

المركز الجامعي بتيسمسيلت  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

الموضوع:

دراسة تأثير المناخ التنظيمي في تحفيز الموظفين  
دراسة حالة الحي الإداري - تيسمسيلت -

مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ل.م.د في علوم التسيير  
تخصص إدارة الأعمال

تحت إشراف الأستاذ:  
د. عيسى اسماعيل

من إعداد الطالبة:  
كلتوم سي الطيب

لجنة المناقشة

رئيسا  
مقررا  
ممتحنا  
ممتحنا

الأستاذ:  
الأستاذ:  
الأستاذ:  
الأستاذ:

السنة الجامعية 2015/2014

## شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين الذي هدانا و وفقنا بتوفيقه و الشكر له سبحانه  
وتعالى أولا و أخيرا و الصلاة و السلام على أشرف الخلق و المرسلين  
سيدنا محمد طي الله عليه و سلم و على آله الطيبين الطاهرين و صحبه  
أجمعين

كما أتقدم بجزيل الشكر و عظيم التقدير إلى: الأستاذ المشرف سماحيل عيسى

على كل ما قدم لي من مساعدة

إلى الأساتذة الذين سألنا شرف مناقشتهم لبحثي هذا، فلهم الشكر و العرفان.

إلى كل عمال الحي الإداري تيسمسلت

والشكر موصول لكل من ساهم بفكرة أو بنصيحة أو دعاء.

## إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى بسملة الحياة وسر الوجود إلى بلسم الفؤاد ومنبع الجنان التي غمرتني  
بحنانه وعطفها وسهرت الليالي لراحتي وضعت بالكثير لترانبي في أحسن الأحوال ، إلى الحزن  
الدافئ حيث الأمان إلى شمعة الأمل التي أنارت دربي إلى أمي الحبيبة أطال الله في عمرها  
ورعاها .

إلى ينبوع العطاء والثقة بالنفس إلى من نزع من روحه وراحتة لإسعادي

والله أذكى نعم الرجل ونعم الخليل ونعم الوالد

لبنتك تكن لك احتراماً فأهديتها قيم ومثل

إلى أبي الغالي الذي غيبتته الموت عن موعدي هذا رحمه الله وأسكنه فسيح  
جنانه.

إلى الذين عبدوا لي الطريق وزرعوا بنفسي التفاؤل والأمل إخوتي الثلاثة

و زوجاتهم.

إلى من لا تكتمل سعادتي إلا بهم إلى من لا اعرفه للفرح طعما في غيابهم إلى  
أخواتي الثلاثة و أزواجهن.

إلى من قاسمتني حناء هذا المشوار وكانك سدي الوحيد والتي أخذت بيدي حتى النهاية،  
إلى التي أعطتني كل شيء ولم تنتظر مني أي شيء " الزهرة".

إلى من تحلت بالإخاء وتميزت بالوفاء والعطاء إلى ينبوع الصدق الصافي إلى من  
سعدت برفقتها إلى... حورية راهب

إلى كل من تربطني بهم الصداقة من قريب أو بعيد خاصة زميلات الدراسة.

إلى من احتواهم قلبي ونسيهم قلبي.

وإلى كل الأساتذة الكرام الذين صادفتهم في مشواري الدراسي من الطور الابتدائي إلى  
الطور الجامعي.

إليهم جميعاً أهدي ثمرة حصدي العلمي سائلة العلي التقدير أن ينفع.

## فهرس المحتويات

/	الشكر والتقدير
/	الإهداء
/	قائمة الجداول
/	قائمة الأشكال
/	قائمة الملاحق
/	ملخص البحث
/	ضبط بعض مصطلحات الدراسة
أ- هـ	مقدمة عامة
01	<b>الفصل الأول: أساسيات حول المناخ التنظيمي</b>
03	المبحث الأول : ماهية المناخ التنظيمي
03	المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي وخصائصه
06	المطلب الثاني: أهمية المناخ التنظيمي ومقاييسه
09	المبحث الثاني: أبعاد المناخ التنظيمي وأنواعه
09	المطلب الأول: أبعاد المناخ التنظيمي
11	المطلب الثاني: أنواع المناخ التنظيمي
16	المبحث الثالث : نماذج المناخ التنظيمي وعناصره
16	المطلب الأول: نماذج المناخ التنظيمي
18	المطلب الثاني: عناصر المناخ التنظيمي
21	المبحث الثالث :العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وطرق تحسينه
21	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي
27	المطلب الثاني: طرق تحسين المناخ التنظيمي
31	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز</b>
33	المبحث الأول: مفاهيم أساسية للتحفيز
33	المطلب الأول: مدخل للتحفيز
36	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحفيز
39	المطلب الثالث: أنواع التحفيز
43	المبحث الثاني: نظريات التحفيز
43	المطلب الأول: النظريات الكلاسيكية
46	المطلب الثاني: النظريات النيوكلاسيكية

48	المطلب الثالث: النظريات الحديثة.....
56	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز وشروط نجاحها.....
56	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز.....
59	المطلب الثاني: معوقات التحفيز وشروط نجاح أنظمتها.....
61	المطلب الثالث: أساليب التحفيز.....
66	<b>الفصل الثالث: الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة بالحي الإداري</b> .....
67	المبحث الأول : تقديم الحي الإداري.....
67	المطلب الأول: مديرية الشؤون الدينية والأوقاف.....
68	المطلب الثاني: مديرية السكن والتجهيزات العمومية.....
70	المطلب الثالث: مديرية المجاهدين.....
72	المطلب الرابع: مديرية الشباب والرياضة.....
74	المطلب الخامس: مديرية البناء والتعمير.....
76	المبحث الثاني: الدراسة الإحصائية والتحليلية لاتجاهات المستقvisين نحو محاور الاستبيان.....
76	المطلب الأول: إجراءات الدراسة وطريقتها.....
78	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي للدراسة ومناقشة نتائجها.....
80	المطلب الثالث: تحليل الاستبيان تبعا للمتغيرات المستقلة.....
83	المطلب الرابع: بناء نموذج للعلاقة بين المناخ التنظيمي وتحفيز الموظفين.....
86	الخاتمة العامة.....
90	قائمة المراجع.....
95	الملاحق.....

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة تبعا للمتغيرات المستقلة	76
02	شرح مقياس ليكرت	77
03	المؤشرات الإحصائية لاتجاهات المستقيمين نحو عبارات المحور الأول	78
04	المؤشرات الإحصائية لاتجاهات المستقيمين نحو عبارات المحور الثاني	79
05	المؤشرات الإحصائية لإجابات المستقيمين تبعا للجنس	81
06	المؤشرات الإحصائية لإجابات المستقيمين تبعا للخبرة	81
07	الفروقات الإحصائية لآراء المستقيمين تبعا للخبرة	82
08	المؤشرات الإحصائية لإجابات المستقيمين تبعا للمستوى التعليمي	82
09	الفروقات الإحصائية لإجابات المستقيمين تبعا للمستوى التعليمي	83

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
27	علاقة التأثير والتأثر بين المناخ التنظيمي وغيره من التغيرات	01
49	سلم الحاجات لماسلو	02
51	شكل مبسط لنظرية فروم.	03
68	الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الدينية والأوقاف	04
70	الهيكل التنظيمي لمديرية السكن والتجهيزات العمومية	05
72	الهيكل التنظيمي لمديرية المجاهدين	06
74	الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة	07
76	مديرية التعمير والبناء لولاية تيسمسيلت	08
84	التمثيل البياني للعلاقة بين المناخ التنظيمي وتحفيز الموظفين	09

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملاحق	الرقم
96	الاستبيان	02
99	المؤشرات الإحصائية المحصل عليها باستخدام الـ spss	03

## مستخلص البحث

إن للمناخ التنظيمي أهمية كبيرة في الأدب الإداري لأنه يحظى باهتمام الباحثين في السلوك التنظيمي ، ولأن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من السمات والخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل فيها الأفراد فيؤثر على تحفيز الموظفين العاملين بها.

يعد المناخ التنظيمي الحجر الأساس في نجاح وفعالية أي منظمة كونه يشكل احد المؤثرات الأساسية التي تؤدي دورا حيويا في سلوك الأفراد، فالمناخ التنظيمي يعتبر من أهم المتغيرات التنظيمية لنجاح المنظمات نظرا لأثره المباشر على مستوى ورضا العاملين، سلوكهم وأدائهم ، وتحفيزهم.

يهدف هذا البحث إلى إبراز تأثير المناخ التنظيمي في تحفيز الموظفين، حيث تضمنت الدراسة ثلاثة فصول: الأول كن بعنوان المناخ التنظيمي، أم الثاني فكان عن التحفيز، أما الفصل الأخير فقد قمنا بدراسة ميدانية عن تأثير المناخ التنظيمي في تحفيز الموظفين بالحلي الإداري تيسمست.ت.

## ضبط مصطلحات الدراسة

- **المناخ التنظيمي:** هو تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تميز بيئة العمل والتي تؤثر في سلوك العاملين. والمناخ لغة هو حالة الجو لفترة زمنية محددة، إلا أنه تم تجاوز هذا المفهوم ليستخدم إدارياً وتنظيمياً، حيث يشير إلى محصلة العلاقات الاجتماعية المستمرة والمتكررة بين العاملين في المنظمة والتي تشكل بدورها أنماطاً سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي.
- **التحفيز:** هو "مجموعة العمليات والمؤثرات الخارجية التي تعمل على تشجيع سلوك الأفراد أياً كان موقعهم نحو جهد أكبر والقيام بأداء مميز لرفع مستوى العمل مقابل الحصول على تعويض مادي أو معنوي لخلق دافع من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم".

# مقدمة عامة

يشهد العالم تحولات وتغيرات كثيرة في تركيب المجتمعات والمنظمات تمثلت في النمو الاقتصادي السريع، التسارع التكنولوجي الهائل ، التخصصية، العولمة ودخول كثير من الدول النامية مرحلة التصنيع واعتماد أسلوب التنمية والتطوير نحو مستقبل أفضل ، وهذه التغيرات لم تحدث نتيجة لزيادة رأس المال أو استخدام التكنولوجيا في المنظمات فحسب ، بل بالدرجة الأولى من خلال القوى البشرية العاملة في هذه المنظمات ، فالعنصر البشري المؤهل والمدرب والكفاء هو أهم عناصر الإنتاج ، وبالتالي تحتاج المنظمات على اختلاف أنواعها إلى العنصر البشري - تنظيم إنساني - من أجل توجيه أعماله وتوفير الخدمات النفسية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

لذا فان موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات الهامة في حقل الإدارة والسلوك التنظيمي الذي يحظى باهتمام المفكرين والباحثين ، لما له من تأثير فعال في حاضر المنظمات ومستقبلها ، وتظهر أهميته من خلال دوره الواضح في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها لمواكبة التطور والعمل على إبقائها.

وإن كلمة مناخ تعبير مجازي يتعلق بالبيئة والطبيعة الجغرافية وعندما تستخدم في الإدارة فهي تعبير عن مكان العمل والعوامل المحيطة به وأسلوب التعامل وكيفية تفاعل القوى البشرية الموجودة به مع بعضها البعض فالمناخ التنظيمي يشير للقيم والعادات والتقاليد والطبقات الاجتماعية وتأثيرها على العملية الإدارية وسلوك العاملين في التنظيم. حيث يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، ومن هنا يمكن القول إن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترصين سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء إذ إن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والخطط ويسود شعور بالثقة بين الإدارة والأفراد.

ويعتبر المناخ التنظيمي أحد العوامل الرئيسية لنجاح المنظمات وتحفيز الموظفين على تحقيق أهداف المنظمة وخلق الإبداع وإحداث التطوير في جميع نشاطاتها. حيث يعتبر من بين الموضوعات التي حظيت باهتمام واضح في الآونة الأخيرة، لأن المناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة الخصائص الداخلية للمنظمة الناتجة عن تفاعل الإجراءات والأساليب والنظم والقيم السائدة في المنظمات وكذلك مجموعة الاتصالات والتفاعلات بين الموظفين أنفسهم من جهة وبين الإدارة أخرى وغيرها من الجوانب التنظيمية والإدارية التي يتفاعل معها أفراد المنظمة.

## 1. الإشكالية الرئيسية: بناء على ما سبق يمكننا طرح السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير المناخ التنظيمي في تحفيز الموظفين في الحي الإداري بتسميلت؟

2. الإشكاليات الجزئية: ويتفرع من هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

— ما نوع المناخ التنظيمي السائد في الحي الإداري تيسميسيلت؟

— ما هي أنواع التحفيز المعتمدة في الحي الإداري تيسميسيلت؟

— ما هو تأثير النمط القيادي كأحد أبعاد المناخ التنظيمي الجيد في تحفيز الموظفين؟

3. فرضيات الدراسة: يمكن الإجابة على التساؤلات بتقديم الفرضيات التالية:

— الموظفون راضون عن المناخ التنظيمي السائد في الحي الإداري.

— الأفراد محفزون لأداء أعمالهم على أكمل وجه.

— توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة لعبارات الاستبيان تبعاً للمتغيرات المستقلة:

الجنس، الخبرة، والمستوى التعليمي

— هناك علاقة خطية طردية إيجابية بين المناخ التنظيمي وتحفيز العاملين.

4. مبررات اختيار الموضوع: لقد وقع إختيارنا على هذا الموضوع لعدة أسباب ذاتية وأخرى موضوعية منها:

— ذاتية: كون العنصر البشري أهم عناصر الإنتاج و مورد صعب التعامل، والموضوع جدير بالدراسة

وينسجم مع التخصص.

— الموضوعية: إثراء الرصيد المعرفي و المكتبة عن المناخ التنظيمي وتأثيره في تحفيز الموظفين، وتحسيس

المؤسسات الجزائرية بأهمية المورد البشري وبالتالي زيادة الاعتناء به بتوفير له مناخ تنظيمي في تحفيزه على

إنجاز أعماله بأكثر كفاءة وفعالية.

5. أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في البحث عن متغيرين في علم النفس العمل و التنظيم و هما المناخ

التنظيمي و التحفيز على إنجاز العمل، على اعتبار أن المناخ التنظيمي أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة

حيث يعبر عن الجو العام و الذي له تأثير كبير على الأفراد فهو يؤثر على الحياة المهنية للعامل فالاهتمام

الكبير للباحثين في المناخ التنظيمي يسعى لتوفير الظروف المناسبة للعاملين من الناحيتين المادية والفكرية

وكذلك معرفة العوامل التي قد تحول دون الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة التنظيم وتعزير السلوكيات

الإيجابية للموارد البشرية و تفادي كل ما قد يؤثر على دافعية الانجاز داخل المنظمة.

6. أهداف الدراسة: يمكن تلخيص أهداف الدراسة فيما يلي:

- إعطاء فكرة واضحة عن الصحة التنظيمية وإلقاء الضوء على نقاط القوة التي تعززها وعلى نقاط الضعف التي يجب القضاء عليها.
  - السعي إلى الوصول إلى مناخ تنظيمي إيجابي يسود في المنظمات يسهم بشكل فعال في رفع مستوى التحفيز الموظفين على العمل.
  - التوصل إلى مناخ تنظيمي يضع في العنصر البشري ضمن أولى الأولويات لديه الاستعداد لاستخدام مخزونه الطاقوي كاملا واستثمار إخلاصه وكفاءته لتنمية ولائه.
  - الدراسة القياسية العلاقة بين المناخ التنظيمي وتحفيز العاملين ببناء النموذج الممثل لها.
- 7. حدود الدراسة:** من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبه المختلفة حددنا مجال بحثنا بما يلي:
- **الحدود الموضوعية:** وتمثلت في التركيز على كل ما يتعلق بالمناخ التنظيمي والتحفيز علاقة التأثير بينهما.
  - **الحدود المكانية:** دراسة تأثير المناخ التنظيمي في تحفيز الموظفين بالحي الإداري بتيسمسيلت.
  - **الحدود الزمنية:** لقد تمت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2015/2014
- 8. منهج الدراسة:** اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الإستنباطي والذي من أدواته الوصفي والتحليلي المناسب لتحقيق أهدافنا المتمثلة في المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر الظاهرة أو المشكلة محل الدراسة، بتحليل خصائصها والعوامل المؤثرة فيها. من خلال هذا المنهج استخدمنا الأدوات التالية:
- المعلومات من المؤسسة محل الدراسة.
  - المسح المكتبي: وذلك بالاعتماد على عدة مراجع باللغة العربية و الأجنبية تمثلت في الكتب، المجلات، رسائل الدكتوراه والمجستير والمواقع الإلكترونية.
- كما اعتمدنا على المنهج التجريبي من خلال دراسة ميدانية بالحي الإداري بتيسمسيلت، حيث عالجنا تأثير المناخ التنظيمي في تحفيز الموظفين.
- 9. الدراسات السابقة:** إنّ فكرة هذا البحث مستمدة من بعض الدراسات السابقة التي شملت دراسة تأثير مناخ التنظيمي على عناصر مختلفة، غير أنه تمحور اهتمامنا بتأثير المناخ التنظيمي على التحفيز برنامج الـ SPSS في تحليلنا للعلاقة. من بين الدراسات السابقة نذكر:

— **الدراسة الأولى:** دراسة نقبيل بوجمعة ، تحت عنوان علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة " دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة"، مذكرة ماجستير في علوم التربية ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية ، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009. تضمنت هذه الرسالة:

- أولاً: الجانب النظري: ويتضمن الفصول التالية
  - ✓ الفصل الأول: مدخل الدراسة و يتضمن الإشكالية، تساؤلات ، أهمية، أهداف، مصطلحات ومفاهيم، الدراسات السابقة وفرضيات الدراسة.
  - ✓ الفصل الثاني: المناخ التنظيمي ويتضمن مفهومه، خصائصه، أهميته، الأسس النظرية، أبعاد، عناصر، أنماط وأخيرا المناخ التنظيمي في الميدان التربوي.
  - ✓ الفصل الثالث: مفهوم الصراع، خصائصه، الأسس النظرية، معالم الصراع التنظيمي، أسباب، مراحل، وصولا إلى إدارة الصراع في الميدان التربوي.

- ثانيا: الجانب التطبيقي ويتضمن الفصول التالية
  - ✓ الفصل الرابع: : تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة، حيث يحتوي على مجالات الدراسة ونموذج الدراسة والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى العينة وكيفية اختيارها وأساليب معالجة البيانات الميدانية وأخيرا الوسائل الإحصائية.
  - ✓ الفصل الخامس: وقد تطرقنا فيه إلى تحليل نتائج الدراسة الفرضية لرئيسية والفرضيات الفرعية.
  - ✓ الفصل السادس: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة وفيه تم عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها وتحليلها في ضوء الفروض والدراسات المشابهة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود هذه العلاقة، كما توصلت إلى أن المناخ المفتوح المتوسط هو الذي يسود هذه المدارس الثانوية.

— **الدراسة الثانية:** دراسة محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، بعنوان أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية"دراسة ميدانية علي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة أعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة وتضمن: مقدمة، مشكلة، فرضيات ، متغيرات الدراسة أهمية والأهداف، حدود الدراسة، وأخيرا صعوبات الدراسة.
- الفصل الثاني: المعالجة النظرية للمناخ التنظيمي.

- الفصل الثالث: الإطار لأداء الموارد البشرية وختم هذا الفصل بتأثير المناخ التنظيمي على أداء الموظفين .
  - الفصل الرابع : وتضمن الدراسات السابقة.
  - الفصل الخامس: تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة، حيث يحتوي على مجالات الدراسة ونموذج الدراسة والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى العينة وكيفية اختيارها وأسلوب معالجة البيانات الميدانية، خصائص العينة، وأخيرا معالجة الإحصائية.
  - الفصل السادس تضمن نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.
  - الفصل السابع وتضمن النتائج والتوصيات.
- وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات؛ وكذلك تعرف مستوى أداء الموارد البشرية. وقد خلصت الدراسة إلى أن توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات إيجابية، وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية في أداء الموارد البشرية، وهذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء

## 10. هيكلية البحث: من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة ومحاولة منا في الإجابة على الإشكالية المطروحة

- قسمنا الدراسة إلى جانبين: نظري بفصلين وتطبيقي بفصل واحد حيث:
- الفصل الأول تضمن الإطار النظري للمناخ التنظيمي: وفيه الإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي، أبعاد المناخ التنظيمي وأنواعه، نماذج المناخ التنظيمي وعناصره وأخيرا العوامل المؤثرة عليه وطرق تحسينه.
  - الفصل الثاني تضمن التحفيز واشتمل هو الآخر على ثلاثة مباحث: الإطار المفاهيمي للتحفيز، نظريات التحفيز، وأخيرا العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز، معوقاته وشروط نجاحه.
  - الفصل الثالث حاولنا فيه تجسيد الجانب النظري ميدانيا في الحي الإداري تيسمست، من خلال ثلاث مباحث أيضا: تقديم الحي الإداري تيسمست وأخيرا تحليل اتجاهات المستقيمين نحو الاستبيان واستخلاص النتائج.

# الفصل الأول:

## أساسيات حول المناخ التنظيمي

### تمهيد:

يعد المناخ التنظيمي من المفاهيم التي استمدتها علم الإدارة من علم الجغرافيا، حيث أن كلمة مناخ بالمعني الحرفي في تعبير جغرافي يتعلق بالبيئة وطبيعة الأحوال الجوية في فصول السنة وتأثير ذلك على الحياة الطبيعية بما فيها الإنسان، لذلك فإن استخدام تعبير المناخ في المجال التنظيمي يقصد به التعبير عن المنظمة ككيان عضوي بهدف إضفاء صفة التفاعل والتأثير المتبادل مع البيئة المحيطة.

علما أن كتاب الإدارة قد استخدموا من قبل كلمة المناخ المؤسسي ثم استقروا على المناخ التنظيمي ، باعتبار المناخ التنظيمي وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد أوجب التعرف على ماهية وطبيعة المناخ التنظيمي السائد في أية منظمة وذلك من أجل تبني سياسات لتعزيز النواحي الإيجابية وإلغاء النواحي السلبية أو الحد منها مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة والفرد على حد سواء.

### المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي

تختلف طبيعة المناخ التنظيمي من حيث درجة اتساقها مع أهداف التنظيم، فهي تتراوح ما بين القيم الإيجابية التي تخدم التنظيم، والقيم الحيادية التي لا تخدم ولا تضر التنظيم، إلى تلك التي تعكس الأهداف التنظيمية، ومهما كانت طبيعة التنظيمات والعاملين فيها فإن الافتراض هو أن كلا الطرفين يسعيان للوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي وخصائصه

يرجع هذا المصطلح في جوهره إلى علم النفس الاجتماعي وذلك لأنه يبحث عن العلاقة بين أفراد التنظيم والمنظمة، وهذا المفهوم يعبر عن المؤسسة بشكل مؤسسي ناتج عن تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم، وبهذا الفهم فإن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة خصائص داخلية للمنظمة ومجموعة قيم تؤثر في العملية الإدارية، وكذلك مجموعة مفاهيم إدراكية شخصية يحملها الأفراد عن حقائق تنظيمية متمثلة بأهداف المؤسسة، صناعة القرار، وطبيعة الاتصال بين المستويات الإدارية والهيكلي التنظيمي، لذا يطلق عليه البعض البيئة التنظيمية<sup>2</sup>.

### الفرع الأول: مفهوم المناخ التنظيمي

هو تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تميز بيئة العمل والتي تؤثر في سلوك العاملين<sup>3</sup>. والمناخ لغة هو حالة الجو لفترة زمنية محددة، إلا أنه تم تجاوز هذا المفهوم ليستخدم إدارياً وتنظيمياً، حيث يشير إلى محصلة العلاقات الاجتماعية المستمرة والمتكررة بين العاملين في المنظمة والتي تشكل بدورها أنماطاً سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي<sup>4</sup>. وعليه فقد تطور هذا المفهوم وتبلور في إطار الفكر الإداري المعاصر، واشتمل على العديد من التعاريف التي جاء بها الباحثون تبعاً لاختلاف معارفهم وخلفياتهم العلمية نذكر منها:

— يعرف المناخ التنظيمي وفقاً لعالم الاجتماع كورنيل على أنه "نتاج لإدراك الأفراد لأدوارهم كما يراها الآخرون في المؤسسة"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> خضير كاظم حود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي "مفاهيم معاصرة"، الطبعة الأولى 2009، مكتبة الجامعة، الشارقة، إثراء للنشر والتوزيع، ص 257.

<sup>2</sup> محمد عمر الزعبي، أثر المناخ التنظيمي على السلوك الابداعي للعاملين "حالة دراسة حالة شركة أورانج الاردنية للاتصالات في مدينة اربد، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 2، سنة 2013، ص 280.

<sup>3</sup> شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009-2010، ص 15.

<sup>4</sup> محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006م، ص 11.

<sup>5</sup> عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 280.

- فورهاند وجلمر (FORHAND AND GELMAR): "المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها"<sup>1</sup>.
- تعريف كل من ليتوين وسترنجر ( Litwin and Stringer ) بأنه " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة المدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في بيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم"<sup>2</sup>.
- عرف الغمري المناخ التنظيمي بأنه " : شخصية المنظمة كما يراها أعضاؤها، وأنه عندما نناقش اصطلاح المناخ التنظيمي فإننا بذلك نتحدث عن المكونات أو الصفات الموجودة في بيئة العمل والتي تنتج من التصرفات التي تمارسها المنظمة والتي تكون لها تأثيرات متباينة على سلوك أفراد التنظيم"<sup>3</sup>.
- كما يعرف المناخ التنظيمي بأنه عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية إلى التحفيز أو الإحباط لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الأفراد"<sup>4</sup>.
- كما يمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها ، حيث يلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تعديل وتشكيل وتغيير العادات والاتجاهات والسلوك"<sup>5</sup>.
- أما سيزلاجي وولاس (szillagyi et wallace) فيعرفان المناخ التنظيمي على أنه : "المنظمة الفعلية وطرقها المتبعة في التعامل مع موظفيها ومع مهامها وبيئاتها العامة، كما يحتوي هذا المناخ على عدة جوانب هي: هيكل

<sup>1</sup> شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 5.

<sup>2</sup> بوجعة نقبيل، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة دراسة ميدانية بثانوية ولاية المسيلة، مذكرة ماجستير في إدارة وتسيير تربوي ( منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، سنة 2008 - 2009، ص 41

<sup>3</sup> فهد نجيم راجح السلمي، القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جده، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، سنة 2012، ص 54

<sup>4</sup> خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 258.

<sup>5</sup> يوسف عبد بحر وأيمن سليمان أبو سويرج، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين، العدد الثاني، يونيو 2010م، ص، ص 1147-1214.

المنظمة، مسؤولية الأفراد العاملين ومكافآتهم ودرجة التحديات والمجازفة في المنظمة، حماس المنظمة ومساندة التابعين لها، التسامح والصراع في المنظمة".<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: خصائص المناخ التنظيمي

من خلال التعريفات السابقة يمكن استنتاج الخصائص التالية:<sup>2</sup>

1. إن مناخ منظمة معينة هو ما يراه العاملون بها وفق إدراكها الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعلا.
2. إن المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في سلوك العامل كما أنه خاضع للتغير عبر الزمن.
3. إن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة، بمعنى أن شخصية المنظمة هي عملية مكتسبة وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة أي أن المناخ التنظيمي يتكون عند الفرد وفقاً لتفاعلات متبادلة بينه وبين المنظمة.
4. إن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس بديلاً عنها فتقافة المنظمة تتسع لتشمل البعد الإنساني الممثل بالتصرفات الإنسانية المختلفة والبعد المادي المتمثل بالنتائج المادي للعمل الإنساني في منظمة ما ويتضمن ذلك الأبنية المختصة أو تنظيم الوحدة أو أحد أقسامها كما يتضمن المتنوعة الحيوية المتنوعة وغير ذلك.
5. إنه لا يعني البيئة حيث تتعلق البيئة بكل ما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الكلي فيما يتعلق المناخ التنظيمي بالخصائص التي تتناول الفعاليات والنشاطات الداخلية.
6. يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، يعد المناخ الإداري أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي بينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك أي أن المناخ الإداري يتعلق أكثر بالقدرات الإدارية العليا وبما يميزه من إجراءات إدارية تؤثر على الكيان ككل للمنظمة فمفهوم المناخ التنظيمي يعتبر أعم وأشمل من مصطلح المناخ الإداري الذي يعد جزء أو بعد من أبعاد السلوك التنظيمي وذلك لتأثيره على الأفراد.

<sup>1</sup> يوسف عبد بحر وأيمن سليمان أبو سوريح، مرجع سبق ذكره، ص 1150.

<sup>2</sup> عبد الله عبده محمد الفهيد، أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، سنة 2009، ص 39.

### المطلب الثاني: أهمية المناخ التنظيمي ومقاييسه

#### الفرع الأول: أهمية المناخ التنظيمي

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور مع مطلع الستينات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين، خاصة في نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي،<sup>1</sup> حيث أصبح هذا الموضوع من الموضوعات المهمة، التي تستحوذ على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة نظراً لتأثيره على العديد من المتغيرات المتعلقة بسلوك العنصر البشري، والذي هو قوام العمل ومرتكزة الأساسي، ومن بين هذه المتغيرات نجد سلوك الأداء وغيره من السلوكيات التي يبدونها الفرد في عمله، ويمكن إظهار أهمية هذا المتغير من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

يساعد التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المنظمات على تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية، والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين وبروحهم المعنوية مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية.

تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها.

تظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة، كذلك لا يمكن تجاهل آثاره على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية وبالتالي على إنتاجهم وعلى مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.<sup>3</sup>

يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد، تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، مساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة، حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الفتاح الشربيني، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية، المجلة العربية للإدارة المجلد الحادي عشر، العدد الثالث، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، سنة 1987، ص 20.

