

اثر المساهمات التنظيمية في الممارسات التنظيمية

أ.م.د. رفاء فرج سموعي
الجامعة المستنصرية- كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

المستخلص

استند البحث الى ركنين اولهما اجراء مقارنة بين نتائج البحث المنجز ونتائج خاصة عن متغيري البحث بشكل مستقل في الولايات المتحدة الامريكية وثانيهما معرفة وتحديد تاثير ممارسات المديرين على مساهمات الموظفين باعتبار ان المدير والموظف هما الركبان الاكثراهمية في المنظمة وكل منهما له واجب ازاء الاخر يحكم تلك العلاقة النظام الداخلي للوزارة المبحوثة من جهة ومصصلحة المنظمة وبالتالي الموظفين فيها سواء مسؤولين او موظفين ضمن تشكيلاتها الادارية، ان توافر مستوى مقبول- جيد من الممارسات او المساهمات يمهد الطريق نحو النجاح والتقدم واذا حدث التعثر لاي من اركانها الفرعية فينسحب الى تلكو العمل والحاق الضرر بمصلحة المنظمة .

يسعى البحث الى تشخيص مديات تاثير ممارسات المدير (التحاسبية، التطويرية، والتعزيزية) في مساهمات الموظفين (العمل بنشاط، والالتزام، والابداع) ضمن رؤية معاصرة للادارة الحديثة في الوزارة المبحوثة (الصناعة والمعادن)، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة متغيراتها، عبر عن مشكلة البحث بمجموعة من الاسئلة التي عكست بمخطط البحث الافتراضي الذي طرح فرضيتين رئيسيتين وستة فرضيات فرعية، طبق البحث على عينة من (98) مسؤول في الوزارة واعتمد الاستبانة كاداة اساسية لجمع البيانات والمعلومات (اضافة الى اجراء المقابلات) والتي تم معالجتها باستخدام عدد من الاساليب الاحصائية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، علاقة الارتباط، تحليل الانحدار البسيط)، النسبة المئوية.

توصل البحث الى عدد من الاستنتاجات ومن اهمها وجود تاثير لاجمالي ممارسات المديرين في اجمالي مساهمات الموظفين، وجود تاثير ممارسة المدير (التحاسبية، التطويرية، والتعزيزية) في اجمالي مساهمات الموظفين، وتبين ان ممارسات المدير (التحاسبية، والتطويرية، والتعزيزية) لم تختلف عما في اميركا في حين ابرزت مساهمات الموظفين نسبة افضل لما يتعلق (العمل بنشاط، والابداع) فقط. ومن اهم التوصيات، فقد اكد الباحث ضرورة اعتماد المدراء منهج ممارسة التحاسب بشكل اكثر جدية وبنوع من الموضوعية عند التطبيق له والابتعاد عن ادائه كاجراء روتيني اذ لا بد من متابعة تفاصيله اللاحقة بشكل دؤوب لمعرفة النتائج وجعلها فعالة من خلال ابراز فوائد وايجابيات التحاسب للعمل، للموظف، للمنظمة والمتعاملين معها من المستفيدين.



Practices of managers and their impact on the contributions of personnel

Abstract

This research was based on two pillars. The first is a comparison between of research done and the result of a particular variable of research independently in the united state, and second, knowledge and determine the effect of managers practices on the contributions of personnel. The manager and staff are considered to be the most important elements in the organization and all of them have a duty towards the others which governed by the relationship rules of procedure of the ministry researched, on the one hand and the interests of the organization and hence employees , whether executives or employees within management formations that the availability of an acceptable level of good practices or contributions to pave the way towards success and progress and if any delay action or harm happened in any of its parts this would affect the organizations interest.

The research seeks to diagnose the levels of managers practices impact on employees contributions in the field of (commitment, working actively and creativity) within a contemporary vision of the modern administration in the ministry research (Industry and Minerals), the research depended on the descriptive analytical approach in the treatment of variables . It expressed the research problem as a set of questions that reflected the problem research scheme ,which put forward two major hypotheses and six subsidiary hypotheses. this study applied on a sample of (98) executives in the ministry and adopted a questionnaire as an essential tool for collection of data and information (in addition to conducting interviews) which were processed using a number of statistical methods(mean, standard deviation, coefficient of variation, simple regression analysis).

The research found a number of conclusions and specially the presence of impact of the total managers practices(accountability, promotion, development) in the total contribution of staff. It was also obvious that there was no difference with what were there in America while the contributions of employees were better than in the area of (working actively, creativity). The most important recommendation that the research has stressed is the need for the manager who adopt accountability procedure practice with a more serious and a kind of objectivity in the application and staying away from its performance as a routine procedure and there should be a continuous follow up with details to see the results and make them effective by highlighting the benefits and positives of accountability for the work , for the employees of the organization and for the clientele of the beneficiaries.



المبحث الاول/ منهجية البحث ونبذة مختصرة عن نشاط تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن وهيكلاها التنظيمي

اولا- منهجية البحث: وتضم كلا مما ياتي:-

1- مشكلة البحث: تكمن في المحور العلمي المتمثل بحاجتنا لمعرفة ممارسات المديرين من حسن الاداء لمهامهم العامة المتخذة صيغ مختلفة من قرارات، سياسات او اجراءات تتعلق بكل من التحاسيبية، والتطويرية، والتعزيزية ومدى مساهمة الموظفين اثناء عملهم في المنظمة وبصيغ بذل اقصى الجهود والنشاط، والالتزام، والابداع. اما المحور التطبيقي فينحصر في بيان مدى اهتمام كل من المديرين بممارساتهم والموظفين بمساهماتهم في المنظمة قيد البحث وبذلك تتحدد مشكلة البحث في التساؤلات الاتية:-

1- ما مستوى الممارسة والمساهمة في المنظمة قيد البحث؟

2- ما هي الممارسة والمساهمة الاكثر توافرا في المنظمة قيد البحث؟

3- ما هي طبيعة تاثير الممارسات في المساهمات اجماليا وانفراديا في المنظمة قيد البحث؟

4- بيان اين نحن في ظل نتائج البحث المنجز عما موجود في الولايات المتحدة الامريكية؟ حيث يشير (Bates,2004,44-46) الى ان 30% من الموظفين يساهمون كما يستطيعون في اميركا، واوضح كل من (Kreitner & Kinicki, 2007,66) ان الممارسات للفقرات ال (30) المحددة بالبحث هي الاقل استخداما في اميركا. اخذين بالحسبان اختلاف البيئة العامة لاميركا عن العراق واختلاف الافراد العاملين في اطار الثقافة التنظيمية لكل من البلدين.

2- اهمية البحث: يمكن تحديدها بما ياتي:-

أ- يسهم البحث في معرفة اجمالية للجهود الحقيقية المبذولة لمكونين اساسيين في اية منظمة (خدمية، سلعية) وهما المديرين من جهة والموظفون من جهة اخرى، واحدهما يكمل ويستند ويعتمد على اتجاهات وسلوك ومواقف الاخر.

ب- تمثل نتائج البحث محاولة لاجراء تقييم غير المباشر يحدده المديرين للموظفين العاملين لديهم ضمن تشكيلات منظمة قيد البحث.

ج- يشكل البحث مساهمة علمية متواضعة جادة لاختبار اثر ممارسات المديرين في مساهمات الموظفين في العمل بنشاط، الالتزام، الابداع.

هـ - امكانية تطبيق متغيرات البحث في منظمات اخرى انتاجية لباحثين اخرين مستقبلا ومقارنة نتائجه مع نتائج البحث قيد الانجاز.

و- يعطي للمعنيين في الوزارة واقع منظمة حكومية لها شأن مهم في بناء بلدنا على ما عكسته فقراتها من دلالات ونتائج ذات اهمية كبرى لهم .

3- اهداف البحث: يمكن تلخيصها بالاتي:

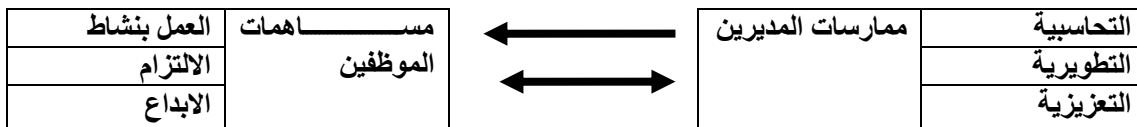
أ - مساعدة المنظمة قيد البحث على معرفة وتحديد مستوى الممارسات (التحاسبية، والتطويرية، والتعزيزية) للمديرين والمساهمات من حيث (العمل بنشاط، والالتزام، والابداع) للموظفين فيها.
ب- التعرف باهمية اداء تلك الممارسات للمديرين وعلاقتها بالمساهمات للموظفين في المنظمة قيد البحث.
ج- توضيح مدى وصول مستوى الممارسات والمساهمات في المنظمة قيد البحث الى المستوى المطلوب من القبول (تفوق).

د- بيان نوع تأثير الممارسات في المساهمات في المنظمة قيد البحث .
هـ - تقديم نتائج من واقع المنظمة المبحوثة يمكن ان تستفيد منها المنظمات الحكومية الاخرى (صناعية، خدمية) وكذلك منظمات القطاع الخاص.

و- بيان اين منظماتنا من حيث ممارسة مديرينا ومساهمة موظفينا قياسا بما مثبت من اراء باحثين في اعلاه.
4- منهج البحث: اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لاستخلاص نتائج موضوع البحث، والمنهج الاستطلاعي حيث تم استخدام الاستبانة لغرض جمع البيانات من العينة المبحوثة، وكذلك المنهج المقارن حيث وظف الباحث نتائج البحث لتقارن مع ما اشار اليه باحثون عن واقع تلك المتغيرات في اميركا .

