مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور القيادة الفعالة والمحفزة في زيادة الإنتاجية دراسة ميدانية (شركة مصافي عدن)
اسم الكاتب: د. عبدالله علي بن بشر
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4133
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 07:36 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (30) العدد (5)2008
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (30) No. (5) 2008

دور القيـادة الفعالة والمحفزة في زيـادة الإنتـاجية
دراسـة ميدانيـة ((شركـة مصـافي عدن))

الدكتور عبد الله علي بن بشر*

(تاريخ الإيداع 29 / 5 / 2008. قُبِل للنشر في 2008/12/15)

□ الملخّص □

إن القيادة الإدارية الفعالة هي القيادة التي تعتمد أساساً على الحوافز الإيجابية في تنفيذ الأهداف ..

دراستنا هذه استهدفت التركيز على الأنماط القيادية الفعالة في تفجير طاقات المرؤوسين وإبراز دور التحفيز المعنوي لزيادة الإنتاجية ..

وهناك عدد من الاستنتاجات في دراستنا نذكر أهمها، وهي إن برامج وأنظمة الحوافز في الشركة تعاني من بعض القصوروعدم تلبيتها لكافة متطلبات العاملين، كما إن سلوك القيادة الإدارية يعتبر قدوة للعاملين، حيث ساهم في خلق جو عمل يسوده الإحترام المتبادل ..

ولقد تقدمنا ببعض التوصيات لصناع القرار و المسؤولين والشروط الواجب توافرها في نظام الحوافز ..

الكلمات المفتاحية : القيادة – التحفيز المعنوي – زيادة الإنتاجية – شركة مصافي عدن .

*أستاذ مساعد – كلية العلوم الإدارية – قسم إدارة الأعمال – جامعة عدن – اليمن.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (30) العدد (5)2008
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (30) No. (5) 2008

Role of Effective Leadership in Increasing Productivity (Aden Refinery Co.: A Case Study)

Dr. Abdulla Ali Bin Bishr*

(Received 29 / 5 / 2008. Accepted 15/12/2008)

□ ABSTRACT □

Effective Management Plays an Important role in achieving Targets. This study Concentrated on effective means for revealing potentials Of subordinates and to show the role of motivation in increasing productivity we have reached some results: the motivation program and system in the company have lots of deficiencies and don not meet the needs of the subordinates. And the behavior of the leaders is considered the lead for the workers, so that it served as a motivation for them, and it created a good atmosphere.

Key Words: Leader Ship, Self Arguing, productivity, Aden Refinery Co .

* **Associate Professor .Faculty Of Administrative University of Aden, Yemen.**

مقدمة:

تستهدف كافة الأساليب الإدارية الحديثة التأثير في سلوك الأفراد بما يكفل تحقيق الهدف، ويتطلب ذلك بالضرورة أن يكون المدير بارعاً في القيادة ، وخلق وتنمية الصلات بينه وبين المرؤوسين وإقناعهم واستمالتهم، فالقيادة هي قلب ولب الإدارة، علماً بأنه ليس هناك نموذج قيادي أمثل، والقائد الإداري الناجح ليس بالضرورة القائد الديمقراطي أو الأوتوقراطي، وإنما هو الذي يقدر بفاعلية القوى التي تحدد نوع السلوك الإداري الأنسب لمواجهة موقف معين .

وبالرغم من الأهمية المتزايدة للقيادة في كثير من البلدان وبشكلٍ خاص في البلدان النامية، فإن المشروعات الاقتصادية تعاني من نقص كبير في عدد القادة الناجحين القادرين على استلام المناصب الإدارية العليا ...، ولهذا فإن الحصول على القادة الإداريين وخاصة القادة العظام من الأمور الصعبة جداً ...

وحقيقة الحال، ليس هناك من صفات ثابتة أو مقاييس محددة لشخصية القائد الناجح .فعوامل القيادة تكمن في توزيع جهودها بين اتجاهين : الاتجاه الأول : أداء العمل وتحقيق الأهداف بالكفاءة المطلوبة، أما الاتجاه الثاني: فهو كسب رضا العاملين وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية . .

مشكلة البحث:

إن العديد من المؤسسات وهيئات القطاع العام لا تولي اهتماما كافيا للموارد البشرية ولاتتبع الأساليب المناسبة في تحفيز العاملين لديها .....، لذا رأى الباحث إجراء هذه الدراسة لمعرفة واقع التحفيز للعاملين في الشركة محل الدراسة، لأن موضوع التحفيز وعوامل تحقيقه من العوامل الهامة التي تؤثر على أداء الأفراد وإنتاجيتهم، وبناءً علية فإن مشكلة الدراسة تتركز بشكل عام على الإجابة عن التساؤلات الآتية :

1- ما هو واقع التحفيز في الشركة محل الدراسة ؟

2- هل يؤثر التحفيز في زيادة الإنتاجية بالشركة محل الدراسة ؟

3- كيف تجعل العاملين أكثر تحفيزا وإنتاجية في الشركة محل الدراسة ؟

4- ماهي أهمية التحفيز في تحقيق الشركة محل الدراسة لأهدافها وأهداف العاملين وزيادة فعاليتهم ؟

أهمية البحث وأهدافه:

تنبع أهمية الدراسة من :

* إنها تعطي الإدارة (القيادة) منطلقا واسعا لدراسة وفهم القوى المؤثرة في السلوك البشري، وتمدها بالأساليب والوسائل المناسبة لتحليل الاتجاهات النفسية، ومعرفة أساليب التحفيز الفعالة للعاملين .

* إنها تكمن في أنه على القيادة في كافة المستويات الإدارية أن تقف على حقيقة دوافع العاملين حتى تكتمل لها مقومات القيادة الإدارية الناجحة .

* التعرف على أهم العوامل والمتغيرات المؤثرة في حافزيه الأفراد مع بيان ما يمكن عمله لدعم النواحي الإيجابية .

* معرفة واقع التحفيز للعاملين والأساليب العلمية المعتمدة وتأثير ذلك على جوانب الأداء وزيادة الإنتاجية .

وتسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

أ- التعريف بالأنماط القيادية الفعالة في تفجير طاقات المرؤوسين .

ب- إبراز دور التحفيز في زيادة الإنتاجية .

ج- مجالات ومحددات التحفيز في القطاع الحكومي.

د- تقديم مجموعه متكاملة من الاقتراحات والتوصيات، التي من الممكن أن تساهم في حال الأخذ بها بتحسين وزيادة قدرة القيادة على تحفيز العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

طرائق البحث ومواده:

يسعى الباحث من خلال الفرضيات أدناه إلى اختبار العلاقة بين التحفيز كمتغير تابع وبعض العوامل المؤثرة على عملية التحفيز كمتغيرات مستقلة وهي على النحو الآتي :

الفرضية الأولى: أ- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط وأسلوب القيادة الإدارية، ومستوى لدى العاملين في شركة مصافي عدن (فرضية العدم)

ب- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط وأسلوب القيادة الإدارية، ومستوى التحفيز لدى العاملين في شركة مصافي عدن (الفرضية البديلة)

الفرضية الثانية : أ- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي، ومستوى التحفيز لدى العاملين في شركة مصافي عدن (فرضية العدم)

ب- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي، ومستوى التحفيز لدى العاملين في شركة مصافي عدن (الفرضية البديلة)

الفرضية الثالثة : أ- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطبيع التنظيمي، ومستوى التحفيزلدى العاملين في شركة مصافي عدن.

ب- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطبيع التنظيمي، ومستوى التحفيز لدى العاملين في شركة مصافي عدن.

الفرضية الرابعة: أ- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كافة (المتغيرات)، ومستوى التحفيز لدى العاملين في الشركة (فرضية العدم)

ب- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (كافة المتغيرات)، ومستوى التحفيز لدى العاملين في الشركة (الفرضية البديلة)

حدود الدراسة :

الحدود الزمنية : تم إعداد هذا البحث خلال الفترة الممتدة من منتصف عام 2006 حتى نهاية 2007م .

الحدود المكانية : تغطي هذه الدراسة شركة مصافي عدن بكافة إداراتها وأقسامها المختلفة .

أسلوب ووصف مجتمع الدراسة :

* أسلوب الدراسة : صممت استمارة استبيان مثلت الأداة الأساسية التي تم الاعتماد عليها، وقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين ، وقد تم تعديل بعض فقراتها بناءاً على مقترحاتهم (انظر الاستبانه ي الملاحق)

* **(التحليل الوصفي) استخدام الأسلوب الإحصائي:** اشتملت الدراسة على تحليل الانحدار المتعدد والمتدرج والمتوسطات الحسابية ومعامل الانحدار البسيط وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار F(Test) , T(Test)

* الإطلاع على السجلات والتقارير الإحصائية الصادرة من شركة مصافي عدن .
* استخدام المنهج التحليلي المكتبي بما توفر في المكتبات من كتب ودوريات ذات الصلة بمتغيرات البحث ..
* عينة الدراسة جميع الأفراد العاملين في الشركة محل الدراسة لكافة إدارتها وأقسامها ومستوياتها المختلفة.

عينة الدراسة تم تحديد عينة الدراسة وفقا للنموذج التالي :

$$\mathbf{N} = \frac{N}{(N-1)B^2 + 1}$$

وبما أن حجم القوى العاملة (N) في الشركة كان (3197عامل)، فأن حجم العينة وفقا للمعادلة أعلاه وعند درجة ثقة 95% وبتقدير الخطأ المحتمل ، فان حجم العينة سيكون (310عامل وعاملة) .

