, 1987, Dissiplin us punishment, management review, march.
- 12-French Wendell L., & Bell Cecil H., 1999, Organization Dvelopment, 6<sup>th</sup>/ed, prentice Hall Inc., U.S.A.
- 13-George A., Miller, 1967, Professional in bureaucracy alienation among industrial scientists and rngineers sociological review, Vol: 32, No:5.
- 14-Gomez-Mejia Luis, Balkin David B., & Cardy Robert L., 1998, Managing human resources, 2<sup>nd</sup>/ed, Prentice Hall international Inc., U.S.A.
- 15-Goodman Stephen H., Fandt Patriciam, Michlitsch Joseph F., & Lewis Pamela S., 2007, Management chang for tomorrow s leaders, Thomson south western, China.
- 16-Hackman J., Oldhan G., & Purdy K., 1975, A New strategy for Job enrichment, California Management review, Vol: 17.

- 17-Hatch J., Mary,1997, Organization Theory, Oxford university press,Great Britain
- 18- Hersey Paul, Blancherd Kenneth H., &Johnson Dewey E., 2008, Management of organizational behavior , leading human resources, 9<sup>th</sup>/ed, Pearson prentive hall,London .
- 19- Hodge B.H.,&Anthony W.P., 1991,Organization theory ,4<sup>th</sup>/ed, Allyn and Bacon Inc., U.S.A.
- 20- Holden R.R.,Mendanca J.P.,&Serin R.C.,1989,Suicide hoplessness & social desiriability a test of an interactive model,journal of consulting & clinical psychology ,Vol:57,No:4.
- 21-Hous S.,James&Willam M.Mason,1975, Political alienation in America 1952-1968,American sociologic review, Vol: 40,No:2,U.S.A.
- 22-Huczynski Andrze J., &Buchanan, 2001, Organizational behavior,4<sup>th</sup>/ed,Prentice-hall Inc.,U.S.A.
- 23-John A. C.Brown,1954,The social psychology of industry , Baltimore, Benguin books.
- 24-Korman Braham,1977,Organization Behavior, Newjersy print-hall,U.S.A.
- 25-Lichtheim George,1968, Alienation in international encyclopedia of social sciences, Vol: 1,No:7.
- 26- Lippitt Gordon L., 1982, Organization renewal , 2<sup>nd</sup>/ed,prentice-hall Inc., U.S.A.
- 27-Macmillan Hugh&Tampoe Mohen,2000, Strategic management .Oxford university press,Great Britain .
- 28- Martin, John& Fellenz, Martin 2010, Organization Behaviour and Management, 4<sup>th</sup>/ed ,South Western Cengage Learning EMEA, U.S.A.
- 29-McClelland D.C.&Burnham D.H., 1976,Power in the great motivator, Harvard business review,march April.
- 30-Mcshane Steven L.,&VonGlinow Mary Ann,2007, Organizationuing heal Behavior essentials, McGraw0hall Irwin, U.S.A.
- 31-Meyerson D.J.,2002,If emotion were honoured a cultural andays is fineman s. emotion in organization,2<sup>nd</sup>/ed,London.
- 32-Miller D.&Toulouse J.,1986,Chief executive personality and corporate structure in small firms,management science Vol: 32.
- 33-Nahavandi,A,Mizzi R.J.&Malekzadeh A.R.,1992, Executive type firm strategy , journal of social psychology Vol: 32.
- 34-Resenthal M. &Yoadin P.,1967,Adictionary of philosophy Moscow progress publishing.
- 35- Robert E.Quinn&Cretchen M.Spreitzer,1997, The road to emporment, seven questions every leader should consider organizational dynamics, autumn,26:2.
- 36- Robbins Stephen P.,2001,Organizational behavior,9<sup>th</sup>/ed, prentice hall,NewDelhi.
- 37- Schermerhorn J.R.,Hunt J.G.&Osborn R.N., 1998,Basic organizational behavior, john wiley &sons Inc.,Canada.
- 38-Secman Melvin, 1959,On the meaning of alienation, American sociological review ,24:6.
- 39-Sikule A.F.,& Mckenna J.F.,1984, The management of human resource, Hohn wiley&sons, Inc., U.S.A.
- 40- Solomon,R.T.,1964, American Psychologist ,Vol:19.