5- حدود البحث المكانية والزمانية: وقع اختيار الباحث على وزارة الصناعة والمعادن وتشكيلاتها لاجراء البحث تطبيقيا والتي تقع ضمن حدود مدينة بغداد، وترجع اسباب الاختيار الى انها احدى الوزارات التي لها موقع مهم وفي الصدارة من التأثير في اقتصاديات العراق ولما تحققة من تنمية لموارده، الى جانب الرغبة في التعرف على وضع الموظفين والمديرين خاصة وان واقع ميدان الصناعة المحلي قد انحصر ان لم يكن جمد للعدد الكبير من الصناعات الغذائية، الكهربائية، الانشائية،... بسبب جملة الامور الامنية والمادية والمالية.... للبلد والتوسيع لصناعات اخرى كالاسمنت والطابوق والسجاد بالرغم من حالة انفتاح اسواق العراق لكافة منتجات الدول المجاورة الاستهلاكية والمعمرة... ويمكن عد مقدمات الاستعداد الذي ابداه المعنيون في الوزارة لاجراء البحث وتقييمهم لمتغيراته ساعد في الحصول على العون والمساعدة لما يتعلق في توزيع واعادة استبانة او في مجال اجراء المقابلات مع السادة المعنيين في الوزارة، اما الحدود الزمانية فتتضمن مدة اعداد البحث التطبيقي من توزيع واعادة الاستبانة من عينة البحث التي استغرقت المدة بين 2011/3/22 لغاية 2011/5/1 .

6- مخطط البحث الافتراضي : يتضمن المتغير التوضيحي ممارسات المديرين التي تناولها الباحث من خلال الابعاد (التحاسبية، والتطويرية، والتعزيزية) والمتغير المستجيب مساهمات الموظفين من خلال الابعاد (العمل بنشاط ، والالتزام ، والابداع).



← → علاقة تأثير
← → علاقة ارتباط

7- مقياس متغيرات البحث: اعتمد الباحث لمتغير ممارسات المديرين وابعاده مستندا الى (Morrison,1992,78)(Gandner,2005,3)(Kreitner&Kinicki,2007,9) ولمتغير مساهمات الموظفين وابعاده مقياسا فقهيا اعتمده (McGregor,1960) (Dorsey,2001,78-) (Kreitner&Kinicki,2007,66-67)(Nielsen,2004)86.

8- فرضيات البحث: يسعى البحث لاختبار كل من الفرضيات الرئيسية والفرعية وكما يأتي:
رئيسية (1) توجد علاقة ارتباط طردية ذي دلالة معنوية بين اجمالي ممارسات المديرين واجمالي مساهمات الموظفين. وتتفرع منها :-
فرعية (1-1) يوجد علاقة ارتباط طردية ذي دلالة معنوية بين ممارسة التحاسب واجمالي مساهمات الموظفين .

فرعية (2-1) يوجد علاقة ارتباط طردية ذي دلالة معنوية بين ممارسة التطوير واجمالي مساهمات الموظفين .
فرعية (3-1) يوجد علاقة ارتباط طردية ذي دلالة معنوية بين ممارسة التعزيز واجمالي مساهمات الموظفين.
رئيسية (2) يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لاجمالي ممارسات المديرين في اجمالي مساهمات الموظفين وتتفرع منها :

فرعية (1-2) يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لممارسة التحاسب في اجمالي مساهمات الموظفين.
فرعية (2-2) يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لممارسة التطوير في اجمالي مساهمات الموظفين .
فرعية (3-2) يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لممارسة التعزيز في اجمالي مساهمات الموظفين .

9- مجتمع وعينة البحث: اختار مجتمع المسؤولين فقط من وزارة الصناعة والمعادن وتشكيلاتها واخذ عينة قصدية تمثلت بالمديرين العامين، رؤساء الاقسام، لكل تشكيلات الوزارة جميعهم بما فيهم المسؤولون في الهيئات والشركات والمراكز المنتشرة في مواقع مختلفة من بغداد ، اذ بلغ عدد العينة (107) تم توزيع الاستبانة عليهم وتم استرجاع (98) استبانة اي بنسبة (91%) .

10- طرائق جمع البيانات والمعلومات : اعتمد الباحث على الكتب والبحوث ذات الرصانة العلمية والتي تتعلق بمتغيرات البحث، الاستبانة بمنشورات الوزارة لما يتعلق بنشاطاتها في ظل الاطلاع على الهيكل التنظيمي الحالي والسابق، الى جانب المقابلات التي اجراها الباحث مع عدد من المعنيين في المنظمة قيد البحث والتي كانت خير سند عند التحليل لنتائج البحث الميدانية وشكلت الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع المعلومات والبيانات اذ ضمت (30)(12) سؤال لمتغير الممارسات والمساهمات على التوالي وبواقع (10) (4) لكل من الابعاد الفرعية لها على التوالي الى جانب البيانات الشخصية لعينة البحث (وقد اجري اختبار الصدق والثبات للاستبانة اذ تم استخدام معامل الاختبار (Mann –Whitney) بعد ترتيب درجات الاجابة عن فقرات المقياس تنازليا (تصاعديا) وتم تقسيمها الى مجموعتين متساويتين واخذ (27%) من الاعلى والادنى للدرجات ووجد ان هناك فروق معنوية بينهما وبمستوى معنوية (P≤0.01) مما يشير الى صدق المقياس لجميع فقراته، واختار الباحث عينة عشوائية من مجتمع البحث بواقع (20) فرد تم توزيع الاستبانة عليهم بصيغتها النهائية ثم عاد الاختبار مرة اخرى على ذات العينة بعد مرور اسبوعين ووجد ان معامل الارتباط Person كانت (0.80) وعند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على ثبات الاستبانة (لاحظ ملحق (1)(2) .



11- طرائق المعالجة الاحصائية : استعان الباحث براء الاحصائين من ذي الاختصاص في معالجة بيانات البحث الميدانية واستخراج النتائج (النسبة المئوية، الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، ومعامل الارتباط / سبيرمان، ومعامل الانحدار البسيط) وذلك بالاستعانة ببرنامج المعالجة الاحصائي الجاهز SPSS .

ثانياً: نبذة مختصرة عن النشاط العام لتشكيلات وزارة الصناعة والمعادن وهيكلها التنظيمي: تحتل وزارة الصناعة والمعادن اهمية اقتصادية وتمويلية كبرى في العراق لكونها تمثل الشريان المساعد لتحقيق وفورات مالية داخل البلد الى جانب ما تمثله مشاريعها ومصانعها من روافد استراتيجية تركز عليه شركاته العامة والمختلطة وما تقدمه من اسناد ودعم وتشجيع للقطاع الخاص والاجنبي علما ان جميع نشاطات الوزارة تخضع لاطار قانوني تهدف حماية المنتج المحلي من الآثار المترتبة عن الممارسات الضارة في التجارة الدولية مع العراق وبناء صناعة وطنية قادرة على المنافسة في الاسواق المحلية والعالمية . ان توسع نطاق اعمال الوزارة يلحظ عبر المقارنة بين الهيكل التنظيمي لسنة 1997 المتضمن وكيلين الى جانب تسع دوائر بدرجة مدير عام (التخطيط، والفنية، والاقتصادية، والادارية، والقانونية، والمشاريع الفنية، والتفتيش الهندسي والسلامة الصناعية، والاستشارات، والرقابة الداخلية) الى جانب مركز المعلومات والمعرفة العلمية.

اما الهيكل التنظيمي الحالي والمطبق ميدانيا الان في الوزارة والمتضمن ثلاثة وكلاء للوزارة يختص كل منهم بالاشراف على مجموعة من الدوائر المرتبطة به والمتمثلة بوكلاء لكل من (شؤون التنمية والاستثمار، والانشطة المركزية، وشؤون الشركات العامة والمختلطة) والمتضمنة (تشجيع الاستثمار، والتطوير والتنظيم الصناعي، والمسح الجيولوجي والتعدين، والتنمية الصناعية)، (القانونية، والادارية والموارد البشرية، والاقتصادية، ومركز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومركز العلاقات العامة والاعلام، والسلامة المهنية، وحماية المنشآت والاشخاص)، (الصناعات الاتشائية والخدمات الصناعية، والصناعة الهندسية، والصناعة الكيماوية والغذائية والادوية، والصناعة النسيجية) على التوالي، فضلا عن المستشار للتخطيط الاستراتيجي، والمستشار الاقتصادي، ودائرة المفتش العام ، ودائرة التدقيق والرقابة الداخلية وجميعها مرتبطة بالوزير، لاحظ ملحق (3) .

المبحث الثاني/ الجانب النظري للمتغيرات البحثية

تضم كل من ممارسات المديرين ومساهمات الموظفين وكما يأتي:-

اولاً: ممارسات المديرين يقصد بها مسؤوليات المعنيين والقائمين على ادارة مهام المنظمة ممن يتولون موقع

الصدارة في كل قراراتها وتشمل ممارسات التحاسب، والتطوير، والتعزيز وكما يأتي:

1- ممارسة التحاسب: تضم ما يتعلق بتعامل المدير مع الموظفين بانواعهم، تحتل الاهمية في ايجاد الاجراءات الادارية نحو تكامل تنوع الموظفين في المنظمة فالممارسات (10-3) باستثناء(7) تشير الى اختلاف العمل والسياسات المألوفة، في حين (7) تركز على ايجاد البيئة التي تعزز التزام الموظفين ومستوى انتاجيتهم والعمل بنشاط (Morrison,1992,78) ويشير اخرون الى ان تحمل المدير انجاز مهام تنظيمية يأتي من خلال عملية اختيار وجذب الشخص الباحث عن تحرك داخل المنظمة والساعي لموقع جديد (Torrington, etal, 1989,307) مع الاخذ بالحسبان ان المدير ياخذ القرار التحاسبي للمرؤسين دون تفويضه وبذلك يحظى بالسمعة الجيدة له لجميع المنافع والاعمال المتحققة والمستهدفة في المنظمة عبر جهوده (Goodman,etal,2007,170,172) .