وقد تم توزيع (310) استبانه على أفراد العينة في الشركة ، وقد تم استلام (252) استبانه بنسبة (81.3%) من مجموع الاستبيانات الموزعة .

أولاً : الجانب النظري :

المبحث الأول: أنماط القيادة الفاعلة :

1 – 1 : التطور التاريخي لمفهوم القيادة وتعريفاتها المختلفة وأهميتها :

إن عملية القيادة قديمة قدم تاريخ الإنسان ويرجع وجودها إلى الحياة الاجتماعية الأولى، وذلك عندما تطلبت ضرورات الحياة وديمومتها قادة أو رؤساء يتولون أمورها ويديرون شؤونها ، وهؤلاء يتميزون عن الآخرين بالقدرة في التأثير على أفرادها . فالقيادة الإدارية علم منظم له أصوله وقواعده ، وأيضا هي فن عرفته البشرية ومارسته عمليا منذ قديم الزمان[1].

التطور التاريخي لمفهوم القيادة :

((القيادة في مصر الفرعونية)) : كان الملك مصدر السلطات، وكان الفراعنة يعتبرون مصر كلها وبما فيها ملكاً لهم وعرفت نظاماً أبوياً في القيادة يمثله الملك ووزيره الأول وحكام الولايات والمصالح الحكومية. عرفت مصر الفرعونية أساليب متقدمة من الإدارة كتدريب كبار الموظفين، الذين أحسن اختيارهم لميزاتهم القيادية ، ومنحهم الحوافز المادية والعينية ، مثل السماح لهم باستخدام المركبات الملكية.

((القيادة في عصر الحضارة الصينية)) : في عهد الحضارة الصينية القديمة والتي أتبعت صوراً من التخطيط والتنظيم ذي مستوى عال واهتمت بالاتصالات بصورة مميزة فقد خصصت لها أحد مستشاري الحاكم التسعة ليتولى شئونها. عرفت الحضارة الصينية أسلوب الامتحان معياراً لشغل المناصب الإدارية، بهدف الكشف عن معرفة المرشح بأمور الوظيفة التي سيشغلها من جهة ، وعن مستواه الأدبي والتعليمي من جهة ثانية، ثم عن مواهبه واستعداداته وقدرته على الإبداع، ولم تكن هذه الأساليب سوى نتيجة لتطبيق تعاليم الفيلسوف ((كونفوشيوس)) والتي وضع لها بعض القواعد :

((القيادة في الحضارة الرومانية)) : كانت مناصب الإدارة العليا في الدولة ((القناصل)) وعددها عشرة تتولى الإشراف على الشئون القانونية والمالية والشرطة ...الخ من أبناء العائلات الأرستقراطية . وفيما بعد أصبح الاختيار

[1]- أحمد بن عبدالرحمن الشميري وآخرون - مبادئ إدارة الأعمال - 2004م - ص 220 .

بناءاً على الكفاءة والقدرات الذهنية والعلمية ، وشهدت الفترات المتأخرة في عهد الإمبراطورية تسلسلاً وظيفياً ومعايير لشغل المناصب الإدارية مثل الثقافة القانونية والخبرة الطويلة في الإدارة ...الخ .

((**القيادة في ظل الحضارة العربية**)) : كان الولاة يعينون بناءاً على مقدار تمتعهم بالخلق القويم وسعة العلم والجدارة ، وقد عمل الولاة على إشباع حاجات عمالهم عملاً بالحديث الشريف:((من ولي لنا عملاً وليس له منزل فليتخذ له منزلاً ، أوليس له زوجة فليتزوج ، أو ليس له دابة فليتخذ له دابة)) .

كان الرسول ((عليه الصلاة والسلام)) يحث العاملين في الخدمة على حسن الأداء: ((إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)). وكانت الإدارة في عهد الرسول ((عليه الصلاة والسلام)) تأخذ مبدأ الشورى ((وشاورهم بالأمر)) ، كما أخذت الإدارة بمبدأ تقسيم العمل فكان لديه ((عليه الصلاة والسلام)) كتاباً للوحي وآخرين للعهود وغيرهم للصدقات أو الترجمة ...الخ . كما في عهد عمر بن الخطاب ((رضي الله عنه)) شهدت الإدارة العربية تطوراً كبيراً تطلبه توسع الدولة وثروتها وكان أسلوبه ((رضي الله عنه)) في تعيين الولاة والعمال والموظفين بمن كان يتصف بالرحمة والخلق القويم. وكان يحث ولاته على السلوك الإداري الحسن والترفع عما يسئ إلى سمعتهم وأن يفتحوا أبوابهم للرعية، وهو من أرسى مبدأ التظلم، ومبدأ المكافأة والحرص على الوقت والانضباط ومبدأ تلازم السلطة والمسئولية ومبدأ تقسيم العمل والأخذ بالكفاءة والتخصص.

تعددت التعاريف واختلفت وجهات النظر حول مفهوم القيادة ، فالقيادة هي عملية تفاعل فرد ما مع أفراد آخرين، بحيث يمارس هذا الفرد تأثيراً على سلوك ومشاعر أولئك الآخرين بقصد توجيه هذا السلوك باتجاه معين . فالقيادة إذاً هي عملية تأثير في سلوك الأفراد والجماعات أثناء الأداء، وتنسيق جهودهم والتوفيق بينها نحو تحقيق غرض معين[2]. . . والغرض هنا تحقيق زيادة في المؤشرات الكمية والنوعية للكفاءة الإنتاجية بالمشروع أو تحقيق غير ذلك من الأهداف .

أيضاً القيادة : هي المقدرة على إظهار النفوذ على الأفراد عن طريق الاتصال بهم لتحقيق هدف معين وهناك تعريف آخر يقول: إن القيادة هي فن تنسيق نشاطات الأفراد والجماعات وتحسين حالتهم المعنوية من أجل تحقيق أهداف معينة[3]. والقيادة كما عرفها علي عبد المجيد عبده بقوله: ((القيادة هي فن استمالة الأفراد للتعاون معهم في تحقيق هدف مشترك)) .

وبصفة عامة ، فإنه يمكن التمييز بين ثلاث اتجاهات رئيسية بشأن تعريف القيادة :

(الاتجاه الأول) : يعتقد أصحاب هذا الاتجاه بأن السلطة الرسمية هي التي تحقق أهداف الإدارة في إخضاع الجماعة (الأفراد) لإدارة ومشيئة القائد وهذه السلطة هي التي تمكن القائد من توجيهه وسيطرته على الأفراد لخوفهم من المسئولية والعقاب .

(الاتجاه الثاني) : أما أصحاب هذا الاتجاه يقولون بقبول السلطة ، أي يقبل الأفراد تأثير ونفوذ القيادة عليهم عن رضاء واقتناع وليس عن خوف .

(الاتجاه الثالث) : وهذا يعتمد على أن القيادة هي عبارة عن الهدف المتمثل في قيام القائد بالتوجيه والتنسيق والرقابة على أعمال الآخرين .

---

[2]- سليمان خليل الفارس - إدارة الأفراد - 1982م - ص 274 .

[3] -Pfiffiner : Public administration

ويتضح مما سبق بأن كل اتجاه يركز في تعريفه للقيادة حسب فلسفات الجماعات أو بدراسة شخصيات عدد من القادة العظام أو بملاحظة السلوك الفعلي لعدد من القادة التي تؤثر على السلوك البشري .

فيمكننا القول أن القيادة هي القدرة على التأثير والقبول بهذا التأثير في سلوك الأفراد ، وتوجيه سلوك الأداء من أجل تحقيق هدف معين .

وقد أجمعت معظم أراء الباحثين وجوب توفر مهارات معينة في القيادة ، باعتبار العملية الإدارية هي عملية قيادة بالدرجة الأولى ؛ ومن أهم هذه المهارات هي :

(1) المهارات الفنية ، (2) المهارات الإنسانية (3) المهارات الفكرية

أهمية القيادة :

مما لاشك فيه أن للقيادة أهمية بالغة في جميع عناصر الوظيفة الإدارية ، فمثلاً لو كان التخطيط جيداً والتنظيم قوياً والتوجيه صحيحاً والرقابة فعالة فإن ذلك لا يغني شيئاً عن عجز القيادة عن التأثير في سلوك الأفراد من أجل حملهم على أداء الواجبات التي ترتبت عليهم بكفاءة [1]. فالقيادة الناجحة تستطيع أن تحقق الفوائد التالية:

- الإخلاص في العمل والتفاني في خدمة المشروع .
- تحقيق درجة عالية من التعاون بين الأفراد وبين رئيسهم .
- الوصول إلى درجة عالية جداً من التناسق بين أجزاء العمل الواحد وبين غيره من الأعمال الأخرى
- إنجاز الأعمال بدرجة فائقة من الدقة والإتقان .
- توفير الوقت اللازم لأداء العمل .

1 – 2 : أنواع القيادة ومصادرها :

تهدف عملية التأثير في الأفراد إلى استمالتهم وحفزهم لتحقيق الهدف . فالقيادة أصبحت رغبة حقيقة من المرؤوسين في التبعية وتقبل التأثير التوجيهي من الرؤساء . . أي أن القائد هو من يظهر القدرة على التأثير التوجيهي في سلوك الأفراد عن طيب خاطر، لأنهم واثقون أنه الشخص القادر على تحقيق أهدافهم وإشباع رغباتهم.