<sup>2</sup> ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن الخاصة مدينة الرياض، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2004، ص 17

<sup>3</sup> بوجعة نقبيل، مرجع سبق ذكره، ص 30.

<sup>4</sup> شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص (15-16).

تتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها، ومن تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو إمكانات العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر وفعال<sup>1</sup>.

تبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال التأثير على المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة، وأن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أية منظمة يعد تأثيرا مباشرا، التأثير بشكل مباشر في عملية التطوير الإداري من خلال تأثيره على الأداء الإداري، ويتجسد في وصف وتحديد العلاقات والسلوك في مكان العمل، ولكي يؤدي المناخ التنظيمي إلى تكوين سلوكيات لأفراد تنسجم والتوقعات، فلا بد من أن تتوفر الملائمة بين المهارات وقابلية الفرد من جهة، وبين متطلبات المهنة التي يشغلها من جهة أخرى، العلاقة المباشرة بين المناخ الإيجابي وبين تحسين سلوك العاملين وأدائهم لتنفيذ أهداف التنظيم<sup>2</sup>.

من خلال ما سبق يمكن القول أن المناخ التنظيمي تبرز أهميته من خلال تأثيره على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وله تأثيره الواضح على سلوك الأفراد من خلال تأثيره على اتجاههم، دوافعهم، قيمهم، رضاهم ودافعيتهم إذ تتوقف كفاءة وفعالية الأداء الفردي والجماعي والكلية للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة، كما يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة بين فاعلية المنظمة والمناخ التنظيمي السائد فيها سواء كانت هذه العلاقة إيجابية أم سلبية، وكمحور رئيس لتحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، وكنصر مؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم مما يتيح لهم النمو والتطور والاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم وإبداعاتهم، ومهما اختلفت المنظمات والعاملين فيها فإن كلا منهم يسعى للوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد، نظرا للمصلحة المشتركة المتمثلة في الأداء الجيد ورضا العاملين<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: مقاييس المناخ التنظيمي

يساهم قياس المناخ التنظيمي في تحديد نوعية المناخ السائد داخل المنظمة وكذلك إمكانية الحكم على مدى مناسبة هذا المناخ للأفراد العاملين في المنظمة وعادة يتم قياس المناخ التنظيمي من خلال الأبعاد المختلفة المكونة له،

<sup>1</sup> المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007م، ص17.

<sup>2</sup> البدر إبراهيم بن محمود، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل: دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006م، ص(19).

<sup>3</sup> شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص (16).

وحيث أن المناخ التنظيمي يعتبر من المتغيرات الوصفية، فإن قياسه يتم من خلال توجيه قائمة أسئلة للأفراد داخل المنظمة وجمع البيانات عن خصائص هذا المناخ.

ويعتمد الباحثون على أسلوب الاستقصاء بصفة رئيسية وذلك لقياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة<sup>1</sup>.

والجدير بالذكر أن مؤشرات قياس المناخ التنظيمي لم يتم الاتفاق عليها، فبعض الدراسات تولي أهمية لمستويات الإنجاز والأداء والإبداع والعطاء الذي يتحقق في ظل الأجواء المناخية المختلفة، وبعضها الآخر يؤكد أهمية الدفء والحنان والحماس والرضا والروح المعنوية التي يحسها العاملون والتي تنعكس على انتمائهم وولائهم، ولا عبرة بالأداء الفعلي الذي يتأثر بعوامل أخرى لا علاقة لها بالمناخ التنظيمي، كما أن هناك مؤشرات فرعية وتفصيلات يعتقد بأهميتها لقياس وتصنيف المناخ التنظيمي، مثل معدلات الدوران وفترات العمل ومستوى التعاون إلى غير ذلك، كلها مؤشرات تصب في قياس وتمييز نمط المناخ التنظيمي الذي يحيط بالمنظمة ويعيش العاملين في وسطه.

ويعتبر أسلوب الاستقصاء الذي طوره (لتوين وسترنجر) من أفضل نماذج الاستقصاء التي طورت للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي، حيث استخدمه العديد من الباحثين بعد إجراء بعض التعديلات اللازمة والتي تتلاءم مع واقع المنظمة موضوع الدراسة في قياس المناخ التنظيمي السائد في المنشآت الإنتاجية والعاملة، وتحتوي قائمة الاستقصاء على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده التسعة، وهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من:

1. شعور الأفراد اتجاه هيكلية المنظمة بما في ذلك الأنظمة والقوانين والإجراءات المتبعة.
2. شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم المسؤولية.
3. إحساس الأفراد بوجود جو يساعدهم على التحدي والمخاطرة.
4. شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت والترقيات.
5. مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصدق والصراحة.
6. مدى وجود معايير موضوعية لقياس أداء الفرد والجماعة.
7. مدى الإحساس بأهمية الاختلافات والنزاعات كظاهرة صحية يمكن استغلالها لصالح التنظيم.
8. الإحساس بوجود دعم ومساندة من الرؤساء ورفاق العمل.
9. مدى شعور الفرد بأهميته وانتمائه لفريق العمل والمنظمة.

<sup>1</sup> محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، مرجع سبق ذكره، ص(15-16).

### المبحث الثاني: أبعاد المناخ التنظيمي وأنواعه

مثلما تعددت الآراء حول عناصر المناخ التنظيمي فإن أبعاده وأنواعه هي الأخرى أيضا قد تعددت.

#### المطلب الأول: أبعاد المناخ التنظيمي

يعد المناخ التنظيمي البيئة الداخلية للمنظمة بكل خصائصها، عناصرها وتفاعلاتها، له عدة أبعاد تتمثل في مجموعة من العوامل الداخلية بالمنظمة، قبل ذكرها ينبغي التذكير أن هناك اختلاف بين الكتاب والباحثين حول الحصر الدقيق لها<sup>1</sup>، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف البيئة التي تمت دراساتها وفي حالات التطبيق لهذه الدراسات مثل مدارس أو مستشفيات أو جامعات الأمر الذي أدى إلى أن ينتهي كل كاتب إلى مجموعة أبعاد تخدم دراسته:

**1. مرونة التنظيم:** يقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية فكلما تميز التنظيم بالمرونة والقدرة على الاستيعاب المتغيرات فإن ذلك يؤدي إلى جودة المناخ التنظيمي، ولا يقصد بالمرونة هنا عدم استقرار التنظيم ولكن يقصد بذلك قدرة التنظيم على استيعاب المستجدات واحتواءها دون تغيير في هيكل التنظيم الأساسي أو دون اختيار.

**2. التركيز على الإنجاز:** أي هل المنظمات تؤكد على الإنجاز والإنتاجية كأساس للمكافأة، الترقية والتقدم أم لا.

**3. التدريب والتنمية الإدارية:** يقصد بالتدريب تلك البرامج الرسمية التي تستخدمها المنظمة لمساعدة الأفراد العاملين بها على مختلف مستوياتهم من أجل كسب الكفاءة والفاعلية في أعمالهم الحالية أو المستقبلية من خلال تنمية المهارات الفكرية والعملية الملائمة، وكذلك المهارات والمعارف والاتجاهات بما يتناسب وتحقيق أهداف المنظمة.

أما التنمية الإدارية فهي نشاط مستمر يهدف إلى تطوير وتنمية السلوك الإداري وتطوير قدرات المديرين بالمنظمة عن طريق المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية، كما أنها تهدف إلى تطوير المهارات القيادية لدى المديرين وتنمية القدرة على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الرشيدة.

يلعب التدريب دورا أساسيا في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر الاستثمارات نجاحا في تحقيق الإنجاز المستهدف، سيما وأن زيادة الكفاءة والفاعلية لدى الأفراد لا يتحقق إلا من خلال تشجيع الأفراد على اعتماد البرامج التدريبية والتطويرية واستثمار أفاق المعارف الإنسانية ورفع الروح المعنوية لديهم.

<sup>1</sup> شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 35، 36، 37، 38.

إن اهتمام المنظمة بالتنمية الإدارية للرؤساء والمشرفين وتدريب العاملين من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية ورفع الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بالاستقرار، فالاستثمار في العنصر البشري من أهم أنواع الاستثمار.

**4. أنماط السلطة:** السلطة أنواع منها المركزية واللامركزية، تعني المركزية تركيز السلطة بيد الرؤساء، وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع لدى المرؤوسين، بينما تعني اللامركزية تشتيت السلطة ودفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري مما يتيح المرؤوسين فرص الاجتهاد، اقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات .

إن نمط السلطة التي تمارسها الإدارة العليا تلعب دورا هاما في مدى إيجابية أو سلبية المناخ التنظيمي، فمركزية التعامل مع العاملين تتسم غالبا بالتصلب والتسلط وعدم المرونة التي تؤدي إلى السأم والملل وبالتالي تحد من الإبداع فالعامل ليس له الحق في اتخاذ القرار، بعكس اللامركزية التي تتسم بالمرونة وتتيح للعاملين مجالا للاجتهاد والمشاركة في اتخاذ القرارات واقتراح الحلول البديلة مما تساهم في الإبداع والابتكار، فاللامركزية تساعد على تحسين المناخ التنظيمي.

**5. أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين:** فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المنظمة، وذلك عكس الإدارة التي تلجأ إلى أسلوب (فرق تسد) بإثارة الشائعات والمشاكل بين العاملين اعتقادا منها بأن اتفاقهم يشكل تهديدا لها.

إن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين وخلق الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، رسم السياسات وتشجيعهم على تنمية روح الولاء التنظيمي، الإخلاص، الصدق، تدعيم الثقة والحرص الدائم على المنظمة من شأن هذه الأساليب أن تعزز روح الانتماء والولاء، فالعاملين في المنظمات اليابانية حينما تسألهم عن أماكن اشتغالهم فإنهم يقولون هذه شركتي، أما الإدارة في المنظمات الأمريكية فغنها حينما تخاطب العاملين فإنها تقول لهم هذه شركتك رغبة منهما في تكريس روح الولاء والانتماء للمنظمة.

إن الإدارة التي تعتمد على مبدأ الصدق، الإخلاص والأمانة على عاملها تحصل على تأييد وتعاون هؤلاء العاملين وولائهم والعكس صحيح.

**6. أنماط الثواب والعقاب:** إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله، فالمكافأة تعطى للمنجز ولقليل التغيب وللمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به، والعكس صحيح فالعقاب يقع على

كثير التغيب وغير المنجز والمستهتر بالقانون والنظام، إلا أنه قد نجد أحيانا بأني المكافأة تعطي لغير المنجز بل للشخص الذي يتقيد بحرفية التعليمات والقوانين الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي وتعطيل للإبداع

7. **الأمن الوظيفي:** وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء.

وهذا يعني أن منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة تمنح له الاستقرار الفكري وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية، تحسين أدائه وضمأن ولاءه، وتمثل مختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية المقترنة بالمنظمة من أمن واستقرار وثبات.... حيث أن المتطلبات من شأنها أن تخلق استقرار نفسيا وتساهم برفع الروح المعنوية للأفراد وتؤدي لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والنوعية، ولو أخذنا على سبيل المثال أن الأمن الوظيفي في المنظمات اليابانية يقوم على أساس العمل مدى الحياة حيث تجد أن العامل الياباني يبدأ حياته في منظمة واحدة ولا يخرج منها إلا عند سن التقاعد والبالغ لديهم 55 سنة عادة، حيث أن المنظمة لا تقوم بتسريح العامل إلا إذا ارتكب جريمة معينة وعندها لا يستطيع العمل بالمنظمات الكبيرة، وإنما في صغيرة ويبدأ من أول السلم الوظيفي للعمل إذ لو المنظمة الأخرى بأنه مفصول من عمله فإنها لا تقوم بتشغيله مطلقا ولذا نجد أن العامل الياباني يلتصق بوظيفته ويؤدي فيها كل جوانب الإبداع والابتكار<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أنواع المناخ التنظيمي

هناك اختلاف بين الكتاب في تحديد أنواع المناخ التنظيمي، وقد تعددت الدراسات التي حاولت أن تصف هذه الأجواء المناخية وتحدد خصائصها ومواصفاتها، غير أنها لم تفلح بعد في بناء المقاييس المعيارية والإحصائية التي توصلها إلى الفصل بين المناخ الصحي والمرضي الذي يمكن تعميمه على المناخات المختلفة، لكون ذلك يخضع لتأثيرات قيمته ومجتمعية تتغير تبعا لتغير المكان والزمان.

هناك من يميز بين أربعة أنواع من المناخ التنظيمي هي: المناخ السلطوي، المناخ المتبني، الإنتمائي والانجازي<sup>2</sup>.

1. **المناخ التنظيمي السلطوي (المتشدد):** يمثل ذلك المناخ الذي يشعر العاملون بأن معظم القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي وما عليهم إلا القيام بتنفيذ هذه القرارات، بالإضافة إلى أن تصرفات العاملين تكون

1 - حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 168.

2- شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 38، 37، 39.

محددة بشكل كبير بالقواعد والإجراءات داخل المنظمة، يعتمد هذا المناخ على النمط الأوتوقراطي في القيادة فضلا عن انه يعتنق نظرية X في تفسير سلوك الأفراد، ويميل إلى استخدام الحوافز السلبية باعتبارها من وجهة نظره أكثر تأثيرا على المرؤوسين من الحوافز الإيجابية.

**2. المناخ التنظيمي المتبني:** وهو عكس النوع السابق حيث يسود تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتوجه بالحوافز الإيجابية، فالقائد هنا يعتنق نظرية Y لتفسير سلوك الأفراد حيث يعتقد أن المرؤوس يجب العمل متى تم وضعه في المكان المناسب، كذلك تزداد درجة الثقة التنظيمية بدرجة أعلى بكثير من النوع السابق، ويلجأ القائد إلى النمط الديمقراطي في القيادة وإلى تفويض السلطة وإلى استخدام الحوافز الإيجابية، ويرى أن الفرد مدفوع للعمل بالعديد من الدوافع مثل تحقيق الذات، الأمان، خدمة الآخرين إلى جانب الدافع المادي، يساهم هذا النوع كثيرا في تكوين صف ثاني من الإطارات الإدارية المتميزة، كما أن العلاقات الإنسانية بالمنظمة تكون جيدة وبناءة.

**3. المناخ الإنتمائي:** وهو مناخ يتيح للتنظيم فرصة لتكوين علاقات جيدة ودافئة بدلا من علاقات العمل الرسمية.<sup>1</sup>

**4. المناخ الإنجازي:** هو عبارة عن مناخ يركز على تحقيق الأهداف من خلال مدخل الإدارة بالأهداف والمحاسبة على النتائج، ففي هذا المناخ نجد أن القائد يركز على التوجه بالأهداف حيث يشرك مرؤوسيه في تحديد الأهداف في حين يترك لهم الطريقة أو الأسلوب الذي يختارونه في تنفيذ الأهداف، ثم بعد ذلك تتم المحاسبة على النتائج، كذلك فإن توجهات القائد في ممارسة الرقابة لا تكون على الإجراءات والطرق بقدر ما تكون على النتائج وتنفيذ الأهداف.<sup>2</sup>

بينما يرى هالبنوكروفت (Halpin and Croft) أن المناخ التنظيمي باعتباره تدريجي متصل يمتد من المناخ المفتوح في طرف إلى المناخ المغلق في الطرف المقابل، وعلى امتداد هذا التدرج يميز الباحثان بين ستة أنماط من المناخ التنظيمي، وذلك كالتالي:<sup>3</sup>

**1. المناخ المفتوح:** يتميز هذا المناخ بالروح المعنوية العالية التي يتمتع بها أفرادها، ووجود قيادة ديمقراطية داعمة، واستقلالية العامل والمشاركة في المعلومات حيث تنتشر الاتصالات في جميع الاتجاهات والمشاركة في اتخاذ

1 - المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 18.

2 - شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 39.

3 إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم الدراسات العليا، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين، سنة 2008، ص 21، 22.

القرارات وصنع مستوى عال من أهداف الإنتاج، كما يتصف المناخ المفتوح بدرجة منخفضة من التفكك والإعاقة والانعزال.

2. **مناخ الإدارة الذاتية:** السمة الرئيسية لهذا المناخ هي الحرية شبه الكاملة التي يعطيها المدير للعاملين في حدود مصلحة العمل وإن كان يميل سلوكه إلى تطبيق القوانين واللوائح حرفيا دون مراعاة الظروف المتغيرة، وترتفع الروح المعنوية للعاملين في هذا المناخ وإن كانت لاتصل إلى مستواها في المناخ المفتوح، ويرجع ارتفاعها إلى إشباع الحاجات الاجتماعية في المقام الأول.

3. **المناخ الموجه:** وتتميز بأن الروح المعنوية للعاملين مرتفعة إلى حد ما والاهتمام الشديد بإنجاز العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية وترتفع درجة الإعاقة والتفكك.

4. **المناخ العائلي:** تتصف بالألفة الشديدة بين العاملين ووجود علاقات طيبة بينهم، مما يؤدي إلى إحساسهم بالرضا نتيجة إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولا يوجد اهتمام كافي بتحقيق أهداف المنظمة وإنجاز العمل، والروح المعنوية متوسطة نتيجة عدم الرضا عن ظروف العمل.

5. **المناخ الأبوي:** يتميز هذا المناخ بتركيز السلطة في يدي المدير وبالتالي فهو يحول دون ظهور أي مبادرات فردية بين العاملين معه، لذا فإن سلوكه بهذه الطريقة لا يحقق التوجه الكافي لسير العمل بالنسبة للعاملين معه أو إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وتسود الروح المعنوية المنخفضة نظرا لعدم تحقيق قدر مناسب من الإشباع لإنجاز العمل ولحاجاتهم الاجتماعية، وتنخفض كل من الإعاقة والألفة والروح المعنوية وترتفع درجة التفكك والتركيز على الإنتاج.

6. **المناخ المغلق:** يسود في هذا المناخ الفتور لدى جميع العاملين بالمنظمة نظرا لعدم إشباعهم لحاجاتهم الاجتماعية أو لعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل، فالمدير غير قادر على توجيه العاملين نحو إنجاز العمل ولا يرغب في الاهتمام بحاجاتهم الاجتماعية، وتنخفض الروح المعنوية لدى العاملين بدرجة شديدة، بينما ترتفع درجة التفكك والإعاقة بشكل كبير وينخفض مستوى النزعة الإنسانية والألفة، كما يسود الاهتمام بالشكلية في العمل.

وهناك من يميز بين المناخ التنظيمي الإيجابي والسلبي<sup>1</sup>.

1. **المناخ التنظيمي الإيجابي:** هو المناخ الذي يؤثر إيجابا على سلوكيات الأفراد ويتسم بالأوصاف التالية:

– العمل يميل إلى الإبداع ويتعد عن الروتين.

<sup>1</sup> - شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص48.

- المكافآت مبنية على الإبداع ونتائج الأعمال ومدى تقديم الأفكار الجديدة.
  - العمل يقوم على اللامركزية ويعطي للمرؤوسين حرية أكبر في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات.
  - الترقية والتقدم في العمل مبنية على مدى إنجاز الذي يحققه الفرد.
  - زيادة كفاءة الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم عن طريق التدريب مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وتحسين أدائهم.
  - يتمتع الموظفون بضمانات وظيفية مقبولة وغير مهددين بالعزل وإنهاء الخدمة.
  - العلاقة ناتجة عن الشفافية والصدق والمصارحة.
  - الحالة المعنوية العالية لدى الموظفين.
  - التنظيم قادر على الاستجابة للمتغيرات الجديدة.
- والحديث عن المناخ التنظيمي الإيجابي قد يعبر عنه مفهوم الصحة التنظيمية الذي أبرزه **Matthew.B. Miler** والذي حدد له مجموعة من الأبعاد تكشف عن هذه الصحة التنظيمية:
- مدى التركيز على الهدف ووضوحه للعاملين.
  - وفرة وفعالية الاتصالات.
  - توازن القوى والسلطات.
  - الاستخدام الفعال للموارد.
  - المعنوية، الدافعية والرضا الوظيفي.
  - الإبداع، الابتكار والتطور.
  - الاستقلال وعدم الخضوع للضغوط.
  - المقدرة على التكيف مع التغيرات.
  - توافر آلية دائمة لحل المشاكل.
- فالمناخ التنظيمي الإيجابي يحوي هذه الأبعاد والعكس من ذلك المناخ السلبي .
- وبناء على هذه الأبعاد فإن المناخ الذي يتسم بالإيجاب يتصف بما يلي:
- المرونة الوظيفية.
  - ارتفاع الروح المعنوية والثقة.
  - شيوع مشاعر الإخلاص والألفة بين العاملين.

– الموضوعية والشفافية للعامل الحق في اطلاعه على المعلومات الخاصة بالمنظمة التي يعمل فيها وعن مهامه، وكذا عدالة نظام الترقيّة والمكافأة.

أما المرونة الوظيفية فتعني أن للعامل الحق في تقلد مناصب عدة داخل نفس المنظمة من أجل معرفة مجال الذي يكون فيه أكثر عطاءً، وكذلك قادر على الانتقال من مستوى إداري إلى آخر بناءً على مهاراته وقدراته وإمكاناته في أداء مهامه.

**2. المناخ التنظيمي السلبي:** هو عكس المناخ السليبي إذ يؤثر سلبيًا على سلوكيات الأفراد ويتصف بالأوضاع التالية:

- العمل روتيني ويبعد تمامًا عن الإبداع وروح الابتكار
  - المكافآت مبنية على مبدأ الأقدمية وليس على نتائج الأعمال والإبداع.
  - العمل يقوم على المركزية ولا يعطي للمرؤوسين حرية في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات .
  - ركود وضعف الأفراد في قدراتهم ومهاراتهم، وهذا ما يؤدي إلى تدني الروح المعنوية وضعف في الأداء.
  - التنظيم عاجز عن الاستجابة للمتغيرات الجديدة.
  - لا يتمتع الموظفون بضمانات وبالتالي يكونون مهذبين بالعزل وإنهاء الخدمة.
- أما "Likert Rensis" يرى بأن هناك ثلاثة من المناخات التنظيمية داخل المنظمة وذلك حسب المستويات الإدارية ، وكل مناخ يختلف عن الآخر<sup>1</sup>:

**1. مناخ تنظيمي خاص بالإدارة العليا:** وهو المناخ الذي يعمل فيه أصحاب السلطة ومتخذي القرارات وذوي المناصب العليا في المنظمة.

**2. مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الوسطى:** وهو مناخ مفروض من طرف الإدارة العليا على هذه الإدارة وهو خاص بالأشخاص الذين يأتون مباشرة بعد أصحاب الإدارة العليا .

**3. مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الدنيا:** وهو مناخ مفروض من طرف الإدارة الوسطى، وهو خاص بالمستوي الأدنى في الهيكل التنظيمي، أي المناخ الذي يعمل فيه العمال الأجراء.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص45.

### المبحث الثالث: نماذج المناخ التنظيمي وعناصره

على الرغم من التقارب النسبي في تعريف المناخ التنظيمي إلا أن هناك اختلاف بشأن تحديد العناصر الخاصة به، وذلك لاختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل الباحثين (مدارس، منظمات صناعية، دوائر حكومية...).

#### المطلب الأول: نماذج المناخ التنظيمي

حظي موضوع المناخ التنظيمي باهتمام كبير عند الباحثين في الدراسات الإدارية في القطاعين العام والخاص لما له من أثر كبير على أداء وسلوك العاملين فيها، وتناول الكتاب أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي بالبحث والتحليل وأظهرت نتائج الدراسات التفاوت بينهم في تحديد الأبعاد والعناصر المكونة للمناخ التنظيمي والتي يرى البعض أنها تشمل كل سلوك أو عمل يؤثر على المنظمة من الداخل أو الخارج سلباً أو إيجاباً.

وخلال الفترة الممتدة من النصف الثاني من القرن الماضي قام العديد من الباحثين بمحاولات عديدة لطرح نموذج تفسيري بغرض تحديد أبعاد ومكونات المناخ التنظيمي، حيث اتفق معظم الباحثين على المضامين الأساسية، لكنهم اختلفوا على التفاصيل وفيما يلي عرض لهذه النماذج<sup>1</sup>:

**1. نموذج هالبن وكروفت (Halpin&Croft, 1963):** حيث حددا أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعتين، تشمل الأولى أربعة أبعاد يصف من خلالها أفراد التنظيم سلوكهم التنظيمي، وهي (الانفصال، العائق، الانتماء والألفة). وتشمل المجموعة الثانية أيضاً أربعة أبعاد يصف من خلالها أفراد التنظيم سلوك الإدارة معهم وهي (الانعزالية، التركيز على الإنتاج، الدفع والمراعاة). ويسمى المقياس الخاص بهذا النموذج استبانة وصف المناخ التنظيمي، كما أنه بالإضافة إلى دراسة واقع المناخ التنظيمي فقد استخدم الباحثان هذا النموذج في التعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي.

**2. نموذج ستر ينجر وليتوين (Stringer&Litwin, 1968):** وقد استخدموا نموذجهما للتعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي على دوافع أفراد التنظيم ومستوى رضاهم الوظيفي وكذلك أدائهم الوظيفي، ولقد حددا أبعاد المناخ التنظيمي "بالهيكل التنظيمي" و"المسؤولية" و"المكافأة" و"المخاطرة" و"الدفء" و"الصراع" و"الدعم" و"المعايير" و"الهوية".

<sup>1</sup> إيهاب محمود عايش، مرجع سبق ذكره، ص 23:26.

3. نموذج كاميل وواخرون (Campbell et al., 1974): ويعتبر من أكثر النماذج شيوعاً، فقد تم تحديد أبعاد المناخ التنظيمي بعشر أبعاد، هي "هيكل المهمة" و"المكافأة والعقاب" و"مركزية القرارات" و"تأكيد على التدريب والتطوير" و"المخاطرة والأمان" و"الانفتاح أم السلوك الدفاعي" و"المركز الاجتماعي" و"الروح المعنوية" و"الاعتراف بالجهود والتغذية العكسية" و"الكفاءة التنظيمية العامة والمرونة". كما هو ملاحظ فإن هذا النموذج يتناول العديد من المتغيرات المناخية، إلا أن أغلبها يعني بفلسفة الإدارة العليا للمنظمة وأسلوب تعامل الرئيس مع مرؤوسيه، وقد أهمل أحد الأبعاد المؤثر على سلوك الفرد الوظيفي، وهو نمط التعامل بين الموظف وزملائه في العمل.

4. نموذج لولر وآخرون (Lawler et al., 1974): ويرى (لولر وزملائه) أن أبعاد المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في بعدين رئيسيين أولهما الهيكل التنظيمي وتمثل عناصر هذا البعد في "نطاق الإشراف" و"حجم المنظمة" و"عدد المستويات الإدارية" و"درجة المركزية في اتخاذ القرارات" و"درجة الرسمية في تحديد إجراءات العمل" و"درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة" أما البعد الثاني فهو العمليات التنظيمية Organizational Process ويتضمن "مراجعة الإنجاز" و"الاهتمام بالمكافآت على أساس تقييم الأداء" و"درجة الاستقلال في العمل" و"المهام المحددة مقابل المهام العامة" و"الاهتمام الذي تعطيه الإدارة للأفراد" و"النمط القيادي" و"تظم مواجهة الصراعات التنظيمية". ويتفق نموذج لولر وزملائه جزئياً مع نموذج كاميل وزملائه فيما يتعلق بتحديد أبعاد المناخ التنظيمي كأبعاد رئيسية تتمثل في (الهيكل التنظيمي - درجة الإحساس بالمسؤولية التي يشعر بها الفرد - أنظمة المكافآت - درجة التأييد - الدفء في العلاقة بين أعضاء التنظيم).

5. نموذج داووني وآخرون (Downey et al., 1975): أما داووني وزملائه فقد حددوا ستة أبعاد للمناخ التنظيمي هي "اتخاذ القرار" و"الدفء" و"المخاطرة" و"الانفتاح" و"المكافآت" و"الهيكل التنظيمي" حيث يهتم بما تتمتع به سياسات المنظمة من وضوح، كما يهتم بمدى تعامل الرئيس بإنسانية مع مرؤوسيه وتشجيعه لهم، ومدى إحساس الفرد بأن العمل يتحدى قدراته الشخصية.

6. نموذج ستيترز (Steers, 1977): ويتكون المناخ التنظيمي وفق نموذج ستيترز من أربعة أبعاد رئيسية هي "السياسات والممارسات الإدارية" ويتضمن هذا البعد، النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة إزاء العاملين وذلك فيمل يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها ومدى مشاركة العاملين في ذلك، كما يتضمن سياسات الإدارة في الاختيار والتدريب. و"الهيكل التنظيمي" ويتضمن درجة المركزية، نطاق الإشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات التنظيمية، وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي. و"تكنولوجيا العمل" والتي تشير إلى

مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل وما قد يضيفه ذلك من التسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع فيه، وأخيرا " البيئة الخارجية" والذي يتضمن عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثر عليه بما في ذلك العوامل الاقتصادية، السياسية، والاجتماعية.

7. **تيم وبيرسون (Timm & Peterson, 1982):** ويحدد هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي في ستة أبعاد رئيسية هي "الثقة" و"المشاركة" و"الصدق والصراحة" و"المساندة والتشجيع" و"الاتصالات الصاعدة" التي تصف مدى إصغاء إدارة المنظمة للمقترحات والتقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة، و"الأداء الوظيفي". ويركز هذا النموذج على ثلاثة أبعاد رئيسية هي النمط القيادي السائد في المنظمة، وطبيعة العلاقات السائدة بين أفراد التنظيم فيمل يتعلق بمستوى الثقة المتبادلة ومدى تعاونهم، ومدى فعالية أساليب العمل المستخدمة من قبل أفراد التنظيم في إنجاز مهامهم الوظيفية.