2- ممارسة التطوير: تركز على تهيئة قوة عمل متنوعة باتجاه تعظيم المسؤولية، التقدم، هذا التطوير ضروري بسبب ان اغلب الموظفين غير التقليديين لا يستطيعون التخلي عن طراز العمل الفاعل وتحديد الاعمال التي تطور القيادة لجعلها كفوءة، تفعيل شبكة العلاقات الاجتماعية لتقبل التطوير..، تضم ممارسات تنحصر بتنوع برامج التدريب، وشبكة الاتصالات، وجماعات الاسناد،....برامج النصح تكون من بين الاغلب تكرارا في الاستخدام لممارسة التطوير (Kreitner&Kinicki,2007,67)، ويؤكد التطوير على تعليم المديرين الموظفين المهارات المطلوبة لكل من الاعمال الحالية والمستقبلية والاهتمام بتدريبهم نحو تسهيل المعرفة، والمهارة، والسلوك المرتبط بالعمل حيث تخطيط المدير لانجاز مختلف الاعمال من خلال كفاية تناسب اعداد الموظفين للاعمال بالضبط وكذلك كفاية المعلومات المطلوبة للعمل (Denisi &Griffin,2001,266,44) وتطوير قوة العلاقة القائمة بينه وبين موظفيه خلال عملية التطوير هذه، كما تفصح عن استخدامه التنوع في ادارته الى مدير (تقليدي، ومتفتح، وملتزم، وانتهازي)(Higgin &Kram,2001,270).

3- ممارسة التعزيز: تركز المدير على مختلف تطبيقات العمل في كل المستويات التي يكون الموظفون فيها راغبين بقبول التحدي لانجاز العمل اذ بسبب ذلك الموظفون يعلمون ان مهارة مدير تحتاج الى التقدم عبر الانجازات المتزايدة والناجحة ذات التحدي والمسؤولية عن انجاز العمل المحدد، وعامة يستخدم لفنتي الجنس، وللقوميات والالوان كافة (Kreitner&Kinicki,2007,67)، وكذلك مطلوبة لقرارات الاسناد التي تحتاج معلومات عن هيئة التطبيق، والسيرة ذاتية للمنفذ (Torrington, etal,1989,307)، علما ان الموظف يملك سرعة توليد الافكار ولكن لا يملك الاسناد لتلك الافكار والبراهين والشواهد، كما ان الموظف في موقع العمل يجب ان يكون له اسناد لمقترحاته. ويضيف بانها احد عناصر عملية التفويض بعد السلطة والمسؤولية (Quinne,etal,2007,23,56) ويشار لها باللقية النفسية والكفاءة للعمل المحدد ويمكن تصنيفها الى تعزيز داخلي عبر (تحفيز، وترقية، وتقييم افضل، واسناد شفوي، وكلفة اقل لبعض الاعمال، وضع استثمار عند خط البداية.....) اما التعزيز الخارجي فيتمثل بـ (افكار جديدة، وتبصر، وامكانية اخص في تدريب احترافي) (Goodman,etal,2007,208-209). ما المديرين يتوقعونه من موظفيهم يتحدد بحسب طريقة تعاملهم معهم وبالتالي يتحدد ادأؤهم ومسار التقدم لهم، فالموظفون لا يظهرون تنفيذ العمل كما يؤمنون هم به ويتوقعونه في التنفيذ في الاحيان (Hersey,etal,2008,182-183) .

ثانياً: مساهمات الموظفين، يشار لها بالجهود المبذولة من قبل الموظفين خلال ساعات العمل الرسمية مستثمرا كل او بعض من طاقته ومهارته ومعارفه...لاداء العمل المكلف به معبرا عن الاجتهاد والمثابرة فيه ولحد الابداع احيانا ، ويشمل كل من العمل بنشاط ،والالتزام ،والابداع وكما ياتي:

1- العمل بنشاط : هي مظاهر الاحتراف والمهنية العالية للموظفين اذ يتم التعبير عنها بالانجاز العالي، النجاح، والعمل باطار سباق الاداء، وادارة ذاتية، وتمسك الموظف بمواقع النجاح التي تعتمد اساسا على مستوى انجاز الموظف للعمل (Miron & McGlelland, 1979, 13-28) ويركز على المظاهر الاساسية لاداء العمل المحدد (Goodman, etal, 2007, 365)، في حين اخرين يشيرون الى القدرة لادراك الفهم، واستيعاب الغاز العمل المطلوب ،ومقاصد الكلام ، وتحقيق متعة العمل، وضبط الانفعال، ومقاومة الاربك (Kreitner & Kinicki, 2007, 455) ويمثل تلبية وموافاة الحاجة الى توضيح جيد للاعمال المطلوب تنقيذها بما يحقق نصرة العمل مع تكامل جدولة ما يحتاجه الموظف من وقت، وموارد،..... لتحقيق اهداف العمل (Quinne, etal, 2007, 181)، ويعتقد الباحث ان الملاحظة الدقيقة والتابعة لجزيئات العمل وممارستها بالاستعانة بحواس الانسان الستة لتحقيق حالة الاشباع لغروره نحو التباهي والبروز نتيجة ما يظهره من ملامح سرعة البديهية، والحكمة في الافعال، والتدبير، وتهميش الاربك والحيرة والتحدي للانجاز تمثل الاطار العام .

2- الالتزام: يشار لمفهوم الالتزام بانه اتجاه الموظف اذ يعلوه الحماس الشخصي للاتفاق باتجاه ما والمثابرة من بدايات العمل ويستمر لحين اكماله (Yuki, etal, 1996, 309-317) وهو قرار يتخذه الموظف لنفسه، ويمارسه في الاعادة للقرارات السينة في ظاهرها ومراجعتها او تغييرها ، او التوزيع لاكثر الموارد على الخطوات الفاشلة في التنفيذ (London, etal, 2004, 319-336) (Latham & Pinder, 2005, 484-516) بغية تحقيق الالتزام بالعمل، وهو المدى الذي من خلاله يعرف الموظفون اهداف المنظمة ويستخدمون قدراتهم الذاتية في انجاز العمل حيث الاحساس بالعمل وعدم التخلي عنه تحت أي ضغوط (Kreitner & Kinicki, 2007, 188)، وقد يشار له بانه هيئة متمثلة بالقوة الكامنة عن طريق تأثيرها بالموظف سلوكيا وجعله يتجه ليعرف ما مطلوب منه مع وجود تحفيز ذاتي عال نحو التنفيذ حتى في حالة عدم توافر الموارد وجاهزيتها للعمل على المدى الطويل (Mschane & VonGlow, 2007, 184)، وهي معرفة الموظف ما متوقع منه وكيف ومتى يحصل على التعاون اللازم من اجل اهداف المنظمة، مما يمكنه بالتالي من الوفاء بهذه التوقعات ثم معرفته الطريقة التي سيتم بها مكافاته وتقديرهم عمله (الصيرفي، 2008، 5-6).

اما هدف الالتزام ، يمثل حقيقة من الاهداف صعبة الوصول اليها في المنظمات الحكومية بسبب اجراءات الرقابة الداخلية وتحديات التغيير المستمرة (Kobase, etal, 1982, 168-177) واما استمرارية الالتزام للموظف فتعتمد على المنظمة في ربطه بقروض بكلفة منخفضة، رواتب عالية، منح فرص اضافية... اذ يقترن بقاء الموظف بالالتزام في ظل ما يستفاد وليس بسبب تمتعه بالعمل او معرفته بالمنظمة ولكون هجره المنظمة يمثل خسارة مالية له (Luchak & Gellatly, 2001, 394-417) ، وغالبا ما تكون للالتزام اهداف مثالية في توفير المتطلبات اللازمة والمساعدة لتمكين الموظفين من انجاز اهداف المنظمة بدون اية صعوبات (Li & Butler, 2004, 37-51).

ويصعد الالتزام عبر استخدام المدير واحد او اكثر من التقنيات (توضيح الاهداف المحددة ،وتدريب المديرين حول ادارة المشاركة، وتطوير خطط التنفيذ)، (يكون المدير مركز للمساعدة ، ولايستخدم التهديد للاخرين ، وتحديد الاهداف التي تحت سيطرة الموظفين، توفير متطلبات التنفيذ، توفير حافز مالي للموظفين بغية انجاز الاهداف، وتقديم اهداف يشترك بها الموظفين والادارة، وتوضيح ان الادارة تساند اهداف الموظفين الشخصية، وتحديد المديرين للاهداف التي يجب ان تكون صعبة ولكن ليست مستحيلة، وتحديد الموظفين لاهدافهم وخطط التنفيذ لها (Locke, 2004, 130-133).

هدف الالتزام يتطلب اجواء اسناد المدير للموظفين حيث يظهر على مستوى عالي من الاخلاص وتكريس الجهود للانجاز كرد فعل (Hackman&Oldhan,1980,79) بقاء الموظف في المنظمة عندما تتفق قيمهم مع قيم المنظمة المعتمدة لاتخاذ القرارات المشتركة مما يبعث فيهم الراحة والقدرة على العمل، التحفيز (Champoux,1991,331-346) ويضيف آخرون البيئة المحيطة، سمات العمل من تاخير في (استرجاع المال المستثمر، ومنح الاعزازات للحالات الطارئة)، قصور الجوانب الادارية- والتنظيمية من اتصالات، وسياسات، ومحددات فسيولوجية مثل الشعور بالاناء، وضغط النظراء، وتحفيز الموظفين (Ross&Staw,1993,701-732)، والشعور بالثقة من خلال احساسه بحالة الاخلاص داخله عن طريق تقليل سرية العمل فاخلاص الموظف يمتلكه بداخله وبالعلاقات الوظيفية مع الاخرين اساسها التوقعات الايجابية لسلك الموظف ازاء نفسه، والعمل، وزميل العمل.....(Dodd&Ganster,1996,329-347)، توافر الاسناد، والعدالة، ومشاركة القيم، والثقة، وانهماك الموظفين بالعمل، وشمولية المعرفة التنظيمية، والاحساس بالحدث، والعاطفة، والضغط، وموقع العمل، والصداقة مع المرووس، وسهولة التحدث الى المدير والاحترام، والمساواة، وعرض المدير متعلقات المواقف من حاجات واسنادالموظفين له، ومساندة المدير الموظفين في التغلب على ضغوط المواقف (Mschane&VonGlnow,2007,77-79,218) ويشير في موقع اخر بانه يمكن بناء الالتزام باستخدام المدير للموظفين في العمليات التشغيلية للمنظمة عن طريق توضيح رؤيا المنظمة باتجاه (العمل، وبناء قصص قابلة للتعميم، وتحميس الموظفين في التكيف لتلك الرؤيا وكانها ملكهم)(Mschane&VonGlnow,2007,223).