- 41- Strube M.J.,Turner C.W.,Cerro D., StevenJ.&Hinchey F.,1984, Inter personal aggression and the type A coronary-prone behavior pattern A. theoretical distinction and practical implication, journal of personality and social psychology Vol:47.
- 42-Swannell,Julia,1993,Oxford modern English dictionary, Newyork ,oxford university press Inc.
- 43-Tears Richarel&Scheuing Eberhard E.,1997,Team working and quality improvement, printed and bound in Great Britain by readwood book , trowbridge,Wiltshire.
- 44-Timothy Weaver W.,1996,Linking performance Reviews to productivity and quality HR magazine, November.
- 45-Torrington Derek, Weightman Jane,& Johns Kirsty, 1989, Effective management people and organization, prentice hall international , Great Britain.
- 46-Veiga J.,2004,Brining ethics into the mainstream an introduction to the special topic, academy of management erecuutive ,Vol: 18,No:2.
- 47-Yukl Cary,2006, Leadership in organization ,6<sup>th</sup>/ed , pearson education,Inc.,U.S.A.

شبكة المعلومات العالمية :

- 48- <http://Maseh.net/vb/archive/index.php>.
- 49-<http://devlopmenthuman.blogspot.com>
- 50-<http://stordz.com/forum/archive/index.php>
- 51-<http://dzwor/dorg/vb/show Thread.php>.
- 52- <http://branemrys.blogs potcom/2008/10>
- 53-<http://Academic research . Microsoft.com>.

ملحق (١)

م/ استبانة

السيد المحترم

نضع بين ايديكم الاستبانة الخاصة بالبحث الموسوم (مناهج العمل المستخدمة وتأثيرها في الشعور التنظيمي) بحث ميداني في مقر وزارة الاسكان والاعمار، يهدف الى ايجاد اثر ابعاد مناهج العمل الرئيسية والفرعية في الشعور التنظيمي، التعرف الى واقع مناهج العمل والشعور التنظيمي لموظفي الوزارة. نامل ان يتسع وقتكم لقراءة فقرات الاستبانة والتاثير عليها بعلامة (O) في احد الحقول المثبتة في المقياس على وفق تايدكم لمضمون الفقرة بما يتناغم ويعكس واقع الحال لديكم، علما ان اجاباتكم ستكون موضع سرية تامة وتخصص لاغراض بحثية فقط.

مع فانق التقدير

الباحث

اولا: المعلومات الشخصية:

الجنس : الحالة الاجتماعية: عدد سنوات الخدمة الكلية:  
العمر: التحصيل الدراسي: عدد سنوات الخدمة في تشكيلات الوزارة :