8. **كورلوسكي ودوهيرتي (Kozlowski & Doherty , 1989):** ويقوم هذا النموذج على إحدى عشر بعدا وهي "هيكل العمل" و"فهم الوظيفة" و"المساءلة الشخصية أو المحاسبة" و"المسؤولية" و"تركيز المشرف على العمل" و"المشاركة" و"الإشراف الداعم أو المساند" و"العمل الجماعي" و"التعاون بين المجموعات" و"وعي الإدارة واهتمامها" و"انسياب الاتصالات"، وتقوم الفكرة الرئيسية لهذا النموذج على أهمية النمط القيادي وطبيعة التفاعل بين القادة ومرؤوسيه في التأثير على إدراك وتفسير المرؤوسين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم . حيث انصب على النمط القيادي، وإن يبدي اهتماما بوضوح الهيكل التنظيمي للمنظمة، وكذلك بنمط العلاقات السائدة بين أفراد جماعة العمل الواحد من ناحية وبين جماعات العمل المختلفة من ناحية أخرى.

### المطلب الثاني: عناصر المناخ التنظيمي

تتألف عناصر المناخ التنظيمي من مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها والتي في مجموعها تشكل البيئة الداخلية للتنظيم، ويمكن إيجاز عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي:

1. **الهيكل التنظيمي:** الهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة الذي يحدد اسمها، شكلها، اختصاصاتها، مجال عملها، تقسيمها الإداري، تخصصات العاملين بها... أي أنه ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، والهيكل التنظيمية على أشكال منها، النموذج الآلي والذي يتصف بعدم المرونة ولا يتيح فرص التكيف والتأقلم مع المتغيرات المستجدة، والنموذج العضوي الذي يتميز بالمرونة وإتاحة الفرص للإبداع

والمشاركة<sup>1</sup>، ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها وإستيعابه لمختلف احتياجاتها من التخصصات والوظائف وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل<sup>2</sup>.

**2. نمط القيادة:** تعرف القيادة بأنها "عملية التأثير في التابعين" وهي على أنواع منها الديكتاتورية أو الأوتوقراطية والتي تتميز بالمركزية والسلطة والتسلط والعقاب مما يحد من تبادل الآراء، الأفكار، المشاركة والإبداع، وتوجد القيادة الديمقراطية أو المشاركة القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة، الإتصال ذوالإتجاهين والثواب مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع<sup>3</sup>، وعليه تعتبر أنماط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء<sup>4</sup>.

**3. نمط الاتصال:** الاتصال الفعال هو الاتصال ذو الإتجاهين (الهابط والصاعد) الذي يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، وعلى العكس من ذلك الاتصال ذو الإتجاه الواحد (الهابط) الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل ويؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث والحمول في التفكير باعتبار أن أفكاره، وآراءه لا قيمة لها لدى الرؤساء<sup>5</sup>، إذ تعتمد كفاءة الاتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد، إذ أنها تؤثر وتتأثر به عادة، فهو الموقع المادي للأفراد وما ترتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية وأنماط العلاقات الغير رسمية من شأنها أن تخلق مناخا تنظيميا ملائما في خلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم في مجمل العمليات الهادفة<sup>6</sup>.

**4. التكنولوجيا:** تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي، فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير، فإن ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير، وهذا لا يعني أن العمل الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي، بل أن المقصود هو أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في التطوير، وهي إمكانية تتواجد في التنظيمات التي لا تقوم كلياً على التشغيل الآلي.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق ذكره، ص262.

<sup>2</sup> شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 16.

<sup>3</sup> العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل، 2008م، ص38.

<sup>4</sup> خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2002م، ص170.

<sup>5</sup> خضير كاظم حمود وآخرون، مرجع سبق ذكره، صص262-263.

<sup>6</sup> خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص170.

<sup>7</sup> شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، صص29-30.

إن التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفيرا لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد والمنظمة على حد سواء، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة المنظمات الإدارية من حيث البقاء، الاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة.

**5. المشاركة في اتخاذ القرارات:** يقصد بالمشاركة بأنها عملية منح الأفراد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات الخاصة بالأعمال التي تمارس من قبلهم ولأغراض البحث يقصد بها تهيئة المعلومات وصناعة البدائل المتاحة لاختيار أفضلها<sup>1</sup>.

**6. سادسا: طبيعة العمل<sup>2</sup>:** إن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم، فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الاكتراث نحو تحديث وتطوير المنظمة، وذلك نتيجة شعوره بأن عمله ليس له أهمية، فكلما كان العمل مثيرا للتحدي ومتجدد أدى ذلك إلى تحفيز الأفراد على الإبداع والابتكار والإسهام بكل طاقاتهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف وهذا ما ينعكس على إيجابية المناخ التنظيمي.

ويضاف إلى العناصر الأساسية السابقة:

- التحفيز.
- نظم إجراءات العمل.
- العلاقات الداخلية.

<sup>1</sup> أبان عثمان عبد الرزاق، ناجي عبد الستار محمود، *تقويم المناخ التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت*، مجلة جامعة كركور للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 1، سنة 2012، ص 15.

<sup>2</sup> شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 31.

### المبحث الرابع: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وطرق تحسينه

باعتبار المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمنظمة وباعتبار المنظمة نظام اجتماعي مفتوح بطبيعة الحال سوف يؤثر على البيئة المحيطة به، ويتأثر بها، كذلك تعد نوعية البيئة مصدر من مصادر رضا الأفراد العاملين مما يستوجب الاهتمام بها ورعايتها من أجل أداء العمل بصورة مناسبة.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أقسام أو فئات، عوامل خارجية، عوامل تنظيمية، عوامل شخصية ونفسية وذلك على النحو الموالي:

#### الفرع الأول: العوامل الخارجية

هناك عدة عوامل خارجية نذكر منها:

1. **البيئة الخارجية:** وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية، اقتصادية، قانونية أو اجتماعية سائدة فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في هذه القيود مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم.<sup>2</sup>
2. **البيئة الاقتصادية:** تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دورا هاما في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها، ففي حالة الكساد أو الفترات التحولية للمنظمات كمرحلة الخصخصة واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة، يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز<sup>3</sup>، كذلك عندما يتجه الاقتصاد الوطني للنمو وتكون الأحوال السوقية والمالية للمنظمة طيبة يميل المديرون إلى المبادأة والمخاطرة، بينما لا تساعد فترات الكساد على ذلك حيث تكون الموازنات بالمنظمة محدودة، وهنا يتجه المديرون لصنع قرارات متحفظة ويميلون إلى عدم تشجيع أو قبول أفكار ابتكاريه والتردد في تصميم برامج عمل جديدة أو عدم قبول ما يتضمن مخاطرة بدرجة أو بأخرى.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 46.

<sup>2</sup> مصلح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، سنة 2010، ص 15

<sup>3</sup> المغربي عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 26.

<sup>4</sup> شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 46.

3. **البيئة الاجتماعية:** يقصد بها مجموعة من العادات، التقاليد، القيم، الثقافات المحلية والاتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم وبالتالي على سلوكيات وتصرفات هؤلاء الأشخاص<sup>1</sup>.

تؤثر البيئة الاجتماعية على كفاءة الإدارة في العديد من الجوانب منها<sup>2</sup>:

- مستوى الدافع على الإنجاز.
- العلاقات الاجتماعية والأسرية.
- طريقة التفكير بشكل علمي.
- الميل نحو السلطة وعدم التفويض.

4. **البيئة الثقافية:** يقصد بها ثقافة الأفراد، أفكارهم، وجهات نظرهم وكل القيم والمبادئ التي يعتقدون فيها وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم، فمناخ منظمة تعمل في بلد نامي يتعرض لقيم مبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم<sup>3</sup>.

5. **المشاكل الأسرية:** ويقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والأبناء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد تكون مصدرا للقلق وبالتالي تؤثر سلبا على أداء العاملين<sup>4</sup>.

### الفرع الثاني: العوامل التنظيمية

من أهم هذه لعوامل نذكر منها<sup>5</sup>

1. **السياسات والممارسات الإدارية:** ترتبط بالنمط الإداري (القيادي)، فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور، المشاركة في عملية صنع القرارات وعلى احترام وتقدير الإعتيادات الذاتية والشخصية للعاملين فيه فإن شعورا بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عاليا من الأفراد، مما يسهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو النظام ونحو العاملين وهذا من دلائل إيجابية مناخه التنظيمي، كذلك تعد السياسات الإدارية المحددة للاختيار والترقيات ولالأجور وغيرها من القضايا والمواضيع التي تنظم علاقة العاملين

<sup>1</sup> محمد بن أحمد سليم عطيه المطرفي، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة، مذكرة ماجستير في العلوم

الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، سنة 2013، ص 20

<sup>2</sup> شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 46.

<sup>3</sup> المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سبق ذكره ص 26.

<sup>4</sup> محمد بن أحمد سليم عطيه المطرفي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>5</sup> شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 47

وتحدد مستقبلهم فكلما كانت موضوعية وعادلة كانت الأجواء مريحة والمناخ مشجعا، أما إذا كانت متحيزة وعشوائية أو أنها غير موجودة أساسا فإن غيابها أو عجزها أو سوء تطبيقها سيجعل المناخ التنظيمي مضطرب للعزائم والمعنويات والروح المعنوية.

**2. القيم المهنية:** تعبر القيم عن أخلاقيات ومعتقدات الطاقم الإداري، فالمنظمة التي تحرص على نشر القيم الخيرة وتحترم عمالها وتحرص على رفاهيتهم وتنميتهم وتحافظ على كرامتهم واحترامهم تصبح مكانا دافعا للعطاء، إذا سادت القيم المادية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الربح والخسارة أو توظف حاجتهم وظروفهم الصعبة لصالحها فإنها تجرهم لهجرة المنظمة متى سمحت الفرصة، كما تؤثر القيم على طبيعة العلاقة بين رؤساء والمرؤوسين ( ودودة أو رسمية مجردة من الاعتبارات الشخصية أو الإنسانية )، فالقيم الصالحة تهيب مناخا من الأمانة أما الاستبدالية العكس، فالفرد إذ أحس بالاحترام والتقدير والأمان أعطى كل ما في وسعه وولائه لمنظمته.

**3. طبيعة البناء التنظيمي<sup>1</sup>:** حيث أن البناء التنظيمي الغير مرن " البيروقراطي " سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق، كلما كان البناء التنظيمي مرنا ومستوعبا للظروف فإنه يكون مشجعا على الخلق والإبداع والتكيف مع الحالات، أما الروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات وهرمية الاتصالات تؤدي إلى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي مضطربا للعزائم. للهيكل التنظيمي تأثيره الواضح في إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي فالمركزية وتعدد وحدة الأوامر وغموض خطوط السلطة والمسؤولية هي المؤشرات على توفر مناخ سلمي داخل المنظمة والعكس صحيح.

**4. النمط القيادي المتبع:** يؤثر السلوك القيادي المتبع تأثيرا مباشرا على سلوك وأداء المرؤوسين، لذا فإن القيادة المتوازنة تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد كما يعتبر الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة. إذ يؤثر نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المنظمة في أي مستوى كان، فإذا كانت الإدارة تتفاعل مع عناصرها وتهتم بأوضاعهم ومشاكلهم واهتماماتهم وإصغائها لأفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بأجواء العمل تأثيرا على شعور الأفراد بالثقة والولاء لمنظمتهم وزيادة العطاء وإخلاصهم في العمل، لذلك تولى القيادة المستنيرة جانبا كبيرا من الاهتمام بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعاملين.

<sup>1</sup> مصلح حمدان البقمي، مرجع سبق ذكره، ص 15، 16.

5. نظام الأجور والحوافز: أن تتبنى المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز ( مادية ومعنوية ) مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضا في الاستمرار بالمنظمة.
6. أهداف المنظمة: فكلما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذا الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد، كلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوى إنتاجيتهم.
7. الصراع التنظيمي: إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين ومحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم.<sup>1</sup>
8. الثقافة التنظيمية: تعتبر ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم تصرفات الأفراد وكذا على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، كما لها تأثيرا على اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.<sup>2</sup>
9. ظروف العمل<sup>3</sup>: يقصد بها بيئة العمل المادية " الإضاءة، الضوضاء، الأثاث، تنظيم المكاتب والتهوية..." التي يعمل بها الأفراد حيث يؤثر عدم توافر البيئة السليمة على سلوك الأفراد، وربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلبا على إنتاجية الفرد.
10. درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها: فالمناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما يحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود على أداء جيد، كما أن حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الارتقاء الوظيفي واختلاف الإدراك والعمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بين الأعضاء.
11. البيئة التكنولوجية: حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع المنظمة أن تنطلق منها الأحداث أي تعتبر في نوعية منتجاتها، لذلك لا بد لكل منظمة من توفر الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة، فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية . وكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ذات طبيعة جامدة اتجه المناخ السلبية نحو وينخفض فيه الإبداع أما استخدام التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى إيجابية المناخ وبالتالي زيادة الإبداع وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل.

<sup>1</sup> محمد بن أحمد سليم عطيه المطرني، مرجع سبق ذكره، ص 22.

<sup>2</sup> مصلح حمدان البقمي، مرجع سبق ذكره، ص 14.

<sup>3</sup> شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 47.

## الفرع الثالث: العوامل الشخصية

إن العناصر الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من حيث نوعه ذكرا أم أنثى، أو مستواه التعليمي، وأيضا من حيث عدد سنوات خبرته في العمل وحصوله على دورات تدريبية تؤثر بشكل أو بآخر في تشكيل درجة فاعلية المناخ التنظيمي، بحيث يشكل درجة معينة من كفاءة الأداء.

وهناك عوامل شخصية أخرى تؤثر على المناخ التنظيمي نوجزها فيما يلي:

1. **قدرات الفرد:** فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه قد يسبب له نوعا من الإحباط ومن ثم تنخفض إنتاجيته<sup>1</sup>.
2. **تناقص القيم:** قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف، مثل هذه السلوكيات قد توجد شعورا لدى الموظف بالذنب ونصيبه بحالة من القلق الدائم وتأنيب الضمير مما ينعكس سلبا على المناخ التنظيمي السائد في المنظمة<sup>2</sup>.
3. **درجة المخاطرة:** فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى المزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى المزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء<sup>3</sup>.
4. **خصائص أعضاء التنظيم:** تسهم خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالمنظمات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن أو منخفضة التعلم والطموح سيكون مناخها التنظيمي مختلفا تماما عن منظمة تزيد فيها نسبة العاملين صغار السن وذوي المستوى التعليم المرتفع ومرتفعي الطموح، كما يكون المناخ أكثر ودا وتألفا في المنظمات التي تشارك أعضائها بعضهم البعض في الأنشطة الاجتماعية خارج العمل<sup>4</sup>.

## الفرع الرابع: العوامل النفسية

نذكر منها<sup>5</sup>:

1. **الضيق والقلق:** إن الضيق والقلق اللذان يتولدان لدى الشخص ما هما ترجمة لأحاسيس داخلية نابعة من تفهم الشخص لموقفه من العمل الذي يقوم به والجماعة المتصل بها، ويحاول الفرد في كافة المنظمات تحقيق الأهداف الصعبة والتي تحتاج إلى جهد وأداء مميزين بطرق عديدة منها:  
— بتعديل السلوك الذي يحقق إشباع الحاجات غير المحققة فعلا.

<sup>1</sup> عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 26.

<sup>2</sup> مصلح حمدان البقمي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>3</sup> محمد بن أحمد سليم عطيه المطرفي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

<sup>4</sup> شامي صليحة مرجع سبق ذكره، ص 50.

<sup>5</sup> المرجع السابق، ص 50.

– بتعديل إدراكه للعالم الخارجي المحيط، أي بإهمال بعض المؤثرات الموجودة في البيئة المحيطة به والتي تؤدي إلى إيقاعه في وضع غير متوازن، مع التركيز على الأشياء التي تؤدي إلى تحقيق إشباعا لرغباته التي لم تشبع بعد والموجودة في سلم حاجاته الإنسانية.

– عن طريق النظر حوله في المسار الذي اختاره لنفسه للبحث عن الصعوبات ومحاولة تذليلها أمامه. فالقلق والضيق عبارة عن شعور يطرأ لدى الأفراد عندما توجد سدود بين الفرد، حاجاته ورغباته. أي صعوبة تحقيق الحاجات الإنسانية، لذلك يجب دراسة هذه المشاعر في المنظمات لتحقيق الولاء من خلال خلق مناخ التنظيمي مناسب .

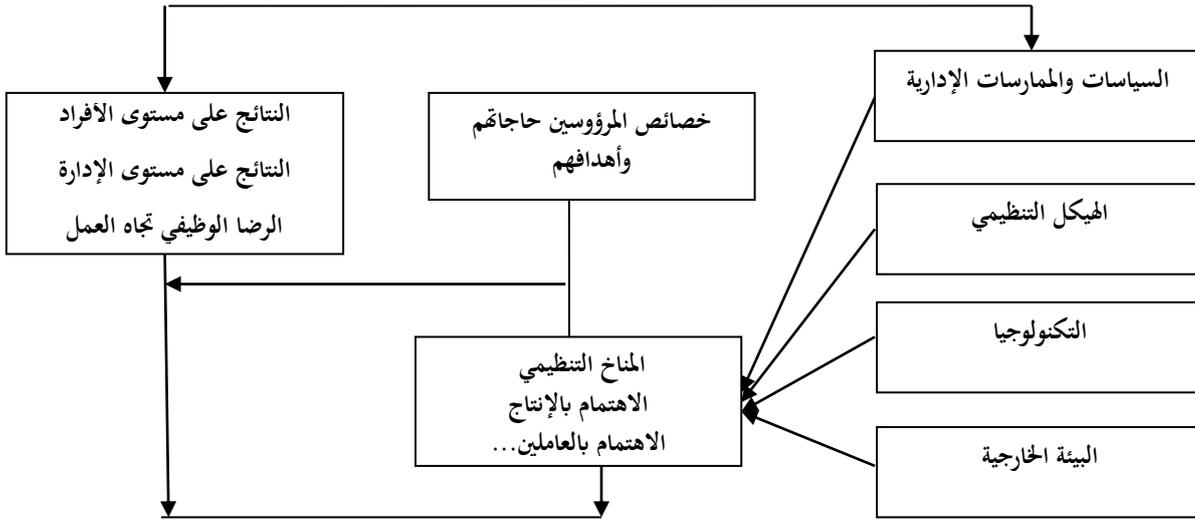
**2. الصراع النفسي:** قد يعتقد البعض أن الصراع النفسي أحد أنواع القلق والضيق، فالصراع صفة لها محوران فهي تتبع من الماضي وتؤثر على المستقبل، ويحدث الصراع النفسي على جميع مستويات الشخصية وبكل الدرجات في سلم أهمية الفرد منا، ولكن من أهم أسباب الصراع وجود أهداف متعارضة وحاجات متداخلة ذات أهمية كبيرة للفرد أو قد تكون من الأهداف الأقل أهمية، أي أن الصراع هنا ينشأ بسبب عدم تحقيق الحاجات المركزية أو الداخلية للفرد على المستوى الشخصي، وتحاول المنظمات استخدام الصراع النفسي كوسيلة لتغيير سلوك الأفراد تجاه نظم العمل، ومن النادر وجود خلافات طويلة حيث يحاول الفرد التغلب دائما على الصراع الفردي التنظيمي أو يحاول توازن بين خاصية الاستقلالية والوحدة على المستوى الإداري في المنظمات.

**3. الولاء:** يقصد بالولاء إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وهذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين، مما يصبح تحقيق الأهداف أملا ورغبة للجميع وأن لا بديل من الانضمام للمنظمة.

إضافة للعوامل السابقة الذكر نذكر: العوامل الاقتصادية والمادية المتاحة، وفرة الموارد الاقتصادية تشعر العاملين بالثقة وتحقق لهم الأمن الوظيفي، وهذا عكس العسر والضيق الاقتصادي الذي يقلق تفكير العاملين ويهدد وجودهم، ويدخل في الجانب المادي أيضا وفرة الموارد المادية اللازمة لتنفيذ جميع أعمال المنظمة من برامج وخطط، فأني تقصير في هذا الجانب له تأثير سلبي على معنويات العاملين وحماهم وعلى سمعة المنظمة ككل.

و يبين الشكل التالي العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي:

الشكل رقم (1): علاقة التأثير والتأثر بين المناخ التنظيمي وغيره من التغيرات



المصدر: المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 21.

يوضح الشكل السابق بعض العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وهي: السياسات والممارسات الإدارية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، البيئة الخارجية.

### المطلب الثاني: طرق تحسين المناخ التنظيمي

ينطلق الاهتمام بالمناخ التنظيمي من مسلمة مفادها حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء عملهم بصورة مناسبة، تتمثل عملية تحسين نوعية المناخ التنظيمي في الجهود التي تبذلها المنظمة بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية وخلق قيم عمل مشتركة تمكن المنظمة من الحصول على قوة عمل راضية، مندفعة ومحفزة ذات شعور عالي بالولاء ما ينعكس إيجابيا على أدائهم الوظيفي، والسؤال المطروح هو: كيف تخلق المنظمة مناخا تنظيميا فعالا؟

إن الاهتمام بالمناخ التنظيمي هم من انشغالات المسؤولين في أية منظمة. وعليه يتم خلق المناخ التنظيمي الفعال من خلال الاعتماد على العناصر التالية<sup>1</sup>:

**1. الاهتمام بالهيكل التنظيمي:** أن تقوم الإدارة بتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم وإحداث الوحدات وتجميع الوظائف بحيث تخدم كلا من أهداف التنظيم وأهداف العاملين وذلك يجعل الوظيفة أكثر معنى وتأثير. إن تعديل يجب أن يؤدي إلى الاستفادة القصوى من طاقات الفرد وولائه، وذلك من خلال تعديل وتنظيم العمل على أساس الجماعات، حيث يصبح كل فرد عضو في جماعة أو أكثر تتصف بالانسجام وتتميز بدرجة عالية من التفاعل.

<sup>1</sup> شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 53.

### 2. الاهتمام بالسياسات: أي:

- أن توضع السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات لتتلاءم مع التغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية وتعطي تأثيرا إيجابيا نحو الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها.
- كما أن السياسات يجب أن لا تكون عرضة للتغيير والتبديل السريع بل تتصف بالثبات والاستقرار والوضوح لأن ذلك سوف يؤثر في نفوس العاملين وذلك عكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوف العاملين وتدفعهم إلى إظهار سخطهم واستيائهم من السياسات المهمة مثلا: سياسة التوظيف الترقية، النقل وإنهاء الخدمة.

3. **الاهتمام بتدريب العاملين:** إن اعتماد الإدارة العليا على تطوير الكفاءات والمهارات للعاملين من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية والتطويرية غالبا ما يشيع الثقة بالنفس لدى العاملين، سيما من خلال إدراكهم بأن الإدارة تلعب دورا مهما في تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم من خلال الدورات التدريبية، وهذا من شأنه أن يعطي للعاملين العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها خلق الولاء والثقة بالمنظمة والاعتزاز بالانتماء إليها وتطويرها بالوسائل المختلفة<sup>1</sup>.

4. **الاهتمام بوسائل وأنماط الاتصال:** يجب تفعيل عملية الاتصال بكافة الاتجاهات الرأسية، الهابطة والأفقية، والاهتمام بالآراء الفنية والحصول على المعلومات المتعلقة بها من مصادرها. كذلك تنظيم قنوات اتصال عنكبوتيه لانسياب البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين أجزاء المنظمة في مختلف الاتجاهات، وذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الأفكار والآراء بما يحقق المشاركة بين كافة أطراف المنظمة.<sup>2</sup>

5. **عدالة التعامل:** إن خلق المناخ التنظيمي الفعال لا تتأثر إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافآت، الترقية، الأجور، العقوبات والتدريب... الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الإنجاز المستهدف، تجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز بل الولاء للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حمود خضير كاظم، مرجع سبق ذكره، ص 174.

<sup>2</sup> عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 30.

<sup>3</sup> حمود خضير كاظم، مرجع سبق ذكره، ص 175.

6. **النمط القيادي:** أن تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية الإنسان وذلك من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته وإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة، فالقيادة التي تقوم بدعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد أو تجامل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسيب والتذمر والتغيب.....<sup>1</sup>.

7. **أساليب الرقابة:** مما لا شك فيه أن الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الفعالة للتحقق من إنجاز الأهداف، إلا أن الوسائل الرقابية التقليدية غالبا ما تدفع العاملين لابتداع مختلف الوسائل لاختراقها والحد من دورها، إلا أن الإدارة المعاصرة جعلت من الرقابة ليست وسيلة لإحصاء الأخطاء والإيقاع بالآخرين وإنما هي وسيلة فاعلة من أجل التأكد من الإنجاز والتحقق من سبل الانحرافات عن الخطط واتخاذ الإجراءات الوقائية أو العلاجية بشأن الانحراف الحاصل بالأداء، وأن استخدام الرقابة وفقا للمفهوم الفكري والفلسفي المعاصر من شأنه أن يخلق مناخا تنظيميا هادفا في تحقيق متطلبات المنظمة والعاملين فيها بالشكل الملائم<sup>2</sup>.

8. **المسؤولية الاجتماعية:** إن المناخ التنظيمي الملائم يجب أن يضع في اعتباره الأساسية بأن المنظمة لا تعمل في فراغ وإنما في إطار مجتمع أكبر ينطوي على العديد من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بالمنظمة، فخلق التوازن الهدف بين المنظمة والمجتمع وحاجات كل منهما من شأنه أن يعطي صورة فاعلة في الإنجاز المستهدف وفق المسؤولية الاجتماعية المقترنة بالمنظمة ذاتها، حيث أن ربط أهداف العاملين والمنظمة من ناحية وأهداف المجتمع من ناحية أخرى تعطي صورا مثلى للمناخ التنظيمي الذي يعزز الانتماء للمنظمة في المجتمع والعاملين في المنظمة ويعطي للمسؤولية الاجتماعية بعدا هادفا في العطاء الفعال في هذا المجال<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> شامي صليحة مرجع سبق ذكره، ص 54.

<sup>2</sup> حمود خضير كاظم، مرجع سبق ذكره، ص 175

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 176.

### خاتمة الفصل

يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص البيئية للعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة، يفهمها العاملون ويدركونها، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم ومصطلح المناخ التنظيمي أعم وأشمل من مصطلح المناخ الإداري الذي يعتبر جزءاً أو بعداً في بحث السلوك التنظيمي وذلك لتأثيره على الأفراد العاملين إذ قد يؤدي إلى إثارة أو إحباط الدافعية لديهم، فالمناخ التنظيمي متغير وسيط بين المتطلبات الوظيفية على المناخ التنظيمي سواء كانت متعلقة بنواحي اجتماعية، إنسانية أو اقتصادية .

الفصل الثاني:

الإطار النظري للتحفيز

تمهيد:

يعمل الأفراد في المنظمات لأسباب عديدة ومتنوعة، تتغير بمدى تكوينهم ومستوى كفاءتهم على المدى الطويل والقصير، ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب والدراسات التي أسفرت عن أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حافز على ذلك، فالخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائياً بالأعمال على خير قيام وبكفاءة، فجعل الأفراد يعملون عن رغبة وحماس هي مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال مدخل التحفيز.

حيث يظهر دور الحوافز في إثارة السلوك والأداء لإشباع تلك الحاجات، ومن ثم يهدف نظام الحوافز إلى جذب الموارد البشرية بالكم والكيف المناسب للعمل بالمنظمة، والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء، والسعي الدائم لحثهم على بذل الجهد وتحسين الأداء في وظائفهم وجزائهم بحسب المستوى الزائد على المستوى المتوقع من الأداء، وخير دليل على فعالية نظام الحوافز هو قيام الرسول صلى الله عليه وسلم باستخدام الجزاء للصحابة رضي الله عنهم، وإن هم قاموا بإتقان الأداء وتحسينه، فيقول النبي صلى الله عليه وسلم "من أحيأ أرضاً ميتة فهي له" وقوله كذلك صلى الله عليه وسلم "من قتل قتيلاً فله سلبته" فنظام الحوافز يعمل على تحريك الدوافع المكبوتة داخل الأفراد العاملين، والسعي لإشباعها وتحقيق مختلف رغباته وحاجاته التي تؤثر على أدائه.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية للتحفيز

إن للحوافز دوراً رئيسياً في توفير بيئة العمل المناسبة ويتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم للمنظمة، ولضمان تحفيزهم والتزامهم اتجاه تحقيق أهداف المنظمة، وفي المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين يعرض الملل عديد من المخاطر، التي تؤثر سلب عليها<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: مدخل للتحفيز

أحياناً ما يستخدم مفهوم الحوافز والدوافع على أنها شيء واحد غير أنها في واقع الأمر ورغم ارتباطهم الشديد مختلفان نسبياً. فيما يعبر الدافع **Motives** عن القوى المحركة في داخل الفرد والتي تكون إتباع سلوك معين لإرضاء حاجاته، فإن الحوافز **Incentives** تعتبر من عوامل البيئة الخارجية المؤدية إلى إثارة القوى الداخلية لتحقيق الهدف المطلوب.

### الفرع الأول: مفهوم التحفيز

يمكن تعريف الحوافز لغة على أنها: نقول حفز حفزاً أي حثه وحركه، ومنه يتضح أن التحفيز يدل على تلك التي تدفع الفرد إلى الحركة والقيام بعمل ما<sup>2</sup>. كما تعريف الحوافز اصطلاحاً: يقصد بكلمة الحافز في علم النفس الباحث أو المنبه للسلوك، فالفرد يعبر عن طريق التصرف بطريقة معينة أو سلوك معين، ومنه الحوافز هي: "مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة والتي تهدف من خلالها إلى تحريك قدرات الفرد الإنسانية، وإثارة قواها الكامنة مما يزيد من كفاءة أداءه إلى أعماله على النحو أكثر وأفضل، وهذا بشكل الذي يحقق أهداف ويشبع كافة احتياجاته الإنسانية ورغباته"<sup>3</sup>.