3- الابداع : عملية تتضمن معرفة دقيقة بالعمل وما يحتويه من معلومات اساسية ووضع الفروض واختبار صحتها(Meer&Stein,1955,117)واتفق معه (Moorhead&Griffin,1995,5) مضيفا تطبيق ذلك في العمليات التشغيلية للسلع والخدمات الجديدة ، واكدوا آخريين على السمات الشخصية المرافقة لمستويات الابداع من سلاسة مفهوماتية (توليد اعداد كبيرة من الافكار بسرعة، مرونة مفهوماتية من خلال عرض مصطلح بالاشارة الى مصطلح اخر، الاصاله في الاجابة غير النموذجية، الاهتمام بما هو غير مالوف، تفضيل التعقيد على البساطة في البحث عن تحديات جديدة لمشكلات صعبة ، واستقلالية الحكم باظهار الاختلاف عن النظرير ، وطموح يرى الاعلى والاكثر تقدما وكانه اعتيادي (Stiner,1965,4) وشاركه الراي(Torrington,etal,1989,213) واخر اشار الى احداث تغيير رئيس في عمل مهم من اعمال المنظمة (Sapolsky,1967,407) ومنهم من يعبر بتوليد افكار جديدة واستخدامها في منتج، وعملية، وخدمة يكون لها فائدة في الاقتصاد القومي باتجاه النمو(Skinner ,etal,1997,529) وعبروا آخرون عنها بعملية ايجاد بضائع، خدمات جديدة او تطوير افضل لها بتزويد المستفيد بالخدمات (Jones,2000,719)، وهي عملية الاتيان وادخال شي جديد الى العالم لم يسبق ان وجد فهو قريب الى الابتكار (Daft,2001,357)، وشاركه الراي (Steiner,1965,4)، وأشاروا آخرون بسلوك ادائي للموظف عبر امتلاكه سمات حددت بالقدرة على(حل مشكلات، وادراك الافكار القيمة، وتتمين التأثير في الاخرين، وافضليات التفكير بطرائق ابداعية)، رغبة بـ (التغلب على الصعوبات، وتحمل مخاطرة، وتجاوز الغموض)، فاعلية الذات، والانفتاح(Kreitner&Kinicki,2007,395). السبيل نحو الابداع يتركز في الاحتفاظ بالمعلومات حيث التجديد الدائم والاشرافات الاكثر تطورا فهي ومضة ولمحة الابداع التي يجب ان تدون (Arthur,1964,fromTorrington,etal,1989,216)، وتنفيذ مقترحات التطوير لاعمال المنظمة باحسن حال (Steiner,1965,4) وشاركه الراي (Zaltman,1973,24) مضيفا التعبير عن فكرة، وحل، ومنهج ذات ملامح جديدة لعمل المنظمة، وفهم احتياجات المستفيد، والانتباه الى كيفية الانجاز بطريقة مختلفة، والتطوير يتطلب تمهل ليس سرعة، واستخدام تقنيات ونصائح علمية، وجود مديرين ومشرفين تكون مسؤوليتهم الابداع، ووجود موظفين ذي عبقرية قادرة على استيعاب المشاكل وتحفيز ذهونهم وخيالهم، والممارسة الميكانيكية لاكتشاف الفكرة وحل المشكلة المحددة باتجاه فكرة- تحليل- مناقشة مستفيضة(Parkey,1987 from Torrington,1989,215).

كما ان تحديد موعد الافكار والانجازات الابداعية للافادة منها في ايجاد حلول للمواقف المتماثلة، ووضع الوقت والمكان جانبا عند توليد الافكار اذ تجميعها ونضجها وتسخيرها لموافاة طلبات المستفيدين، والابتعاد عن حصر القيمة الابداعية بالمكافاة (Torrington,etal,1989,210)، ان تكون المنظمة مرنة جدا في انظمتها لتتمكن من الاستيعاب والتكيف لتغيرات البيئة، والتمتع بكفاءة الادارة، والتركيز على جودة اعمالها، والتمتع بقوة عمل متنوعة مما يجعلهم مشغولين اكثر بالمهام ()
(Douglas&Victoria,1993,5-14، وشاركه ازاء قوة العمل المتنوعة (Marlene,1994,304-315) مشيرا الى الانفتاح في طرائق التفكير من دون قيود مما يسمح بانسيابية معلومات متميزة كبيرة ويحقق افضل الحلول، ووجود للمنظمة ادارة للتغيير والعيش مع التغيير، او لتفكير الخلاق (Quinne ,etal,2007,305).

المبحث الثالث/ الجانب الميداني

ويضم كل مما يأتي :-

اولا : عرض وتحليل بيانات عينة البحث: يتضح ان عدد سنوات الخدمة الكلية ممن خدمتهم الكلية تتجاوز (30 سنة) قد احتلت العدد والنسبة الاكبر من عينة البحث والبالغة (60)(60%) تليها فئة (30اقل 20) حيث بلغ المجموع والنسبة (25)(25%) في حين شكلت نسبة المتزوجين ما نسبته (90%) من عينة البحث وبنسبة (55%) ممن لديهم خدمة (30 سنة فاكثر)، ويلحظ استحواذ الذكور النسبة الاكبر من عينة البحث ممن يتولون مهام مسؤولية رئيس قسم او مدير عام والبالغة (67%) وبنسبة (42%) ممن لديهم خدمة (30 سنة فاكثر) مما يعطي ملامح الاستناد الى من يتمتع بالامام بالعمل والخبرة المتراكمة والممارسة المتنوعة والطويلة لاعمال وانشطة الوزارة في تولي هؤلاء تلك المواقع من اصل (98) وهو العدد الاجمالي لعينة البحث، ويتضح امتلاك الوزارة لعدد ضئيل من حملة الدراسات العليا (الماجستير- والدكتوراه) والتي لم تتعد نسبتهم (18%) في حين استاثرت حملة شهادة البكالوريوس العدد والنسبة الاكبر والبالغة (76)(78%) وتشير بيانات عينة البحث الى احتلال الفئة العمرية (50 اقل 60) العدد والنسبة الاكبر والبالغة (47) (48%) من اجمالي عينة البحث ، لاحظ جدول (1).

جدول (1) عينة البحث

العمر(فئات)				التحصيل الدراسي				الجنس		الحالة الاجتماعية		سنوات الخدمة كمسؤول (رق.م.ع)				بيانات شخصية لعينة البحث				
30 اقل	40 اقل	50 اقل	60 فأكثر	أقل	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	انثى	ذكر	متزوج	غير متزوج	أقل من 5	5 اقل 10	10 اقل 20	20 فأكثر		مجموع %			
30	40	50	60	1	47	8	4	18	42	5	55	13	13	14	20	مج	30 فاكثر			
40	50	60	ث	3	34	23	1	3	34	23	1	3	34	23	1	%				
				2	20	1	2	10	15	3	22	6	5	5	9	مج	20 اقل 30			
				11	13	1	2	11	13	1	2	6	5	5	9	%				
				1	6	3		4	6	1	9	1	2	7	مج	10 اقل من 20				
				4	6	3		4	6	1	9	1	2	7	%					
				1	2	3		3	3	1	2			3	مج	أقل من 10				
				1	2	3		1	2	3	1			3	%					
				5	22	47	24	4	76	12	6	32	66	10	88	19	19	21	39	مجموع
				5	22	48	25	4	78	12	6	33	67	10	90	20	20	20	40	نسبة مئوية

ثانيا: عرض وتحليل مستوى متغيرات البحث : تشير بيانات جدول (2) الى تحقيق وسط حسابي اجمالي لمتغير ممارسات المديرين (3.92) وبسلسل تنازلي لكل من ممارسة التطويرية، والتحاسبية، والتعزيزية والبالغة(4.04) (3.99) (3.74) على التوالي، في حين احتلت كل من (تفعيل الالتزام للموظف، وتنوع برامج التدريب) اعلى قيمة وسط حسابي لفقرات البحث جميعها والبالغة(4.6) في حين شكلت العلاقات التبادلية اقل قيمة للوسط الحسابي لفقرات البحث والبالغة(2.1) مما يعطي ملامح سيادة الاحترام المتبادل بين الموظفين من جهة وبينهم والمديرين من جهة اخرى، والابتعاد عن سياسة التعامل بالمثل لنهجهم اجراءات تعامل اخوية اساسها الالفة .

ويلاحظ ان بيانات الوسط الحسابي العام لمتغيرات المساهمات الفرعية امتدت بين (3.0-3.7) وبقيمة اجمالية مقبولة والبالغة(3.5)، وامتدت قيم الوسط الحسابي لفقرات المساهمات ما بين (2.8-4.0) الخاصة (الهمة الجيدة والاجتهاد....، استجابة الموظفين الى الاهداف كرد فعل.....). اما قيم الانحراف المعياري فقد امتدت لمكونات متغيرات ممارسة المديرين بين (0.638 - 1.178) والخاصة (اسناد جماعات العمل، وتنشيط شبكات الاتصال.... كلاهما من التطويرية) وهو ما اشار اليه (Kreitner & Kinicki, 2007, 67)، وقد اظهرت قيم معامل الانحراف العامة التحاسبية، والتطويرية، والتعزيزية والبالغة (1.01) (1.00) (1.05) تقارب شديد جدا لوجهات نظرهم مما يعكس تناغم تاشيرات المستجيبين وعدم تذبذبا وتمحور جميعها في الاتجاه ذاته وبقيمة اجمالية (1.03) . لم تختلف قيم الانحراف المعياري لمتغير المساهمات كثيرا عن الممارسات فقد امتدت لفقراته ما بين(0.82-1.07) والمتعلقة (تبنى مبادرات الموظفين.... من الابداع، استجابة الموظف لاهداف المنظمة.... من الالتزام) وبتحرف معياري اجمالي بلغ (1.01) .