وهناك بعض الدراسات التي تفترض أن كفاءة القيادة تحددها عوامل عديدة منها ما يتعلق بسلوك القائد والموقف الذي يوجد به ، ومنها ما يتعلق بخصائص الأفراد الذين يشرف عليهم . . أي أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار:

1. الموقف الذي يحيط بجو القيادة والإشراف .
2. والموقف الذي يتواجد به القائد والأفراد معاً بغية تحديد كفاءة القائد بموضوعية وواقعية .

فالتقسيم الشائع لنماذج القيادة هو ما يلي :

(1)القيادة التسلطية (*Autocraatic Leadership*):

ويتميز هذا النموذج بتحديد دقيق لواجبات المرؤوسين وفرض رقابة شديدة ومستمرة على أدائهم وناتج هذا الأداء . . في هذا النموذج القيادي يبقى اتخاذ القرار حقاً للقائد وحده، أي بأنه لا يترك للأفراد حرية التصرف والسلوك الذي يراه مناسباً ، والواقع إن نموذج القيادة الأوتقراطية (التسلطية) يفقد المرؤوسين الشعور بالرضا والفخر والمشاركة في اتخاذ القرار وعدم إعطائهم الفرصة للتقدم والنمو، كذلك يضع العراقيل أمام تحقيق تعاون المرؤوسين وتنمية ولائهم للمشروع ورفع كفايتهم الإنتاجية[4].

(2) القيادة الديمقراطية (*Democratic Leadership*):

[4] – زكي محمود هاشم – الجوانب السلوكية في الإدارة – وكالة المطبوعات – الكويت 1980 ، ص 248 .

وفي هذا النموذج يعرض القائد على أفراد الجماعة المعلومات اللازمة عن نوع العمل المطلوب أدائه والهدف الواجب تحقيقه ، كما ويشرح أساليب الأداء ويستمع إلى أرائهم وخاصة فيما يتعلق باختيار الأساليب والوسائل . ويشجع هذا النموذج أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، ويفوض السلطة، ويساهم في رفع معنويات العاملين، ويعتبر وسيلة لتدريب الأفراد وتنمية قدراتهم.

(3) القيادة غير الموجهة (*Free – Rein leadership*) :

في هذا النموذج يتنازل القائد للمرؤوسين عن سلطة اتخاذ القرار، أي أن سلطة القرار يفوضها القائد إلى المجموعة التي لها حرية كبيرة في التصرف .. إن هذا النموذج نادر الحدوث في المجال التطبيقي كما أنه غير عملي إذ يشجع على التهرب من المسؤولية وهنا يسود القلق والتوتر بدرجة كبيرة في محيط العمل. . أيضاً يذهب إلى حد فقدان القائد للقدرة على الاحتفاظ بالمناخ الإداري . . . فالقائد الكفء هو الذي يشعر مرؤوسيه أن مقترحاتهم يمكن أن يؤخذ بها وأن بعضاً من سلطاته يمكن أن يفوض لهم ، ولكن من المهم أن يعلموا أن المجموعة لها قائد واحد وأنه هو هذا القائد .. الحقيقة إن هناك مجموعة من المصادر التي يستخدمها القائد للتأثير على مرؤوسيه ويمكن توضيحها فيما يلي:

1. مصدر التأثير النابع من استخدام أساليب الضغط : إن المبالغة في استخدام هذا النوع من الأساليب يؤدي إلى نتائج عكسية .

2. مصدر التأثير الشخصي : ويعتمد أساساً على السمات الشخصية والقدرة على الإقناع ومستوى المهارة والخبرة التي يتمتع بها، قدرته على جذب الآخرين وغيرها. . ويتمثل التأثير الشخصي للقائد في إجماع ولاء مرؤوسيه وحبهم له.

3 . مصدر السلطة النظامية : وهي التأثير على المرؤوسين باستخدام السلطة الممنوحة له بحكم عمله الذي يشغله في الهيكل التنظيمي . ولكن السلطة الرسمية غير كافية إذا لم تدعم بمصادر أخرى من القوة أو التأثير مثل المهارة والقدرة على استخدام السلطة الرسمية بطريقة مرنه تمكنه من إحداث التأثير المطلوب .

4 . مصدر منح التقدير المالي : إن درجة تأثير القائد على مرؤوسيه يتوقف على مدى اعتمادهم عليه في الحصول على التقدير المالي في صورة زيادة في الأجر أو العلاوة وغيرها . . ومع ذلك نجد أن الحافز المادي (النقدي) قد لا يكون الحافز الوحيد لدفع الفرد للعمل .

5 . مصدر الخبرة والمهارة : لا بد للقائد أن يكون متميز عن غيره في المهارة والخبرة حتى يكسب احترام الجماعة التابعة له ويصبح بالتالي له قوة التأثير عليهم ..

1- 3 : دور القيادة في تحفيز العاملين :

قام العديد من الباحثين بدراسة مدى تأثير أساليب القيادة على عنصري الإنتاجية والرغبة . وقد اعتبرت تجارب ((لوين ووايت)) من الدراسات الرائدة التي أجريت وأبرزت أهمية سلوك وخصائص القيادة حسب أساليبها المختلفة ، وغيرها من الدراسات والبحوث التي أجريت في العديد من الجامعات ومراكز البحوث العلمية حول أساليب القيادة والإشراف وعلاقة ذلك بالإنتاجية والرغبة يمكننا هنا استخلاص الخصائص التالية :

(1) من حيث نظرة الإدارة لأهمية الإشراف : في هذا المجال يمكن التمييز بين أسلوبين من أساليب القيادة الأسلوب المرتكز على الإنتاج – والأسلوب المرتكز على الفرد . فالإشراف المرتكز على الإنتاج يركز اهتمامه على الجانب المادي للنشاط وسبل زيادة ناتج الأداء ، حيث أنه لا يرى في الفرد سوى أداة من أدوات العمل يجب أن يطيع ما يصدر إليه من أوامر، وينطوي هذا المفهوم تحت الأسلوب الاستبدادي أو القيادة التسلطية، أما الأسلوب المرتكز على الفرد فيتميز بأن المشرف يحصل على النتائج من خلال الأفراد أنفسهم ، فهو يدربهم على أداء العمل ويزودهم بالتعليمات والمواد والوسائل، ثم يترك لهم حرية التصرف في حدود الهدف المطلوب . . ويعتبر هذا الأسلوب أقرب إلى مفهوم القيادة الديمقراطية. .ولذا فإن هذا الأسلوب يساهم أكثر من غيره في تحقيق كفاءة إنتاجية مرتفعة ومن جهة أخرى يضمن أداء العمل من قبل العاملين بروح معنوية عالية ورغبة كبيرة في الاستمرار في العمل .

(2) من حيث نطاق الإشراف : أي بمعنى أن يقوم المشرف (القائد) بوصف نوع العمل للعامل ويترك له حرية التصرف في التنفيذ وفي إقامة العلاقات والاتصالات مع زملائه . وينحصر دور القائد في مراقبة النتائج المحققة دون التدخل في تفاصيل الأداء . فالقائد هنا دوره دور الموجه الذي يهتم بأمور العاملين ويعالج مشاكلهم، وهنا تشير نتائج البحوث والدراسات إن الإشراف العام قد ساهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق الرغبة والرضا ، وذلك عكس الإشراف المحدود الذي حقق إنتاجاً منخفضاً وأدى إلى تذمر في أداء العمل .

(3) من حيث المركزية في اتخاذ القرارات : ففي القيادة التسلطية تتخذ القرارات من قبل فرد واحد هو القائد (المشرف) ، أما في القيادة الديمقراطية فتتخذ القرارات باتفاق ومشاركة الأعضاء للقائد ، وتتخذ القرارات في ظل القيادة الحرة من قبل عدة أفراد وبصورة فوضوية .

(4) من حيث نظام الاتصال : إن القيادة المتسلطة تحقق نظاماً من الاتصال بين القائد وأفراد المجموعة ذي اتجاه واحد، أي بمعنى أن المشرف يعطي التعليمات ويصدر الأوامر ويراقب مجرى العمل بتفاصيله دون أن يستطيع الأفراد مناقشة ذلك . . ويختلف الأمر في أسلوب القيادة الديمقراطية حيث يكون الاتصال ذا اتجاهين، بمعنى أن الاتصال يكون متبادلاً من القائد إلى الأفراد وبالعكس من الأفراد إلى القائد . . أما فيما يتعلق بأسلوب القيادة الحرة فإن الاتصال يتم بدون حدود ومفاصل واضحة أو بدون اتجاهات وطرق محددة وذلك بسبب أن القائد لا يقوم بأي عمل يذكر ولا يشعر الأفراد أحياناً بوجوده .

فالعاملون في مؤسسات الأعمال يؤدون مهامهم ومسؤولياتهم إما على أساس قناعاتهم الشخصية، أو اندفاعاتهم الذاتية أو على أساس تحفيزهم وتشجيعهم على الأداء . . وفي الحياة الواقعية يوجد عادة عدد قليل محدد جداً من الأشخاص يعملون بحسب قناعاتهم واندفاعاتهم الشخصية الذاتية، وتكون الأكثرية منهم بحاجة إلى حوافز وجهود إدارية لجعلهم يؤدون المهام بأشكال معقولة ومقبولة .

المبحث الثاني : الاتجاهات الحديثة في الحوافز

2-1 مفهوم الحافز وأهميته :

إن السلوك الإنساني تحدده ثلاثة عوامل هي :

1. سبب منشئ للسلوك .
2. هدف يسعى الفرد إلى بلوغه .
3. قوة دفع توجه السلوك وتسهم في تحقيق الهدف .

الحافز هو عبارة عن وسيلة إشباع أو الأداة التي تم بموجبها الإشباع . فالحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل[5].