لتقديم مفهوم شامل يضم كل جوانب الحوافز نقوم بتقديم عدة تعاريف لعدد من الباحثين:

عرف الدكتور علي سلمي بقوله: "إنها العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر على سلوكه"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> وفيق الأغا حلمي، تقييم الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، سنة 2010، ص9.

<sup>2</sup> محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في نشأت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية مكة المكرمة، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سعودية، ص18.

<sup>3</sup> محمد حسن التيجاني يوسف، مرجع سبق ذكره ص18.

<sup>4</sup> طاهر محمود الكلالدة، تنمية إدارة موارد البشرية، دار عالم للثقافة، بيروت، طبعة الأولى، 2008 ص115.

أما DIMOSK فعرّفها: "العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملها على النحو أفضل، ويبدلون معه جهداً أكبر مما يبذله غيرهم."<sup>1</sup>

عرفه محمد رفيق الطيب هو: "تشجيع الأفراد واستنهاضهم لكي ينشطون في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، والمقصود بذلك أن المؤسسة تقوم بالتأثير على الفرد من الناحية الخارجية كأن يعرض عليه أجراً مرتفعاً أو توزع عليه الأرباح في أواخر السنة، كما يمكن التأثير عليه من الناحية النفسية كأن توفر له جميع الظروف المساعدة على العمل: تنظيم رحلات سياحية في أيام راحته أو غير ذلك."<sup>2</sup>

عرف بيندر التحفيز في ميدان العمل على أنه مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه، في آن واد، وهي تحت الفرد العامل على تصرف معين في عمله وتحدد اتجاهه وشكله، وشدته، ومدته.<sup>3</sup>

ويعرف أيضاً على أنه "مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع تلك الحاجات والرغبات، وهكذا فإن عملية الحفز يمكن اعتبارها متغير وسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة ويؤثر على سلوك الفرد لكن يمكن استنتاجه من سلوك الفرد ذاته فمن خلال أدائه يمكن معرفة ما إذا كان الفرد محفوزاً أم لا"<sup>4</sup>.

في حين يعرف صلاح الشنواني الحوافز بأنها مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع لديهم حاجة وتدفعهم إلى سلوك معين"<sup>5</sup>

كما يعرف أيضاً على أنه "تشجيع الأفراد واستنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليهم أجراً أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع الإسكندرية 1995.

<sup>2</sup> طاهر محمود الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 115.

<sup>3</sup> J. Ducharme, **Gestion des ressources humaines dans une institution financiere**, Institut des banquiers canadiens, Mars 1997p32.

<sup>4</sup> علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار الميسرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص 169.

<sup>5</sup> عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية المؤسسة المبنائية لسكيكدة نموذجاً، مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، سنة 2007/2008، ص 12.

<sup>6</sup> الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 6، ورقلة، الجزائر، سنة 2008، ص 13.

نستخلص من هذه التعاريف السابقة التعريف التالي: التحفيز هو "مجموعة العمليات والمؤثرات الخارجية التي تعمل على تشجيع سلوك الأفراد أياً كان موقعهم نحو جهد أكبر والقيام بأداء مميز لرفع مستوى العمل مقابل الحصول على تعويض مادي أو معنوي لخلق دافع من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم".

### الفرع الثاني: التطور التاريخي للتحفيز

عندما برزت حركة الإدارة العلمية مع بداية القرن الثامن عشر اهتم العلماء في بحوثهم ودراساتهم بموضوع التحفيز، حيث مر بعدة لمراحل نوجزها فيما يلي<sup>1</sup>:

**1. المرحلة التقليدية:** تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث تعتبر المؤسسة وحدة اقتصادية متكاملة لا علاقة لها بالبيئة الخارجية ومن وجهة نظر العالم الألماني ماكس فيبر رائد النظرية البيروقراطية أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول دائماً يسعى إلى إشباع حاجاته المادية وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الجانب المادي للتحفيز فقط.

**2. مدرسة العلاقات الإنسانية:** من وجهة نظر هذه المدرسة أن المؤسسة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني والفني وهذه المدرسة تنظر إلى الإنسان باعتباره أن له مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات. وبالتالي نرى بوضوح التطور في النظرية إلى الإنسان وكيفية التعامل معه باعتبار أن المؤسسة بجانب أنها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية لذلك نجد تنوعاً في منح الحوافز ما بين المادية والمعنوية.

**3. المرحلة الحديثة:** تمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم وقد حاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة ستفيد من تجاربها وهذه المرحلة تنظر إلى الجهاز على أنه نظام مفتوح وليس مغلق كما كانت المدارس التقليدية، وقد دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة ونادت بضرورة اختلاف ما تحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية وذلك حسب مستويات الأداء وكذلك من وجهة هذه المرحلة ضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع الحوافز.

<sup>1</sup> عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، سنة 2007، ص 11-12.

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحفيز

### الفرع الأول: أهمية التحفيز

ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب والدراسات التي أسفرت عن أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حافز على ذلك، فالخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائيًا بالأعمال على خير وجه وبكفاءة، فجعل الأفراد يعملون عن رغبة وحماس هي مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال مدخل التحفيز. أشار يونس إلى أن أهمية الحوافز تكمن في أن العامل أيًا كان مجاله عمله يلزمه أن يكون متحمسًا لأداء العمل وراغبًا فيه وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الحوافز حيث أنها يمكن أن توظف الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، كما أن الحوافز تعمل على منع شعور الإنسان بالإحباط إذ أن تهيئة الأجواء المناسبة سواء كانت مادية أو معنوية فإنها كفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمله وبكفاءة عالية، وعمومًا تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء، وللحوافز أهمية كبيرة في التأثير على مستوى الأداء بالنسبة للمنظمة الأمنية أو غيره. وبوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في الآتي<sup>1</sup>:

1. المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها.
2. تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.
3. المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم.

يري جون فيشر أنه ليست ثمة حافز دون الاعتراف بالتميز وليست تمت تمييز دون تقديم حافز في الحالة الأولى تضيع المنظمة على أنفسها فرصة عظيمة بعدم الدعاية لمكافأته أثناء منحها للعاملين وفي الحالة الثانية ليس من المنطقي الاعتراف بالأداء الجيد دون المكافأة وقد ينظر العاملون أن هذا الأمر على انه عملية ساخرة زهيدة الثمن.<sup>2</sup>

يعتبر التحفيز شيء لا غنى عنه في المؤسسات لأن هنالك فارقاً كبيراً بين الأداء للفرد المحفز وعن أدائه عندما لا يكون محفزاً، فالحوافز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية فإذا ما

1 - عارف بن ماطل الجريد، مرجع سبق ذكره، ص10.

2 - جون فيشر، كيف تصنع نظام الحوافز والمكافآت، دار الفاروق للنشر، القاهرة، مصر، 2003، ص179.

استخدمت بطريقة عقلانية فهذا لا يؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية فحسب بل سيترب على ذلك إشباع حاجات العاملين المختلفة. إذنً فعملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستغلال العنصر البشري بعدالة، ومن جهة أخرى يهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة وبوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في الآتي<sup>1</sup>:

1. زيادة الإنتاج كما وكيفا.
  2. تحقيق رضا العاملين وإشباع حاجاتهم الضرورية ورفع روحهم المعنوية.
- يري عمر وصفي عقيلي أن للحوافز أهمية كبيرة في تحقيق النجاح والبقاء في السوق كما يرى علي حسن إن نظام الحوافز يحقق فوائد عديدة للفرد والمنظمة على حد سواء، والجوانب التالية توضح أهمية وضع وتطبيق نظام كفاء للحوافز:<sup>2</sup>

1. شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة.
2. جذب المهارات والكفاءات والأدمغة المتميزة للعمل بالمنظمة.
3. زيادة ولاء وانتماء العاملين في المنظمة.
4. تخفيض معدلات الفاقد في العمل مثل: تخفيض معدلات البطالة الفاقد.
5. تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة.
6. تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

### الفرع الثاني: أهداف التحفيز

للحوافز أهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها يمكن إيجازها كالتالي:<sup>3</sup>

1. **أهداف الحوافز على مستوى الفردي:** إن الهدف من وضع نظام الحوافز جيد يؤدي إلى تحقيق نتائج مفيدة من أهمها:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير، طالما أن الفرد السبيء سريعاً ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأديب والتوبيخ والفصل أحياناً من العمل.

<sup>1</sup> محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي،

<sup>2</sup> انظر:

• عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار الأوتل للطباعة والنشر، سوريا، الطبعة الأولى، ص228.

• عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز الحدود، المكتبة العصرية المنصورة، مصر، 2008، ص118.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، الأسس العلمية الاتجاهات المستقبلية، جامعة المنصورة، مصر، ص294.

- أداة للتغذية المرتدة يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها استجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم وإشباع لغرائزهم في حب الاستطلاع.
- الدعم المالي يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.
- تحمل المسؤولية تعد المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال.

## 2. أهداف الحوافز على مستوى الجماعات:

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: يجب الأفراد إثبات ذاتهم وتحت التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المنافسة والتحدي.
- تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاثف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة الحصول عليها كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لإقناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تهدف الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

## 3. أهداف الحوافز على مستوى المؤسسة: تتمثل في:

- التكيف مع المتطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في نواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية وتحليل وظائف الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والخدمات والترقيات وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة.
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تهدف الحوافز لتحقيق جو من الرضي عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيارة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

### المطلب الثالث: أنواع التحفيز

يمكن تصنيف الحوافز إلى عدة أنواع وذلك حسب عدة معايير نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

#### الفرع الأول: الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها

يضم هذا التقسيم الحوافز من حيث شكلها أو الطريقة التي تدفع بها:

**1. حوافز مادية:** والحوافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات وارتفاع مستوى كفاءتهم، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح والمكافآت عن الاقتراحات والحوافز المادية تشمل كل الطرق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج لزيادته من حيث الكم أو تحسينه من حيث النوع، أحدهما أو كلاهما، وعلى ذلك فإن العمل كلما أنتج أكثر أو أفضل كلما تحصل على كسب أكبر، في حين أن التقصير في الإنتاج كما وكيفما يصيبه بالحرمان الجزئي أو الكلي. بصفة عامة يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في اندفاع الفرد برغبته وإخلاصه للعمل، متى كانت تلك الأجور مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة للعمل، الذي لا يلي مطالب العامل وحاجاته عامل هام في إهمال العمل لعمله وتدني كفاءته الإنتاجية. وتكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها:

— الأجر: يعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيراً كان له دور كبير في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر.

— المكافآت: التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها.

— مكافآت العمل الإضافي: بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.

— المشاركة في الأرباح: حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عاملها أسهما في شركاتها.

— الترقية: تعد حافزاً مادياً لأنها غالباً ما تتضمن زيادة الأجر كما يمكن أن تكون حافزاً معنوي.

— التأمين الصحي: تقدمها بعض المؤسسات لعاملها وأسرتهم ويعتبر تخفيض للأعباء المالية.

<sup>1</sup> عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص 12، 13.

- العلاوات الدورية والاستثنائية: وهي من الحوافز المادية الجيدة تحفز العاملين لأداء أفضل.
- السكن والمواصلات: حيث يعتبر في نظر العاملين حافزا جيدا لما فيه من تخفيف لعبء النفقات.
- ربط الأجر بالإنتاج: وذلك لإيجاد علاقات طردية بين كل من الأجر والإنتاج زاد دخل العامل.
- الضمان الاجتماعي: وهو الضمان المستقبلي بعد بلوغ سن التقاعد أو الظروف الصحية التي قد توقعه عن العمل وفي الحالتين يوفر الضمان الاجتماعي ضمانا ماديا لحياة كريمة. وهو عبارة عن برنامج أو خطة يدفع بموجبها للعاملين مبلغا من المال شهريا كأجر عندما يتقاعدون من العمل، أو يصابون بمرض أو حادث يحول دون مزاولتهم للعمل، وتصدر هذه البرامج عادة وينظمها قوانين حكومية، حيث تساهم المؤسسة بتغطية النسبة الأكبر من قسط الضمان الاجتماعي، في حين يغطي الفرد الجزء المتبقي منه، من خلال اقتطاع نسبة مساهمته من أجره الشهري، وتودع هذه الأقساط عادة في مؤسسة تشرفه الدولة على أعمالها تدعى بمؤسسات الضمان الاجتماعي.<sup>1</sup>

وللحافز المادي مزايا رئيسية هي<sup>2</sup>:

- السرعة والفورية والأثر المباشر الذي يلمسه الفرد لجهد.
  - تحسين الأداء بشكل دوري ومنتظم.
  - اشتماله على معاني نفسية واجتماعية.
2. الحوافز المعنوية: إن حاجات الإنسان متعددة وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع ماديا والبعض الآخر يشبع معنويا إذا هنالك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية.<sup>3</sup>

الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية بل أن المادي منها لا يتحقق ما لم يقترن بحوافز معنوية، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقا للظروف التي تمر بها المنظمة لهذا فإن لها، أن تختار ما بين الحوافز المعنوية ما يلاءم ظروفها، والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة، أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل كالحاجة للتقدير تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي، والحوافز المعنوية يمكن أن تكون حوافز إيجابية ويقصد بها كل ما يترتب عليه من وقع الروح المعنوية لدى الأفراد مثل: الإجازات،

<sup>1</sup> مرماط نبيلة، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2008-2009، ص 43.

<sup>2</sup> عارف بن ماطل، مرجع سبق ذكره، ص 14.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 14، 15.

الوظيفة المناسبة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الترقية، الإعلام في لوحة الشرف، ويمكن أن تكون الحوافز معنوية سلبية وهي كل ما يترتب عليه من روع المهمل، المقصر مثل: اللوم والتوبيخ وغير ذلك، ولا بد أن يتم استخدام النوعين معا بشكل متوازن.

تعتمد الحوافز المعنوية في إثارة وتحفيز العاملين على وسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة.

نظام الحوافز المعنوية يجب أن يكون مجددا ومستمر وذلك لأن الحافز مهما كان نوعه وأهميته للفرد بمرور الزمن يفقد قيمته، ويتطور حاجة الفرد كذلك تقل قيمته لدى الفرد.

### الفرع الثاني: تقسيم الحوافز من حيث أثرها أو فاعليتها

هذا التقسيم ينظر إلى الحوافز من جهة جاذبيتها إلى:<sup>1</sup>

1. **حوافز إيجابية:** تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبى حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة، وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك. هذه الحوافز تدخل فيها كافة المغريات وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تشبع مناخا مناسباً في ظروف العمل المحيطة والهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد والعاملين وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه وخير مثال على هذا النوع من الحوافز هو: عدالة الأجور الأساسية، منح الأ مكفاء علاوات استثنائية، ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله.

2. **حوافز سلبية:** هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي: التكاثر، التساهل، الإهمال، عدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية التي تستخدم للعقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به.

الحوافز السلبية تحدث توازناً في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها وتضمن جدية العاملين. ومن أمثلة الحوافز السلبية: الإنذار والردع، الخصم من الراتب، الحرمان من العلاوة والحرمان من الترقية<sup>2</sup>. ويرى الكثير من الإداريين بأن العقاب أو التهديد به أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين وقد يكون هذا

<sup>1</sup> عارف بن ماطل الجريد، مرجع سبق ذكره، ص20.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص23.

مفيدا أكثر من غيره من الوسائل وحافزا قويا لتقويم الفرد لسلوكه ولكن قد يكون العقاب أو التهديد سببا لخوف الفرد بدرجة لا يمكنه للاستجابة لطريقة إيجابية للتعليمات والمقترحات وتنمو لديه اتجاهات غير ملائمة عن العمل.

### الفرع الثالث: تقسيم الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدون

1. **حوافز فردية:** هي تتمثل في كافة الحوافز المادية أو المعنوية والإيجابية أو السلبية الموجهة لموظف معين دون غيره وذلك لتصرف أو سلوك معين كالإنذار والمكافئة والحسم وغير ذلك، وتختص هذه الحوافز بالمجهود الفردي للأفراد أي لا تشمل الجماعات مثلا أن تمنح مكافئة مالية لأفضل موظف أو بتوجيه خطاب شكر لكل فرد حقق قدرا عاليا من الإنتاج أو الأداء وهذا النوع من الحوافز يخلق جوا من التنافس داخل أفراد المجموعة مما يدفعهم للمزيد من الأداء الجيد فالحوافز الفردية هي ما يحصل عليه الفرد وحدة نتيجة انجاز عمل معين ومن أمثلتها: الترقية، المكافآت والعلاوات التشجيعية<sup>1</sup>.
2. **حوافز جماعية:** هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها المزايا العينية والرعاية الصحية والاجتماعية، التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية، أو قسم واحد، أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والإنتاجية وقد تكون الحوافز إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية. ويؤكد القريوبي بأن الحوافز الجماعية تشجيع وتنمي روح التعاون والعمل بروح الفريق، إذا يحرص كل مرؤوس على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملاءه بل يتكامل معه ويعرض أمثلة على حوافز الجماعية مثل تخصيص جائزة لأحسن إدارة في الوزارة ما أو أحسن فرع في الشركة أو البنك أو أي مؤسسة أو منظمة.

### الفرع الرابع: تقسيم الحوافز من حيث ارتباطها

1. **حوافز داخلية:** وهي حوافز التي ترتبط بالعمل نفسه وتشمل الإحساس بمسؤولية الفرد تجاه جزء ذي مغزى من العمل ونتائجه وتتيح هذه العوامل للفرد استخدام مهاراته وقدراته في التطوير والتقدير كما توفر له معلومات المرتدة عن أداءه.
2. **حوافز خارجية:** هي لا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود على الفرد من مصادر إلى أخرى في المنظمة وتتمثل الحوافز الخارجية في الحوافز المادية والمزايا الإضافية والمشاركة في الأرباح والحوافز التشجيعية وتقدير زملاء العمل والمهنة والترقيات والتعويضات المؤجلة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عارف بن ماطل الجريد، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>2</sup> عارف بن ماطل الجريد، مرجع سبق ذكره، ص 27-28.

## المبحث الثاني: نظريات التحفيز

من النتائج التي توصلت إليها نظريات علم النفس الحديثة أنه من الصعب معرفة طبيعة الإنسان معرفة تامة أو التنبؤ بسلوكه، وذلك نتيجة للتداخل بين العوامل الشعورية واللاشعورية والعقيلة والانفعالية، فسلوكه لا يخضع لقواعد محددة بل يختلف باختلاف الزمان والمكان والموضوع، هذا إضافة إلى أن الشخصيات البشرية متميزة لوجود فوارق فيما بينها تنمو وتتسع مع زيادة التجارب والخبرة ورغم كل هذه النتائج كان لا بد للإدارة من الاسترشاد بما نادى به هذه النظريات لاستثمار جهود وقدرات العاملين ودفعهم للعمل نحو الأفضل<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: النظريات الكلاسيكية

#### الفرع الأول: النظرية الماركسية

تقوم النظرية الماركسية في منطلقاتها الفكرية لفهم سلوك الأفراد داخل التنظيمات الإدارية على فكرة الصراع، حيث أن الأساس الذي تبنى عليه هذه النظرية يشير إلى وجود علاقة تناقض بين من يملك وسائل الإنتاج أو الإدارة الممثلة له، وبين من يملك قوة العمل وهو العامل، وينظر " كارل ماركس " من خلال كتاباته التي ساهمت في تحليل موضوعات وقضايا علم اجتماع التنظيم ينظر إلى المجتمع على أنه بناء محدد يقوم على أسس طبقية متناقضة.

يرى ماركس إن الطابع الرسمي للتنظيمات لا يعبر عن طبيعتها الحقيقية الواقعية، لأن التنظيمات البيروقراطية اتخذت لنفسها صورة مزيفة مشتقة من النصوص القانونية واللوائح الإدارية والذي يهمننا هنا أكثر من غيره هو مدى اهتمام " ماركس " بتحليل عناصر الصراع بين العمال والإدارة الممثلة لمالكي وسائل الإنتاج، حيث ركز على إبراز التناقض بين مصالح وتطلعات الطبقة العمالية والطبقة الرأسمالية. ولا شك أن الصراع عند " ماركس " آلية من آليات التغيير للأوضاع القائمة واستبدالها بأوضاع جديدة، آليات هدفها تدمير الأبنية البيروقراطية واستبدالها بأشكال جديدة من البناء الإداري، لذلك نجد على ضرورة سيطرة العلاقات الاجتماعية العادلة بين العمال من جهة وإدارة التنظيم من جهة أخرى، وقد حاول " لينين " من خلال كتابه "الدولة والثورة " إبراز بعض الأفكار المكتملة لنظرية " ماركس " إلى الموضوع حيث أشار إلى إمكانية مواجهة البيروقراطية والقضاء عليها بإتباع بعض الأساليب الناجمة منها على سبيل المثال التأهيل الذي يجب أن يحظى

<sup>1</sup> بوزورفين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، سنة 2009-2010، ص 91.

به كل موظف للقيام بعمله، ومنها المساواة في الأجور بين موظفي الخدمة المدنية والعمال مع التركيز على ضرورة أن تلعب الرقابة والمحاسبة دورها الفعال والإيجابي في تحقيق هذه الأهداف.

ويركز " لينين " على نظام العمل والحوافز لخلق نوع من الاتصال والتفاعل بين العمال والإدارة بالقضاء على معظم المشاكل التي أنتجها المجتمع الرأسمالي ومن ثم توليد الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية لدى العامل، لا بد أن تكون لكل عامل مصلحة شخصية في القيام بالمهام الإنتاجية الفعلي، إذ من دون الاهتمام بالمصلحة الشخصية والحوافز الشخصي لا يمكن أن نكسب تأييد ملايين الشعب لنظام جديد في العمل.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: النظرية البيروقراطية

يعود إنشاء هذه المدرسة<sup>5</sup> في الإدارة إلى جهود العالم الألماني " ماكس وبير 1864 – 1920 وهو عالم اجتماع والاقتصاد، وكعالم اجتماع كان على دراية واسعة بدور الفرد في المجتمع وتأثير المجموعة عليه وأثره في المجموعة، كما كان كعالم اقتصاد مهتما بالإنتاجية وضرورة تحفيز العاملين على زيادتها والتقييد بمواصفات الإنتاج، لذا فقد وضع أسس علمية في الإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأطراف لتحقيق الحد الأعلى من الكفاءة الإدارية والإنتاجية.

رغم اهتمام "ماكس وبير" بموضوع التحفيز مباشرة إلا أنه من خلال خصائص التنظيم البيروقراطي فقد ساهم في وضع بعض الأفكار الخاصة بالتحفيز، حيث نجد من بينها اعتماد المؤسسة البيروقراطية لتحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها، من خلال التقاعد والزيادة في الأجر والعمل على إيجاد إجراءات ثابتة للتوقيت والتقدم المهني، وذلك وفق مبدأ الأقدمية فقط بعد عرض أهم التنظيمات والأفكار المكونة للمدرسة الكلاسيكية، نلاحظ أن كل روادها كان اهتمامهم موجه نحو تحقيق الكفاية الإنتاجية، واعتبار الفرد كآلة أو إنسان اقتصادي همه الوحيد هو الحصول على مكاسب مالية مهملين بذلك الجوانب الإنسانية المكونة له.

وبهذا فإن الكلاسيك توصلوا إلى أن التحفيز المادي هو العنصر الأساسي الذي يحرك الفرد ويرفع إنتاجيته، لكن إهمالهم للجانب الإنساني دفع مفكرين آخرين اهتموا بهذا الجانب، رغم النقص الذي عرفه فكر الكلاسيك، إلا أنه قام بتقديم جزء مهم حول التحفيز.

<sup>1</sup> عبد العزيز شنيق، مرجع سبق ذكره، ص 44.

### الفرع الثالث: مدرسة الإدارة العملية

وهي النظرية التي طبق فيها فريدريك تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد وأساسها<sup>1</sup>:

- 1 - يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج و إيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل وجهد محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.
- 2 - إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وإن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج.

ولقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أو يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله، وأثناء دراسته قام بدراسة دقيقة للعمل الصناعي في كل مرحلة من مراحلها، وذلك بتحليل العمل إلى حركاته وعملياته الأولية، ثم استبعاد الحركات الزائدة والغير ضرورية ثم تقدير الزمن الذي يلزم لكل حركة من الحركات الضرورية تقديرا دقيقا بواسطة الكرونومتر، ثم التآليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أفضل طريقة وأسرعها في أداء العمل وتكون هذه الطريقة المثلى الوحيدة التي يجب أن يتبعها العامل في عمله وقد عرفت دراسته هذه باسم " دراسة الحركة والزمن" وتفترض النظرية أن الفرد بطبيعته لا يجب العمل إلا إذا رأى فيه وسيلة لتحقيق مزايا مادية. كما أن الفرد ينقصه الذكاء ومن ثم فإنه لا يجب تحمل المسؤولية ويفضل أن يتبع التعليمات الواضحة، ولذلك لا النظرية تناقضا بين أهداف ومصالح الأفراد الشخصية وأهداف ومصالح المؤسسة، بل يرى أن مصالحها مشتركة وذلك بإعطاء أجور عالية للعمال والتي تمكن من تحقيق أرباح مرتفعة لأصحاب رأس المال.

هذه النظرية تجعل مهمة الإدارة في تحفيز العاملين هي مجرد تحديد السلوك والعمل الذي تريده ثم تحديد مبلغ الحافز المادي لأداء هذا العمل.

لذلك تسمى هذه النظرية بالنظرية الكلاسيكية لكونها اعتبرت الإنسان يعمل فقط لأسباب اقتصادية وككائن اقتصادي يسعى لتعظيم المنفعة ومن أهم جوانب الخلل في النظرية هي أن الإنسان المعاصر لا يعمل

<sup>1</sup> محمد الحسن التيجاني يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 34-35.

من أجل الدخل على الرغم من أهميته وأنه لا يستجيب دائماً لمبلغه وحتى بالنسبة للحافز الاقتصادي فهو لا يستجيب له كما هو بل غالباً ما يستخدم عقله في الحكم عليه وقد يقوم بفعل غير ما تريد الإدارة.

### المطلب الثاني: النظريات النيوكلاسيكية

#### الفرع الأول: نظرية العلاقة الإنسانية

تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أياً كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، وصاحب هذه النظرية هو "التون مايو" وزملائه في مصانع هاوتورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث ترى هذه النظرية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى رفع معدلات الأداء بل يجب أن نستعمل حوافز أخرى معنوية. حيث تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط، ويجب العمل وطموح ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية والأمان بل تتعداها إلى حاجات نفسية واجتماعية، واثر اختبارات هاوتورن الشهيرة التي قام بها التون مايو وزملائه، حيث كانت مصانع هاوتورن تعاني من ظاهرة خطيرة وهي تقييد العمال لإنتاجهم وعند بحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية مثل: الأجور، الإضاءة التهوية، فترات الراحة، الرطوبة، النظافة والضوضاء على أداء العمل لوحظ:

أن كل فتاة من الفتيات اللاتي كن موضوع الدراسة كانت تتبع في عملها أسلوباً خاصاً بها وكانت تلجأ بين وقت وآخر إلى تغيير هذا الأسلوب حتى تتجنب الرقابة المؤدية إلى الملل، كما لوحظ أنه كلما كانت الفتاة أكثر ذكاء كلما زاد التغيير في أسلوب عملها وهذه نتيجة لها أهميتها بالنسبة لمهندسين وخبراء الزمن والحركة الذين يهدفون إلى تنميط الحركات التي يؤديها العامل متجاهلين مثل هذه اللمسات الخاصة التي يدخلها الفرد وأهميتها في أسلوب عمله.

كما توصلت هذه الأبحاث إلى أن العامل في المؤسسة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها وهي غالباً ما تنشأ دون اعتراف أو تقدير من الإدارة ويطلق على هذا النوع من الجماعات الغير رسمية. وتمثل أهدافها في مقاومة القواعد والتشريعات الصارمة من قبل الإدارة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الطاهر الوائلي، التحفيز وأداء الممرضين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية - عالية صالح - بمدينة تبسة، مذكرة ماجستير في تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة "02"، سنة 2013، ص ص 99-100.

## الفرع الثاني: نظرية الفلسفة الإدارية

ولقد فند "دوجلاس ماك جريجور" هذا النوع من الفرضيات تحت عنوان نظرية X التي وصفها بالنظرية التقليدية للتوجيه والضبط وهي 1:

1. الإنسان العادي بطبيعته يكره العمل ويحاول الابتعاد عنه كلما أمكنه ذلك.
2. هذه الكراهية تحتم تهديد معظم الناس بالعقوبة لجعلهم يبذلون الجهد اللازم لإنجاز أهداف المؤسسة التي هي في تناقض مع أهدافهم.
3. الإنسان العادي طموحاته قليلة نسبياً ويحاول الحصول على قليل من المسؤولية فهو يفضل أن يوجهه ولا يوجهه والبحث عن الأمان الاقتصادي قبل كل شيء.