يلاحظ ان معامل الاختلاف انحصر الامتداد لفقرات الممارسات بين (13.86- 53.48) ضمن ممارسة التطوير والتعزيز بالرغم من تسجيل معاملات الاختلاف العام لمتغيراته الفرعية (التحاسبية، والتطويرية، والتعزيزية) والبالغة(28.3,24.9,25.3) على التوالي وبقيمة اجمالية (26.35) .في حين اظهرت قيم معامل الاختلاف لمتغيرات المساهمات (العمل بنشاط، والالتزام، والابداع) والبالغة(24.2,34.8,25.3) وبقيمة اجمالية (29.1) مما يثبت توافق تاشيرات عينة البحث وعدم اختلافهم حول مضامين فقرات متغيرات البحث، ويشير الباحث الى تصعيد تاكيد الملامح العامة لذلك الاتفاق بتاشيرات المستجيبين الدالة على وحدة الراي والمستخلصة بوضوح من حصيلة نتائج المقابلات التي اجراها الباحث مع عدد من افراد عينة البحث التي عززت ارانهم بعضهم للبعض الاخر وبشكل مستقل مع وجود بعض الاختلافات في وجهات النظر كل على وفق تصوره الى الحالة .



جدول (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغيري البحث (ن=98)

متغير	متغير قرض	سؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	متغير	متغير قرض	سؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	
مساهمات الموظفين	العمل بنشاط	1	4.0	1.048	30.024	معمل مساهمات الموظفين	التحسينية	1	3.5	1.048	30.024	
		2	3.4	1.029	26.748			2	3.8	1.029	26.748	
		3	3.6	0.888	21.81			3	4.1	0.888	21.81	
		4	3.9	1.072	28.79			4	3.7	1.072	28.79	
	العام				1.041			27.87	3.7	3.7	1.041	27.87
	الانترام	1	3.6	0.888	22.87			6	3.9	0.888	22.87	
		2	2.9	0.982	26.08			7	3.8	0.982	26.08	
		3	2.8	1.112	25.11			8	4.4	1.112	25.11	
		4	2.9	0.759	17.50			9	4.3	0.759	17.50	
		العام						0.640	13.92	4.6	4.6	0.640
الاجمالي				1.01	25.3	3.99	3.99	1.01	25.3			
معمل مساهمات الموظفين	الابتعاث	1	3.4	0.638	13.86	التحسينية	التطويرية	1	4.6	0.638	13.86	
		2	3.9	0.757	17.70			2	4.3	0.757	17.70	
		3	3.7	0.833	19.50			3	4.3	0.833	19.50	
		4	3.6	1.178	42.27			4	2.8	1.178	42.27	
	العام				0.984			24.34	4.0	4.0	0.984	24.34
	الاجمالي	6	4.2	0.791	19.04			6	4.2	0.791	19.04	
		7	3.4	1.111	32.59			7	3.4	1.111	32.59	
		8	4.5	0.646	14.39			8	4.5	0.646	14.39	
		9	4.2	0.808	19.41			9	4.2	0.808	19.41	
		10	4.2	0.786	18.69			10	4.2	0.786	18.69	
العام				1.00	24.9	4.04	4.04	1.00	24.9			
التعزيزية	التعزيزية	1	4.2	0.751	17.94	التعزيزية	التعزيزية	1	4.2	0.751	17.94	
		2	3.5	0.966	27.51			2	3.5	0.966	27.51	
		3	3.6	0.806	22.25			3	3.6	0.806	22.25	
		4	3.9	0.855	21.94			4	3.9	0.855	21.94	
		5	4.0	-0.884	21.88			5	4.0	-0.884	21.88	
		6	4.1	0.828	20.09			6	4.1	0.828	20.09	
		7	2.1	1.09	53.48			7	2.1	1.09	53.48	
		8	4.0	0.785	10.43			8	4.0	0.785	10.43	
		9	4.0	0.843	21.03			9	4.0	0.843	21.03	
		10	3.9	0.909	23.26			10	3.9	0.909	23.26	
العام				1.05	28.3	3.74	3.74	1.05	28.3			
الاجمالي				1.03	26.35	3.92	3.92	1.03	26.35			

ثالثاً: النسب المئوية لبيانات البحث: يبين جدول (3) ، ان ممارسة المدير التطويرية حققت اعلى نسبة مئوية من حيث اتفاق المستجيبين (اتفق تماما) في تاشيراتهم حول مضمون الفقرات والبالغة (40.3%) في حين حقق تنفيذ سياسة التدقيق الداخلي اعلى قيمة لعموم بيانات الجدول الخاصة بالممارسات والبالغة (71.4) وكذلك القيمة البالغة (67.3%) حول تفعيل الالتزام لما يتعلق بالتحاسبية وتنوع برامج التدريب لممارسة التطوير، ومن الضروري الاشارة الى ان حقول المقياس (لا اتفق) (لا اتفق جدا) سجلت اقل النسب المئوية والتي لم تتعد نسبة (6%) لعموم نسب الممارسات . يلحظ في البيانات تركيز اغلب تاشيرات المستجيبين حول الحقل (5)(4) من مقياس ليكرت الخماسي اما الحقل (3) فقد امتد ما بين (26.2- 18.6) مما يؤكد ان تاشيرات النسبة الاكبر من عينة البحث تمتعت بنوع من المصادقية والتأكد فلم تكن متذبذبة وغير متأكد منها . اما البيانات العامة لمساهمات الموظفين فقد سجلت اعلى نسبة لها والبالغة (45.2%) في الحقل (3) والخاصة بمساهمة الالتزام في حين سجلت اعلى قيمة نسبة مئوية في الحقل (3) من مقياس ليكرت الخماسي لاجمال بيانات المساهمات والخاصة بالابداع والبالغة (52.0%) والمتعلقة جهود الموظفين في استباق الواقع الحالي بافكار غير مالوفة ، مما يثبت ضعف هذا التوجه لدى نصف عينة البحث ، ومن الملفت للانتباه ان تاشيرات العينة تركزت حول القيمة (3) وضعف التركيز حول القيمتين (4) (5) مما يعكس تعالي حالة مصادقية المستجيبين في افصاحهم عن واقع وزارتهم كما هي دون مغالاة من جهة او تهيمش من جهة اخرى. ان هذا العرض يستهدف ايصال واقع المقارنة بين منظمنا وما ثبت من افكار في فقرة مشكلة البحث وتبين ان مساهمات الموظفين العراقيين في وزارة الصناعة والمعادن لديهم العمل بنشاط مقارب لما موشر في اميركا (30%) والبالغة (31.4%) ضمن الحقل (4)(اتفق جدا) من التاشيرات مع الاخذ بالحسبان ان ظروف منظماتنا ليست كما في اميركا، ولكنها ضعيفة لما يتعلق بالالتزام في منظمنا والبالغة(17.9%) وارتفعت الى (32.2%) في الابداع، مما يعطي ملامح تقريبا مقاربة لما مثبت في العمل والابداع وتخلف في الالتزام. وتشير البيانات العامة لممارسات المدير الى تحقيق نسبة اكبر في منظمنا قياسا لما تحقق في اميركا، حيث بلغت ممارسات التحاسبية، والتطويرية، والتعزيزية ضمن الحقل (4) (اتفق جدا) (30.0)(33.4)(36.8) على التوالي مما يؤكد اشارة الباحث ان الموظفين العراقيين يعملون بمثابة واجتهاد لتغيير واقع منظماتهم الحالية الى ما هو الافضل بالرغم من كل ما يعانيه موظفنا من التهيمش، والمحسوبية،....باطار واسع من الفساد لكنه مصر على التحدي والمواجهة والنهوض من جديد لبناء بلده وتعميره .



جدول (3) النسب المئوية لمتغيري البحث على وفق مقياس ليكرت الخماسي

متغير رئيس	متغير فرعي	سؤال	(1) لا اتفق جدا	(2) لا اتفق	(3) اتفق الى حد ما	(4) اتفق جدا	(5) اتفق تماما
متغير رئيس	العمل بنشاط	1	3.1	11.2	40.8	23.5	21.4
		2	2.0	7.1	27.0	30.6	32.7
		3	1.0	2.0	23.5	35.7	37.8
		4	4.1	7.1	28.6	32.7	27.6
		5	4.1	5.1	30.6	33.7	26.5
		6	1.0	3.1	27.6	38.8	29.6
		7	1.0	8.2	31.6	31.6	27.6
		8	6.1	2.0	6.1	14.3	71.4
		9	-	1.0	14.3	34.7	50.0
		10	-	-	8.2	24.5	67.3
متغير رئيس	التحاسبية	1	2.2	4.7	23.9	30.0	39.2
		2	-	1.0	5.1	26.5	67.3
		3	-	1.0	15.3	38.8	44.9
		4	1.0	2.0	12.2	38.8	45.9
		5	16.3	23.5	34.7	16.3	9.2
		6	-	8.2	21.4	28.6	41.8
		7	-	1.0	21.4	38.8	38.8
		8	-	-	8.2	34.7	57.1
		9	-	3.1	16.3	41.8	38.8
		10	-	1.0	19.4	37.8	41.8
متغير رئيس	ممارسات المدير	1	3.1	9.2	36.7	42.9	33.7
		2	3.1	9.2	36.7	42.9	33.7
		3	1.0	3.1	26.5	41.8	26.5
		4	-	1.0	18.4	42.9	33.7
		5	-	4.1	16.3	42.9	36.7
		6	-	4.1	25.5	6.1	3.1
		7	41.8	23.5	25.5	31.6	32.7
		8	-	1.0	25.5	38.8	32.7
		9	-	3.1	25.5	38.8	32.7
		10	-	6.1	27.6	35.7	30.6
متغير رئيس	التعزيزية	1	2.3	5.4	18.6	33.4	40.3
		2	-	1.0	17.3	43.9	37.8
		3	3.1	9.2	36.7	35.7	15.3
		4	-	5.1	26.5	41.8	26.5
		5	1.0	4.1	18.4	42.9	33.7
		6	-	4.1	16.3	42.9	36.7
		7	41.8	23.5	25.5	6.1	3.1
		8	-	1.0	25.5	41.8	31.6
		9	-	3.1	25.5	38.8	32.7
		10	-	6.1	27.6	35.7	30.6
متغير رئيس	العام	1	2.2	4.7	23.9	30.0	39.2
		2	-	1.0	5.1	26.5	67.3
		3	-	1.0	15.3	38.8	44.9
		4	1.0	2.0	12.2	38.8	45.9
		5	16.3	23.5	34.7	16.3	9.2
		6	-	8.2	21.4	28.6	41.8
		7	-	1.0	21.4	38.8	38.8
		8	-	-	8.2	34.7	57.1
		9	-	3.1	16.3	41.8	38.8
		10	-	1.0	19.4	37.8	41.8