ثانيا: المتغيرات البحثية/المقياس				
لا	لا	اتفق	اتفق	اتفق
اتفق	اتفق	الى	بدرجة	بدرجة
اطلا	اطلا	حد	جيدة	كبيرة
قا	قا	ما		
اولا: مناهج العمل (يعمل الموظف باكثر من طريقة لاداء عمله، بعض المهام تنجز من قبله لوحده بحرية على وفق رايه الشخصي والبعض الاخر تنجز عبر اجراءات محددة من قبل المنظمة بالتعاون مع زملاء العمل من موظفي القسم)				
١- الفردي : اداء الموظف عمله بشكل مستقل عن الاخرين من زملاء القسم وتضم/ الحرية، تحمل المسؤولية، التغذية العكسية)				
أ - الحرية				
				١- تتمتع بحرية جدولة عملك المكلف به لادائه، تهيئة مستلزماته.....؟
				٢- تتفانى في تحديد الاجراءات التنفيذية على وفق تطلعتك الشخصي؟
				٣- تستخدم كامل مهاراتك الادانية في بلورة الاجراءات بما يحقق قناعتك المهنية؟
ب - تحمل المسؤولية				
				٤- تعمل المنظمة على تحمل موظفيها مسؤولية نتائج الاعمال المنفذة من قبله ؟
				٥- تلمس تدقيق الموظف لاعماله المنجزة بنفسه اول باول دون رقابة لاي نوع ؟
ج - تغذية عكسية				
				٦- تتسلم معلومات التغذية العكسية بشكل مباشر عن اداك المنجز من قبل المستفيد عن طريق صندوق الشكاوي ؟
				٧- تقوم بمناقشة مواقع الخلل في اداك المنجز عبر معلومات التغذية العكسية مع القدامى من زملاء العمل ؟
٢- الجماعي(انجاز العمل المطلوب عبر مجموعة زملاء القسم وتضم /التعاون،الاتكالية،الفهم والالتزام)				
أ - التعاون				
				٨- يسود بينك وبين موظفي القسم رغبة شديدة في مساعدة بعضكم البعض؟؟؟؟
				٩- تمنحك جماعية العمل في القسم فرصة رفع كفاءة القسم عبر

					التعاون والتفاعل المعلوماتي؟
					ب - الاتكالية
					١٠- يستند جزء كبير من عملك الوظيفي باتمام الاخرين من زملاء القسم لاعمالهم؟
					١١- يسود الثقة بينك وبين موظفي القسم لدرجة الاعتمادية المتبادلة بينكم؟
					ج - الفهم والالتزام
					١٢- ترى في نفسك امتلاك الفهم الواضح لاهداف القسم الذي يعمل به؟
					١٣- تقيم نفسك بالموظف الملتزم بالعمل ضمن اجراءات القسم المتفق عليها؟
					ثانيا: الشعور التنظيمي (يعكس ما في داخل النفس البشرية من الموظفين ازاء ما يلمسونه في عملهم من خلجات قد تتبلور عنها حالات تكون مبعث ، الرضا ، الانفتاح ، الارتياح ، السعادة ، الاطمئنان ، الفرح بما يحقق الشعور الايجابي معبرا بالفته ، او الاحتراق النفسي، التوتر، الاغتراب ، الانسلاخ، ويكون لها وقع مؤلم ذات مرارة ، مسببا للشعور السلبي معبرا باغترابه .
					الالفة (شعور يجتاح الموظف عبر ايام وسنوات عمله الوظيفي ازاء مواقف معينة تصدر منه والى الاخرين او من زملاء العمل او المعنيين في المنظمة بمختلف مستوياتهم تكون مبعث ابتهاج وهناء له وتضم / معنوية الموظف ، التمكين ، موضوعية الاستحقاق ) أ- معنوية الموظف (تمثل شعور الموظف بالاهمية والمكانة من قبل الاخرين وتضم/ الاحترام، القدرة، الرغبة)
					حترام
					١٤- يتبع تقدير الجهود المتميزة للموظف من قبل مدير القسم(مالكي السلطة)؟
					١٥- تحترم خصوصية الموظف (عدم انتهاكها) مهما كانت علاقة الاخرين به؟
					١٦- يتم تشجيع الموظف الى تقديم مبادرات تخص عمله من شأنها رفع منزلته؟
					القدرة
					١٧- تلمس امتلاك المنظمة موظفين متميزين لهم القدرة على تشخيص المشاكل؟
					١٨- يمتلك موظف المنظمة القدرة في فهم القيم المهمة عند المستفيد (المراجع)؟
					١٩- ترى في موظف المنظمة قدرة تشكيل علاقات اساسها الثقة مع منظمات اخرى؟
					الرغبة
					٢٠- تميل تحقيق رغبة النجاح في العمل المكلف به بدون امتلاك السلطة؟
					٢١- تتمنى لنفسك مساعدة الاخرين في ادراكهم ذاتهم؟
					٢٢- يحرص على تحقيق قفزات ادائية،نوعية،اجرائية في عملك بالقسم؟
					٢٣- تسعى الى السيطرة الذاتية على انفعالاتك في اغلب المواقف؟
					٢٤- تندفع الى تعلم كل ما هو جديد في اختصاصك وبشكل مستمر؟
					ب - التمكين(امتلاك موظف المنظمة المقومات المحققة للنجاح في الاداء وتتمثل بتراكم الخلفية العقلية المتفتحة المستخدمة مجموعة المهارات والخبرات الحالية والمستزادة عبر السنين الوظيفية له ، تضم / التدريب التقني ، تفويض سلطة، تكيف موضوعي)
					٢٥- تلقى التدريب التقني المناسب لك على وفق مستوى المعرفة الحالية؟