وقد لاحظ "ماك جريجور" من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين منهم: الفئة الأولى من المديرين تطبق نظرية X والتي تنظر إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول لا يود العمل ولا يعمل إلا قليلاً، لا طموح له ويكره المسؤولية، أي أنه يفضل أن يقاد بدلاً من أن يقود، أضف إلى ذلك لأنه الإنسان المنغلق داخلياً أي أنه لا يهتم بأهداف المنظمة وكل ما يهيمه ذاته فقط، كذلك هو شخص قابل للتغيير بطبيعته. هذه الافتراضات تتطلب التدخل النشط من طرف الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أعمالهم وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة وإلا فإن الأفراد سوف يسودهم حالة من التراخي إن لم تكن المعارضة لأهداف المنظمة وحتى تستطيع الإدارة القيام بعملها فليس أمامها سوى أن تلبس ثوب القوة أو التشدد في مواجهة سلوك الأفراد بما ينطوي على ذلك من عنف أو تهديد مستمر وأدوات الإدارة في هذا السبيل الإشراف والرقابة المباشرة وهذه فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية X وهي فلسفة "العصا والجزر" التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة، فالإدارة تملك التحكم في عملية التوظيف وأنظمة الأجور والمرتبات وملحقاتها وظروف العمل المادية الأخرى وهي جميعها لا تخرج من كونها الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله وبالتالي فإن التراخي في الأداء يحول هذه الوسائل إلى عصا يمكن للإدارة استخدامها للضغط على الأفراد واستخدام هذه العصا أمر مرهون بإرادة الإدارة وليس بإرادة الفرد. ويعتقد ماك جريجور بان الأبحاث الحديثة في علوم السلوك قد أوضحت أن الافتراضات البديلة فيما يسميه بنظرية Y قد تكون أكثر صحة من مبادئ نظرية X وهي كالآتي:

1. بدل الجهد الجسماني والعقلي في العمل أمر طبيعي مثله مثل التعب والراحة.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 98.

2. إن الضبط الخارجي والتهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة لتحسين الأداء اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة فيمكن أن يضبط نفسه ويلزم بها.

### المطلب الثالث: النظريات الحديثة

#### الفرع الأول: نظرية الحاجات لماسلو

تعتبر نظرية سلم ماسلو الحاجات من أشهر النظريات في دراسة الحوافز في مجال العمل، ففي دراسته القيمة المنشورة سنة 1943 بعنوان "نظرية التحفيز الإنساني" بين أبراهام ماسلو أن الفرد يسعى باستمرار لتلبية حاجاته وتحقيق غاياته بأساليب تدريجية وبصفته متخصص في علم النفس فقد فسّر سلوك الفرد بأنه مرتبط بحاجاته التي يريد أن يشبعها.<sup>1</sup>

والحاجة هي شعور الشخص بالرغبة في الحصول على شيء معين ويرافق هذا الشعور عادة إحساس بالحرم والتوتر وعدم الرضا وهذا ما يدفع الشخص للسعي من أجل تلبيتها من خلال بذل الجهد المطلوب منه.

الحاجات هي الأسباب وراء كل سلوك وكل إنسان له عدد من الحاجات تنافس بعضها على أن الحاجة الأقوى هو الذي سيحدد السلوك، فالحاجة الأقوى في الوقت معين تؤدي إلى سلوك معين والحاجات المشبعة تنخفض في حدتها وغالبا ما لاندفع الشخص ليحقق الأهداف المتوقعة منه كما أن الحاجات التي يعد الشخص استحالة تحقيقها تضعف قولها على مر الزمن.<sup>2</sup>

وتعتبر نظرية عالم النفس أبراهام ماسلو من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الإنسان في مجال العمل وتتخلص افتراضاتها:

- يملك الإنسان حاجة نفسية مركزية تحرك سلوكه هي الحاجة لتحقيق الذات وهي التي تقود كل فرد لمواصلة نموه وتعلمه ونضجه وبطريق يبدو هادفا وموها وليس عشوائيا مشتتا.
- للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الفرعية الضرورية لتحقيق الذات هذه الحاجات تنظم في خمسة مجاميع أساسية.
- المجاميع الخمس هي: الحاجات الفيزيولوجية، الحاجات للأمان، الحاجات إلى الحب والانتماء، الحاجات للتقدير الاجتماعي والحاجات الذاتية (وهي الخاصة بتحقيق الذات).

<sup>1</sup> بوزرين فيروز، مرجع سبق ذكره، ص 92.

<sup>2</sup> سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة 1976، ص 103:105.

- تترتب من حيث الأولوية للبقاء على شكل هرم تتدرج فيه بترتيب واحد من الأكثر إلحاحا فالحاجات الفيزيولوجية هي أكثر أولوية ثم الحاجات للبقاء تليها حاجات الأمن ثم حب انتماء ثم التقدير ثم الذاتية وبهذا يمكننا أن نرسمها على شكل هرم أولويات كما في الشكل أدناه.
- لا تكون كل المجموع الخمس من الحاجات نشطة سوية وفي أن واحد بل تنشط بالتتابع من الحاجات الفيزيولوجية إلى تحقيق الذات.
- الحاجة ليست دائما دافعة لسلوك، فهي تكون دافعة فقط عندما تكون غير مشبعة فمتى أشبعت حاجة معينة، لا تعود دافعة مثلا: يندفع للطعام فقط عندما تكون جائعا أما في حالة التشبع والتخمة فالطعام لا يجذبه وهكذا بالنسبة لكل الحاجات الأخرى ويتحقق الإشباع إذا كان الفرد مطمئنا بأنه يستطيع إشباع الحاجات بشكل طبيعي وشبه تلقائي:
- في أية فترة في حياة الإنسان تكون مجموعة واحدة هي أكثر نشاطا ودافعة للسلوك في حيث تكون المجموع الأخرى كامنة أو ثانوية.
- متى تم إشباع مجموعة معينة من الحاجات تتوقف عن الدفع في حيث تبدأ تنشط المجموعة التالية في السلم فإذا تمكن الإنسان من ضمان إشباع حاجاته الفيزيولوجية وطمأن إلى ذلك تصبح هذه المجموعة من الحاجات في المرحلة لإشباع وتتوقف فعاليتها في التحضير ودفع وتنشط المجموعة التالية وهكذا إلى الحاجات الذاتية التي لا تصل إلى مرحلة الإشباع.<sup>1</sup>

الشكل رقم (2): سلم الحاجات لماسلو



المصدر: محمد الحسن التيجاني يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 41.

<sup>1</sup> سعاد نايف البرنوطي، أساسيات الإدارة، ر دار الأوائل للنشر، عمان الأردن، 2003، ص413.

من خلال الشكل الموضح أعلاه يلاحظ أن الحاجات الفيزيولوجية تحتل المقام الأول في الترتيب وهذا لما لها من أهمية بالغة لدى الفرد بما أنه يحمل في داخله غريزة حب البقاء فهو يعمد دائما إلى إشباع هذه الحاجة لأنها تحافظ على وجوده وتضمن بقائه وتندرج في الأسفل منها الحاجات الأخرى.

### الفرع الثاني: نظرية الإنصاف لآدمز

وتدعى أحيانا بنظرية الحق التي تساعد على تحريك الدافعية والتأثير بالترغيب على العمل من خلال التأثير بالمقارنة التي يجربها الفرد بين التكريم الذي يحصل عليه وبين ما يحصل عليه الآخرون إذ قاموا بأعمال مماثلة، بمعنى آخر مقارنة بين ما كسبت أنفسنا وما يحققه الآخرون من مكسب لقاء قيامهم بعمل مماثل الذي قمنا به في ظروف مماثلة على الأقل.

تنطلق هذه النظرية من فرضية العدالة الاجتماعية وحق الأفراد في نيل ما يحققه الآخرون، أي العمل المماثل له أجر مماثل كذلك، أما إذا لمس الفرد أنه حقق أقل أو أكثر من الآخرين الذين يماثلوه بالعمل والجهد فإنه سوف يحتفظ بحقه في التظلم والاستحسان، لذلك يجب التعامل مع الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة بعدالة ومساواة وإنصاف، وكذلك بالمقارنة مع العاملين في المنظمات المماثلة والذين يؤديون نفس الأعمال أو الشبيهة بها.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: نظرية الأهداف

أسس هذه النظرية كل من ليثام ولوك في عام 1979. ومحور النظرية يدور حول مشاركة العاملين في وضع الأهداف، فإن كانت للموظفين أهداف محددة قاموا بالمشاركة في وضعها فإن ذلك يحفزهم للعمل. إضافة إلى ذلك، فإن وجود تغذية راجعة مستمرة حول الأداء يساعد في بقاء الموظف في المسار الصحيح. وقد وضع جين برودووتر نظرية وضع الأهداف، والتي قرر فيها أن الهدف يوجه ويحفز الفرد، وأنه لا يكفي لتحفيزه دفعه إلى فعل أقصى ما يمكنه بل يجب أن تكون الأهداف محددة بدقة، وهو يرى أن الهدف الطموح المحدد، عند قبوله من الشخص واقتناعه به، فإنه يعمل في حد ذاته كحافز، أفضل مما تفعله الأهداف السهلة أو غير المحددة، كما يرى أن التغذية المرتدة تقوي الحافز وتساعد على الاستمرار. وهو يرى أن من أهم العوامل لزيادة تأثير الهدف كحافز: الاقتناع والالتزام بالهدف، والاقتناع بالقدرة على القيام به، بينما يرى مؤيدو نظرية التدعيم أن التدعيم يوجه ويحفز الفرد، وأن الإجراءات التالية للتصرف الإنساني تؤثر في احتمال

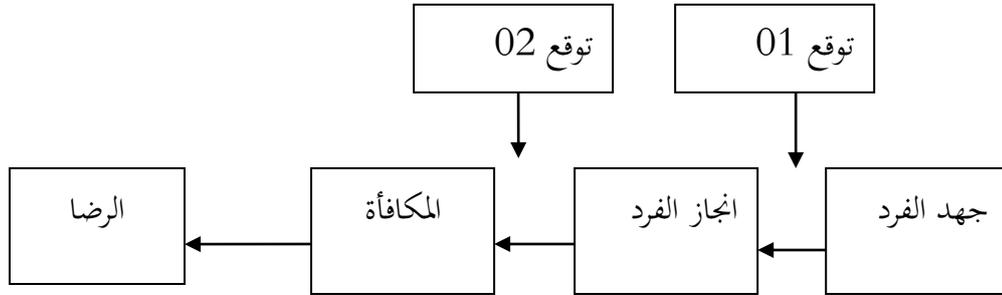
<sup>1</sup> شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2010، ص 348-349.

تكرار الفرد للتصرف الذي قام به ومستوى الأداء المتوقع في المرات التالية. فإذا أتم الفرد عملاً فإنه يتوقع رد فعل أو تغذية مرتدة من الآخرين، فإذا كان رد الفعل إيجابياً فإن الفرد يميل إلى تكرار الفعل بصورة مماثلة، أو بصورة أفضل حسب مدى رد الفعل، أما إذا كان رد الفعل سلبياً، فرمما يؤدي هذا إلى الامتناع عن الفعل<sup>1</sup>.

### الفرع الرابع: نظرية التوقع

في عام 1964 تقدم فيكتور فروم بنظرية لتفسير التحفيز، جوهرها أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معروفة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستبعه نتائج معينة، كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في قبول تلك النتائج<sup>2</sup>.

الشكل رقم (3): شكل مبسط لنظرية فروم.



المصدر: بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص 319.

واضح من الشكل في أعلاه أن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما، تعتمد على مدى توقعه في النجاح في بلوغ ذلك الإنجاز، وهذا هو التوقع الأول في نظرية فروم. وأضاف فروم بأنه إذا حقق الفرد إنجازاً فهل سيكافأ على هذا الإنجاز أم لا؟ وهذا هو التوقع الثاني عند فروم.

### الفرع الخامس: نظرية العاملين هيرزبورغ

قدم هذه النظرية العالم "فريدريك هيرزبورغ" كمحاولة لتفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وإنتاجية أوجده لأداء الأعمال التي يكلفها، تركز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين، كما قتم بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع الإنتاجية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 55-56.

<sup>2</sup> بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، ص 319، 320.

<sup>3</sup> سعاد نايف البرنوطي، أساسيات الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 415.

لقد نتج عن الدراسة التي قام بها هوزربروغ وزملاءه على 2000 من المهندسين والمحاسبين في مدينة "بتستريغ" ولاية بنسلفانيا بمعرفة دوافع العاملين ومدى رضاهم الوظيفي اتجاه الأعمال التي يمارسوها وقد نشر نتائج هذه الدراسة في كتابه المشهور "الدوافع إلى العمل" عام 1959، حيث تساءل هؤلاء المهندسون والمحاسبون عن العوامل التي تجعلهم راضيين وتوصلوا أن لكل فرد مجموعتين مختلفتين من الحاجات غالباً ما تكون مستقلة عن بعضها البعض إلا أنها يؤثران في سلوك الفرد بطريقة متباينة<sup>1</sup>

فالمجموعة الأولى محفز للعمل والأداء العالي ثم الإنتاجية العالية، هذه يسميها "حوافز"، أما المجموعة الأخرى فيسميها "عوامل صحية أو مطهرة" لأنها تطهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر ولهذا تسمى هذه النظرية بثنائية العوامل لأنها ترى بأن العوامل هي نوعين من حيث أثرها على الدافعية:

- العوامل المحفزة: أي التي تنفع الفرد للعمل والأداء المتميز فهي تشمل: فرص الإنجاز، العمل نفسه من حيث كونه عملاً محفزاً أو ينطوي على التحدي أو الإثارة، الاعتراف بالجهود المحققة. المسؤولية التي ترافق العمل، فرص التقدم التي يوفرها العمل والإنجاز، الرغبة في العمل والرضا عن الوظيفة.
- العوامل الصحية: أي العوامل التي تطهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر وتشمل: الراتب، سياسات المنظمة وأساليبها الإدارية، أسلوب الإشراف الفني، العلاقات المتبادلة الاجتماعية خاصة مع المشرف، والظروف المادية للعمل، "الضوضاء، التكيف، النظافة".

إن توفر هذه العوامل يمنع مشاعر استياء من أن تستولي على الفرد وأن عدم توفرها ينتج عنه درجة عالية من عدم الرضا.

### الفرع السادس: نظرية الإنجاز

لاحظ " دافيد ماكلياند" أن من بين الحوافز التي تجلب الانتباه أكثر من غيرها وتتحكم في سلوك الفرد وأدائه، حافز الإنجاز. "و ذلك بالنظر إلى وجود مستويين للأداء هما: مستوى الطموح، مستوى الأداء الفعلي ( الإنجاز )

إن الفرد في أغلب الأحيان يحدد سقفاً لطموحه وأن خبرات النجاح أو الفشل هي التي تحفز الفرد على وضع مستوى أعلى لطموحه مستقبلاً. ويتأثر مستوى الطموح بالقدرات الفردية الموروثة أو المكتسبة. ويمكن تنمية وتطوير حافز الإنجاز لدى الفرد حسب المجتمعات والطبقات الاجتماعية وأسلوب التربية منذ الصغر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ديب نورة، التحفيز بوحدة نوميديا، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>2</sup> عبد العزيز شناق، الحوافز والفعالية التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 59.

إن هذه النظرية تمكن المشرفين الإداريين على حث ودفع العاملين على رفع مستوى أدائهم الإنساني وذلك بوضع نظام موضوعي لقياس كفاءة الأداء حيث يمكنهم ذلك من التعرف على أوجه الضعف المختلفة ومن ثم العمل على تدريبهم وتكوينهم لجبر ذلك النقص والارتفاع مستوى الأداء والفعالية لدى العامل.

إن مساهمة مكليلاند في عملية فهم الحفز الإنساني تتلخص في تحديده لثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية التي تؤثر على الحفز وهي الحاجة إلى السلطة، الحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى التحصيل:

1. **الحاجة إلى السلطة:** هذا النمط من الأفراد يسعون دائماً للحصول على السلطة ويميلون دائماً لممارسة التأثير والرقابة القوية وعادة يسعى مثل هؤلاء الأشخاص للحصول على مناصب قيادية.

2. **الحاجة للانتماء:** هذه الفئة من الناس تشعر بالسرور والبهجة عندما يكونون محبوبين من قبل الآخرين وإذا ما شعروا أنهم معزولون في المجتمع فإنهم يشعرون بألم كبير ويميل هؤلاء الأشخاص إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين.

3. **الحاجة للإنجاز:** إن الأفراد الذين يظهرون حاجتهم القوية للإنجاز تتوفر لديهم أيضاً الرغبة في تحقيق النجاح ولكنهم يخافون الفشل وعادة ما يختارون ويسلكون الطرق الصعبة ويرغبون في التحدي لقناعتهم في الوصول إلى الهدف.

إن فهم هذه الحاجات الثلاث وإدراكها مهم للإدارة في المنشآت الاقتصادية حتى تستطيع تنظيم أعمالها لتعمل بطريقة جيدة لأن أي منشأة أو وحدة إدارية تمثل مجموعات من الأفراد تعمل معا لتحقيق أهداف معينة ولذلك فإن لإدراك هذه العوامل الثلاث عامل هام في المساعدة على حفز الأفراد لتحقيق هذه الأهداف. وملخص نظريته (دافيد ماكيلاند): (أن هناك أفرادا ذوي ميل ورغبة في إتمام العمل بصورة جيدة خلافاً للأفراد العاديين ويتميزون بحب المخاطرة وإلى الرغبة في معرفة المعلومات المرتدة مع سيطرة حب العمل على مشاعرهم).

### الفرع السابع: نظرية التعزيز

هي من أهمها نظرية سكنر والتي ترى أن العوامل البيئية الخارجية هي التي سوف تحدد سلوك الفرد في المستقبل، ومن هنا فإن الحاجات والرغبات الداخلية التي تعرضت لها النظريات السابقة لن تكون موضع اهتمامها، بل إنها ترى بأن المعززات الخارجية التي سوف ينلها الفرد على نتائج أعماله في الماضي هي التي سوف يكون لها قول الفصل لتوجيه سلوك الفرد في المستقبل، أي أن المكافئة أو العقوبة التي تترتب على نتائج

استجابة الفرد لأمر معين هي التي تحدد سلوكه في قادم الأيام، لكن بشرط أن يتم الالتزام بالقواعد التالية عند توجيه الثواب أو العقاب للمرؤوسين بالشروط التالية:<sup>1</sup>

1. عدم صرف مكافئ أو عقوبة متساوية لجميع العاملين، وإنما وفقا لنسبة مساهمتهم في الإنجاز أو دورهم في التقصير.
2. على الرؤساء أن يقوموا بتحديد وتوضيح الأهداف التي يترتب على إنجازها توجيه تعزيزات.
3. على الرؤساء أن يقوموا بتحديد وتوضيح الأمور التي لم ترقى نتائجها لمستوى نيل التعزيزات.
4. على الرؤساء أن لا يقدموا على معاقبة أو توبيخ المقصرين أمام زملائهم.
5. على الرؤساء أن يوجه الثواب والعقاب للمرؤوسين بمقدار قربهم أو بعدهم عن مصلحة العمل.

### الفرع الثامن: نظرية " Z " لوليام أوشي:

توصل وليام أوشي إلى نموذج جديد في الإدارة والتحفيز سماه نظرية " Z " التي شرحها في كتابه نظرية Z كيف يقابل الأمريكيون التحديات اليابانية الذي صدر عام 1981 استمدت نظرية Z مقوماتها الفلسفية والفكرية من التجربة اليابانية ودور البناء الاجتماعي والثقافي للمجتمع الياباني، وبذلك أكد "أوشي" ضرورة الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل، وتعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة بفعالية.

يعتقد "أوشي" أن تطبيق نظرية Z سواء في المنظمات الأمريكية أو اليابانية سوف ينتج عنه تحقيق أهداف الأفراد وأهداف المنظمة على حد السواء، والتي تتمثل في زيادة الثقة والألفة والتعاون في العمل، زيادة الرضا الوظيفي، زيادة الاستقلالية والحرية، وزيادة الإنتاجية بالإضافة إلى حصولهم على حوافز كثيرة ومتنوعة سواء كانت مادية أو معنوية.<sup>2</sup>

محور نظرية أوشي يدور حول أن سر نجاح الإدارة اليابانية راجع إلى اهتمامها بعمالها ومهاراتهم والاهتمام بأهدافهم والسهر على تحقيقها، حيث أدخلت متغيرات ثقافية وقيمية للمجتمع الياباني على طرق التسيير ونمط التنظيم في هذا البلد وقد أصبح من التقاليد التنظيمية أن يكون العمل على مدى الحياة، وكذا فيما يخص طرق التقييم والتسيير حيث يمكن للبعض أن يكونوا مسؤولين دون أن تكون لهم سلطة أو رتبة في الهيكل التنظيمي، إضافة إلى الاعتماد على جماعية اتخاذ القرارات عن طريق التشاور والاجتماع والتركيز على

1 - فيصل محمود الشواربة، مبادئ إدارة الأعمال مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، دار المنهاج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الاردن، سنة 2013، ص 188.

2 مرماط نبيلة، فعالية نظام الحوافز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، مرجع سبق ذكره ص 33.

جماعات العمل وبالتالي فالإدارة اليابانية اعتمدت على تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية السليمة في أسلوب الإدارة وذلك على الاعتبارات التالية<sup>1</sup>:

1. العضو العامل: من حيث تكوين الشخصية ووضعه الاجتماعي.
2. أسلوب الإدارة: وهي كيفية سلوك الإداريين لتحقيق أهداف المؤسسة.
3. المهارات: وهي القرارات المميزة للأفراد.
4. أهداف المرؤوسين: مما يعود بتحقيق أهداف الأفراد العاملين وأهداف المؤسسة على حد سواء والتي تتمثل فيما يلي:

- زيادة الثقة والمودة والتعاون في العمل.
- زيادة الرضا الوظيفي.
- زيادة الحرية والاستقلالية للعاملين وزيادة الإنتاجية والفعالية

---

<sup>1</sup> محمد رسلان الجيوسي وجميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار السيرة للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص155.

### المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز وشروط نجاحها

سنتعرض في هذا المبحث إلى العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز ومعوقات التحفيز وأساليب نجاحه

#### المطلب الأول: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز

نظام وضع الحوافز في أي منظمة من المنظمات حكومية أو خاصة يتأثر بعدد من العوامل

التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز<sup>1</sup>.

#### 1. على مستوى الدولة: تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين هما:

– سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والمتمثلة في القوانين والتشريعات التي تطبقها إدارات المنظمات في الدولة

– القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.

#### 2. على مستوى المنظمة: تتمثل العوامل المتعلقة بالمنظمة في نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه ومدى

قدرة إدارته على اختيار النظام المناسب للحوافز، كما أن تركيبة القوة العاملة ونوعها في المنظمة يمكن أن يكون لها تأثير على الحوافز، كما تتأثر أنظمة الحوافز بالعوامل التالية:

– الوضع الاقتصادي للمنظمة؛

– الوضع العام للعمالة؛

– هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد والحاجات؛

– توقف الإنتاج لأسباب خارجة عن إرادة العمال.

#### 3. الأسلوب الإشرافي: إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للموظفين معه وتوجيههم يؤثر

تأثيراً كبيراً في عملية التحفيز فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير بسلوك

العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح وليس عن خوف من العقاب والمفهوم

الإداري لذلك أن تكون القيادة ديمقراطية، ولذلك فإن التغيير المرتبط بالأسلوب في علاقة القائد بالموظفين

يتحقق من خلال الجوانب التالية:<sup>2</sup>

– اهتمام المسئول بالعمل مما يجعله قدوة حسنة للموظفين؛

<sup>1</sup> بوزرين فيروز، مرجع سبق ذكره ص، 116.

<sup>2</sup> محمد حسن التيجاني، مرجع سبق ذكره، ص 56.

- احترام المسئول لمروؤوسيه وتشجيعهم على البقاء؛
- توزيع العمل وفقاً لقدرات الموظف وتفويض الصلاحيات؛
- إعطاء الفرصة للموظفين في المشاركة بإعداد الخطط واتخاذ القرارات وتحمل المسئولية؛
- بناء الثقة وتحويل الموظفين إلى شركاء ؛
- بناء قوة عمل محفزة ومعرفة دوافع الموظفين.

#### 4. الاتصال المباشر: لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مروؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاماً مناسباً

من الاتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الواجبات والأعمال المطلوب منهم تنفيذها كما أن نظام الاتصالات المناسب يعد في حد ذاته الوسيلة الفعالة التي يمكن أن يقيم من خلالها جهود مروؤوسيه ويكشف أخطائهم ويعمل على تصحيحها وفي ذات الوقت فإنه يقرر من خلال المعلومات المتوفرة لديه المكافآت أو الجزاءات التي يجب أن تمنح للمروؤوسين.

والاتصال المباشر كأحد أشكال الاتصال الإداري يتم وجها لوجه بين القائد والمروؤوس عن طريق المقابلة الشخصية، وللاتصال المباشر مزايا عديدة منها<sup>1</sup>:

- يعتبر مصدر من مصادر الحماس والتحفيز.
- يؤدي إلى السرعة في توصيل المعلومة.
- تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار من خلال ما يتيح من فرص للنقاش.
- تحقيق الوضوح والتفهم عن طريق الاستفسار.
- زيادة الخبرات نتيجة الاحتكاك والتفاعل.

#### 5. ظروف العمل: للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل تحسين الإضاءة والتهوية

والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل وتوفير المرافق العامة كالمسجد ودورات المياه وتوفير أدوات وأجهزة العمل المكتبية الحديثة واتخاذ الاحتياطات اللازمة لحماية العاملين من أخطار الحريق وإصابات العمل وغير ذلك من الجوانب والظروف التي يجب أن تعمل الإدارة على تحسينها فإن ذلك يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين، فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك حافزاً للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والارتباط به<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عارف بن ماطل الجريد، مرجع سبق ذكره، ص 40.

<sup>2</sup> محمد حسن التيجاني، مرجع سبق ذكره، ص 56.

6. الجوانب التنظيمية: يعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور، والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي للمنطقة وتدور الحافزية التنظيمية للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية والتي تتضمن بجانب ما يتيح الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي، وأسلوب الإدارة التي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته.

وفيما يلي توضيح للحوافز التنظيمية الأساسية في العمل وهي<sup>1</sup>:

- سياسات الأجور والمراكز الوظيفية ويقصد بها فرص الترفيع والترقي الوظيفي.
  - سياسات العمل وإجراءاته وتتناول علاقة الموظف بوظيفته وأسلوب إنجاز الأعمال فيها من حيث المرونة في تطبيق نظام العمل وإجراءاته.
  - الهيكل التنظيمي للعمل وتأثيره المباشر على علاقات العاملين ومستوى أدائهم لمهام العمل ومسئولياتهم من خلال التفاعل بين العاملين والمستويات الإدارية المتعددة وكذلك المستوى الواحد.
- وهناك عوامل أخرى خاصة بالمجال الأمني وهي<sup>2</sup>:

1. **طبيعة العمل الأمني**: تتسم طبيعة العمل الأمني بالانضباط والروح العسكرية وتنفيذ الأوامر والتعليمات حرصًا على تحقيق الأهداف الأمنية المطلوبة، وذلك يؤكد أن طبيعة العمل الأمني تؤثر في عملية التحفيز من حيث تحديد وتوفير الحوافز.

2. **العلاقات الرسمية داخل الأجهزة الأمنية**: تضع العلاقات الرسمية المرتبطة بالتعامل بين القيادات والرتب العسكرية المختلفة حدودًا فاصلة بين الأفراد العاملين في الأجهزة الأمنية، وهذا قد لا يتيح الفرص المناسبة للتعبير عن الحاجات النفسية والاجتماعية التي يتطلبها أداء العمل، ويؤثر هذا بالتالي في مدى توفير الحوافز المناسبة أو الحصول عليها، مما قد يؤدي إلى ارتباط العمل الأمني بالشكل الروتيني الذي يرتبط بقواعد ولوائح ونظم محددة يلتزم بها الأفراد حرصًا على تحقيق الأهداف الأمنية الخاصة بالمنظمة.

3. **تعدد المتطلبات الأمنية وزيادة الأعباء**: يتميز العمل الأمني بتعدد متطلباته وزيادة الأعباء الخاصة به وأحيانًا لا تغني الحوافز المتاحة بالمنظمات الأمنية لمواجهة هذه المتطلبات، أو قد لا تصل تأثيرها للمستويات العملية الخاصة بالأداء وما يحتاجه من مجهودات وأعباء، والقيادة الفعالة هي التي تتعرف على

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 57.

<sup>2</sup> عارف بن مامل الجريد، المرجع السابق، ص 42، 43.

دوافع وحاجات العاملين التي يؤثر على سلوكهم، ثم تحدد أسلوب التحفيز الذي يشبع هذه الحاجات والرغبات.

### المطلب الثاني: معوقات التحفيز وشروط نجاح أنظمتها

إن نجاح نظام التحفيز تعترضه مجموعة من المعوقات لا بد من مواجهتها، كما أنه يتطلب ويستوجب توفر مجموعة من الشروط.

### الفرع الأول: معوقات التحفيز

تعترض نظم الحوافز بعض المشكلات والصعوبات والتي قد تحد من فعاليتها وتشكل عوائق أمام الهدف المنشود منها ومن بين تلك المشكلات ما يلي:<sup>1</sup>

1. عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز.
2. تطبيق نظم واحدة ونمطية في عدد كبير من المنظمات.
3. عدم التجديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناء عليها ونتيجة لذلك ترى أعدادا كبيرة من العاملين يحصلون على حوافز واحدة أو متشابهة، بالرغم من وجود فروق، على درجات متعددة في مهارات هؤلاء العاملين ومستويات تحصيلهم الأمر الذي يترتب عليه إحباط المجددين واستمرار المقصرين في تقصيرهم.
4. عدم دقة تقويم أداء الأفراد، ووجود أخطاء كثيرة سواء في التقارير الدورية من حيث نقص دقة البنود التي تحتويها أو ميلها للعمومية.
5. سوء استخدام الحوافز من جانب بعض المديرين، فقد يستعملها البعض سوطا يخوفون به رؤوسهم كما أن بعضهم يحاول إخفاء معايير الحوافز عن رؤوسهم ظنا منهم أن ذلك سيدفع الأفراد للعمل الجاد.
6. ارتفاع تكاليف الحوافز.
7. عدم وجود مقياس للتكلفة والعائد من الحوافز.
8. غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم.
9. غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز.
10. فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز.
11. قصور المتابعة والرقابة على الحوافز وفعاليتها.