والحقيقة الثابتة هي أن فاعلية أداء الفرد تتوقف على الدوافع وقوة هذه الدوافع في توجيه سلوك الأداء بالاتجاه المرغوب فيه . وبما أن الدوافع عبارة عن قوة داخلية كامنة تتمثل في حاجات تتطلب إشباعاً أو مزيداً من الإشباع ، لذا يتركز دور الإدارة بصفة عامة والقائد بصفة خاصة في إيقاظ هذه الدوافع بواسطة منبهات خارجية تساهم في إشباع حاجات ورغبات الفرد. فالإنسان الذي يشعر أنه بحاجة إلى إشباع حاجات مادية، فإن هذا الشعور يدفعه نحو الالتحاق بعمل ما، ولكن أثناء بحثه عن العمل فإنه يفضل الالتحاق بالعمل الذي يحقق أقصى إشباع ممكن لحاجته.

وعلماء السلوك التنظيمي فرقوا بين الدافعية Motivation وبين الحوافز Incentives فالدافعية هي محرك للسلوك الإنساني وتنبع من ذات الفرد لإشباع حاجة محددة ، في حين أن الحوافز هي القوة الخارجية التي يمكن استخدامها من قبل الإدارة (القائد) في جذب الأفراد الأكفياء للعمل لديها بإنتاجيه عالية.

أما من ناحية الأهمية:

قد يكون استخدام الحوافز أمراً مشجعاً إذا كانت طبيعة الأعمال ونظم العمل في المنشأة تساهم في إشباع حاجات الأفراد، وتنسجم مع ميولهم وتلبي طموحاتهم، غير أن الأمر يختلف تماماً فيما إذا كانت طبيعة الأعمال لا تتفق مع ميول وقدرات الأفراد . تتحدد فعالية الحوافز عموماً في تحقيق أغراضها على مدى توفر مجموعة من الشروط أهمها :

1. مدى انسجام واتفاق الحافز مع حاجات ورغبات الفرد : أي كلما كانت الحوافز تشبع حاجات الفرد (أو تزيد من درجة إشباعها) كلما كان نظام الحوافز أكثر فاعلية في زيادة ناتج الأداء وتحسين نوعيته .
2. مدى قوة الحافز في إشباع حاجات الفرد : وتتوقف قوة الحافز على قوة مقدار الحافز الذي يحصل عليه الفرد مقابل ذلك الحافز .
3. تتوقف فاعلية الحوافز على طبيعة اتجاهها ومدى استمرار تأثيرها : أي قد يكون اتجاه الحافز موجباً يمكن أن يساهم في تنمية جوانب السلوك الفعال، كما قد يكون سلبياً يمكن أن يمنع الفرد من التصرف في اتجاه غير مرغوب فيه . والاستمرار يعني استخدام أسلوب الحوافز كأداة فعالة لتطوير مستوى الأداء البشري .

2-2 أنواع الحوافز:

[5]- علي السلمي- الحوافز والدوافع - القاهرة - المنظمة العربية للعلوم الإدارية عدد (58) 1996 م- ص39.

أيا كان نوع الحوافز فإنها جميعاً مثيرات خارجية لو أحكم تخطيطها وإدارتها فإنها تلعب دوراً هاماً في إثارة وإيقاظ دوافع الفرد ، كما أنها تحرك شعور ووجدان العاملين وتوجه سلوكهم وتغريهم على الاستخدام الأمثل لقدراتهم وطاقاتهم، كما أنها تدعم الصلة بين الموظف وعمله، وبينه وبين المشروع بصفة عامة... وأفضل الحوافز هي تلك التي تشعر العاملين بأن الإدارة تسهر على راحتهم وتقدر أعمالهم وتقوم على رعايتهم ويمكن تقسيم الحوافز بالنظر إليها من عدة زوايا، فمن حيث التقسيم الشائع يمكن أن تقسم إلى حوافز مادية وحوافز معنوية، ومن وجهة نظر أخرى يمكن تقسيمها إلى حوافز فردية وحوافز جماعية.. ومن حيث أثرها على الأفراد يمكن تقسيمها إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية .. وفيما يلي نستعرض هذه الأنواع :

أ- **الحوافز الإيجابية : وهي تشتمل على الأنواع الآتية :**

(1) الحوافز المادية : وتشمل الحوافز المادية المكافآت ، وزيادة الأجور والرواتب ، والمشاركة بالأرباح ومنح نسبة من المبيعات أو الأرباح ، والترقيات الوظيفية ، والمناصب الإدارية وغيرها ..

(2) الحوافز المعنوية : وتشمل خطابات الشكر، والمشاركة في القرارات الإدارية ، والثناء والمديح، وشهادات التفوق والتميز وغيرها ..

(3) الحوافز الفردية : تختص بأفراد محدودين في المنشأة ومثال ذلك تقديم مكافأة لأفضل موظف، خطاب شكر لأفضل شخص منتج، الموظف المثالي، موظف الشهر، أو رجل العام . وهذه تستخدم لدعم التنافس الإيجابي بين الأفراد لكن قد يترتب عليها ظهور الغيرة والحسد في المنشأة .

(4) الحوافز الجماعية : توجه لإثارة دوافع روح الجماعة والتعاون بين العاملين ودعم مبادئ التكاتف لتحقيق أهداف المنشأة ، ومن أمثلة هذه الحوافز إنشاء جائزة لأفضل قسم ، أو إدارة وغيرها .

ب – الحوافز السلبية :

الحوافز كما هي إيجابية فإنها يمكن أن تكون سلبية، كذلك فالمكافأة المالية لأحد الموظفين هي حافز مادي إيجابي في حين أن الخصم من الراتب هو حافز مادي سلبي ... كما تلجأ الإدارة إلى الحوافز الإيجابية لدفع العاملين للإنجاز، فإنها قد تحتاج إلى الحوافز السلبية كي تروع بعض العاملين وتحفزه على عدم تكرار الأخطاء أو السلوك غير المرغوب فيه .. ومن أنواعها الإنذار الشفهي أو الكتابي ، الحرمان من الترقية الخصم من الراتب وغيرها .

جـ – الحوافز النفسية :

من الحوافز المهمة وهي تنقسم إلى الأنواع التالية :

(1)- **الانسجام مع طبيعة العمل**:كلما كان هناك انسجام وتوافق بين ميول الفرد وبين مضمون العمل وخصائص أدائه كلما كان ذلك مصدراً للشعور بالاعتزاز والفخر والتي هي أساس كل إبداع وإتقان.

(2)- **فرص التقدم والترفيع** : إن أثر فرص التقدم والترفيع كحافز معنوي إلى زيادة القدرة والرغبة في العمل يتوقف على طموح الفرد نفسه في الوصول على مراكز أعلى .. فكلما كان طموح الفرد في الترقية والتقدم أكبر مما هو متاح فعلاً في المنشأة ، كلما ضعف تأثير هذا الحافز على أداء ورضاء الأفراد... ولكن فرص التقدم والترفيع كحافز لحث العاملين لابد أن يتوفر شرطان أساسيان هما :

- أن يتوفر لدى الفرد رغبة في التقدم والترفيع إلى المراكز الأعلى .
- أن يكون الترفيع نتيجة وصول الفرد إلى مستوى أداء عال .

د- نظام المشاركة في الإدارة :

تلجأ بعض المنشآت في تحفيز الأفراد إلى إشراكهم في بعض مجالات العملية الإدارية أو المساهمة في عملية اتخاذ القرارات .. ويختلف أسلوب مشاركة العاملين في الإدارة باختلاف النظم الاقتصادية والاجتماعية في الدول ... والحقيقة أن نظام المشاركة في الإدارة يعتبر إشباعاً لحاجات نفسية وأيضاً وسيلة[1] لتحفيز العاملين على زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته .

هـ - نمط القيادة والإشراف :

تشير كافة الدراسات التي أجريت على أنماط القيادة والإشراف إلى وجود علاقة مباشرة بين نمط وأسلوب القيادة والإشراف وبين مستوى الأداء والرغبة..

وتتوقف أهمية أسلوب القيادة والإشراف كحافز لزيادة الإنتاجية على شرطين أساسين :

- أن يكون أسلوب القيادة مرتكزاً على أساس وتحقيق رضا العاملين عن العمل .
- أن يتوفر لدى القادة (المشرفين) قدراً مناسباً من متطلبات القيادة الناجحة .

و- العلاقات مع الآخرين :

هناك نوعان من العلاقات التي تنشأ في جو العمل([6])[(3)]: العلاقات الرسمية – والعلاقات غير الرسمية ولكلا النوعين من هذه العلاقات تأثير على أداء الفرد ودرجة الروح المعنوية لديه ((فإذا كانت هذه العلاقات مبنية على أساس الاحترام المتبادل وتحقيق المصالح المشتركة))، فإن ذلك يكون مصدراً لإشباع حاجات ذاتية واجتماعية تساعد في حث العاملين على زيادة مستوى الأداء وتضمن الاستقرار في العمل ؛ والعكس صحيح .

2-3 دور التحفيز المعنوي في زيادة الإنتاجية :

إن الحوافز تلعب دوراً مهماً في تحريك السلوك لدى الأفراد وإنها موجهة لإشباع النقص في حاجات الأفراد وذلك بقصد تحريك السلوك لأداء عمل معين بكفاءة مرتفعة .. والحقيقة أن هناك متطلبين أساسين للتحفيز لكي يعمل بفعالية ، ويتعلق :

أولهما: بالطرق والإجراءات والوسائل المستخدمة في تقييم أداء الأفراد ... وهنا لابد أن يشعر الفرد بأن أداءه وأداء الآخرين يقيم بطريقة دقيقة وصحيحة وعادلة . . والنقطة المهمة والحرجة في عملية قياس الأداء هي درجة الثقة في الإدارة.