				٢٦- تعتمد المنظمة سياسة تفويض جزء من صلاحيات المدير الى البارزين من من المرؤوسين ؟
				٢٧- يحرص على تحقيق تكيف متناغم مع المستجدات الحاصلة في بيئة العمل الحالية ؟
				ج - موضوعية الاستحقاق (مدى تلمس الموظف استخدام المدراء والمعنيين باتخاذ القرارات سياسة المنطق ورشادة النضج في التعامل معهم بمختلف المواقف الايجابية (السلبية) ، تضم/ مراجعة السلوك، عقلانية القرار، استقامة الاجراءات، مرونة التعامل )
				٢٨- تلمس حرص مديرك على اعتماد سجل سلوكيات الموظف المراد تكريمه (معاقبته) ومراجعتة بدقة ليكون واضح - عادل مع موظفيه ؟
				٢٩- تجزم استناد مديرك بعملية التكريم (العقوبة) على جميع المعلومات المتجمعة عن الموظف المقصود لخدمة المصلحة العامة بالاساس ؟
				٣٠- تلاحظ جدية تفكير مديرك بين (المعلومات في السجل) و(متعلقاته الحالية) ازاء مدى احقية الاستحقاق ل(س) من الموظفين دون (ص)؟
				31- ترى عمل مديرك بنزاهة واضحة في تطبيق الاجراءات الرسمية ازاء الموظف المراد تكريمه (معاقبته) ؟
				٣٢- يهتم مديرك عند تقرير استحقاق التكريم (العقوبة) ان يحقق قناعة الموظف بالاجراءات المتخذة بحقه ؟
				٢- الاغتراب(حالة نفسية اجتماعية تصيب الانسان عندما تحيطه عوامل تشكل اسباب لحدوث الاغتراب وتتمثل في انعدام السيطرة، اللاهدف، اللامعيارية، العزلة، اغتراب ذاتي).
				أ- انعدام السيطرة (عدم القدرة في التأثير في مجريات محيط العمل الخاص بالمنظمة)
				٣٣- تواجهك مواقف عمل ليس لديك حل لها ؟
				٣٤- تلمس في نفسك الاستعداد لتلبية خيارات الاخرين ؟
				٣٥- ينتابك شعور باليأس ؟
				٣٦- تندر حالات المشاورة معك اومع الاخرين من موظفي القسم في الامور الخاصة بعمل القسم ؟
				ب - اللاهدف(شعور الموظف بالفراغ نتيجة عدم توافر اهدافه الاساسية لتعطي لحياته معنى)
				٣٧- تشعر بخيبة الامل نظير الجهود المبذولة من قبلك في القسم ؟
				٣٨- يصعب عليك تحقيق طموحاتك الذاتية داخل قسمك ؟
				٣٩- تستهين بعملك وما تقدمه من مهام الى الاخرين (المستفيدين) في القسم ؟
				٤٠- تلقى مسيرتك الوظيفية ادنى اهتمام من قبلك ؟
				ج- اللامعيارية (سيادة تفكك القيم الاجتماعية وفشل السيطرة على السلوك الوظيفي اتجاه الالتزام)
				٤١- تشكو من غياب تطبيق عدل لانظمة الحوافز، الايفاد، الاجازات، مكاسب معنوية، منح دراسية..... ؟
				٤٢- تلاحظ هشاشة تطبيق اجراءات العمل في بعض المهام المنجزة ؟
				٤٣- افقار وجود قيم ثقافية موحدة لتنسيق اتجاهات الجهود المبذولة في القسم
				٤٤- اجد صعوبة في التكيف لمعايير العمل المستخدمة في القسم حاليا ؟
				د- العزلة(ضعف الشعور بالانتماء الى المنظمة /القسم /الوحدة التي يعمل فيها )
				٤٥- يكثر الصراع في القسم لمختلف الامور (تدريب ،اجازة ،ترقية،