رابعاً : عرض وتحليل علاقة الارتباط لمتغيري البحث : اظهرت نتائج تحليل متغيرات البحث الرئيسية والفرعية ضعف العلاقة بين اجمالي الممارسات (التحاسبية، والتطويرية، والتعزيزية) مع اجمالي مساهمات الموظفين (العمل بنشاط، والالتزام، والابداع) فهي علاقة طردية معنوية بمستوى ثقة (0.01) والبالغة (0.18) مما يويد صحة الفرضية الرئيسية (1) وكذلك الحال بين ممارسة المدير (التحاسبية، والتطويرية) واجمالي مساهمات الموظفين والبالغة (0.16)(0.28) فكلاهما يكونان علاقة طردية عند مستوى (0.01) مما يدعم صحة الفرضية الفرعية (1-1) و(2-1) رغم ضعف قيمة العلاقة الارتباطية لكنها معنوية تدلي بوجودها، في حين ظهرت علاقة عكسية معنوية بين ممارسة المدير التعزيزية واجمالي مساهمات الموظفين والبالغة (-0.38) مما يدعو الى رفض الفرضية الفرعية (3-1)، مما يعني زيادة مساهمة الموظفين سواء بـ (العمل بنشاط، والالتزام) لا يقابلها زيادة في ممارسة المدير التعزيزية (باستثناء الابداع حيث حقق قيمة طردية معنوية) لهم بل هم يجتهدون لتطوير انفسهم ولا تثبات ذاتهم من جهة، واعطت مؤشر سلبي لممارسة المدير ازاء الموظفين الملتزمين والنشطين والجديدين وهو امر لم يتوقعه الباحث من جهة اخرى، او هناك تصور من قبل المدير ان تلك المساهمات تقع ضمن الواجب الوظيفي، او ان ما يبذله الموظف من جهود هي دون المستوى المطلوب لذلك لا يمنح المدير في وزارة الصناعة والمعادن التثناء والتعزيز الى موظفيه .

يشير الباحث الى ان وجود العلاقات الاجمالية (الثنائية) الضعيفة جدا والتي تعد احصانيا غير مقبولة لانها اقل من (0.50)، ولكنها ذات دلالة معنوية سواء الطردية او العكسية (الواقعة ما بين +1 و -1) مما يعكس وجود الارتباط لكنه لم تصل واقع علاقة تلك المتغيرات المبحوثة لدى عينة البحث في وزارة الصناعة من حيث ما يبذل كل من المدير والموظف الى المستوى المطلوب من بذل الجهود والمزيد من التفاني والحرص على العمل، لاحظ جدول (4). ظهرت علاقات عكسية بعدد النصف من عدد العلاقات الكلية تربط كل من (التحاسبية مع الالتزام، والابداع) (التطويرية مع العمل، والابداع) (التعزيزية مع العمل بنشاط، والالتزام) (اجمالي ممارسات مع ابداع) (اجمالي مساهمات مع التعزيزية)، مما يدل على ان نصف العينة ترى بزيادة الممارسات تزداد مساهمات الموظفين وهو الانطباع المقبول والمعقول منطقيا وعلميا، اما النصف الباقي من العينة يدلي بما لم يتوقعه الباحث على الصعيد العلمي في ان زيادة الممارسات تضعف المساهمات الى درجة تحقيق نتائج علاقة عكسية، لكنه دليل على وجود نوع من المعاناة ازاء تلك الحالات عبر عنها المستجيبون ثبتوا فيها احساسهم مثلا بغياب الابداع الخاص بمضمون فقرات البحث بشكل خاص اذ اغلبها عكسية علما ان الابداع يتطلب نوعا من الانفتاح الذهني لتوليد الافكار والمرونة الواسعة وهو ما اشار اليه (4, Stiner, 1965) واجواء عمل تسمح بالمبادرة والتفنن باجراءاته من جهة، فضلا عن كونها عملية تضم في ثناياها كثيرا من التطوير بابعاده كافة ولا ننسى مدى المخاطرة التي تكتنف تلك العملية وما تتطلب من جهود متواصلة وعناء وصبر قد لا يتحملة الكثير من موظفي الوزارة المبحوثة الا ان تعزيزها اظهر توافقا عاليا ومعنويا الا انه لم يرفع قيمة العلاقة الكلية (-0.38). كما ان زيادة التعزيزية يقابلها انخفاض الالتزام من جهة والعمل من جهة اخرى وهي حالة غير علمية اكاديميا وغير مقبولة الا انها موجودة في بلدنا خاصة في الظروف الحالية التي تعيشها منظماتنا اذ المرونة الواسعة الى درجة الفوضى في بعض متعلقات العمل وتعالى ملامح الفساد بكل اشكاله من محسوبة... ورشوة... وسرقة المال العام... مما ادى الى تراجع الالتزام كشعور عام وغياب المواطنة وتدني تحمل كل موظف مسؤولية اداء عمله بامانة وتفاني خاصة وان التعزيز لا يلمسه الموظف العادي والذي غالبا ما يكون هو المنفذ الحقيقي للاعمال الجسيمة في نشاطات تشكيلات الوزارة اذ ما ينالونه من تعزيز فعلا لا يضاهاى ما يناله من دونهم في العمل ولكنه لجملة اسباب وظيفية ظهرت على الساحة حديثا واقتران التقدم الوظيفي بالارتباطات السياسية ادى الى ابتعاد ذوي العقول المفكرة عن العمل بنشاط او تحقيق التزام عال.

جدول (4) علاقة الارتباط بين متغيري البحث (الممارسات والمساهمات)

متغيرات فرعية	العمل بنشاط	الالتزام	الابداع	الاجمالي
التحاسبية	0.96**	-0.47**	-0.47**	0.16**
التطويرية	-0.48**	0.96**	-0.48**	0.28**
التعزيزية	-0.47**	-0.47**	0.96**	-0.38**
الاجمالي	0.09	0.19**	-0.19**	0.18**

** درجة معنوية (0.01)

خامسا : عرض وتحليل معامل تاثير ممارسات المدير في مساهمات الموظفين: ان معامل التحديد (R^2) يقع بين الصفر والواحد الصحيح وهو يفسر معادلة الانحدار ويشير الى النسبة المئوية للتغيرات الحاصلة في مساهمة الموظف بتاثير ممارسة المدير، يبين جدول(5) ان قيمة معامل التحديد الكلي لممارسة المدير بلغت (0.026) والتي تشير الى ان تقريبا (2%) فقط من التغيرات الحاصلة في مساهمة الموظفين سببها ممارسة المدير (التحاسبية، والتطويرية، والتعزيزية) اما باقي التأثير والبالغ (98%) فسببه عوامل اخرى لم يشر اليها الباحث، لم تكن قيمة (R^2) لممارسة المدير التحاسبية، والتطويرية، والتعزيزية بأفضل حال في تأثيرها باجمالي المساهمات اذ بلغت (3% , 14% , 7%) ، ان تلك النسب تعد منخفضة جدا وتمثل في النهاية الحصيلة النهائية لتاثير المتغيرات الفرعية التحاسبية، والتطويرية، والتعزيزية في مساهمة الموظفين والتي تتباين مقدار التأثير من متغير لآخر كما مبين في الجدول ادناه .



جدول (5) معاملات الانحدار الخطي البسيط ومعامل التحديد واختبار F لمتغيري البحث

الاجمالي			الابداع			الالتزام			العمل بنشاط			المتغيرات الفرعية
F	B	R ²	F	B	R ²	F	B	R ²	F	B	R ²	التحاسبية
24.04**	0.693***	0.076	1.00	0.085	0.010	3.66***	0.188	0.037	2.40	0.131	0.024	التطويرية
50.31**	0.979***	0.147	8.35***	0.216***	0.080	3.74	0.156	0.031	4.54*	0.160*	0.045	التعزيزية
9.63**	0.418**	0.032	17.20***	0.338***	0.051	8.20***	0.282***	0.080	23.16***	0.378***	0.194	الاجمالي
7.81***	0.131***	0.026	10.72***	0.069***	0.035	11.04***	0.085***	0.036	2.87	0.035	0.010	

*درجة معنوية (0.05)

**درجة معنوية (0.01)

***درجة معنوية (0.001)

تمثل قيمة (B) مقدار الميل في نموذج الانحدار والى مقدار التغيير في المتغير المستجيب عندما يتغير المتغير التوضيحي بمقدار وحدة واحدة، ومعرفة هل ان المتغيرات ايجابية الاتجاه مع معرفة مستوى المعنوية فاذا كانت اقل من (0.05) دل ذلك على وجود تاثير متغير مستجيب في المتغير التوضيحي. تشير قيمة (B) الاجمالية الموجبة الاتجاه والبالغة (0.131) وبمستوى معنوية (0.001) الى مقدار الميل في الانموذج (مخطط البحث) اي كلما زاد اجمالي ممارسة المدير بوحدة واحدة ادى ذلك الى زيادة اجمالي مساهمة الموظف بمقدار (0.131) في حين قيمة (B) على المستوى الجزئي ايجابية الاتجاه لكل من التحاسبية، والتعزيزية، ولكنها سلبية الاتجاه لما يتعلق بالتطويرية والبالغة (0.693, -0.979, 0.418) وجميعها عند مستوى (0.01) (0.001)، بشكل عام تشير بيانات قيمة (B) الى وجود تاثير لاجمالي ممارسات المدير في مساهمة الموظفين، وهذه النتائج تؤكد الملامح العامة التي استشفها الباحث من مقابلات نخبة من عينة البحث وما عبروا فيها عن توجهاتهم البعيدة عن ما يصبو اليه الموظف حيث توضح اغفال المدراء لبعض الامور المهمة والاساسية لدى الموظفين.