ثانيهما: يتعلق بزيادة فعالية نظام الحوافز فهذا يتمثل في ضرورة اعتماد الحوافز (المكافآت) على الأداء ... من هنا لابد للفرد أن يشعر بوجود علاقة بين ما يفعله، وما يحصل عليه... فخطط الحوافز الفردية وخطط الحوافز الجماعية تعتمد على مدى إدراك الفرد لوجود علاقة مباشرة بين أدائه (وأداء الجماعة) ومكافأته (مكافآت أعضاء الجماعة) .

لقد أثبتت الدراسات والتجارب أن قوة المشروع الحقيقية تكمن في أفراده أكثر مما تكمن في نظمه وإجراءاته، وأن المشروع القادر على رفع الروح المعنوية للأفراد، إنما يكون قادراً على تدعيم مركزه التنافسي ومقابلة تحديات التغييرات الاقتصادية والاجتماعية ، ونستعرض فيما يلي أهم هذه العوامل :

(1) توفر فرص الاتصال الشخصي والمباشر : *Direct And Personal Communication*

[6] – Gavett , J . W . (1998) : Production And Operation Management

دور الإدارة الحقيقي في هذا المجال هو الاتصال ذي الاتجاهين (تدفق المعلومات من الإدارة إلى العاملين وبالعكس) وهذا الاتصال يمكن العاملين من معرفة الأهداف ، ومعرفة الأسباب التي دعت إلى تصرفات الإدارة بطريقة معينة ومعرفة التغييرات وأسبابها في طرق وأنظمة العمل وغيرها من المعلومات، وهذه مما لاشك فيه توفر للعاملين نوعاً من الأمن والاطمئنان النفسي من خلال معرفتهم لما يجري حولهم من أمور .

(2) اللامركزية الإدارية (*Decentralijation*) : إن اللامركزية وتفويض سلطة اتخاذ القرارات للمستويات الدنيا ، وإعطاء حرية التصرف في حدود المسؤوليات يؤدي إلى خلق الروح الإبتكارية والاعتماد على النفس ، كما أنها تولد قوة دافعة للعمل بكفاءة ، فالإدارة الناجحة هي التي تعتمد سياسة اللامركزية وضمان ربط العاملين بوظائفهم وبالمشكلات الخاصة بالمشروع .

(3) الأهداف الواقعية والإيجابية : تساهم الأهداف الواقعية *Realistic* والإيجابية *Positive* في نشر روح التعاون والفريق بين أفراد القوى العاملة .. أي أن الأهداف الواقعية هي التي يجب تنفيذها لأنها متمشية مع الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة ولأنها تحدد المسؤوليات بوضوح تام وتحيق التنسيق والتكامل بما يضمن كفاءة تحقيق الأهداف .

(4) الإشراف : الإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم من العوامل الهامة في رفع الروح المعنوية ... وهنا يجب الاهتمام بدرجة أكبر بالقدرات والمواهب القيادية للمشرف عندما يتم اختيار المشرفين، ونعني قدرة المشرف على قيادة المجموعة لتحقيق الهدف المشترك وقدرته على بث روح التعاون واستمالتهم وترغيبهم في العمل، كما يجب ضرورة أخذ رأي العاملين مقدماً في التغيرات المقرر إدخالها على طرق أو جداول العمل وأخذ اقتراحاتهم بشأن المسائل التي تتعلق بالإنتاج أو تتعلق بهم شخصياً ... إلخ .

(5) أنظمة شؤون التوظيف : أن الأنظمة السليمة لشؤون التوظيف تسهم في رفع معنويات العاملين وهذه تشمل الأجور العادلة وساعات العمل المناسبة وظروف العمل ... هذا إلى جانب توفير قواعد موضوعية عادلة للترقية والنقل والتدريب وأسس عادلة للثواب والعقاب ووجود معايير ومقاييس موضوعية لقياس كفاءة العاملين ... فضلاً عن إقامة برامج الخدمات الاجتماعية اللازمة وتحسين ظروف العمل وغيرها من المجالات التي تعكس الولاء والحماس والتعاون والفخر بخدمة المشروع وتكريس الجهور للعمل .

(6) معالجة الشكاوى والتظلمات: هنا يجب معالجة الشكاوى والتظلمات *Complaints And Grievance* معالجة رشيدة ... إن شعور الموظف بالظلم أيا كان مصدره سوف يؤثر لا محالة تأثيراً سيئاً على اهتمامه وأدائه لعمله ... وعلى الإدارة الواعية والنشطة أن تقوم باكتشاف الظروف والمواقف غير الملائمة والتي تكون مصدراً لاستياء العاملين وعلاجها بكفاءة وفاعلية . ونختتم موضوعنا بقول الله تعالى :﴿ولا تبخسوا الناس أشياءهم ﴾. **الأعراف**، وحديث الرسول ((صلى الله عليه وسلم)) : ﴿ أعط الأجير أجره قبل أن يجف عرقه ﴾ ..

(ثانياً) الدراسة الميدانية : شركة مصافي عدن

(المبحث الأول) : الواقع –1– النشأة والتطوير :

كان ميناء عدن بموقعه الاستراتيجي يستقبل بواخر وسفن بلغت حوالي (5000 باخرة) في العام الواحد ، وهذا العدد من السفن يحتاج إلى كمية كبيرة من الوقود ، مما شجع شركة البترول البريطانية(bB) على بناء المصفاة في عدن عام 1952 م وابتدأ العمل فعلا في الأول من نوفمبر من العام (1952 م)، وتم الانتهاء من العمل خلال 21

شهر أو صممت المصفاة بطاقة إنتاجية تقدر بخمسة ملايين طن من الزيت الخام في العام الواحد وتعتبر شركة مصافي عدن من أهم المرافق الاقتصادية في الجمهورية اليمنية ، حيث تقوم بتوفير

احتياجات السوق المحلية من المشتقات البترولية مثل الغاز المسال، السولار، المازوت، الكيروسين، الديزل، وقود الطائرات وكذلك الإسفلت، وتستطيع المصفاة حاليا تكرير ما مقداره(4.5 مليون) طن متري في العام الواحد، وفي عام 1984 بدأت الشركة خطتها الأولى لتحديث المصفاة ببناء معدات إنتاجية ترفع من جودة الإنتاج وزيادة دخل الشركة... كذلك في عام 1986م ، بدأت تنفيذ الخطة الثانية وهي تطوير وتحديث ميناء الزيت التابع للمصفاة حتى تتمكن المراسي من استقبال ناقلات زيت كبيرة تصل حمولتها إلى (110 ألف طن متري) كذلك تعميق مرسى الشحن الإسفلت والبوتاغاز ،ولاستقبال سفن سعة حمولتها (22الف طن متري).

وتقوم المصفاة بتقديم خدمات لشركات أجنبية ، وكان للمصفاة حصة كبيرة في معظم أسواق القرن الإفريقي، وأيضا تقوم المصفاة بتكرير النفط المنتج محليا في حقول مأرب والمسيلة وشبوة لغرض تغطية الاستهلاك المحلي من مختلف المشتقات البترولية .

2-1 القوى ا لعاملـة :

إن القوى العاملة في لشركة يتضح كما هو في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1) الذي يوضح نسبة العمالة في كل مجموعة وظيفية إلى إجمالي العمالة في الشركة محل الدراسة :

المجموعة الوظيفيـة	العدد(عامل)	النسبـة المئوية
فئة المشرفين	673	21,1
فئة المساعدين	247	7,7
فئة الكتبة والفنين	374	11,7
فئة العمال والحرفين	1903	59,5
الإجمالي	3197	100

المصدر النشرة الإحصائية الصادرة عن قسم الإحصاء 2005 بالشركة .

(المبحث الثاني) : اختبار الفرضيات :

(الفرضية الأولى)

1- فرضية العدم :لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط وأسلوب القيادة الإدارية ومستوى التحفيز لدى العاملين في الشركة .

2 - الفرضية البديلة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط وأسلوب القيادة الإدارية ومستوى التحفيز لدى العاملين في الشركة لاختبار هذه الفرضية ثم احتساب قيمة (T) باستخدام برنامج (SPSS) حيث تم الاعتماد على مستوى ثقة (95%) أي بمستوى دلالة اقل أو يساوي (0,05) .

الجدول رقم (2) يوضح اثر المتغير المستقل (القيادة)على المتغير التابع (التحفيز)

المتغير	R	2R	قيمة Tالمحسوبة	قيمة Tالجد ولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية
القيادة الإدارية	**0.059**	0.004	3.518	1.155	0.001	251

95% بمستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) حيث كان مستوى الدلالة هنا (0,001) ودرجة الحرية كانت (251) .... وبناء على ما تقدم فانه من الملاحظ وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين (القيادة الإدارية) في الشركة ومستوى التحفيز فيها وهذا يدل على أن أسلوب القيادة فيها له اثر كبير في رفع الروح المعنوية وإشعار العاملين بالانتماء وخلق الحائزية عند العاملين في الشركة .

(الفرضية الثانية) :

1- فرضية العدم : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ومستوى التحفيز لدى العاملين في الشركة.

2 – الفرضية البديلة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ومستوى التحفيز لدى العاملين في الشركة.