					ايقاد...؟
					٤٦- يسود المزاج الخشن في التعاملات بين زملاء القسم ؟
					٤٧- تفضل الاختلاء بنفسك دون الموانسة مع زملاء العمل ؟
					٤٨- ستلاحظ ندرة وجود التعاون البناء بين زملاء القسم ؟
					هـ - اغتراب ذاتي ( ضعف الاحساس بالذات نتيجة عدم ممارسة الاعمال المكافئة للامكانيات الشخصية
					٤٩- تعمل في قسم لا ترغب بالعمل فيه ؟
					٥٠- تزاول عمل يقل بكثير عن قدراتك وامكانياتك ؟
					٥١- تتنازل عن ما تؤمن به من معتقدات تساييرا مع متطلبات الموقف الانوية ؟
					٥٢- تعاني من ضعف الاحساس باهمية انتمائك ووجودك في القسم /الوحدة التنظيمية ؟

ملحق (٢) اسماء المحكمين لاستبانة البحث

اسم الخبير	درجة علمية	موقع العمل	تخصص
علاء فرحان	استاذ	جامعة كربلاء /العميد	تسويق
حمزة شمخي	استاذ	جامعة مستنصرية /ادارة اعمال	مالية
صباح موسى	استاذ مساعد	جامعة مستنصرية /ادارة اعمال	موارد بشرية
اكرم ياسري	استاذ مساعد	جامعة كربلاء /رئيس قسم ادارة اعمال	منظمة وسلوك تنظيمي
سلمي ثابت	استاذ مساعد	جامعة مستنصرية / احصاء	احصاء تطبيقي
ظافر شبر	استاذ مساعد	جامعة مستنصرية /ادارة اعمال	تسويق
انكين يوهانس	استاذ مساعد	جامعة مستنصرية /احصاء	احصاء قياسي

ملحق (٣) دراسات سابقة

الباحث / السنة	عنوان البحث	هدف البحث	وسيلة/عينة	نتائج البحث
George M., 1967	Professional in bureaucracy alienation among industrial cientists & engintists american	الوصول للعلائمة اغتراب العلماء والمهندسين الميكانيكين وبيئنة الموسسة الصناعية	(استبانة /حملة شهادة عليها مج : ٥٢٣)	علاقة ارتباط قوية بين الاغتراب وبيئنة الموسسة ، درجة الاغتراب تزداد مع ازدياد درجة التحكم التنظيمي
House & Williamk 1975	Political alienation in America 1952-1968	التعرف الى مصادر ارتفاع مستوى الاغتراب السياسي في اميركا ، ايجاد العلاقة بين مستوى التعلم والاغتراب	مسوحات مراكز انتخابات الرئاسة للسنوات ١٩٥٢- ١٩٥٦-١٩٦٤-١٩٦٨	اخذ معدل الاغتراب بالزيادة ، وجود ارتباط قوي بين الارتفاع مستوى التعلم والاغتراب ، شعور الناس باللاقدرة على التاثير في سياسات حكومتهم يجعلهم يشعرون بالاغتراب