اختبار (F) يوضح شكل العلاقة بين المتغير التوضيحي والمستجيب بالاعتماد على مستوى المعنوية المستخرجة من جدول تحليل التباين (ANOVA) وتحديد درجة مؤانمة نموذج الانحدار، فاذا كانت (P≤0.05) دل ان قيمة (F) مقبولة والى وجود تاثير معنوي لممارسات المدراء في مساهمات الموظفين، تفيد القيمة الاجمالية (F) المحسوبة والبالغة (7.81) وبمستوى معنوية (0.001) الى ان شكل العلاقة مقبول والى وجود تاثير لممارسة المدير في مساهمة الموظف، اما ما يتعلق بشكل العلاقة لمتغيرات الممارسة الثلاث فهي مقبولة جميعها لكون (P≤0.05) في بعض المتغيرات و (P≤0.01) الى متغيرات اخرى اذ بلغت قيمة (F) الى كل من التحاسبية، التطويرية، التعزيزية (24.04, 50.31, 9.63) وجميعها بمستوى معنوية (0.01). ان نتائج التحليل اتت مطابقة للفرضية الرئيسية (2) والفرضيات الفرعية (1-2) (2-2) (3-2) حيث وجود تاثير معنوي لممارسة المدير في مساهمة الموظف، الا ان مقدار التاثير جيد نوعا ما احصانيا ولكنه لا يرقى الى مستوى المتوقع عامة خاصة في الوزارة المبحوثة على وفق ما تحتله من اهمية، مما يشير الى ان تعامل قيادي الوزارة والمعنيين فيها مع هذه المتغيرات لم يصل الى المستوى المطلوب قياسا بما توقعه الباحث على مستوى اتساع وتعدد أنشطة وزارة الصناعة والمعادن.

المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

وتشمل كل مما يأتي :-

- 1- اولاً: الاستنتاجات : توصل الباحث الى عدد من الاستنتاجات وهي على النحو الاتي :-
1- يتضح غلبة تولي منصب رئاسة القسم في تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن الى (الذكور، ممن اعمارهم 50 اقل 60، من حملة شهادة البكالوريوس، والمتزوجين)
2- تبين ان تولي حملة الشهادات العليا (ماجستير، دكتوراه) منخفضة جدا مما ينوه الى غياب الاهتمام بجذب تلك الفئة العلمية للعمل بنشاطات الوزارة المختلفة او عدم (ضعف) ولوج موظفيها باتجاه التحصيل الدراسي العالي .
3- كشفت بيانات البحث الى وجود غلبة باكثر من نصف عينة البحث من رؤساء الاقسام ممن لديهم 30 سنة خدمة وظيفية كلية فاكتر مما يشير الى اعتماد الخبرة وحنكة ومهارة العمل لاختيار من يتولى منصب رئيس قسم ويعكس احترام تلك الخبرات والاعتزاز بها ووضعهم موضع التقدير بما يحقق تقدم العمل بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
4 - توصل البحث الى ان ممارسات المدراء في الوزارة المبحوثة لا تختلف كثيرا عما في اميركا باعتماد اجابات حقل (4) (اتفق جدا) حيث ظلت محصورة ما بين (30 % - 36 %) ولم تشكل النسبة الاعظم لممارساتهم .
5- حققت مساهمات الموظفين النسبة الافضل لما يتعلق (العمل بنشاط ، والابداع) نسبة الثلث تقريبا وهي مشابهة الى نسبة مساهمة موظفي اميركا في حين تعثروا في الالتزام ونسبة لا تتجاوز خمس النسبة المنوية قياسا لما اشار اليه (Bates,2004, 44-46) وهنا يظهر تخلف موظفي وزارة الصناعة في مجال الابداع وهو مؤشر يؤكد ضعف ولوج مدراء وزارة الصناعة في تحميس موظفيها باتجاه الابداع بدليل غلبة العلاقات العكسية مع الممارسات .
6- حققوا مدراء وزارة الصناعة والمعادن مستوى جيد في اجراءاتهم المنفذة والمبحوثة خاصة التحاسبية والتطويرية ومستوى اقل لممارسة التعزيز بكل فقراتها وبشكل خاص ما يتعلق بسريان التعامل بالمثل .
7- تعكس بيانات التحليل الاحصائي الى استقرار نصفي لوضع الموظفين من حيث مساهماتهم اذ لم تتعدى مستوى الجيد المعتدل ، مما يدعو الى توجيه نوع من الاهتمام لهم بكل الطرق والوسائل والادوات المتاحة والممكنة....
8- تبين ان المعنيين في وزارة الصناعة قد حققوا توافق ايجابي ربطوا ممارساتهم كمدراء باتجاه المزيد من مساهمات الموظفين بشكل عام رغم محدودية هذا التجاوب الا انه مؤشر ايجابي .
9- رغم اعتبار وزارة الصناعة والمعادن من الوزارات ذات الثقل الاقتصادي في الدولة العراقية الا ان عينة البحث من المدراء فيها لم يستطيعوا دفع موظفيهم نحو العمل بنشاط الا بدرجة ضئيلة ومحدودة جدا لا يسودها الثقة ونحو الالتزام بدرجة اكبر مع تتمتعهم بمصداقية اكبر.
10- ظهور معاناة امام مدراء وزارة الصناعة والمعادن بشكل اجمالي بتوجيه موظفيهم نحو الابداع رغم اهمية هذا الجانب في مجال أنشطة وزارة الصناعة المتعددة والمتشعبة من دوائية ونسجية وكيميائية .. وكهربائية... مما يعكس وجود خلل في الجوانب الشكلية والتطبيقية لاجراءاتها او كليهما وبشكل خاص للتحاسبية والتطويرية .

- 11- تنفيذ نتائج التحليل الاحصائي الى ان مدراء وزارة الصناعة والمعادن عبر اجراءاتهم الاجمالية الايجابية الاتجاه لممارساتهم التحاسبية والتطويرية قد حققوا نوع من التقدم لموظفيهم عبر مساهماتهم المبحوثة وبشكل متلائم في حين تخلف في جانب التعزيز على ضوء ممارسات المدراء التي تضمنها فقرات البحث من الاستعانة بافراد من خارج الوزارة، تطبيق الشراكة، منح الحوافز.... مما يعكس وجود خلل في تطبيق مفهوم التعزيز لدى مدراء الوزارة اذ ما يمنحونه للموظفين لا يمثل تعزيز لهم على وفق رايهم .
 - 12- تبين ان حجب وتخفيض مستوى التعزيز الى موظفي الوزارة من قبل مدرائهم قد خلق واوجد واحداث مزيد من المشاكل لدى الموظفين في مساهماتهم ازاء الالتزام والعمل بنشاط مما اضطر المدراء الى الالتفاف اليهم وتقدير ابداعاتهم المتحققة وبشكل متناغم متوافق .
 - 13- تشير اجمالي ممارسات مدراء وزارة الصناعة والمعادن المبحوثة التحاسبية والتعزيزية والتطويرية قد احدثت تغير في مساهمات الموظفين من العمل بنشاط والالتزام والابداع بشكل عام .
 - 14- تراجع مقدار تاثير ممارسة التحاسبية لدى عينة مدراء وزارة الصناعة والمعادن لكل من العمل بنشاط والابداع لدى الموظفين فيها اذ لم تحقق تاثير يشار له لكونه محدود وغير معنوي .
 - 15- افادت بيانات التحليل الاحصائي الى ان ممارسة التطوير لعينة مدراء وزارة الصناعة اخفقت في تحقيق تاثير لما يتعلق بالالتزام الموظفين فيها من وضع اهداف صعبة ، تواصل الموظف في جهوده لبلوغه الهدف ،
-

ثانيا: التوصيات و تتمثل بما ياتي :-

- 1- ايلاء بعض الاهتمام الى الاناث ومنحهم فرصة بناء منظماتنا خاصة وانهم متلهفون لتك الفرصة لاثبات جدارتهم اخذين بالاعتبار انهم بعيدين عن ملامح احداث حالات الفساد التي يعاني منها البلد .
- 2- استمرار التعزيز الى الموظفين الاكثر تمكنا في تحمل مسؤولية العمل بمنحهم منصب رئيس قسم وهو اتجاه سليم وعلمي لامتلاكهم الخبرة والمهارة في جزئيات العمل التفصيلية .
- 3- العمل على الاستعانة بالخبرة التخصصية والاكاديمية من الكوادر الجامعية مالكة المعرفة الحديثة والتقنيات المعاصرة خاصة وان تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن تضم تنوعا واسعا للصناعات الانشائية، والنسيجية، والدوائية، والهندسية....رغبة في تحقق التقدم التقني لاعمالهم المنجزة، وضمان لاحداث حالة الترابط بين نتائج الباحثين العراقيين في الجامعات العراقية وامكانية تطبيقها ميدانيا في منشآت وزارة الصناعة.
- 4- العمل على تبني الوزارة سياسة الافادة من ذي العمر الوظيفي المتوسط المتبؤنين موقع اصدار- تنفيذ القرارات الثانوية الان بهينة خط ظهير للمدراء الحاليين بتهنيتهم ليكونوا من المديرين المستقبليين خلال العشرة سنوات القادمة للاحلال محل الحاليين عند اي طارئ ولضمان المسيرة الادائية في الاقسام دون جعلها تتخبط .
- 5- حث المعنيين في الوزارة الى مزيد من الاهتمام بشكل خاص بممارسات المديرين (التحاسبية، والتعزيزية) وممارسة التطوير بشكل اقل تركيزا من خلال تفعيل النشاطات والمبادرات الجماعية وتشجيع التدريب والاستعانة بالاستشاريين من خارج المنظمة ان لزم الامر، ويجعل تلك الممارسات وكتانها سياسات عمل سائدة ومفعلة من قبل المعنيين من متخذي القرار في الوزارة .
- 6- ضرورة جعل موظفي الوزارة يستحلون الاهداف الصعبة والبعيدة المنال والتي تتطلب الوصول لها جهود ومثابرة وتواصل المعرفة مع زملاء العمل من ذوي الاختصاص في داخل الوزارة او خارجها في سبيل تحقيق النجاح ومن ثم التفوق والتميز .