<sup>1</sup> محمد حسن التيجاني يوسف، مرجع سبق ذكره، ص53.

12. نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق نظام الحوافز.

### الفرع الثاني: شروط نجاح وفاعلية أنظمة الحوافز

هناك مجموعة من الشروط الأساسية التي لا بد لإدارة المنظمات أن تأخذها بعين الاعتبار إذا أرادت تحقيق من وراء الحوافز فوائد ترتبط بإنجاز وزيادة إنتاجية العاملين وإيجاد بيئة عمل لتحفيز طاقاتهم ذاتيا وتقديم أفضل عمل ممكن ومنها:<sup>1</sup>

1. أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.
2. التأكيد على الربط بين التحفيز والأداء الجيد.
3. تشجيع الأداء الناجح ورفع روح المعنوية.
4. جعل الموظفين يشعرون كأنهم شركاء وتشجيع الإحساس بالمسؤولية.
5. إطلاق العنان للطاقات الكامنة وتشجيع التفكير الإبداعي.
6. التعرف على قدرات المنافسين.
7. معرفة أهمية حاجة الموظفين للتقدير والشعور بالمشاركة وحل المشكلات.
8. التعرف على أنماط وميول وشخصيات العاملين لتسهيل تحفيزهم المناسب.
9. لا بد للمنظمة أن تحدد الوقت الملائم الذي ستنفذ فيه الحوافز.
10. منح الحوافز للعاملين في مواعيد محددة ومتقاربة ومتناسبة زمنيا مع أداء العمل.
11. ضمان الإدارة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها بخصوص الحوافز.
12. أن يتصف نظام الحوافز بالعدل ومساواة والكفاءة.
13. أن يدرك العاملون نظام الحوافز وقواعده وشروطه وأن يتصف بالوضوح والبساطة.
14. أن يكون الحافز متناسبا مع دوافع الفرد.
15. أن تواكب المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية.
16. يجب تعريف المرؤوسين بالسياسة التي يتم بموجبها تنظيم الحوافز.
17. التنوع في الحوافز أي إعطاء حوافز مادية ومعنوية.
18. توفير الدعم والتأييد للنظام.
19. النظر إلى معيار الموضوع على أنه بمثابة تعاقد مع العاملين واجب الالتزام.

<sup>1</sup> عارف ماطل الجريد، مرجع سبق ذكره، ص38.

20. وجود نظام جيد للقياس فهناك بعض أنواع الحوافز تستدعي ذلك.

21. يجب أن يتناسب الحافز مع المستوى الإداري في التنظيم ومع المستوى الاجتماعي للفرد فغالبا الأفراد في المستويات الإدارية التنفيذية ذات الرواتب المنخفضة تهمهم الحوافز المادية.

### المطلب الثالث: أساليب التحفيز

توجد أساليب عديدة لحفز على الإبداع في العمل وتعميق ولائه في المنظمة التي يعمل فيها ومن هذه الأساليب تلك المتعلقة بمشاركة الفرد في اتخاذ القرارات أو الاطلاع بأوجه النشاط في المنظمة وهذه الأساليب هي:<sup>1</sup>

1. أسلوب توزيع العمل: بدل من أن يقتصر عمل الفرد على مجال متخصص أو محدود جدا فإن الفرد يمنح صلاحيات لأداء مهام أخرى على نفس المستوى الإداري، مثلا بدلا من أن يقتصر عمل مصمم الإعلان على تصميم الرسالة الإعلانية فإنه يعطى مهام إضافية لها علاقة بالإعلان ككل، أو بنشاطات أو مهام أكبر من مجرد تصميم الإعلان. كأن يعطى مثلا دور في اختيار الإعلان قبل نشره أو بثه، أو القيام بوجبات تتعلق بتدشين الحملة الإعلانية، أو القيام باختبار كفاءة الإعلان بعد النشر أو البث...أو المشاركة مع مدير الإعلان في وضع ميزانية الإعلان، أو المشاركة مع مدير الإعلان في التنسيق مع وكالة الإعلان وهكذا.

إن مثل هذا الأسلوب يفيد أيضا في تمكين الفرد من الإطلاع على إجراءات العمل الكلي في دائرته المختصة مما يجعله في وضع يشعر فيه أنه بالفعل جزء من هذه الدائرة، وأنه فعلا شارك في نشاطاتها، وشارك أيضا في اتخاذ القرارات اللازمة. أيضا يساهم هذا الأسلوب في القضاء على حالات الملل والرتابة التي قد تصيب الفرد جراء قيامه بعمل محدود جدا ومتخصص جدا ورتيب جدا.

وهكذا يزداد ارتباط الفرد بالمنظمة، الأمر الذي يحسن معنويات ويحفزه على المزيد من الخلق والإبداع. وتشير دراسات المشاركة، يعطى الفرد شعورا بالمسؤولية، وهذا الشعور يرفع روحه المعنوية، كما أن الفرد يحس بالرضا عن النتائج التي يسفر عنها العمل الإضافي الجديد الذي اشترك في تخطيطه أو تنظيمه أو توجيهه أو الرقابة عليه. كذلك فإن الفرد العامل إذا ما اشترك في الإدارة أحس بشعور الإشراف في ملكية المنظمة، فيحافظ على أصولها وحقوقها، ويغادر على مصلحتها ويدافع عنها لإحساسه بأنه لبنة في بناءها.

<sup>1</sup> بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 323:321.

2. أسلوب إثراء العمل: يقصد بمبدأ إثراء العمل اعطاء العاملين فرصا أكثر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أعمالهم وهذا يعني زيادة التوسع العمودي في الأعمال بينما أسلوب توسيع العمل يعني زيادة التوسع الأفقي في الأعمال. فالمخطط مثلا هو عضو في المنظمة، ولا ضير أبدا من تكليفه بمهام تتعلق ليس فقط بمجال عمله كمخطط، وإنما أيضا اشتراكه في نشاطات التنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة. أو لا ضير من تكليفه بنشاطات التدريب أو التأهيل ما دام هو مخطط جيد. ولا ضير أيضا من اشتراك المخطط في عملية اتخاذ القرارات على مستوى أعلى من مستواه، كأن تستثمر خبراته كمستشار تخطيط علاوة على وظيفته كمخطط.

وهكذا يزداد ارتباط المرؤوس وولاءه للعمل كما يزيد من إحساسه بالمشاركة والإنجاز بشكل يؤدي حتما إلى رفع درجة روحه المعنوية وبالتالي زيادة إنتاجيته وتعظيم أدائه.

3. أسلوب الإدارة بالأهداف: علاوة على أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف كأحد أبرز أساليب الحفز في وقتنا الحاضر، فإن هذا الأسلوب يستخدم أيضا كأسلوب من أساليب تقييم الأداء.

إن الإدارة بالأهداف هو أسلوب يمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق أعلى درجات الحفز الداخلي للأفراد من خلال آلية اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف وزيادة الرقابة المرؤوس على عمله. وهذا يعني زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليه بشكل مباشر.

لقد وضع (P Drucker) فكرة الإدارة بالأهداف في أوائل الخمسينات ونالت الكثير من التأييد والاهتمام ووضعت موضع الاختبار والتمحيص من قبل كثير من الباحثين. وتتلخص العناصر الأساسية لهذه الفلسفة الإدارية بما يلي:

— يجتمع الرؤساء والمرؤوسون في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها في المنظمة، والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة.

— يشترك الرؤساء والمرؤوسون في وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها خلال فترة زمنية معينة. وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها.

— يجتمع الرؤساء والمرؤوسون مرة ثانية لدراسة مدى تحقيق المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييمهم لها. والنقطة الأساسية في هذه المرحلة هي تزويد المرؤوسين بمعلومات عن عملية التقييم لكي يعرف المرؤوس أين يقف بالنسبة لمساهمته في هذه المرحلة لتحقيق هدف وحدته الإدارية وهدف المنظمة العام.

– إذا تبين من خلال عملية التقييم أن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل أو التصحيح، فيجب العمل على وضع الحلول لها كوضع برامج تدريبية أو تأهيله للأفراد.

وهناك أساليب أخرى للتحفيز منها:<sup>1</sup>

1. عمل مسح إحصائي لمعرفة آراء واتجاهات العاملين تجاه المنظمة.
2. وضع صندوق الاقتراحات لكي يعبر الفرد عن نفسه ومشاكله وآرائه.
3. سياسة الباب المفتوح بين المدير والمرؤوس.
4. إشعار الموظفين بأهميتهم في المنظمة عن طريق إشعارهم بأهمية العمل الذي يقومون به وأنه ضروري لتحقيق الأهداف عن طريق تفويض السلطة ومنحهم مسؤوليات إضافية وإشراكهم في اتخاذ القرارات وهذه الأمور بأهمية تحفز على العمل كفاءة المطلوبة.
5. استخدام أسلوب التوجيه والإرشاد ويجب أن يكون المدير على قدر من الأهمية في جذب العامل إلى العمل ليس بالتخويف أو الترغيب ولكن بحبه لعمله واحترامه لمديره.

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، ص 135 - 136.

### خاتمة الفصل:

يبقى من الضروري القول أن وسائل التحفيز تتنوع وتتجاوب مع التغيرات في الاحتياجات والدوافع، ومع المستوى الإداري للعاملين، فعلي سبيل المثال ليس من المضمون أن يكون اللجوء لأساليب التحفيز المادية مناسبة لمسؤولين لا يشكون من قلة الرواتب، إذا تعطي هذه الفئة من الناس أهمية للحوافز المعنوية المتمثلة بنوعية العمل ووجود درجة من التحدي فيه تنشيط التفكير، كما أن إعطائهم مزيد من الاستقلالية والصلاحيات في العمل يعتبر حافزا مهما لهم، هذا إلى جانب توفير فرص التدريب وحضور المؤتمرات والملتقيات التي تزيد فرص التقدم الوظيفي والتطور الذاتي.

أما وسائل التحفيز لفئات العاملين في الأعمال البسيطة والمتكررة فقد يكون مناسباً في تحسين ظروف العمل وتحسين أساليب الإشراف، وتوفير فرص لتكوين علاقات العمل، وكلما تنوعت الموارد البشرية كان ضروريا الاجتهاد في تنوع أساليب التحفيز لتناسب مع مختلف الاحتياجات والرغبات.

الفصل الثالث:  
الجانب التطبيقي لموضوع  
الدراسة بالحي الإداري

### تمهيد

بعد ما تطرقنا للجانب النظري للمناخ التنظيمي الجانب النظري للتحفيز، حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على الحي الإداري (خمسة (05) مديريات) حيث يعتبر منظمة إدارية لا تختلف عن بقية المنظمات الأخرى في نشاطاتها وكذا تنظيمها ومدى تأثير ذلك على العاملين بها، على رضاهم، على أدائهم وبالتالي على...، لذلك حاولنا تجسيد دراستنا النظرية من خلال دراسة الحي الإداري بتيسمسيلت، حيث قسمنا فصلنا هذا إلى:

- تقديم الحي الإداري: تعريف مديريات الحي الإداري، أهدافها وهيكل التنظيمي لكل مديرية.
- التجسيد الميداني للدراسة النظرية في الحي الإداري من خلال توزيع وتحليل الاستبيان، لإبراز مدى تأثير المناخ التنظيمي في تحفيز الموظفين في الحي الإداري.

### المبحث الأول: تقديم الحي الإداري

الحي الإداري (حي 05 مديريات) وهي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف، مديرية السكن والتجهيزات العمومية، مديرية المجاهدين، مديرية الشباب والرياضة، مديرية البناء والتعمير ت م. تسميته بهذا الاسم بتاريخ 05 جويلية 2012 كانت فكرة بناء هذا الحي والى ولاية تيسمسيلت عثمانى المخطاري سنة 2003 من أجل جمع المديريات في مقر واحد لتسهيل تسييرها وتنظيمها.

### المطلب الأول: مديرية الشؤون الدينية والأوقاف

هيئة إدارية تقوم بالإشراف على المساجد والمدارس القرآنية والزوايا وتعتبر صورة من صور التركيز الإداري تتبع لوزارة الشؤون الدينية والأوقاف (الإدارة المركزية أو النظام المركزي) ومتابعة المسارات المهنية للموظفين التابعين للأسلاك الخاصة (الأئمة بمختلف رتبهم، معلم القرآن الكريم، أعوان المساجد) والأسلاك المشتركة، تدفع رواتبهم شهريا وكل مستحقاتهم.

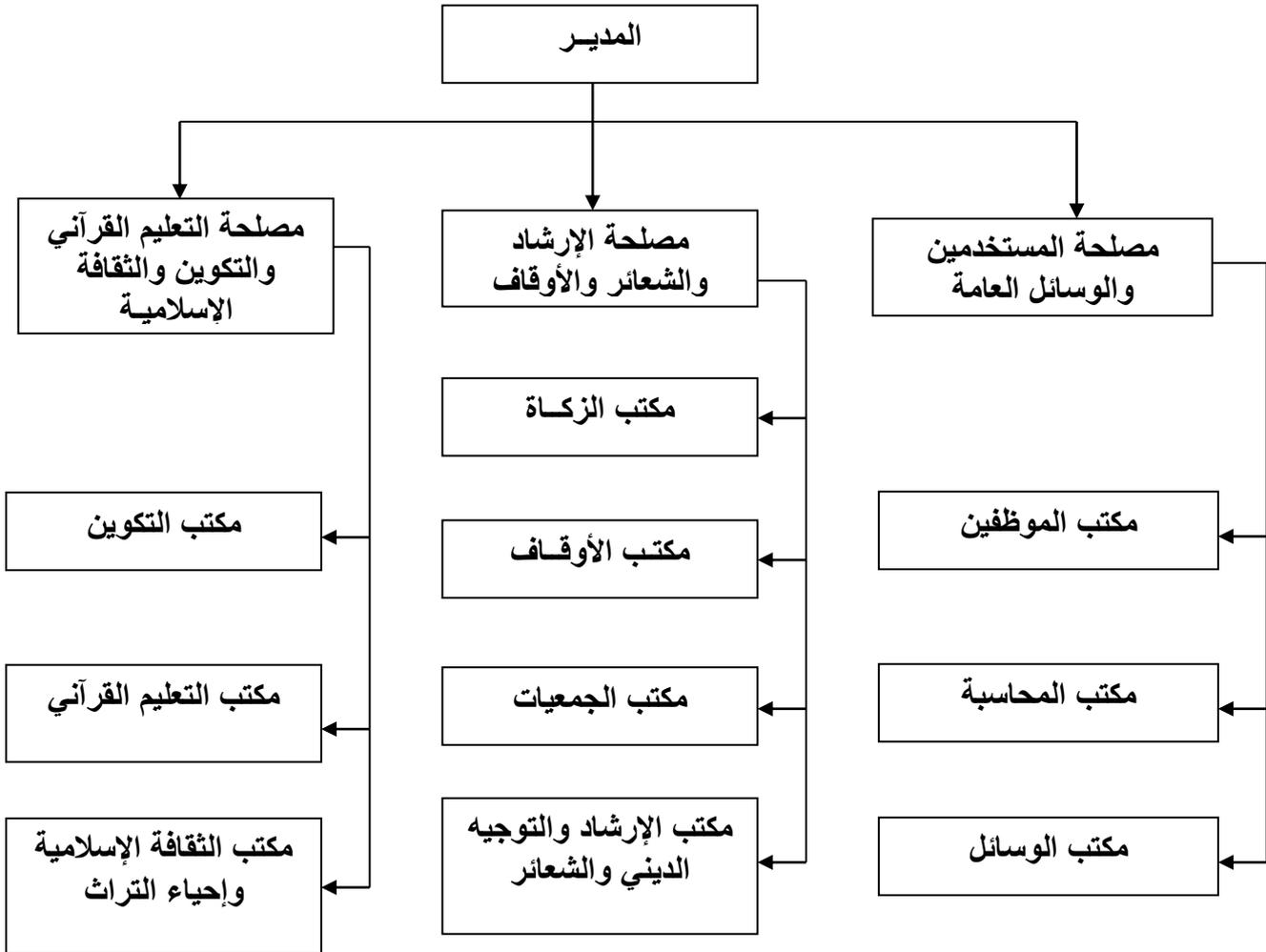
### الفرع الأول: مهام المديرية

المرسوم التنفيذي رقم 2200 المؤرخ في 24 ربيع الثاني 1421 هـ الموافق لـ 26 يوليو 2000 يحدد (ينظم) مصالح الشؤون الدينية في الولاية وعملها ويحدد مهامها.

1. السهر على إعادة المسجد دوره كمركز إشعاع ديني وتربوي وثقافي واجتماعي.
2. تطوير وظيفة النشاط المسجدي.
3. مراقبة التسيير والسهر على حماية الأملاك الوقفية واستثمارها.
4. الدعوة إلى إحياء الزكاة وتنظيمها وإلى توزيع مصارفها في إطار أحكام الشريعة الإسلامية وطبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
5. المساهمة في ترقية التراث الإسلامي وإحيائه وكذا الحفاظ عليه وإبراز أعلامه.
6. تنسيق أعمال المؤسسات العامة تحت وصاية القطاع.
7. المساهمة في الحفاظ على الآثار ذات الطابع الديني.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الدينية والأوقاف



المصدر: بالإعتماد على وثائق رسمية لمديرية الشؤون الدينية والأوقاف

إضافة إلى ما سبق فإن المديرية تضم مكاتب إضافية (مكتب الأمانة، مكتب التفتيش)، ويعمل بها 41 موظف موزعين على المكاتب المذكورة حسب الهيكل التنظيمي للمديرية.

المطلب الثاني: مديرية السكن والتجهيزات العمومية

تأسست مديرية السكن والتجهيزات العمومية لولاية تيسمسيلت بموجب قرار وزاري مشترك بتاريخ

2002/07/29 تكملة للقرار الوزاري المؤرخ في تاريخ 1998/04/22 (القرار رقم 04).

### الفرع الأول: مهام مديرية السكن والتجهيزات العمومية

تتكلف مديرية السكن والتجهيزات العمومية للولاية ب:<sup>(1)</sup>

1. إقتراح بناء على تقييم دوري، عناصر سياسة السكن تتكيف مع ظروف وخصوصيات الولاية لاسيما فيما يتعلق بالنموذجية.
2. توفير بالاتصال مع الهيئات المعنية والجماعات المحلية الظروف الحيوية التي تخص إنجاز عمليات السكن الاجتماعي وتشجيع الاستثمار الخاص في ميدان الترقية العقارية والمبادرة بدراسات حول المقاييس في مجال السكن الريفي والسكن التطوري اللذان يتكيفان مع الخصوصيات المحلية وتشجيع المبادرات في ميدان البناء الذاتي عن طريق توفير تأطير دائم.
3. تكوين مختلف الملفات التنظيمية الضرورية للإطلاع على الدراسات والأشغال وكذا تسليم رخص البناء وتولي تسيير عمليات التجهيزات العمومية في إطار السلطة المخولة لها والاعتمادات الممنوحة.
4. تولى متابعة وجمع عمليات الدراسة واستغلالها وإنجاز التجهيزات العمومية وكذا اقتصاد البناء.
5. السهر على تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية في مجال المحاسبة العمومية والصفقات والإشراف على الدراسات.
6. القانون 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية 2006: القانون يهتم بحقوق وواجبات العمال وكيفية توظيفهم.
7. قانون الصفقات العمومية 2010 يتضمن:
  - إعداد عقود الدراسات و صفقات الأشغال والسهر على المصادقة عليها من قبل الأجهزة المعنية وتبليغها للشركاء المتعاقدين.
  - وضع ختم المصادقة على حالات الدراسات والأشغال.
  - القيام باستلام دراسات وأشغال التجهيزات العمومية.
  - ضمان تسيير كل عمليات الالتزام والتصفية وتحرير إذن الصرف لإنجاز التجهيزات العمومية.
  - تسليم المشاريع المنجزة لصاحب المشروع.
  - استغلال وتقييم وضعية النفقات لكل استثمار وتحديد الحالة العامة.

<sup>1</sup> - " الجريدة الرسمية، إتفاقات دولية، قوانين، مراسيم، قرارات وآراء، مقررات، مناشير، إعلانات وبلاغات "، شارع عبد القادر بن مبارك، الجزائر، الأحد 09 رمضان عام 1419 هـ / 27 ديسمبر 1998، العدد 97، ص 27.

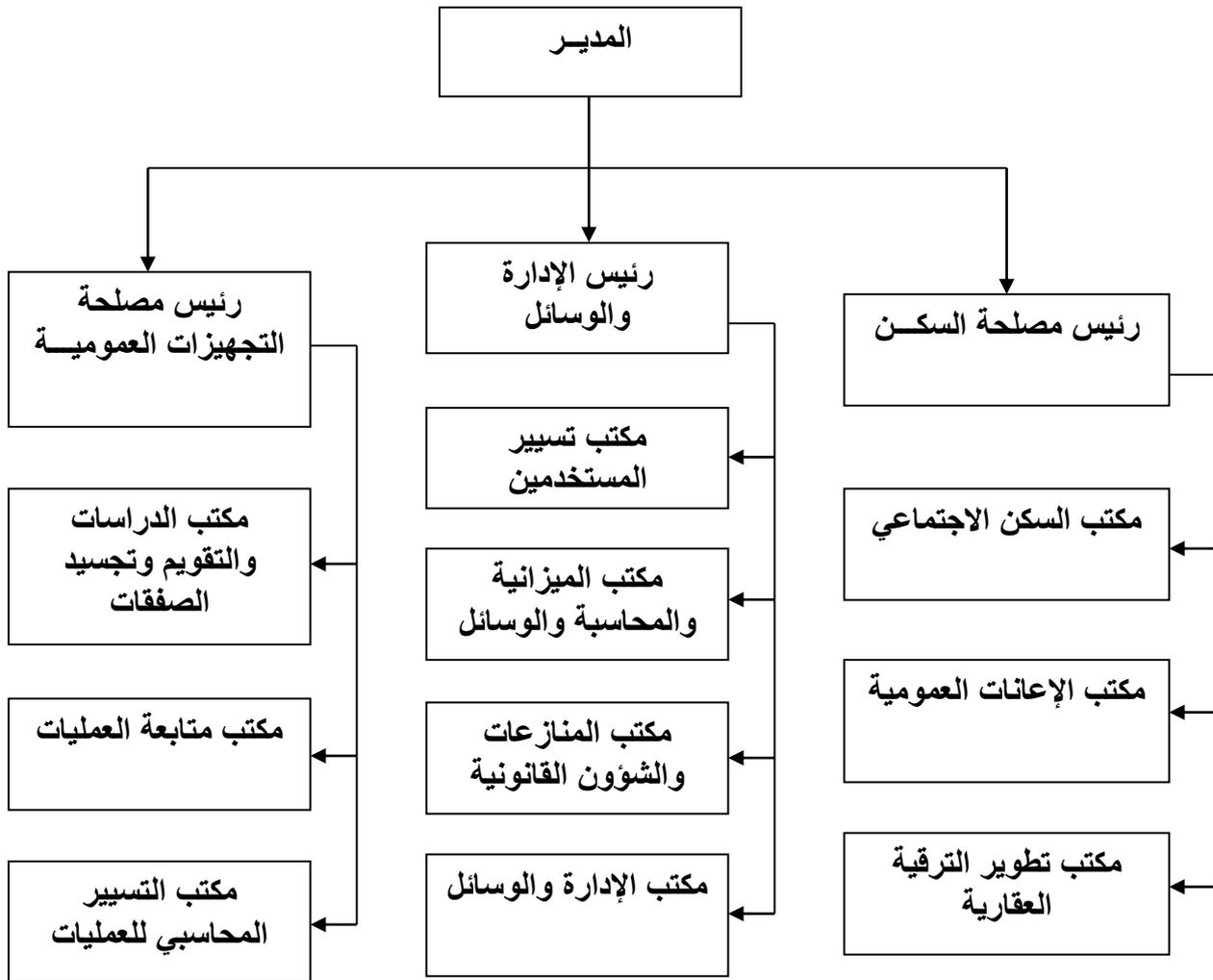
## الفصل الثالث: الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة بالحي الإداري

- متابعة دراسات وأشغال إنجاز بناءات التجهيزات العمومية.
- ضمن جمع واستغلال مجمل المعطيات المتعلقة بالدراسات وإنجاز التجهيزات العمومية وكذا توفير البناء.
- متابعة الدراسات وأشغال إنجاز السكنات والتجهيزات العمومية.

### الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية السكن والتجهيزات العمومية

تضم هذه المديرية 51 موظف يتوزعون على المصالح والمكاتب في التنظيم السابق بشكل رسمي وقانوني، وفيمايلي الهيكل التنظيمي الممثل لهذه المديرية.

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي لمديرية السكن والتجهيزات العمومية



المصدر: بالاعتماد على وثائق رسمية لمديرية السكن والتجهيزات العمومية

### المطلب الثالث: مديرية المجاهدين

نشأت مديرية المجاهدين بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91 - 504 مضمي في 21 ديسمبر 1991 الذي ينص على إنشاء مديرية بكل ولاية وهي تشمل على ثلاثة مصالح في كل مصلحة مكتبين إثنين.

### الفرع الأول: مهام مديرية المجاهدين

تتمثل المهام الي تقوم بها هذه المديرية في:

1. الاعتراف والتحقيق في صفة العضوية في جيش التحرير الوطني أو المنظمة المدنية لجهة التحرير الوطني.
2. التعويض عن الأضرار الملحقة من جراء حرب التحرير الوطني.
3. الحماية الاجتماعية والطبية الاجتماعية للمجاهدين وذوي الحقوق الشهداء.
4. المحافظة على التراث الثقافي التاريخي الذي له علاقة بحرب التحرير الوطني وتقويمه.
5. الحياة المهنية للموظفين (المسار المهني لكل موظف)، الإحالة على الانتداب.
6. الترقية تكون في الدرجات (حسب الخبرة المهنية للموظف).
7. الترقية تكون حسب الرتب (الانتقال من منصب إلى آخر).