الجدول رقم (3) أدناه يوضح نتيجة الاختيارية للفرضية الثانية ،والعلاقة بين المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) والمتغير لتابع (التحفيز) :

المتغير	R	R2	قيمة Tالمحسوبة	قيمة T الجد ولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية
المناخ التنظيمي	0,072	0,005	4,040	1,155	0,000	251

يلاحظ من الجدول السابق أعلاه أن قيمة الارتباط بين متغيري المناخ التنظيمي والتحفيز تساوي (0,072) وهذا يعني أن اتجاه العلاقة كان طرديا بين المتغيرين من قيمة R2والتي تساوي (0,005)،ونظرا لان قيمة (T) المحسوبة (4,040) اكبر من قيمة (T) الجد ولية (1,155) ولذلك فإننا سنقبل الفرضية البديلة عند مستوى ثقة 95% بمستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) حيث كان مستوى الدلالة هنا (0,000) ودرجة الحرية كانت (251) ومن خلال الجدول رقم (3) لوحظ وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين (المناخ التنظيمي) في الشركة ومستوى التحفيز فيها ، وهذا يدل على أن هناك مناخ عمل جيد يعمل على تحقيق الاستقرار للعاملين والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة ، ودرجة عالية من الروح المعنوية ورضاهم وحافز يتهم للعمل وبالتالي يزيد من إنتاجيتهم .

(الفرضية الثالثة) :

1- فرضية العدم : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطبيع التنظيمي ومستوى التحفيز لدى العاملين في الشركة.

2- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطبيع التنظيمي ومستوى التحفيز لدى العاملين في الشركة.

الجدول رقم (4) أدناه يوضح أثر المتغير المستقل (التطبيع التنظيمي)على المتغير التابع (التحفيز)

المتغير	R	R2	قيمة Tالمحسوبة	قيمة T الجد ولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية
المناخ التنظيمي	0,012	0,001	2.199	1,155	0,033	251

يلاحظ من الجدول السابق أعلاه إن قيمة الارتباط بين متغيري التطبيع التنظيمي والتحفيز تساوي (0,012) وهذا يعني إن اتجاه العلاقة كان طرديا بين المتغيرين من قيمة R2 والتي تساوي (0,001) ونظرا لان قيمة (T) المحسوبة (2,149) اكبر من قيمة (T) الجد ولية (1,155) ، لذلك فإننا سنقبل الفرضية البديلة عند مستوى ثقة 95% بمستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) حيث كان مستوى الدلالة هنا (0,033) ودرجة الحرية كانت

(251).. ومن خلال الجدول رقم (4) لوحظ وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التطبيع التنظيمي في الشركة ومستوى التحفيز فيها تدل على أن العاملين يتكيفون مع العمل ومع زملائهم ويسود روح التعاون ويرفع مستوى الأداء الجماعي الفردي داخل الشركة .

(الفرضية الرابعة) :

1- فرضية العدم : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (كافة المتغيرات) ومستوى التحفيز لدى العاملين في الشركة .

2- الفرضية البديلة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (كافة المتغيرات) ومستوى التحفيز لدى العاملين في الشركة .

الجدول رقم (5) أدناه تحليل الانحدار المتعدد لأثر (كافة المتغيرات المستقلة)على المتغيرات التابع(التحفيز)

مصدر التباين	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	R	R2	مستوى الدلالة
كافة المتغيرات	4,958	1,013	0,139	0,019	0,027

ويلاحظ من الجدول السابق أعلاه واعتمادا على تحليل الانحدار المتعدد لأثر كافة المتغيرات في هذا البحث على المتغير التابع (التحفيز) لدى العاملين في الشركة ...حيث تبين بأن قيمة (F) المحسوبة كانت (4,958) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (1,013) عند مستوى دلالة (0,027) وهذا أقل من مستوى الدلالة (0,05) ولذا سنقبل الفرضية البديلة .....وتكون معادلة الانحدار التي تربط متغير التحفيز بكافة المتغيرات المستقلة على النحو التالي:س= 3,660+0,011(الجنس) - 0,004 (الحالة الاجتماعية) + 0,100 (العمر) + 0,072 (المؤهل العلمي) - 0,038 (سنوات الخدمة) - 0,119 (طبيعة العمل) - 0,045 (القيادة) + 0,085 (المناخ التنظيمي) - 0,005 (التطبيع التنظيمي) .

النتائج والمناقشة:

1-2((المبحث الثالث)) العرض والتحليل واستخلاص النتائج :

الجدول رقم (6)التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية:

المتغير	فئات المتغير	عدد العاملين لكل فئة	النسبة المئوية	الملاحظات:
الجنس	ذكر أنثى	197 55	78.2 21.8	يتضح أن الغالبية من الذكور وهذا يدل على أن طبيعة العمل في الشركة لا يشجع الإناث للعمل.
الحالة الاجتماعية	أعزب متزوج	51 201	20.2 79.8	هذا يدل ان غالبية مجتمع الدراسة من المتزوجين
العمر	من20- 29سنه من30-39 سنه من40-49 سنه من50 سنه فأكثر	37 116 70 29	14.7 46 27.8 11.5	إن الأغلبية هم من فئة الأعمار 30-39 ثم يليهم 40-49 ويلاحظ بشكل عام إن غالبية العاملين في الشركة هم من متوسطي الأعمار

المؤهل العلمي	ثانوية عامه وما دون دبلوم متوسط بكالوريوس فأعلى	121 41 90	48 16.3 35.7	يلاحظ أن الغالبية من العاملين هم من الثانوية العامة وما دونها (طبيعة العمل يعتمد على العمل الميداني الفني الصناعي).
المسمى الوظيفي	المراتب العليا المراتب الوسطى المراتب التنفيذية	47 92 113	18.7 36.5 44.8	يتضح أن الغالبية ممن يشغلون المراتب التنفيذية والوسطى وهذا ما يتطلبه طبيعة العمل في المجال التنفيذي.
عدد سنوات الخدمة	1-5 سنوات 6-10سنوات 11-15سنوات 16سنه فأكثر	33 53 58 108	13.1 21.00 23.00 42.9	يتضح أن العمال الذين لديهم مدة عمل طويلة ولديهم الخبرة الكافية هم أكثر العاملين ارتباطا بالعمل وهذا أيضا يدل على أن الشركة تحافظ على كوادرها القديمة.

2-2 الجدول التالي رقم(7) يبين الإعداد و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات المتغير التابع (التحفيز)

الجدول رقم(7) يبين الإعداد و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات المتغير التابع (التحفيز)

رقم الفقرة في الاستبيان	درجات الموافقة												الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
	(5) أوافق بشده		(4) أوافق		(3) أحيانا		(2) لا أوافق		(1) لا أوافق بشده						
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %					
1	24	9.5	94	37.3	42	16.7	47	18.7	45	17.9			50.4	1.3	3.02
2	77	30.6	102	40.5	8	3.2	34	13.5	31	12.3			72.7	1.4	3.63
3	81	32.1	105	41.7	12	4.8	25	9.9	29	11.5			74.6	1.3	3.73
4	59	23.4	61	24.2	35	13.9	47	18.7	50	19.8			62.5	1.5	3.13
5	24	9.5	82	32.5	49	19.4	61	24.2	36	14.3			59.8	1.2	2.99
6	42	16.7	32	12.7	32	12.7	106	42.1	40	15.9			54.4	1.3	2.72
7	37	14.7	124	49.2	27	10.7	42	16.7	22	8.7			58.9	1.2	3.44
8	18	7.1	79	31.3	14	5.6	95	37.7	46	18.3			54.3	1.3	2.71
9	52	20.6	118	46.8	25	9.9	34	13.5	23	9.1			71.3	1.2	3.56
المتوسط العام	18.3		35.1		10.8		21.6		14.2	3.22					

- يتضح من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات جاءت متقاربة (3.73-2.71)على القياس وكان انحرافة المعياري مابين (1.5-1.2)وهذا يعني أن إجابات أفراد العينة أكثر انسجاما.....

. أن الفقرة رقم (3) جاءت في الأهمية الأولى، حيث حصلت على ما نسبته (74.6%) بانحراف معياري قدره (1.3) ، وهذا يدل على أن غالبية العاملين يؤكدون على حصولهم للرعاية الصحية من الشركة، والذي يعتبر من الحوافز الهامة التي تشجع العاملين على العمل بروح معنوية عالية .

- أما الفقرة رقم (2) فقد جاءت في الأهمية الثانية، حيث حصلت على ما نسبته (72.7%) وانحرافها المعياري(1.4) وهذا يدل على أن الشركة تقدم حوافز ومكافآت مادية تجعل الانتماء لدى العاملين مرتفع... أي أنهم متمسكين بالعمل في الشركة .

. أيضا الفقرة رقم (9) فقد جاءت في الأهمية الثالثة، حيث حصلت على ما نسبته (71.3%)وانحرافها المعياري (1.2) وهذا يدل أن الشركة تولي اهتماما كبيرا لتدريب وتنمية مهارات العاملين فيها .. وهكذا .

وعند استعراض نتائج فقرات المتغير التابع (التحفيز) لمعرفة نتائج تحليل المتغير ككل يتبين لنا من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام للإجابات بلغ (3.22) درجة من أصل (5) درجات على مقياس الفقرات وهذا المتوسط يشكل ما نسبته (64.3 %) وهذه النتيجة تدل على وجود برامج وخطط لتحفيز العاملين في الشركة ..... ولكنها لازالت بحاجة إلى الدراسة والتطوير حتى تكون أكثر فاعلية لدى جميع العاملين .