يميل الطلبة لتقدير انفسهم باعلى من المتوسط، تعزيز الثقة بالنفس للذكور اعلى من الاثا، لا يعانون من الاغتراب	طلبة مرحلة (٤-٣) جامعة مستنصرية (مج: ٤٤٢)	بناء مقياس لكل من مفهوم الذات والاغتراب	قياس مفهوم الذات والاغتراب لدى طلبة الجامعة	بكر، محمد، ١٩٧٩
تحديد النسب السريرية للأفراد المسجلين في مستشفى الامراض العصبية ممن يمتلكون افكار انتحارية في الماضي ناشئ من الياس	مرضى باعمار ٢٩-٨٨	تحديد العلاقة بين الانتحار والسعور بالياس	Suicide hoplessness & social deiriability a test of an Interactive model	Holden R.R., Mendanca J J .P. & Serin R.C., 1989
مشاركة الطلبة لنشاطات الجامعة الاجتماعية، السياسية، الدينية جيدة، لا اختلاف للعينة ازاء الجنس، الانحدار الطبقي، نوع التعليم للنشاطات المبحوثة	طابة جامعة اليرموك (مج: ٥١٢)	التعرف الى الخصائص الاجتماعية لعينة البحث في قدرة التأثير، عدم وجود معايير، لا هدف، انزال	الشباب والاغتراب	الزغل، على، ١٩٩٠
وجود معاناة احتراق نفسي بين المعتدل والعبالاقتصادي، رضا، الجنس، التقدير لها علاقة مع الاحتراق النفسي	استمارة (مج: ٩٢) مرشد تربوي	ايجاد العلاقة بين الاحتراق النفسي وكما من ضغوط العمل الرضا، الجنس، العمر، الخدمة	الاحتراق النفسي لدى المرشدين التربويين وعلاقته ببعض المتغيرات / اطروحة دكتوراه غير منشورة	صالح، صالح، ١٩٩٥
لدى الطلبة رغبة حقيقية للهجرة، انخفاض مستوى المعيشة، عدم تقدير العلم والعلماء، قلة الراتب والاجور	طلبة بكالوريوس (مج: ٥٤١)	بناء مقياس لاتجاهات الطلبة نحو الهجرة	الاتجاهات المستقبلية للطلبة نحو الهجرة خارج العراق	محمد داوي، خالد، ١٩٩٦

<p>تحقيق وفورات بكلفة الصيانة بلغت ٩ مليون دولار نتيجة تحسين نوعية الصيانة</p>	<p>Britannia شركة في الخطوط البريطانية</p>	<p>قدرة فرق العمل على تحقيق تحسين مستمر للمنظمة</p>	<p>Team working &amp; quality Improvement</p>	<p>Tears&amp;Scheuing 1997</p>
<p>فقدان الشهادة الجامعية قيمتها عبر الظروف المجتمعية للطالب، الحصار الاقتصادي من الاسباب الرئيسية لنشوء الاغتراب الاجتماعي الذي له تأثير في سمات الطالب الجامعي</p>	<p>الاستبانة (مج: ٥٠٠) طلبة كليات هندسة ، علوم، ا داب، ادارة واقتصاد</p>	<p>بيان اثر الحصار في سلوك الطلبة</p>	<p>الحصار الاقتصادي والاغتراب الاجتماعي واثرهما في سلوك الطلبة</p>	<p>الصانغ، محمد/ ١٩٩٨</p>
<p>وجود علاقة بين الاغتراب بمحاوره (منظمية، وظيفية، جماعية العمل، والاحتياجات الوظيفية</p>	<p>الموظفين في الدواوين الحكومية</p>	<p>الكشف عن الاغتراب الوظيفي للموظفين وعلاقته باحياجاتهم</p>	<p>الاغتراب لوظيفي وعلاقته باحياجات الموظفين /رسالة ماجستير</p>	<p>القيادي ، خالد، ٢٠٠٦</p>
<p>وجود فروق معنوية بين متوسط (فرضي ومتوسط حسابي للعيينة، متوسط درجات اناث والذكور في سمة الشعور باليأس ،لا يوجد فروق معنوية لمتغير التحصيل الدراسي و مستوى الشعور باليأس</p>	<p>طلبة جميع مراحل /صباحي عام ٢٠٠٤ -٢٠٠٥ (مج: ٤٤١)</p>	<p>ابناء مقياس لشعور باليأس لدى الطلبة، معرفة مستوى الشغور باليأس</p>	<p>الشعور باليأس لدى طلبة جامعة الموصل ناظروحة دكتوراه، بنساء مقياس</p>	<p>الغزوي، انور، ٢٠٠٦</p>
<p>يوجد احباط وجودي اعلى من المتوسط لدى العينة القدرة في تحمل الغموض ولهم قدرة تغير ارائهم بسهولة</p>	<p>طلبة كلية ات هندسة، علوم، تربية، اداب ادارة واقتصاد (مج: ٣٠٠)</p>	<p>كشف العلاقة بين متغيرات البحث باختلاف التخصص والجنس</p>	<p>الاحباط الوجودي وعلاقته بالاسلوب المعرفي لدى طلبة الجامعية المستنصرية اطروحة ماجستير غير منشورة</p>	<p>الساعدي ، امجد، ٢٠٠٩</p>