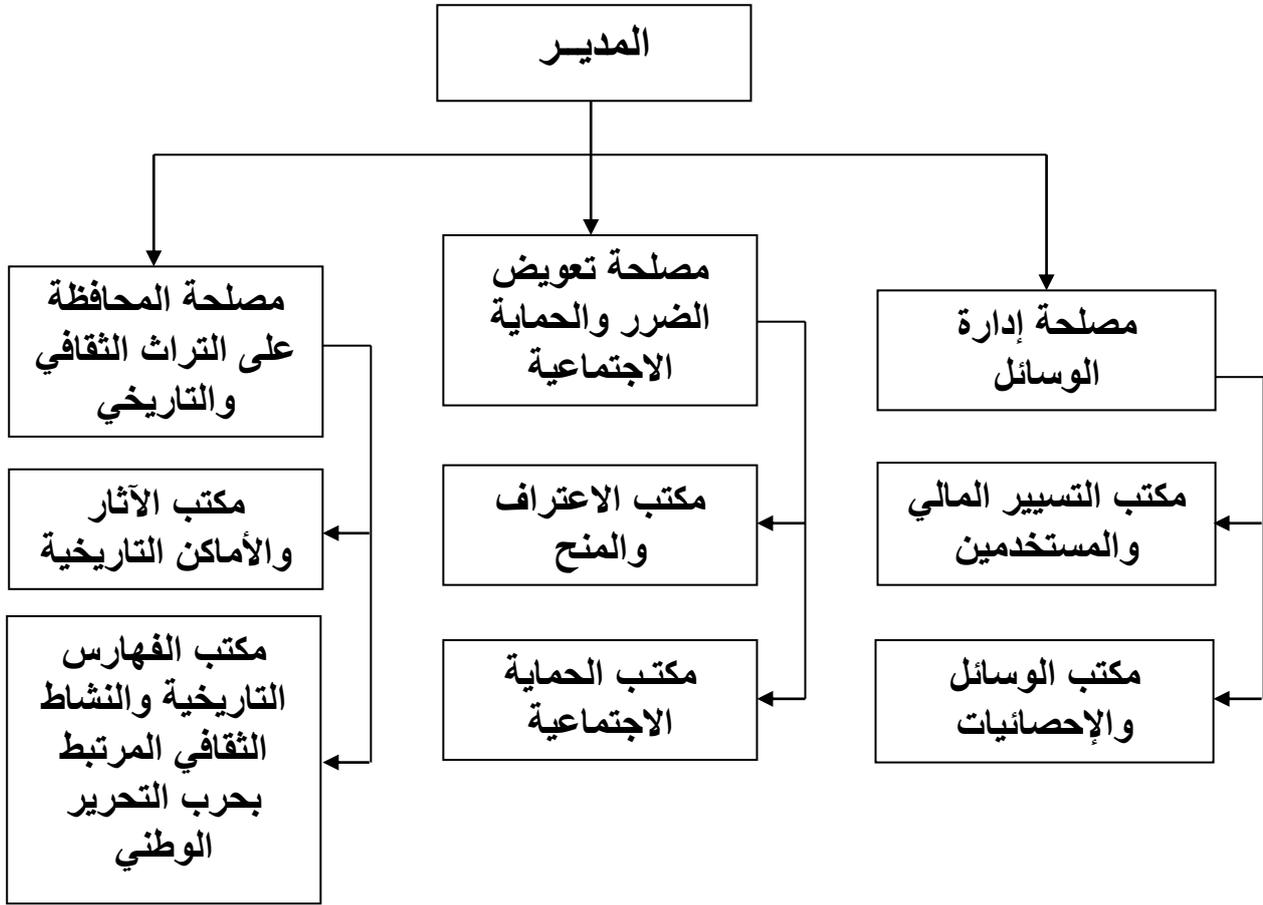
### الفرع الثاني: القوانين التي تدير مديرية المجاهدين

تضبط المديرية مجموعة قوانين تنظم سيرها وعملها، وهي:

1. قوانين الوظيف العمومي 03 – 06: القانون الأساسي للوظيف العمومي المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
2. المرسوم الرئاسي رقم 07 – 304 المؤرخ في 29 – 09 – 2007: المحدد للشبكة الاستدلالية للموظفين ونظام دفع رواتبهم.
3. المرسوم التنفيذي رقم 90 – 99 المؤرخ في 27 مارس 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري. تسعى المديرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:
4. ضمان حسن الاستقبال وتقديم الخدمات لفئة المجاهدين وذوي الحقوق.
5. المحافظة على الذاكرة التاريخية المرتبطة بحرب التحرير.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية المجاهدين

الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي لمديرية المجاهدين



المصدر: بالاعتماد على وثائق رسمية لمديرية المجاهدين

المطلب الرابع: مديرية الشباب والرياضة

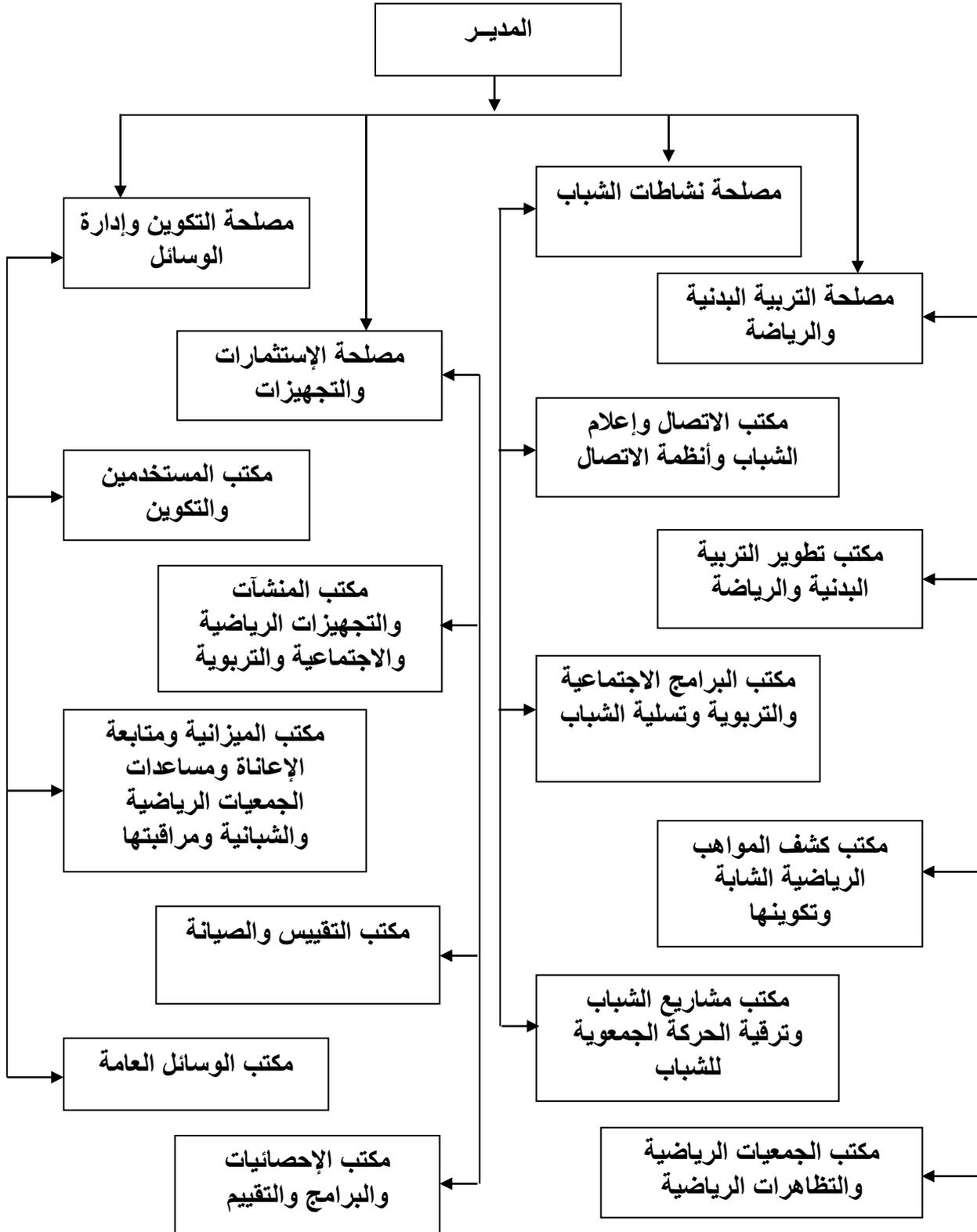
في إطار تفعيل النشاطات الشبانية والرياضية بشكل يتناسب والمعطيات التي فرضتها المرحلة الحالية وفي إطار مراقبة الشباب والاعتناء به لإبراز إبداعاته ومهاراته والارتقاء بالمستوى الرياضي.

الفرع الأول: نشأة وتطور مديرية الشباب والرياضة

بناء على المرسوم التنفيذي رقم 06/345 المؤرخ في 28 - 06 - 2009 الذي يحدد قواعد تنظيم مديرية الشباب والرياضة للولاية وسيورها وطبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10 - 03 - 2007 الذي يحدد تنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة وتكون من طاقم إداري ولديها ميزانية سنوية وتضم مؤسستين تابعتين قاعات الرياضة (lepove)، بيوت الشباب (ladage).

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية الشباب والرياضة

الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة



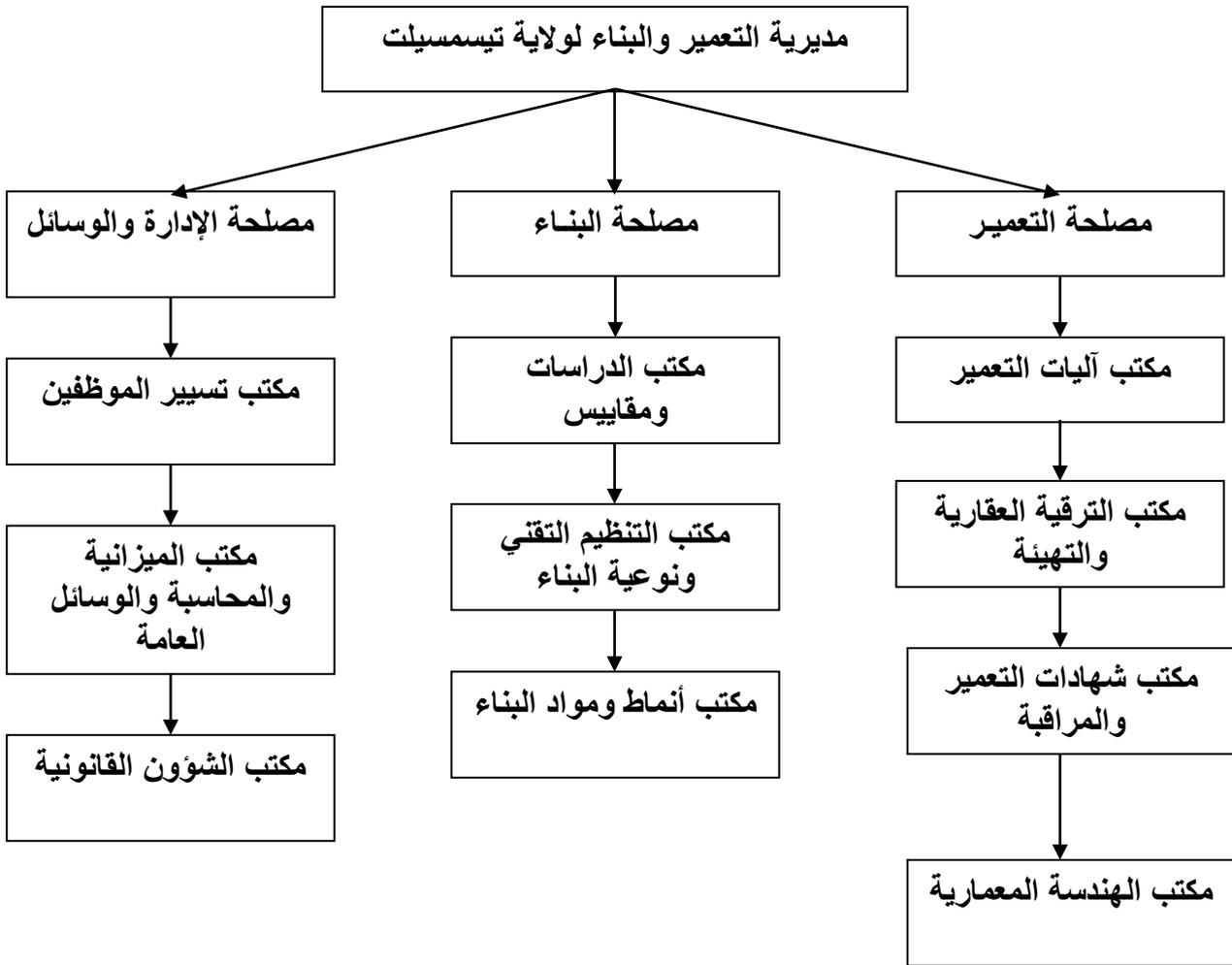
المصدر: بالاعتماد على وثائق رسمية لمديرية الشباب والرياضة

المطلب الخامس: مديرية البناء والتعمير

هي هيئة إدارية تقوم بالإشراف على التعمير والبناء في ولاية تيسمسيلت تتكون من ثلاثة مصالح وكل مصلحة تضم مجموعة مكاتب للسهر على تسيير شؤون هذه المديرية ولقد أنشأت بناء على مقرر تنفيذي رقم 90/328 في 27 أكتوبر 1990.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمديرية البناء والتعمير

الشكل رقم 08: مديرية التعمير والبناء لولاية تيسمسيلت



المصدر: بالاعتماد على وثائق رسمية لمديرية البناء والتعمير

الفرع الثاني: المهام الخاصة بكل مصلحة

تؤدي هذه المديرية مجموعة من المهام، تتمثل في:

1. تطبيق على مستوى المحلي سياسة التعمير والبناء.

## الفصل الثالث: الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة بالحي الإداري

2. السهر مع الجماعات المحلية على تطبيق آليات التعمير.
3. السهر مع إطارات الدولة على تطبيق واحترام نوعية الهندسة المعمارية وحماية الآثار التاريخية والثقافية والطبيعية الموجودة.
4. القيام بكل مهمة من أجل تطوير وتفعيل السكن مطابق للعالم الخارجي وتهيئة العقارية. وعلى العموم يمكن نميز مهام هذه المديرية حسب مصالحها على النحو التالي:
  1. **مصلحة التعمير:** تتمثل مهام هذه المصلحة في:
    - تضمن تنفيذ أدوات التهيئة والتعمير ومراقبتها ومتابعتها، بالتنسيق مع الهيئات المعنية.
    - المحافظة على المواقع والمناطق ذات الطابع الخاص.
    - السهر على احترام القواعد في مجال التعمير.
    - تنظيم تدخلات إعادة تنشيط الأنسجة الحضرية الموجودة.
    - برمجة وضمان توفر العقار القابل للتعمير على المدى القريب والمتوسط والبعيد.
    - دراسة طلبات عقود التعمير وإبداء الآراء التقنية الضرورية لإعداد مختلف المستندات المتعلقة بها.
  2. **مصلحة الإدارة والوسائل:** تتمثل مهامها في:
    - تفضيل الإبداع المعماري وتقنيات البناء الملائمة للمواقع وترقية إطار مبني متناسق وجميل حسب الخصائص الجغرافية والمناخية والاجتماعية المحلية.
    - ضمان التناسق في تطور السكن والتجهيزات العمومية والخدمات والنشاطات.
    - التحكم في الأشغال بصفة صاحب مشروع مفوض لبرامج التهيئة الحضرية والإعداد الدوري لتقدمها.
  3. **مصلحة البناء:** من مهامها:
    - التأكد من تطبيق الوثائق التقنية والتنظيمية ومقاييس البناء المستعملة في البناء.
    - إحصاء قدرات إنتاج المحاجر وتحديد مواقع المواد الطبيعية المستعملة في البناء.
    - المبادرة بكل نشاط يتعلق بالبحث ويهدف إلى ترقية وتطوير أنظمة البناء ومواد البناء.
    - السهر على رقابة التنظيم في مجال البناء.

## الفصل الثالث: الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة بالحي الإداري

### المبحث الثاني: الدراسة الإحصائية والتحليلية لاتجاهات المستقصين نحو محاور الاستبيان

تطرقنا في المبحث السابق إلى التعريف بالحي الإداري بمختلف مديرياته، ونأتي الآن إلى دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين بتبويب ودراسة نتائج الاستبيان واستخلاص النتائج.

#### المطلب الأول: إجراءات الدراسة وطريقتها

في إطار القيام بهذه الدراسة قمنا بتحديد مجتمع الدراسة وكذا عينتها، ومن ثم تصميم استبانة وفق سلم ليكرت، لتوزع على أفراد العينة المحددة، وبعد جمع الإجابات تم تبويبها ووضعها في برنامج الـ spss للتحليل والمناقشة.

#### الفرع الأول: تحديد مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين الذكور والإناث بأعمارهم ومستوياتهم التعليمية المختلفة في الحي الإداري الموزعين على كل المديريات المتواجدة في ميادين مختلفة، والجدول التالي يعبر عن نسب توزيع العينة تبعا لمتغيرات الدراسة المستقلة:

الجدول رقم 01: توزيع أفراد العينة تبعا للمتغيرات المستقلة

المتغيرات	المستوى	العدد	النسبة المئوية
جنس	ذكر	12	48
	أنثى	13	52
الخبرة	أقل من 5 سنوات	11	44
	بين 5 و10 سنوات	3	12
	أكثر من 10 سنوات	11	44
المستوى التعليمي	بكالوريا	9	36
	جامعي	8	32
	دراسات عليا	8	32

المصدر: من إعداد الطالبتين

### الفرع الثاني: خطوات التحليل الإحصائي

- عملية التحليل الإحصائي تتم بحساب المتوسط المرجح لإجابات الأسئلة لمعرفة آراء واتجاهات المستجيبين للاستبيان، ونعتمد في ذلك على برنامج الـ SPSS ، وذلك وفق الخطوات التالية:
- الخطوة الأولى: حساب متوسط محور كل من محاور الاستبيان
  - الخطوة الثانية: إنشاء الجداول التكرارية
  - الخطوة الثالثة: حساب المتوسطات لكل عبارات المحور
  - الخطوة الرابعة: استخلاص النتيجة الخاصة بكل محور على حدة
  - الخطوة الرابعة: بناء النموذج القياسي المعبر عن علاقة التأثير.

### الفرع الثالث: شرح مقياس ليكرت

يضم مقياس ليكرت متغير ترتيبي في شكل مستويات وبأوزان مختلفة (بالنسبة للعبارات الإيجابية) وذلك على النحو التالي (موافق تماما (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق تماما (1))، ويمثل حاصل قسمة طول الفئة ممثلة في عدد المسافات وهي 4 على عدد الاختيارات 5 المتوسط المرجح لهذا المقياس ، فنحصل على طول الفترة مساوي لـ 0.80، وهذا ما نعبر عنه بالجدول التالي:

الجدول رقم 02: شرح مقياس ليكرت

المتوسط المرجح	المستوى
غير موافق تماما	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق تماما	من 4.19 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبة

## الفصل الثالث: الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة بالبحر الإداري

### المطلب الثاني: التحليل الإحصائي للدراسة ومناقشة نتائجها

بعد جمع إجابات المستقيمين ووضعها في برنامج الـ spss للدراسة الإحصائية، تحصلنا على مجموعة نتائج وضعناها في شكل جداول إحصائية، وهذا ما سنتناوله في فروع هذا المطلب.

### الفرع الأول: نتائج المحور الأول الخاص واقع المناخ التنظيمي السائد في المنظمة

هناك عدة مؤشرات نحكم من خلالها على المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، كالقيادة، والهيكل التنظيمي وروح الجماعة في أداء العمل وغيرها وهي مدرجة فشكل عبارات في الجدول الأول من الاستبيان:

الجدول رقم 03: المؤشرات الإحصائية لاتجاهات المستقيمين نحو عبارات المحور الأول

عبارات المحور	المقياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
الهيكل التنظيمي الحالي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.	التكرار	0	1	10	11	3	3,640	0,757	موافق
	النسبة	0	4	40	44	12			
القيادة الإدارية تحفز الموظفين على أداء أعمالهم.	التكرار	0	2	1	13	9	4,160	0,850	موافق
	النسبة	0	8	4	53	36			
تشجيع مسؤوليك يسهم في تحسين أدائك.	التكرار	0	1	2	12	10	4,240	0,778	موافق تماما
	النسبة	0	4	8	48	40			
تستخدم التقنيات الحديثة في عملك.	التكرار	0	2	4	10	9	4,040	0,934	موافق
	النسبة	0	8	16	40	36			
يبادر القائد بتفويض صلاحياته إلى بعض المرؤوسين.	التكرار	0	3	14	6	2	3,280	0,791	محايد
	النسبة	0	12	56	24	8			
نظام الاتصالات في المنظمة يؤثر على أدائك الوظيفي.	التكرار	0	2	9	9	5	3,680	0,900	موافق
	النسبة	0	8	36	36	20			
روح الجماعة سائدة في منطمتك.	التكرار	3	6	5	5	6	3,200	1,384	محايد
	النسبة	12	24	20	20	24			
ثمة مشاركتك في اتخاذ أو صنع القرار.	التكرار	0	2	6	13	4	3,760	0,830	موافق
	النسبة	0	8	24	52	16			
نتيجة المحور الأول	التكرار	3	19	51	79	48	3,750	0,431	موافق
	النسبة	1.5	9.5	25.5	39.5	24			

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج الـ spss

## الفصل الثالث: الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة بالحي الإداري

– إلى أن الموظفين في الحي الإداري يوافقون على ما جاء في معظم العبارات فهم يوافقون على أن الهيكل التنظيمي الحالي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، و القيادة الإدارية تحفز الموظفين على أداء أعمالهم، كما أن هناك مشاركة في اتخاذ القرارات مع الموظفين، غير أننا لاحظنا بعض الحياد من بعض الموظفين فيما يخص العمل بروح الجماعة وكذا تفويض الصلاحيات وهذا ما أشارت إليه قيم المتوسطات الحسابية (3,200، 3,280)، وعلى العموم فإن قيم المتوسطات الحسابية الكلية (3,750) تشير إلى رضا الموظفين عن المناخ السائد في الحي الإداري.

– تشير قيم الانحرافات المعيارية على عدم وجود اختلاف كبير بين اتجاهات المستقيمين وإجاباتهم.

### الفرع الثاني: نتائج المحور الثاني الخاص بالتحفيز

عندما يكون الموظف محفز بشكل جيد المنظمة لأداء عمله فإنه يقوم بذلك في الوقت المحدد وبالكيفية اللازمة، كما أنه يشارك الآخرين قراراته وقراراتهم، كما أنه يفكر ويحاول إيجاد الحلول للمشاكل التي قد تعترضه أو تعترض زملاءه في العمل. وهذا ما سنحاول معرفته بالحي الإداري؟

الجدول رقم 04: المؤشرات الإحصائية لاتجاهات المستقيمين نحو عبارات المحور الثاني

عبارات المحور	المقياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
أسعى إلى أداء الأعمال الموكلة إلي في الوقت المحدد	التكرار	0	0	1	9	15	4,560	0,583	موافق تماما
	النسبة	00	00	4	36	60			
أحاول أداء الأعمال الموكلة إلي بالكيفية المطلوبة.	التكرار	0	0	0	11	14	4,560	0,506	موافق تماما
	النسبة	00	00	00	44	56			
أساهم في إيجاد حلول للمشاكل داخل المنظمة	التكرار	0	0	7	14	4	3,880	0,665	موافق
	النسبة	00	00	28	56	16			
أسعى إلى المساهمة في اتخاذ القرارات الهامة	التكرار	1	1	10	8	5	3,600	1,000	موافق
	النسبة	4	4	40	32	20			
أتعاون مع زملائي في إنجاز الأعمال	التكرار	0	0	1	17	7	4,240	0,522	موافق تماما
	النسبة	00	00	4	68	28			
ليست لدي أي معارضة على التغيير	التكرار	0	4	12	7	2	3,280	0,842	محايد
	النسبة	00	16	48	28	8			

## الفصل الثالث: الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة بالحي الإداري

موافق	0,912	3,600	4	10	8	3	0	التكرار	لدي الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية
			16	40	32	12	00	النسبة	
محايد	1,337	2,960	4	5	6	6	4	التكرار	أحب المسؤولية وأسعى إلى تحملها
			16	20	24	24	16	النسبة	
موافق	0.707	4.000	5	16	3	1	0	التكرار	أرغب دائما في التواصل مع رؤسائي ومشاركتهم أفكارى ومقترحاتى
			20	64	12	4	00	النسبة	
موافق	0,384	3,853	60	97	48	15	5	التكرار	نتيجة المحور الثاني
			26.67	43.11	21.33	6.67	2.22	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج الـ spss

عند قراءة نتائج الجدول ممثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، نجد التزام بعض المستقيين الحياد فيما يخص حبهم للمسؤولية أو التغيير داخل المؤسسة (2,960، 3,280)، غير أن ذلك لم يؤثر على النتيجة النهائية (3,853) والتي تدل على موافقة معظم أفراد العينة على عبارات المحور، فحبهم إن الموظفين دائما ما يسعون إلى الالتزام بأداء مهامهم على أكمل وجه، مع المساعدة على حل المشاكل والتواصل مع الغير في سبيل الرفع من أداء المؤسسة ككل.

### المطلب الثالث: تحليل الاستبيان تبعا للمتغيرات المستقلة

نحاول من خلال هذا المبحث معرفة ما إذا كانت هناك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لإجابات المستقيين تبعا لمجموعة من المتغيرات المستقلة: الجنس، الحالة المدنية، السن، المستوى التعليمي وطبيعة العمل.

### الفرع الأول: تحليل الاستبيان تبعا لمتغير الجنس

إن الاختبار التائي للاستبيان وفق مجموعتين مستقلتين ممثلتين، في مجموعتي الذكور والإناث، قد أعطى النتائج المدونة في الجدول أدناه:

## الفصل الثالث: الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة بالحي الإداري

الجدول رقم 05: المؤشرات الإحصائية لإجابات المستقيمين تبعاً للجنس

مستوى الدلالة *	t المحسوبة	الفرق		الإناث		الذكور		المحاور
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0,162	1,168	0,171	0,200	0,508	3,653	0,319	3,854	المناخ التنظيمي
0,984	1,658	0,148	0,246	0,391	3,735	0,347	3,981	التحفيز
0,388	1,445	0,154	0,223	0,439	3,694	0,317	3,917	الكلية

\* عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج الـ spss

إن الأفراد؛ ذكور وإناث؛ يتفوقون على أن الموظفين يعتبرون أن الظروف السائدة داخل المنظمة جيدة وتساعد على تقديم الأفضل، وهذا ما انعكس جلياً على حبهم لتحسين أدائهم حسب نتيجة المحور الثاني. إن اتفاق المستقيمين وعدم وجود فروق إحصائية ظهر جلياً في المؤشرات الإحصائية المدونة في الجدول وخاصة قيم مستوى الدلالة والتي كانت كلها تفوق الـ 0,05، حيث القيمة الكلية تساوي: 0,338

### الفرع الثالث: تحليل الاستبيان تبعاً لمتغير ميدان التعليم

يختلف أفراد العينة من حيث الخبرة، وكما هو موضح في الجدول أدناه، وبعد تصنيف إجابات أفراد العينة تبعاً لميادهم التعليمي تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم 06: المؤشرات الإحصائية لإجابات المستقيمين تبعاً للخبرة

المحاور	أقل من 5 سنوات		بين 5 و 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات	
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
المناخ التنظيمي	3,7500	0,506	4,041	0,260	3,670	0,380
التحفيز	3,919	0,439	4,000	0,333	3,747	0,340
الكلية	3,834	0,459	4,020	0,275	3,709	0,349

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج الـ spss

من أجل تحليل الفروقات الملاحظة بين المتوسطات الحسابية المدونة في الجدول السابق قمنا بتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وكانت النتائج كمايلي:

## الفصل الثالث: الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة بالحي الإداري

الجدول رقم 07: الفروقات الإحصائية لآراء المستقيمين تبعاً للخبرة

مستوى الدلالة	قيمة f المحسوبة	متوسط الانحرافات	درجات الحرية	مجموع الانحرافات	مصدر التباين	المجالات
0,436	0,862	0,162	2	0,325	بين المجموعات	المناخ التنظيمي
		0,188	22	4,144	داخل المجموعات	
			24	4,469	المجموع	
0,470	0,782	0,118	2	0,236	بين المجموعات	التحفيز
		0,151	22	3,313	داخل المجموعات	
			24	3,549	المجموع	
0,466	0,790	0,125	2	0,251	بين المجموعات	الكلية
		0,159	22	3,490	داخل المجموعات	
			24	3,740	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج الـ spss

كل قيم مستويات الدلالة تتجاوز قيمة 0,05، مما ينفي وجود فروق جوهرية في آراء المستقيمين باختلاف خبراتهم حول محاور الاستبيان.

### الفرع الرابع: تحليل الاستبيان تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

إن الجدول التالي يضم المؤشرات الإحصائية لآراء المستقيمين حول محاور الاستبيان باختلاف مستوياتهم التعليمية.

الجدول رقم 08: المؤشرات الإحصائية لإجابات المستقيمين تبعاً للمستوى التعليمي

دراسات عليا		جامعي		بكالوريا		المحاور
المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	
3,656	0,562	3,937	0,291	3,666	0,395	المناخ التنظيمي
3,833	0,475	4,000	0,346	3,740	0,323	التحفيز
3,744	0,505	3,968	0,307	3,703	0,345	الكلية

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج الـ spss

ولقد أجرينا تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروقات الملاحظة بين المتوسطات الحسابية المدونة في الجدول السابق وأدرجنا النتائج في الجدول التالي:

## الفصل الثالث: الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة بالحي الإداري

الجدول رقم 09: الفروقات الإحصائية لإجابات المستقيمين تبعاً للمستوى التعليمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	بين المجموعات	0,414	2	0,207	1,123	0,343
	داخل المجموعات	4,055	22	0,184		
	المجموع	46,469	24			
التحفيز	بين المجموعات	0,289	2	0,145	0,977	0,392
	داخل المجموعات	3,259	22	0,148		
	المجموع	3,549	24			
الكلية	بين المجموعات	0,336	2	0,168	1,084	0,356
	داخل المجموعات	3,405	22	0,155		
	المجموع	3,740	24			

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام برنامج الـ spss

نلاحظ من خلال الجدول أنه لا توجد فروق إحصائية بين اتجاهات المستقيمين نحو محاور الاستبيان، وهذا ما عكسته قيم مستوى الدلالة التي تفوق كلها 0,05. هذه النتائج وإن دلت فإنها تدل على اتفاق أفراد العينة وبمختلف مستوياتهم على أن الظروف التنظيمية السائدة في الحي الإداري تبعث على التفاؤل وتحفز كثيرا الموظفين على إخراج كل ما لديهم من جهد بغرض الرفع من الأداء لأعلى مستوياته.

### المطلب الرابع: بناء نموذج للعلاقة بين المناخ التنظيمي وتحفيز الموظفين

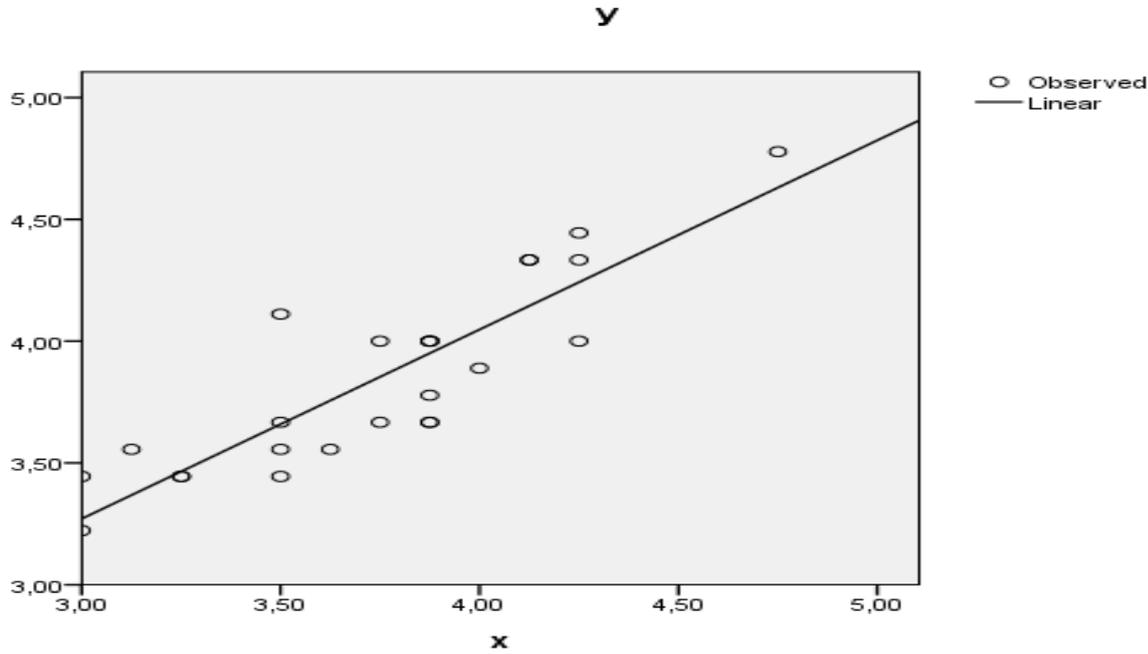
لنعرف المتغيرين على النحو التالي:

**y:** يعبر عن المتغير: التحفيز

**x:** يعبر عن المتغير: المناخ التنظيمي

أ. التمثيل البياني للمعطيات: باستخدام برنامج الـ spss تم الحصول على شكل انتشار الممثل للعلاقة محل الدراسة، وهو كالتالي:

الشكل 09: التمثيل البياني للعلاقة بين المناخ التنظيمي وتحفيز الموظفين



المصدر: برنامج الـ spss

ب. تكوين النموذج القياسي: يمكن أن نعبر عن الشكل السابق بمعادلة خط مستقيم على النحو التالي:

$$y = 0,940 + 0,777 \cdot x$$

ج. تقييم النموذج القياسي: بنفس خطوات النموذج السابق نقوم بحساب معامل الارتباط، معامل التحديد،

$t_b$ ،  $F_{réel}$ .