الجدول رقم(8) يوضح التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات المتغير المستقل(القيادة)

رقم الفقرة في الاستبيان	درجات الموافقة												المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
	(5) أوافق بشده		(4) أوافق		(3) أحيانا		(2) لا أوافق		(1) لا أوافق بشده						
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %					
10	17	6.75	77	30.6	49	19.44	65	25.8	44	17.5			2.8	1.2	56.7
11	18	7.14	66	26.2	64	25.4	72	28.6	32	12.7			2.9	1.2	57.3
12	25	9.92	82	32.5	62	24.6	51	20.2	32	12.7			3.1	1.2	61.3
13	37	14.7	109	43.3	42	16.7	47	18.7	17	6.7			3.4	1.1	68.1
14	64	25.4	96	38.1	32	12.7	36	14.3	24	9.5			3.6	1.3	71.1
15	27	10.7	85	33.7	54	21.4	64	25.4	22	8.7			3.1	1.2	62.5
16	41	16.3	94	37.3	57	22.6	43	17.1	17	6.7			3.4	1.1	67.9
17	63	25	83	32.9	50	19.8	27	10.7	29	11.5			3.5	1.3	69.8
18	30	11.9	77	30.6	36	14.3	64	25.4	45	17.9			2.9	1.3	58.7
المتوسط العام		14.2		33.9		19.7		20.7		11.6			3.2	1.2	63.7

يتضح من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس المتغير المستقل القيادة جاءت متوسطه ومتدنية حيث تراوحت بين (3.6 – 2.8) بانحراف معياري ما بين (1.3–1.1) و هذا يعني أن المتوسطات الحسابية أكثر انسجاما.

- فقد جاءت الفقرة رقم (23) في الأهمية الأولى، حيث حصلت على ما نسبته(71.1 %) و انحرافها المعياري (1.3) و هذا يدل على سلوك غالبية القياديين، ثم الشركة يراعون الجوانب الإنسانية والتنظيمية في التعامل مع العاملين ..
- كذلك الفقرة رقم(26) جاءت في الأهمية الثانية تحصلت على(69.8 %) و انحرافها المعياري (1.3)، وهذا يدل على أن هناك حرص كبير من قبل المدراء من أجل خلق جو عمل يسوده الود و الاحترام بين القيادة و العاملين .
- وعند استعراض نتائج فقرات هذا المتغير(القيادة) لمعرفة نتائج تحليل المتغير ككل يتبين لنا من الجدول السابق المتوسط الحسابي العام للإجابات بلغ(3.2) درجه من أجل(5) درجات على مقياس الأوزان وهذا التوسط يشكل ما نسبة(63.7 %) وهذا يدل بشكل عام على أن غالبية فقرات هذا المتغير(القيادة) حظيت بتأييد أفراد عينة البحث ..فهذا دلالة على وجود سلوك جيد في الممارسات الإدارية من قبل القيادة وينبغي الحفاظ عليه وتنميته لأجل الروح المعنوية للعاملين و الحافز للعمل بالشكل المطلوب .

3–2 الجدول رقم (9) يبين الإعداد و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات متغير (المناخ التنظيمي).

الجدول رقم(9) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات المتغير المستقل (المناخ التنظيمي)

رقم الفقرة في الاستبيان	درجات الموافقة												
	(5) أوافق بشده		(4) أوافق		(3) أحيانا		(2) لا أوافق		(1) لا أوافق بشده		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %			
19	25	9.9	94	37.3	55	21.8	41	16.3	37	14.7	3.1	1.2	62.3
20	39	15.5	54	21.4	38	15.1	54	21.4	67	26.6	2.8	1.4	55.6
21	42	16.7	92	36.5	59	23.4	39	15.5	20	7.9	3.4	1.2	67.7
22	38	15.1	63	25.0	77	30.6	47	18.7	27	10.7	3.2	1.2	63.0
23	49	19.4	96	38.1	35	13.9	50	19.8	22	8.7	3.4	1.2	67.9
24	25	9.9	62	24.6	45	817.0	74	29.4	46	18.3	2.8	1.3	55.7
25	20	7.9	97	38.5	51	20.2	54	21.4	30	11.9	3.1	1.2	61.8
26	27	10.7	90	35.7	59	23.4	47	18.7	29	11.5	3.2	1.2	63.1
المتوسط العام		13.1		32.1		20.8		20.1		13.8	3.11	1.5	54.5

يتضح من الجدول رقم (9) إن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس المتغير المستقل المناخ التنظيمي جاءت متوسطة ،حيث تراوحت مابين (2.80_3.40) بانحراف معياري مابين (1.2_1.4) وهذا يعني أن المتوسطات الحسابية أكثر انسجاما.

فقد جاءت الفقرة رقم (33) في الأهمية الأولى، حيث حصلت على ما نسبته (67.9 %) وانحرافها المعياري (1.2) وهذا يدل على أن العاملين في الشركة يشعرون بالرغبة في الحضور والالتزام بالعمل وذلك لأنه يلبي متطلباتهم .

أيضا من الفقرة رقم (31) جاءت في الأهمية الثانية، وحصلت على ما نسبته (67.7 %) وانحرافها (1.2) وهذا يدل على غالبية العاملين يظهرون درجة عالية من الحماس لما تمثله لهم الشركة من أهمية ولما تحققه لهم من أهداف وهكذا ...

وعند استعراض نتائج فقرات هذا المتغير مجتمعة يتبين لنا أن المتوسط الحسابي العام للإجابات بلغ (3.11) درجة من أصل (5) درجات على مقياس الأوزان ويشكل ما نسبته (54.4 %) .... وهذا يشير بشكل عام أن هناك مناخ عمل جيد في الشركة .

4 – : الجدول (10) يبين الإعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات التي تقيس المتغير المستقل (التطبيع التنظيمي).

الجدول رقم (10) يبين الإعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات التي تقيس المتغير المستقل (التطبيع التنظيمي).

رقم الفقرة في الاستبيان	درجات الموافقة												
	(5) أوافق بشده		(4) أوافق		(3) أحيانا		(2) لا أوافق		(1) لا أوافق بشده		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %			
27	24	9.5	69	27.4	54	21.4	63	25.0	42	16.7	2.88	1.2	57.62
28	34	13.5	121	48.0	49	19.4	28	11.1	20	7.9	3.48	1.1	69.60
29	34	13.5	176	69.8	17	6.7	13	5.2	12	4.8	3.82	0.9	76.43
30	32	12.7	66	26.2	74	29.4	50	19.8	30	11.9	3.08	1.2	61.59
31	32	12.7	122	48.4	61	24.2	25	9.9	12	4.8	3.54	1	7.87
32	13	5.16	69	27.4	59	23.4	79	31.3	32	12.7	2.81	1.1	56.19
33	29	11.5	171	67.9	30	11.9	12	4.8	10	4.0	3.78	0.9	75.63
34	39	15.5	120	47.6	42	16.7	30	11.9	21	8.3	3.50	1.1	70.00
35	39	15.5	79	31.3	39	15.5	67	26.6	28	11.1	3.13	1.3	62.70
المتوسط العام		10.4		43.8		18.7		16.2		9.1	3.34	1.1	66.74

يتضح من الجدول رقم (10) أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات جاءت في معظمها متقاربة حيث تراوحت مابين (3.82_2.8−) على ا لمقياس والانحراف المعياري مابين (1.3− 0.9) .

فقد جاءت الفقرة رقم (39) في الأهمية الأولى وحصلت على ما نسبته (76.43 %) بانحراف معياري قدرة (0.9) وهذا يدل على أن الشركة تسعى بقوة إلى إكساب العاملين الجدد الخبرات والمهارات الكافية التي تمكنهم من التعامل مع المهام المختلفة وذلك بمساعدة مجموعات عمل ذات خبرة طويلة .

أما الفقرة رقم (43) فقد جاءت في الأهمية الثانية، وحصلت على ما نسبته (75.63 %) وبلغ انحرافها المعياري (0.9) وهذا يدل على أن الشركة تولي اهتماما بتعريف الأفراد بطبيعة المهام المناطة لهم حتى يتسنى لهم القيام به على أكمل وجه ... وهكذا .

وعند استعراضنا للنتائج مجتمعة لفقرات هذا المتغير يتبين لنا من الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي العام للإجابات بلغ (3.34) درجة من أصل (5) درجات على مقياس الأوزان وهذا يشكل ما نسبته (66.74 %)، وهذا يدل على أن هناك سرعة في التكيف مع العمل في الشركة وتبني أهدافها والسعي لتحقيقها لان الشركة تلبي طموحات وأهداف وتطلعات العاملين فيها بشكل عام ....

النتائج:

1− هناك اتجاه ايجابي لدى أفراد عينة الدراسة حول تأثير وعلاقة متغير القيادة بعملية التحفيز ،إذ يتضح من الجدول رقم (8) أن الأهمية النسبية لجميع الفقرات البالغ عددها (9) ،جاءت عالية ومتوسطة نسبيا حيث تراوحت مابين (71.1_56.7) والتي كان أبرزها الفقرات التي حصلت على نسبة عالية من الأهمية النسبية منها الفقرات (14_17_13_16) .

2− هناك اتجاه ايجابي لدى أفراد العينة حول تأثير وعلاقة متغير (المناخ التنظيمي) بعملية التحفيز، إذ يتضح من الجدول رقم (9) إن الأهمية النسبية لجميع الفقرات البالغ عددها (8) فقرات جاءت عالية ومتوسطة نسبيا حيث تراوحت مابين (67.9_55.6) والتي كان من أبرز الفقرات التي حصلت على نسبة عالية من الأهمية النسبية منها الفقرات (23_21_26_19) .