- 7- تشجيع موظفي الوزارة بكافة تشكيلاتها على جراءة العمل البناء ضمن سباقات دقة، معرفة، تالقي، توقيت، اسبقية مهنية، مواصفات ISO للاداء المنفذ للوزارة مما يتيح لهم تصعيد الخبرات المتراكمة لديهم من جهة ويعطي للمستفيد ملامح كفاءة القائمين باعمال التنفيذ وتحملهم مسؤولية الاداء كما يجب ان يكون.
- 8- تفعيل اوسع لدور ممارسات المديرين المنفذة حاليا ومساهمات موظفي الوزارة بكافة تشكيلاتها من خلال لقاءات عامة موسعة تدار من قبل كبار الموظفين ممن يشاد لهم بالكفاءة والشمولية حيث تكون مجالا خصباً لتقريب وجهات النظر بينهم ووضع اطر عمل حالية وافاق مستقبلية مرغوبة ومقبولة وجيدة للموظفين من جهة وللعمل من جهة اخرى وبالتالي تكون موضع افتخار للوزارة ككل .
- 9- توضيح اعمق واشمل لمجالات ممارسة الالتزام للموظفين بحيث تكون موضع اقتناع لهم ورضا المسؤولين عن الموظفين لكي تتحول العلاقة العكسية الى طردية بما يضمن لكل ممارسة اضافية من قبل المديرين تحقق ازائها مساهمة اضافية من قبل الموظفين وبالتالي يكون موظف وزارة الصناعة والمعادن موضع تميز ورفقي في استجابته باجتهد نحو الهدف المقصود.
- 10- السعي نحو الارتقاء بمستوى ممارسة التعزيز من قبل المديرين بصورة اكثر تركيزا مما هو عليه الحال الان للوصول الى ما يحقق مساهمة موظفي الوزارة ازاء العمل بنشاط حالة من التقدم والنهوض يكون ملامح الاحتواء لانجازات الموظفين والاشادة لها بمناسبات عامة وخاصة وامتصاص حالة القلق والتوتر المرافقة للعمل مما قد يضيء عليهم حالة من الارتياح النفسي ينعكس في العمل بصيغ الاجتهاد، والحرص، والاخلاص، والتفاني،.... باتجاه التميز بالعمل المنجز في اطار من الالتزام الجاد.
- 11- تبني المعنيين في الوزارة المبحوثة تعميم ثقافة التحاسب الذاتي من قبل الموظف نفسه قبل ممارستها من قبل الاخرين (المسؤولين) عليه ، وبذلك يكون الموظف الجيد حريصا على اظهار سلوك ومستوى اداء يرتضيه لنفسه، يعبر عما في داخله من طموح، رقي الفكر ، سعيه للتميز والاستثناء، من جهة ويكون موضع افتخار واعتزاز به يشار عنه في المناسبات والاحتفالات التنظيمية .
- 12- ايلاء ممارسة التطوير كمفهوم وممارسة وبرنامج عمل داخل الوزارة نوع من الاهمية من قبل المعنيين لما لها من اثر في تحقيق حالة الالتزام من قبل الموظف حيث احساس الموظف وشعوره بالاهمية واغفال زجه في نشاطات القسم ومهامه... مشاركة... تدوير.... يبعده عن حالة الالتزام المطلوبة ولايقاف ذلك الاحساس يتطلب الامر نوع من الادراك الحسي لما يزعج الموظف ويجعله في حالة تواصل مع عمل القسم وزملاء القسم ومدير القسم وبدرجة التزام طوعي عالي .



المصادر العربية :

الصيرفي، محمد، 2008، الإدارة بالالتزام، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.

المصادر الاجنبية :

- 1-Arther Koestler, 1965, The act of creation , Hutchinson , London.
- 2- Bates ,S. ,2004, Getting engaged, Human resources management, Feb., U.S.A.
- 3-Champoux,J.E., 1991, A multivariate tesr of the job characteristics thorey of work motivation,journal of organizational behavior ,V:12,No:5 ,September.
- 4-Daft,R.,2001,Organization theory and design,7th/ed,association Inc.U.S.A.
- 5-Denisi A.,&Griffin R., 2001, Human resource management Houghton Mifflin Co.,U.S.A.
- 6-Dodd N.,&Ganster D., 1996,The interactive effects of variety autonomy and feedback on attitudes and performance, journal of organizational behaviors ,V:17.
- 7- Dorsey, D. , 2001, Anay Pearson Finds Love, Fast Compay , August , U.S.A.
- 8-Douglas H.&Victoria P.,1993,The role of work place flexibility in managing diversity ,organizational dynamics, summer.
- 9-Gander M., 2005, Younger bosses, older employees , learn new ropes , workplace generation gap ,Arizona Republic, January, Vol:22.
- 10- Goodman S.,Fandl P., Michlitsch J.,& Lewis P., 2007, Management , Thomson higher education,U.S.A.
- 11-Hackman J.E.&Oldhan G.,1980 ,Work redesign , reading MA Addison - Wesley.
- 12-Hersey P., Blanchard K. , & Johnson D. , 2008 , Management of Organizational behavior,prentice hall , U.S.A.
- 13-Higgin M.&Kram K. , 2001, Reconceptualizing mentoring at work , A developmental network perspective, Academy of management review,April.
- 14-Jones,C.R., Geoyge J.M. & Hill C., 2000, Contemporary management , McGraw-Hill,U.S.A..
- 15-Kobasa S.C.,Maddi S.R.,&Kahn S., 1982,Hardiness and health a prospective study , journal of personality and social psychology ,January.
- 16-Kreitner R.&Kinicki A.,2007, Organizational Behavior,7th/ed,McGraw-Hill , U.S.A.
- 17-Latham C.P.,&Pinder C.C., 2005, Work motivation Theory and research at the dawn of twenty-first century, Annual review of psychology .



- 18-Li A., & Butler A., 2004, The effects of participation in goal setting and goal rationales on goal commitment, An exploration of justice mediator, journal of business and psychology, 19:1.
- 19-Locke E.A., 2004, Linking to monetary Incentives, academy of management Executive, Nov.
- 20-London M., Mone E.M. & Scott J.C., 2004, Performance Management and assessment method for improved rator accuracy and employee goal setting, human resources management, vo:43, no:4.
- 21-Luchak A.A. & Gellatly I.R., 2001, What kind of commitment does a financial reward plan elicit relations industrielles, spring, no:56.
- 22-Marlene Filo C., 1994, Consensus, Diversity and learning in organization, organization science, August.
- 23-McGregor, D., 1960, The human side of enterprise, McGraw-hill, ch4, U.S.A.
- 24-Meer B. & Stein M., 1955, Measures of intelligence and creativity, journal of Psychology, Vo:39.
- 25-Miron D. & McGlelland D., 1979, The Impact of a achievement motivation training on a small business, California management review, summer.
- 26-Moorhead G. & Griffin W.R., 1995, Organizational behavior, New Jersey, Houghton Mifflin.
- 27-Morrison A.M., 1992, The new leaders, guidelines on leadership diversity in American, San Francisco, Jossey-Bass, U.S.A.
- 28-Mschane S. & Von Glow M., 2007, Organizational Behavior (essentials), McGraw-hill Co., U.S.A.
- 29-Nielsen, J., 2004, The Myth of leadership creating leader less Organization, Palo Alto, CA, Davies-Black.
- 30-Parkey, J.E.S. 1987, The Economic of innovation Longman, London. From Torrington, et al. 1989, Effective People and Organization.
- 31-Quinne R., Faenan S., Yhompson M., McGrath M., & Clair, L.S. 2007, Becoming a master manager, 4th/ed, John Wiley and sons, U.S.A.
- 32-Ross J. & Staw B.M., 1993, Organizational Escalation and exit, lesson from the shoreham nuclear power plant, Academy of management journal, August.
- 33-Sapolsky Harvey M., 1967, Organization Structure And Innovation, Journal of Business Vo:40, N:4.
- 34-Skinner Steven J., Crosby Philip B., Ivancevich John M., & Iorenzi Peter, 1997, Management Quality and Competitiveness, McGraw-hill Co. Inc.
- 35-Steiner G.A., 1965, The Creative organization, University of Chicago press.
- 36-Torrington D., Weightman J., & Johns K., 1989, Effective Management people and organization. Prentice Hall International, U.K.
- 37-Yuki G. Kimh & Falbe C. M., 1996, Antecedents of influence outcomes, Journal of Applied Psychology, June.
- 38-Zaltman Gerald, Duncan Robert & Holbek Gouny, 1973, Innovation and organization, John Wiley, U.S.A.



ملحق (3) هيكل وزارة الصناعة والمعادن