— دراسة العلاقة الارتباطية: قيمة معامل الارتباط هي:  $r_{y_3x_4} = 0,872$ ، تعبر هذه القيمة على أن العلاقة بين القيادة وأنماطها والرضا الوظيفي قوية نوعا ما.

— حساب معامل التحديد: إنّ **76%** من التغيرات التي تحدث للمتغير  $y$  تكون ناتجة عن تغير  $x$  أما الباقي **24%** فسببه عوامل أو ظروف أخرى غير ممثلة في المعادلة، وهذا ما بينته قيمة معامل التحديد المساوية:

$$R^2 = 0,76$$

— اختبار فيشر: تشير نتائج برنامج الـ spss إلى أن النموذج الإحصائي ذو معنوية إحصائية ويفسر جيدا العلاقة المدروسة، حيث أن قيمة  $F$  المحسوبة  $F_{réel} = 72,941$  أكبر من قيمة  $F$  الجدولية.

— اختبار ستيودنت: قيمة  $t_b$  هي: **8,541**، وهي أكبر من القيمة الجدولية المقدرة، أي أنّ معامل معادلة الانحدار يتمتع بمعنوية إحصائية ومصداقية وفعالية عالية للتحليل وإجراء التقديرات.

خلاصة الفصل:

## الفصل الثالث: الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة بالحي الإداري

الحي الإداري بتيسمسيلت منظمة عمومية ذات طابع إداري يقوم بتقديم خدمات وبرامج مختلفة حيث تضم هذه المنظمة خمس مديريات مختلفة ومنسقة في تسييرها حيث تقوم على عدد كبير من الموظفين يسهرون بأدائهم على الرقي والازدهار بالولاية ومن أجل الاستمرار في نشاطها يجب الاهتمام بالعنصر البشري العامل بهذه المديريات الذي يجب أن يتحلى بروح المسؤولية، الالتزام والعمل والجماعي.

ومن أجل تحفيز الموظف نحو تحسين أداء هذا فإن القادة الإداريين في الحي الإداري يمتلكون القوة اللازمة بمختلف مصادرها في التأثير في الآخرين، كما يؤديون الأدوار التي تمكنهم من ذلك وبمهارة. غير أن هذا لا يعني التوقف هنا بل لا بد من التحسين أكثر فأكثر خاصة في فيما يتعلق بالعناصر التي يكمن فيها النقص.

الخاتمة عامة

الخاتمة العامة:

يعد المناخ التنظيمي من المفاهيم التي استمدتها علم الإدارة من علم الجغرافيا، وذلك للتعبير عن الصفة العضوية للتنظيم لإضفاء صفة التفاعل والتأثير المتبادل مع البيئة المحيطة. ورغم تعدد وتنوع تعريف المناخ التنظيمي وبالرغم من عدم وجود اتفاق على تعريف محدد له، إلا أن وجهات النظر تختلف تلاقت حول السمات الاجتماعية الرئيسية التي تميز بيئة العمل والتي يدركها العاملون ويتأثر سلوكهم بها وأنه نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية. وعلى الرغم من التقارب النسبي في التعريف إلا أن هناك اختلاف بشأن تحديد الأبعاد والعناصر الخاصة به، وذلك لاختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل الباحثين وتباين تصوراتهم واختلاف المداخل العديدة لدراساتها، حيث يصمم الباحثون نماذجهم على حسب المداخل التي ينتهجونها في دراستهم للمناخ التنظيمي.

وإن عناصر المناخ التنظيمي تتألف من مجموعة المتغيرات المتداخلة مع بعضها البعض والتي في مجموعها تشكل البيئة الداخلية للتنظيم، والمتمثلة في ( الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، المشاركة في صنع القرارات، الحوافز...)، كما تعددت الآراء حول أيضا حول أبعاد وأنواع المناخ التنظيمي، فمن الأبعاد نذكر ( مرونة التنظيم، التركيز على الإنجاز، التدريب والتنمية الإدارية، أنماط الثواب والعقاب، الأمن الوظيفي....)

1. نتائج اختبار الفرضيات:

— الفرضية الأولى: الموظفون راضون عن المناخ التنظيمي السائد في الحي الإداري: هذه الفرضية صحيحة، حيث معظم أفراد العينة يوافقون العبارات يوافقون على أن الهيكل التنظيمي الحالي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، و القيادة الإدارية تحفز الموظفين على أداء أعمالهم، كما أن هناك مشاركة في اتخاذ القرارات مع الموظفين، غير أننا لاحظنا بعض الحياد من بعض الموظفين فيما يخص العمل بروح الجماعة وكذا تفويض الصلاحيات وهذا ما أشارت إليه قيم المتوسطات الحسابية (3,280، 3,200)، وعلى العموم فإن قيم المتوسطات الحسابية الكلية (3,750) تشير إلى رضا الموظفين عن المناخ السائد في الحي الإداري.

— الفرضية الثانية: الأفراد محفزون لأداء أعمالهم على أكمل وجه: الفرضية هي الأخرى صحيحة حيث نجد ورغم التزام بعض المستقيمين الحياد فيما يخص حبهم للمسؤولية أو التغيير داخل المؤسسة

(2,960، 3,280)، غير أن ذلك لم يؤثر على النتيجة النهائية (3,853) والتي تدل على موافقة معظم أفراد العينة على عبارات المحور، فحسبهم إن الموظفين دائماً ما يسعون إلى الالتزام بأداء مهامهم على أكمل وجه، مع المساعدة على حل المشاكل والتواصل مع الغير في سبيل الرفع من أداء المؤسسة ككل.

— الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة لعبارات الاستبيان تبعاً

للمتغيرات المستقلة: الجنس، الخبرة، والمستوى التعليمي: وهذه الفرضية خاطئة حيث توصلنا إلى:

● إن الأفراد ذكور وإناث؛ يتفوقون على أن الموظفين يعتبرون أن الظروف السائدة داخل المنظمة جيدة وتساعد على تقديم الأفضل، وهذا ما انعكس جلياً على حبهم لتحسين أدائهم حسب نتيجة المحور الثاني.

● وجود فروق جوهرية في آراء المستقيمين باختلاف خبراتهم حول محاور الاستبيان.

● اتفاق أفراد العينة وبمختلف مستوياتهم على أن الظروف التنظيمية السائدة في الحي الإداري تبعث على التفاؤل وتحفز كثيراً الموظفين على إخراج كل ما لديهم من جهد بغرض الرفع من الأداء لأعلى مستوياته.

— الفرضية الرابعة: هناك علاقة خطية طردية إيجابية بين المناخ التنظيمي وتحفيز العاملين: الفرضية صحيحة

وقد توصلنا لذلك من خلال تكوين وتقييم النموذج الممثل للعلاقة:  $y = 0,940 + 0,777 \cdot x$

2. النتائج النهائية: يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية أهم أنواع الاستثمار وأكثرها تأثيراً في الارتقاء بمستوى

أي مجتمع من المجتمعات وحتى يمكن لعملية التطوير أن تتم بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهدافها

فلا بد من وجود العديد من العناصر التي تدعم ذلك ومنها توافر المناخ المناسب الذي يساعد الموارد

البشرية على القيام بدورها من حيث زيادة قدرات ومهارات وخبرات الموارد البشرية بما يؤدي لمزيد من

التقدم على مستوى المؤسسة ككل ولكي تتمكن المنظمة من تحسين أداء مواردها البشرية فلا بد من

وجود بعض العوامل التي تساعد على تحقيق ذلك منها وجود المناخ المناسب داخل المنظمة، إن جوهر

الأمر يستوجب الاهتمام بالمناخ التنظيمي والارتقاء به وجعله يتماشى مع أهداف المنظمة و أهداف الفرد

على حد سواء، حتى يكون المناخ محفزاً للفرد ومستكشفاً لطاقت وإبداعات الكوادر البشرية. فهنالك

مصلحة مشتركة بين العاملين والمنظمات التي يعملون بها، أن يسود تلك المنظمات مناخ تنظيمي مناسب

يشجع على السلوك الإبداعي ويساعد على تعظيم الإنتاج ويضمن التطور الذاتي لدى العاملين، و بنفس

الوقت يرفع من مستوى رضاهم عن العمل ويخلق نوعاً من التحدي لديهم ويحفزهم على الإنجاز والإبداع ويحفزهم للإبداعية ويرفع من معنوياتهم ومن مستوى أدائهم. يتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي، إذ يعكس المناخ التنظيمي في المنظمة شخصيتها. كما يتصورها العاملون فيها ويعتبر أيضاً من محددات السلوك التنظيمي فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم.

### 3. توصيات البحث:

- الاهتمام بالموظفين من خلال منحهم الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرار والمساعدة على إيجاد الحلول لمختلف المشاكل.
- منح الثقة للموظفين من خلال تفويض الصلاحيات.
- ضرورة الاهتمام بالهيكل التنظيمي الرسمي باعتباره الإطار العام الذي يحكم عمل الموظفين.
- دعم الموظفين بمزيد من الحوافز المادية و المعنوية لرفع دافعيتهم نحو العمل.
- توفير كافة الإمكانيات التي تساعد الموظفين على انجاز مهامهم الوظيفية الموكلة إليهم.
- تقديم المكافآت وتكريم المتفوقين والتميزين في أداءهم.
- إجراء المقارنة بين ما يحدث في المؤسسة وما تتوفر عليه من عناصر المناخ التنظيمي بمؤسسات أخرى رائدة ومحاولة الاستفادة منها ومعالجة الفروقات.

4. **أفاق البحث:** في إطار إعدادنا لهذه المذكرة تبادرت إلينا عد أفكر يمكن أن تكون مشروع بحث مستقبلي، نذكر منها:

- دور وأهمية القيادة في توفير المناخ التنظيمي المناسب في المؤسسة.
- دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الأستاذ بالمركز الجامعي تيسمسيلت.
- دراسة أهمية التحفيز في كسب ولاء التنظيمي للموظفين.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً: الكتب باللغة العربية

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 1995.
2. بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
3. جون فيشر، كيف تصنع نظام الحوافز و المكافآت، دار الفاروق للنشر، القاهرة، مصر، 2003.
4. خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي "مفاهيم معاصرة"، الطبعة الأولى، مكتبة الجامعة، الشارقة، إثراء للنشر والتوزيع، 2009.
5. خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2002م.
6. سعاد نايف البرنوطي، أساسيات الإدارة، ر دار الأوائل للنشر، عمان الأردن، 2003.
7. سيد الهواري، الإدارة الأصول و الأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976.
8. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، سنة 2010.
9. طاهر محمود الكلالدة، تنمية إدارة موارد البشرية، دار عالم للثقافة، بيروت، طبعة الأولى، 2008.
10. طاهر محمود الكلالده، تنمية و إدارة الموارد البشرية.
11. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، الأسس العلمية الاتجاهات المستقبلية، جامعة المنصورة، مصر.
12. عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز الحدود، المكتبة العصرية المنصورة، مصر، 2008.
13. عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
14. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار الميسرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004.
15. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار الأوائل للطباعة و النشر، سوريا، الطبعة الأولى.
16. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل، 2008م.
17. فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال مفاهيم نظرية و تطبيقات عملية، دار المنهاج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الاردن، سنة 2013.
18. محمد رسلان الجيوسي و جميلة جاد لله، الإدارة علم وتطبيق، دار السيرة للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.

19. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007م.

## ثانياً: المذكرات

20. البدر إبراهيم بن محمود، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006م

21. بوجمعة نقبيل، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة دراسة ميدانية بثنائية ولاية المسيلة، مذكرة ماجستير في إدارة وتسيير تربوي ( منشورة )، جامعة الحاج لخضر، باتنة، سنة 2009 / 2008.

22. بوزورفين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، سنة 2010 - 2009.

23. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010-2009.

24. الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية - عالية صالح - بمدينة تبسة، مذكرة ماجستير في تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة " 02"، سنة 2013

25. عارف بن ماطل الجريد، التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.

26. عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية المؤسسة المينائية لسكيكدة نموذجاً، مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، سنة 2007 / 2008.

27. عبد الفتاح الشربيني، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية، المجلة العربية للإدارة المجلد الحادي عشر، العدد الثالث، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، سنة 1987.

28. عبد الله عبده محمد الفهيد، أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، مذكرة

- ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة و القيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، سنة 2009.
29. فهد نجيم راجح السلمي، القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، سنة 2012.
30. محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في نشأت القطاع الصناعي بالمدينة صناعية مكة المكرمة، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سعودية.
31. محمد بن أحمد سليم عطيه المطرفي، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة، ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، سنة 2013.
32. محمد بن أحمد سليم عطيه المطرفي، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة، ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، سنة 2013.
33. محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006م.
34. مرمات نبيلة، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2008-2009.
35. مصلح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، سنة 2010.
36. ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2004.
37. وفيق الآغا حلمي، تقييم الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، سنة 2010.

ثالثاً: المجالات

38. أبان عثمان عبد الرزاق، ناجي عبد الستار محمود، تقويم المناخ التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة جامعة كركور للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 1، سنة 2012.

39. أبان عثمان عبد الرزاق، ناجي عبد الستار محمود، تقويم المناخ التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة جامعة كركور للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 1.

40. الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 6، ورقلة - الجزائر، سنة 2008.

41. عبد الفتاح الشربيني، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية، المجلة العربية للإدارة المجلد الحادي عشر، العدد الثالث، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، سنة 1987.

42. محمد عمر الزعبي، أثر المناخ التنظيمي على السلوك الابداعي للعاملين" دراسة حالة شركة أور انج الأردنية للاتصالات في مدينة اربد، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 2، سنة 2013.

43. يوسف عبد بحر وأيمن سليمان أبو سويرج، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين، العدد الثاني، يونيو 2010م.

رابعاً: قائمة المراجع بالفرنسية:

44. J. Ducharme, **Gestion des ressources humaines dans une institution financiere**, Institut des banquiers canadiens, Mars 1997.

الملاحق

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار الإعداد لمذكرة الماستر تخصص إدارة أعمال بعنوان " دراسة تأثير المناخ التنظيمي في تحفيز الموظفين نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون معنا بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة ببحثنا فالرجاء التكرم بالإجابة عن عبارات هذه الإستبانة التي تستهدف جمع المعلومات عن المناخ التنظيمي السائد في المديرية العاملين بها واثره على تحفيز الموظفين وذلك بوضع علامة ( √ ) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك أمام كل عبارة.

وأحيطكم علماً بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وتتوقف علي دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

علماً أن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي يشعر بها العاملون داخل المنظمة والتي تتكون على سبيل المثال من الطريقة التي تعمل بها المنظمة من خلال تصرفات الإدارة العليا وأهداف وسياسات العمل المتبعة، والتي تميزها عن غيرها من المنظمات.

أما التحفيز هو مجموعة العمليات والمؤثرات الخارجية التي تعمل على تشجيع سلوك الأفراد أياً كان موقعهم نحو جهد أكبر والقيام بأداء مميز لرفع مستوى العمل مقابل الحصول على تعويض مادي أو معنوي لخلق دافع من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم

شاكراً تعاونكم وثقتكم... وتقبلوا مني فائق عبارات التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية  
فالرجاء وضع علامة ( √ ) في المكان المناسب

1 - الجنس: ذكر  أنثى

2 - عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

3 - المؤهل العلمي:

بكالوريا  ليسانس  دراسات عليا

ثانياً: واقع المناخ التنظيمي السائد في المنظمة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	الهيكل التنظيمي الحالي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.					
2	القيادة الإدارية تحفز الموظفين على أداء أعمالهم.					
3	تشجيع مسؤوليك يسهم في تحسين أو انخفاض أدائك.					
4	تستخدم التقنيات الحديثة في عملك.					
5	يبادر القائد بتفويض صلاحياته إلى بعض المرؤوسين.					
6	نظام الاتصالات في المنظمة يؤثر على أدائك الوظيفي.					
7	روح الجماعة سائدة في منطمتك.					
8	ثمة مشاركتك في اتخاذ أو صنع القرار.					

ثالثاً: التحفيز

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أسعى إلى أداء الأعمال الموكلة إلي في الوقت المحدد					
2	أحاول أداء الأعمال الموكلة إلي بالكيفية المطلوبة.					
3	أساهم في إيجاد حلول للمشاكل داخل المنظمة.					
4	أسعى إلى المساهمة في اتخاذ القرارات الهامة					
5	أتعاون مع زملائي في إنجاز الأعمال					
6	ليست لدي أي معارضة من قبل الإدارة العليا على التغيير					
7	لدي الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية					
8	أحب المسؤولية وأسعى إلى تحملها					
9	أرغب دائماً في التواصل مع رؤسائي ومشاركتهم أفكارهم ومقترحاتي					

رابعاً: إضافات أو مقترحات أخرى:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Frequencies

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	12	42,9	48,0	48,0
أنثى	13	46,4	52,0	100,0
Total	25	89,3	100,0	
Missing System	3	10,7		
Total	28	100,0		

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	11	39,3	44,0	44,0
من 5 إلى 10 سنوات	3	10,7	12,0	56,0
أكثر من 10 سنوات	11	39,3	44,0	100,0
Total	25	89,3	100,0	
Missing System	3	10,7		
Total	28	100,0		

التعليم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بكالوريا	9	32,1	36,0	36,0
جامعي	8	28,6	32,0	68,0
دراسات عليا	8	28,6	32,0	100,0
Total	25	89,3	100,0	
Missing System	3	10,7		
Total	28	100,0		

1ع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	غير موافق	1	3,6	4,0	4,0
	محايد	10	35,7	40,0	44,0
	موافق	11	39,3	44,0	88,0
	موافق تماما	3	10,7	12,0	100,0
	Total	25	89,3	100,0	
Missing	System	3	10,7		
Total		28	100,0		

2ع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	غير موافق	2	7,1	8,0	8,0
	محايد	1	3,6	4,0	12,0
	موافق	13	46,4	52,0	64,0
	موافق تماما	9	32,1	36,0	100,0
	Total	25	89,3	100,0	
Missing	System	3	10,7		
Total		28	100,0		

3ع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	غير موافق	1	3,6	4,0	4,0
	محايد	2	7,1	8,0	12,0
	موافق	12	42,9	48,0	60,0
	موافق تماما	10	35,7	40,0	100,0
	Total	25	89,3	100,0	
Missing	System	3	10,7		
Total		28	100,0		

5ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	10,7	12,0	12,0
	محايد	14	50,0	56,0	68,0
	موافق	6	21,4	24,0	92,0
	موافق تماما	2	7,1	8,0	100,0
	Total	25	89,3	100,0	
Missing	System	3	10,7		
Total		28	100,0		

4ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	7,1	8,0	8,0
	محايد	4	14,3	16,0	24,0
	موافق	10	35,7	40,0	64,0
	موافق تماما	9	32,1	36,0	100,0
	Total	25	89,3	100,0	
Missing	System	3	10,7		
Total		28	100,0		

6ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	7,1	8,0	8,0
	محايد	9	32,1	36,0	44,0
	موافق	9	32,1	36,0	80,0
	موافق تماما	5	17,9	20,0	100,0
	Total	25	89,3	100,0	
Missing	System	3	10,7		
Total		28	100,0		

7ε

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	3	10,7	12,0	12,0
	غير موافق	6	21,4	24,0	36,0
	محايد	5	17,9	20,0	56,0
	موافق	5	17,9	20,0	76,0
	موافق تماما	6	21,4	24,0	100,0
	Total	25	89,3	100,0	
Missing	System	3	10,7		
Total		28	100,0		

8ε

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	7,1	8,0	8,0
	محايد	6	21,4	24,0	32,0
	موافق	13	46,4	52,0	84,0
	موافق تماما	4	14,3	16,0	100,0
	Total	25	89,3	100,0	
Missing	System	3	10,7		
Total		28	100,0		

9ε

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	3,6	4,0	4,0
	موافق	9	32,1	36,0	40,0
	موافق تماما	15	53,6	60,0	100,0
	Total	25	89,3	100,0	
Missing	System	3	10,7		
Total		28	100,0		

10ع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	11	39,3	44,0
	موافق تماما	14	50,0	56,0
	Total	25	89,3	100,0
Missing	System	3	10,7	
Total		28	100,0	

11ع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	7	25,0	28,0
	موافق	14	50,0	56,0
	موافق تماما	4	14,3	60,0
	Total	25	89,3	100,0
Missing	System	3	10,7	
Total		28	100,0	

12ع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	3,6	4,0
	غير موافق	1	3,6	8,0
	محايد	10	35,7	23,7
	موافق	8	28,6	52,3
	موافق تماما	5	17,9	70,2
	Total	25	89,3	100,0
Missing	System	3	10,7	
Total		28	100,0	

13ع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	1	3,6	4,0	4,0
موافق	17	60,7	68,0	72,0
موافق تماما	7	25,0	28,0	100,0
Total	25	89,3	100,0	
Missing System	3	10,7		
Total	28	100,0		

14ع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	14,3	16,0	16,0
محايد	12	42,9	48,0	64,0
موافق	7	25,0	28,0	92,0
موافق تماما	2	7,1	8,0	100,0
Total	25	89,3	100,0	
Missing System	3	10,7		
Total	28	100,0		

15ع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	10,7	12,0	12,0
محايد	8	28,6	32,0	44,0
موافق	10	35,7	40,0	84,0
موافق تماما	4	14,3	16,0	100,0
Total	25	89,3	100,0	
Missing System	3	10,7		

15ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	10,7	12,0	12,0
	محايد	8	28,6	32,0	44,0
	موافق	10	35,7	40,0	84,0
	موافق تماما	4	14,3	16,0	100,0
	Total	25	89,3	100,0	
Missing	System	3	10,7		
Total		28	100,0		

16ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	4	14,3	16,0	16,0
	غير موافق	6	21,4	24,0	40,0
	محايد	6	21,4	24,0	64,0
	موافق	5	17,9	20,0	84,0
	موافق تماما	4	14,3	16,0	100,0
	Total	25	89,3	100,0	
Missing	System	3	10,7		
Total		28	100,0		

17ع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3,6	4,0	4,0
	محايد	3	10,7	12,0	16,0
	موافق	16	57,1	64,0	80,0
	موافق تماما	5	17,9	20,0	100,0
	Total	25	89,3	100,0	
Missing	System	3	10,7		
Total		28	100,0		

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
1ع	25	3,6400	,75719
2ع	25	4,1600	,85049
3ع	25	4,2400	,77889
4ع	25	4,0400	,93452
5ع	25	3,2800	,79162
6ع	25	3,6800	,90000
7ع	25	3,2000	1,38444
8ع	25	3,7600	,83066
9ع	25	4,5600	,58310
10ع	25	4,5600	,50662
11ع	25	3,8800	,66583
12ع	25	3,6000	1,00000
13ع	25	4,2400	,52281
14ع	25	3,2800	,84261
15ع	25	3,6000	,91287
16ع	25	2,9600	1,33791
17ع	25	4,0000	,70711
x	25	3,7500	,43151
y	25	3,8533	,38453
Valid N (listwise)	25		

## T-Test

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
x ذكر	12	3,8542	,31906	,09210
x أنثى	13	3,6538	,50815	,14093
y ذكر	12	3,9815	,34762	,10035
y أنثى	13	3,7350	,39163	,10862
t ذكر	12	3,9178	,31765	,09170

**Group Statistics**

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
x ذكر	12	3,8542	,31906	,09210
x أنثى	13	3,6538	,50815	,14093
y ذكر	12	3,9815	,34762	,10035
y أنثى	13	3,7350	,39163	,10862
t ذكر	12	3,9178	,31765	,09170
t أنثى	13	3,6944	,43962	,12193

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
x	Equal variances assumed	2,089	,162	1,168	23	,255	,20032	,17144	-,15433	,55497
	Equal variances not assumed			1,190	20,383	,248	,20032	,16836	-,15045	,55110
y	Equal variances assumed	,000	,984	1,658	23	,111	,24644	,14861	-,06099	,55386
	Equal variances not assumed			1,667	22,971	,109	,24644	,14788	-,05949	,55237
t	Equal variances assumed	,774	,388	1,445	23	,162	,22338	,15457	-,09638	,54314
	Equal variances not assumed			1,464	21,804	,157	,22338	,15256	-,09318	,53994

**T-Test**

**Group Statistics**

الخبرة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
x أقل من 5 سنوات	11	3,7500	,50621	,15263
x من 5 إلى 10 سنوات	3	4,0417	,26021	,15023
y أقل من 5 سنوات	11	3,9192	,43911	,13240
y من 5 إلى 10 سنوات	3	4,0000	,33333	,19245
t أقل من 5 سنوات	11	3,8346	,45997	,13869
t من 5 إلى 10 سنوات	3	4,0208	,27560	,15912

**Group Statistics**

الخبرة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
x	من 5 إلى 10 سنوات	3	4,0417,26021	,15023
	أكثر من 10 سنوات	11	3,6705,38027	,11465
y	من 5 إلى 10 سنوات	3	4,0000,33333	,19245
	أكثر من 10 سنوات	11	3,7475,34099	,10281
t	من 5 إلى 10 سنوات	3	4,0208,27560	,15912
	أكثر من 10 سنوات	11	3,7090,34961	,10541

## Oneway

### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
x	Between Groups	,325	2	,162	,862	,436
	Within Groups	4,144	22	,188		
	Total	4,469	24			
y	Between Groups	,236	2	,118	,782	,470
	Within Groups	3,313	22	,151		
	Total	3,549	24			
t	Between Groups	,251	2	,125	,790	,466
	Within Groups	3,490	22	,159		
	Total	3,740	24			

## T-Test

### Group Statistics

التعليم	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
x	بكالوريا	9	3,6667,39528	,13176
	جامعي	8	3,9375,29124	,10297
y	بكالوريا	9	3,7407,32394	,10798
	جامعي	8	4,0000,34631	,12244
t	بكالوريا	9	3,7037,34513	,11504
	جامعي	8	3,9687,30796	,10888

**Group Statistics**

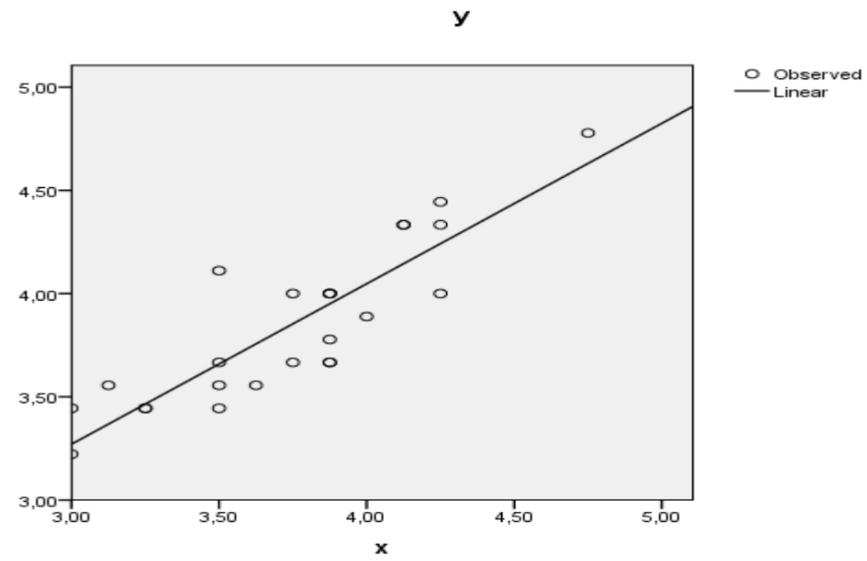
	التعليم	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
x	جامعي	8	3,9375	,29124	,10297
	دراسات عليا	8	3,6562	,56200	,19870
y	جامعي	8	4,0000	,34631	,12244
	دراسات عليا	8	3,8333	,47513	,16798
t	جامعي	8	3,9687	,30796	,10888
	دراسات عليا	8	3,7448	,50541	,17869

**Oneway**

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
x	Between Groups	,414	2	,207	1,123	,343
	Within Groups	4,055	22	,184		
	Total	4,469	24			
y	Between Groups	,289	2	,145	,977	,392
	Within Groups	3,259	22	,148		
	Total	3,549	24			
t	Between Groups	,336	2	,168	1,084	,356
	Within Groups	3,405	22	,155		
	Total	3,740	24			

**Curve Fit**



**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,872 <sup>a</sup>	,760	,750	,19232

a. Predictors: (Constant), x

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,698	1	2,698	72,941	,000 <sup>a</sup>
	Residual	,851	23	,037		
	Total	3,549	24			

a. Predictors: (Constant), x

b. Dependent Variable: y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,940	,343		2,737	,012
	x	,777	,091	,872	8,541	,000

a. Dependent Variable: y