3− هناك اتجاه ايجابي لدى أفراد العينة حول تأثير وعلاقة متغير (التطبيع التنظيمي) بعملية التحفيز ،إذ يتضح من الجدول رقم (10) أن الأهمية النسبية لجميع الفقرات البالغ عددها (9) فقرات جاءت عالية ومتوسطة بحيث تراوحت مابين (76.43_56.19) والتي كان أبرزها الفقرات التي حصلت على نسبة عالية من الأهمية النسبية منها الفقرات (29_33_31_34) .

الاستنتاجات والتوصيات :

الاستنتاجات :

1_ يعتبر سلوك القيادة الإدارية في الشركة قدوه . للعاملين حيث ساهم ذلك في خلق جو عمل يسوده المودة والاحترام المتبادل بين جميع العاملين في الشركة .

2- يبذل العاملون المزيد من الجهود والعطاء وذلك نتيجة لتهيئة مناخ عمل صحي يتسم بوضوح الأهداف وعدم التداخل في المهام .

3_ وجود درجة عالية من التكيف والتأقلم من قبل العاملين الجدد مع نظام الشركة والاستفادة من خبرات زملائهم .

4_ وجود خطط وبرامج لتحفيز العاملين في الشركة إلا أنها لازالت تعاني من بعض القصور وعدم تلبيتها لكافة متطلبات العاملين الأمر الذي يتطلب إجراء دراسات لتطويرها.

5- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كافة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (التحفيز) في شركة مصافي عدن ....

التوصيات :

1- إن تنمية وتطوير قدرات ومهارات العاملين لا تنتهي عند حد معين بل هي مستمرة ومتغيرة ،لذا على الشركة (المنظمة) أن تبذل الجهود المتواصلة حتى تجعل ظروف العمل ملائمة للعاملين فيها حتى تحصل منهم على الأداء المرغوب فيه .

2- على إدارة الشركة إتباع سياسات وبرامج التحفيز المتطورة والشاملة والتي تلبي رغبات العاملين من اجل البذل والعطاء والارتقاء بالأداء نحو الأفضل .

3- على إدارة الشركة أن تولي الاهتمام للجوانب الإنسانية للعاملين(كتوجيه الشكر ومنح الشهادات وزيارتهم ومواساتهم في الملمات التي تصيبهم) لمالها من تأثير بالغ في نفسيات العاملين مما يخلق عندهم الاستعداد التام لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف الشركة .

4- الاهتمام التام بالعلاوات الخاصة بخطورة الإعمال ومنحها للعاملين المستحقين لها حتى تحفزهم على المزيد من الجهد لتحقيق الإنتاجية بالشكل المطلوب .

5- الاهتمام بالتدريب الداخلي والخارجي لتدعيم حافزيه الأفراد بما يخدم أهداف الشركة ويلبي طموحات العاملين واكتساب المعرفة والخبرة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم على الوجه المطلوب وينمي فيهم الشعور بمدى اهتمام الشركة بتنمية قدراتهم .....

6- على إدارة الشركة أن تراعي التناسب بين العاملين وقدراتهم ومؤهلاتهم بين الوظائف التي يشغلونها بما يحقق أفضل أداء وإنتاجية لها .

7- على إدارة الشركة أن تقوم وعلى فترات مختلفة بمراجعة أنظمتها ولوائحها الخاصة للوقوف على أوجه القصور والعمل على وضع الخطط والبرامج المناسبة والتي من شأنها معالجة القصور فيها بما يضمن خلق جوا يحفز العاملين على العمل المتفاني بالشركة وارتفاع معدلات الأداء .

8- على الحكومة القيام بدعم الشركة ماديا ومعنويا لماله من أثر في تقدم وتطور ونجاح واستمرار الشركة التي بدورها تدعم الاقتصاد الوطني وتعمل على تنمية المجتمع ...

المراجع:

1. أحمد بن عبدالرحمن الشميري وآخرون ، مبادئ إدارة الأعمال ، 2004م ، ص 220 .
2. بشير العلامة ، أسس الإدارة الحديثة ، عمان ، 1998م .
3. سليمان خليل فارس، إدارة الأفراد ، دمشق ، 1982م ، ص 272 .
4. علي السلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة ، 1985م .
5. مهدي حسين زويلف، إدارة الموارد البشرية، عمان ، 2001م .
6. محمد عبدالرشيد علي ((إدارة المنظمات والسلوك التنظيمي)) اليمن وزارة الثقافة والسياحة 2004م .
7. محمد علي جعلوك ((القادة هل يولدون ؟ أم يصنعون)) بيروت دار الراتب الجامعية – الطبعة الأولى 1999م .
8. محمود سلمان العميان ((السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال)) الأردن – دار وائل للنشر – طبعة (1) عام 2002م .
9. هيثم هاشم ، مبادئ الإدارة ، دمشق ، 1982م ، ص 377 .
10. زكي محمود هاشم ، الجوانب السلوكية في الإدارة ، الكويت ، 1982م ، ص 248 .
11. للائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية – وزارة الشئون القانونية – الجمهورية اليمنية ، 1992م

12. BARTOL , K. . And MARTIN , D. *Management*. 1998.
13. PFIFFNER : *Public Administration*
14. J .W . GAVETT , *Production And Operation Management* (1989)

استبيـــان

(القسم الأول) : البيانات العامة :

1- الجنس : ( ) ذكر ( ) أنثى

2- الحالة الاجتماعية : ( ) عازب ( ) متزوج ( ) أخرى

3- العمر : ( ) 20 – 29 ( ) 30 – 39

( ) 40 – 49 ( ) من 50 – وأكثر

4- المؤهل : ( ) أقل من الثانوية العامة ( ) ثانوية عامة

( ) دبلوم ( ) بكالوريوس فأكثر

5- الوظيفة :

6- الإدارة (القسم) الذي تعمل فيه :

7- عدد سنوات الخدمة : ( ) 1 – 5 ( ) 6 – 10

( ) 11 – 15 ( ) 16 – فأكثر

(القسم الثاني) :ضع إشارة (صح) في المكان الموافق لرأيك:

رقم الفقرة	الفقـــرات	أوافق بشدة(5)	أوافق (4)	غير متأكد (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق بشدة (5)
1	تؤخذ الكفاءة بعين الاعتبار عند منح الزيادة في الأجر.					
2	تعتبر المكافآت احد الحوافز التي تساعدك للحرص على العمل.					
3	توفر الشركة الرعاية الصحية للعاملين وعائلاتهم مجانا.					
4	تطبيق القوانين والتعليمات على حد سواء على كافة العاملين.					
5	فرص التطور والترقية كبيرة في الشركة.					
6	يوجد نظام صارم للعقوبات في الشركة يؤدي إلى أضعاف الروح المعنوية.					
7	يمنح العاملين في الشركة بدل خطورة عمل / وصعوبة الأعمال.					
8	تملك الشركة نظاما فعالا وعادلا لتوزيع الحوافز يشجع العاملين على البقاء فيها.					
9	تهتم الشركة بتدريب وتنمية مهارات العاملين .					
10	أنى مقتنع بمستوى الديمقراطية الإدارية التي تمارس في الشركة.					
11	تسود روح الفريق والصراحة بين الرؤساء والمرؤوسين في الشركة.					
12	تقدر إدارة الشركة انجازات الأفراد المتميزون.					
13	تصدر التعليمات والأوامر بطريقة ودية ومفهومة .					
14	سلوك الرؤساء المباشرون يعتبرون قدوة للعاملين.					
15	يؤخذ بآراء وأفكار العاملين واختيار الأنسب فيها .					
16	يتم تفويض الصلاحيات للمرؤوسين لتنمية قدراتهم وتحمل المسئولية المسئولين.					
17	يبذل المدير جهداً من اجل تنمية مناخ ودي مع المرؤوسين .					
18	تمنح الإدارة شهادات تقدير للعاملين عند إتمامهم العمل بشكل جيد.					
19	يتيح نظام الشركة للعاملين ممارسة مهام متخصصة .					
20	اغلب العاملين في الشركة ينظرون إلى مصالحهم الشخصية على حساب مصلحة الشركة .					
21	يظهر العاملون في الشركة درجة عالية من الحماس .					
22	هناك غموض وتداخل في ادوار العاملين في الشركة .					
23	يحافظ العاملون على دوامهم ولا يتغيبون إلا لأسباب معقولة .					
24	هناك اهتمام بتحديد المشكلات التي تواجه الشركة ووضع الحلول المناسبة لها بالاشتراك مع العاملين.					
25	هناك قنوات اتصال بين إدارة الشركة والعاملين فيها.					

26	أهداف الشركة واضحة وتتسم بسهولة التنفيذ.					
27	مناخ العمل في الشركة يسوده جو اجتماعي ولا توجد صراعات بين إفرادها.					
28	يسو الأداء الجماعي داخل الشركة					
29	يسند للعاملين الجدد مهام وواجبات مع مجموعات عمل ذات خبرة طويلة.					
30	أهدافي وتطلعاتي تماثل أهداف وتطلعات الشركة.					
31	يتكيف العاملون الجدد بسرعة مع نظام العمل في التفاعل للشركة .					
32	هناك بطئ التفاعل والاندماج مع العاملون الجدد في الشركة.					
33	تساعد الشركة الأفراد الملتحقين بها على التعرف على طبيعة العمل الذي سيقومون بة.					
34	العمل في هذه الشركة يتناسب مع خصائصي وعاداتي وقيمي.					
35	العمل في الشركة روتينيا يصيب العاملين بالملل.					