ارتفاع مستوى العزلة ذكور واثاث، نمط المعاملة ديموقراطي ثم الحماية ثم التسلطي ثم التذبذب ثم الاهمال، نمط الحماية قي التعامل مع الاناث	(مج: ٣٩) تلميذ مكفوف اذكر واثاثي، الاستبانة توزع على الوالدين	التعرف الي مستوى العزلة الاجتماعية لدى التلاميذ المكفوفين والعلاقة بين العزلة ومعاملة الوالدين	العزلة الاجتماعية لدى المكفوفين وعلاقتها باساليب معاملة الوالدين	الخفاجي، عبد المنعم ، ٢٠٠٩
--	---	--	--	-------------------------------

ملحق (٤) جدول المقابلات التي اجراها الباحث مع نخبة من عينة البحث

الاسم الكامل	المنصب الوظيفي	الاختصاص/بكالوريوس	تاريخ المقابلة
عيدان سلومي علوان	مدير عام تخطيط ومتابعة	بناء	٢٠١١/٦/٢٤
سمير رمضان حسين	مدير عام ادارية وقانونية	قانون	٢٠١١/٦/٢٤
باسم بهاء الدين	مدير عام ادارية ومالية	ادارة اعمال	٢٠١١/٦/٢٣
علاء عزت مجيد	رئيس هيئة تفتيش هندسي	ادارة اعمال	٢٠١١/٦/٢٦
زهير صبري	معون مدير عام التخطيط	ميكانيك	٢٠١١/٦/٢٤
مضاء صبيح محمد	رئيس قسم البيئية والسلامة	ميكانيك	٢٠١١/٦/٢٢
مظفر عبد الرسول	رئيس قسم الصيانة	كهرباء	٢٠١١/٦/٢٣
دلال ابراهيم حسين	رئيس قسم احصاء	دبلوم احصاء	٢٠١١/٦/٢٣
زهور داود سلمان	رئيس قسم قوى عاملة	احصاء	٢٠١١/٦/٢٣
مناف محمد صالح	الاستيراد	كهرباء	٢٠١١/٦/٢٣
جاسم محمد احمد	المالية	احصاء	٢٠١١/٦/٢٣
فليح عبدالله حاجم	القانونية	قانون	٢٠١١/٦/٢٤
جليل ناطق عزيز جواد	موارد بشرية	قانون	٢٠١١/٦/٢٣
قصي نسأت عزيز	الاتصالات	كهرباء	٢٠١١/٦/٢٦