

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة أعمال



تأثير السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي على ادارة المؤسسات الحكومية

إعداد الطلاب/

شاكر احمد ابو حمده

عمر سعيد الأحمرري

مشاري متعب العتيبي

إشراف / د. وليد سليمان

العام الدراسي:

٢٠٢٤

فهرس المحتوى:

٢	فهرس المحتوى:
٤	المقدمة
٥	مشكلة الدراسة
٥	أهمية الدراسة
٦	أهداف الدراسة
٧	تساؤلات الدراسة
٧	الدراسات السابقة والإطار النظري
١٨	المنطلقات النظرية للدراسة
١٨	المنهجية وطرق البحث
١٩	أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات)
١٩	مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زمني)
٢٠	التبويب المقترح وفق الخطة الزمنية
٢١	المراجع والمصادر:

الفصل الأول

المقدمة

يُعتبر السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي من المواضيع الحيوية والمهمة في مجال إدارة المؤسسات، حيث يلعبان دوراً أساسياً في تحديد أداء ونجاح المؤسسات، سواء كانت في القطاع العام أو الخاص (التوحيدي، ٢٠١٩). إن فهم كيفية تأثير هذين النوعين من السلوك على إدارة المؤسسات الحكومية يمثل تحدياً مهماً، خاصة مع التطورات المتسارعة في العصر الحديث وتطورات العولمة والتحول الرقمي.

تأتي أهمية هذا الموضوع من طبيعة دور المؤسسات الحكومية في توفير الخدمات العامة للمواطنين وضمان فعالية وفاعلية إدارتها. إذ تعتبر هذه المؤسسات عموداً فقرياً في بناء المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة، لذا يجب فهم وتحليل سلوك موظفيها ومديريها بشكل دقيق لتحقيق أهدافها بنجاح.

يأتي هذا البحث لتسليط الضوء على تأثير السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي على إدارة المؤسسات الحكومية. تم اختيار هذا الموضوع بناءً على الحاجة الملحة لفهم العوامل التي تؤثر على أداء وفاعلية تلك المؤسسات، والتي يمكن أن تساهم في تطوير السياسات والإجراءات لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة. تعود جذور فكرة هذا البحث إلى الاهتمام المتزايد بدراسة العوامل البشرية والسلوكية التي تؤثر على أداء المؤسسات. حيث تمثل السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي محوراً مهماً في تحليل العلاقة بين الأفراد والمؤسسات وكيفية تأثيرها على بيئة العمل وأداء الموظفين.

من خلال هذا البحث، سنسعى إلى ربط المعرفة المتاحة والدراسات السابقة في هذا المجال مع مشكلتنا البحثية، وذلك من خلال استعراض الأدبيات العلمية المتاحة واستخلاص المعطيات والمفاهيم المهمة التي يمكن أن تساهم في فهم وتحليل المشكلة بشكل شامل. كما ستساعد الدراسات السابقة في توجيه التركيز وتحديد النقاط الرئيسية التي يجب معالجتها. من خلال هذا البحث، سنسعى إلى الاستفادة من الدراسات والأبحاث السابقة لفهم التحديات والفرص المتعلقة بالسلوك التنظيمي والتحفيز في إدارة المؤسسات الحكومية.

مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات الحكومية تحديات متعددة في إدارة الموارد البشرية وتحسين أدائها، ومن بين هذه التحديات هو فهم السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي وتأثيرهما على عمليات الإدارة. فقد لاحظنا نقصاً في الدراسات التي تركز على هذه الجوانب الحيوية لإدارة المؤسسات الحكومية، حيث إن المعرفة المتاحة قد تكون محدودة أو غير كافية لتحديد الأساليب الفعالة لتحسين الأداء وتعزيز الكفاءة في هذه المؤسسات (الحارثي، ٢٠١٨).

بالإضافة إلى ذلك، يشكل السلوك التنظيمي والتحفيزي جزءاً أساسياً من تشكيل ثقافة العمل والبيئة التنظيمية داخل المؤسسات، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين وإنتاجيتهم. لذا، فإن فهم هذه العناصر وتحليل تأثيرها على إدارة المؤسسات الحكومية يعد ضرورة ملحة للنهوض بجودة الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات للمواطنين وتحقيق التطلعات المجتمعية والاقتصادية (Shockley-Zalabak, 2015).

بناءً على ما سبق، تبرز مشكلة الدراسة في ضرورة فهم تأثير السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي على أداء المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، والتي تستدعي الحاجة إلى إجراء بحث متعمق لتحليل هذه العوامل وتوجيه الجهود نحو تطوير استراتيجيات وتدابير إدارية ملائمة لتحسين أداء هذه المؤسسات وتعزيز فاعلية خدماتها.

أهمية الدراسة

يمكن أن تسهم هذه الدراسة في الكشف عن أهمية السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي في إدارة المؤسسات الحكومية في المملكة على صعيدين: العملي والنظري.

١. الأهمية العملية:

- من المتوقع أن توفر هذه الدراسة إشارات قيمة للمسؤولين وصناع القرار في المؤسسات الحكومية حول العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين والإدارة بشكل عام.
- يمكن أن تساعد النتائج في تحديد السياسات والاستراتيجيات التي يجب اعتمادها لتحسين البيئة التنظيمية وتعزيز الحوافز لدى العاملين.

- يمكن أن تؤدي الاستنتاجات إلى تحسين أداء المؤسسات الحكومية وبالتالي تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

٢. الأهمية النظرية:

- توفر هذه الدراسة مساهمة معرفية مهمة في مجال السلوك التنظيمي والتحفيز، وتسلط الضوء على تطبيقاتها العملية في سياق المؤسسات الحكومية.
- يمكن أن تساهم النتائج في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وعلم السلوك التنظيمي.
- قد تقدم الدراسة إطارًا نظريًا جديدًا أو توسيعًا للنظريات القائمة، مما يساهم في تطوير المعرفة في هذا المجال.

٣. الجهات المستفيدة:

- تستفيد الجهات الحكومية في المملكة من النتائج المستندة إلى هذه الدراسة في تحسين إدارتها وتطوير سياساتها العامة.
- يمكن للمؤسسات الحكومية نفسها استخدام النتائج لتحسين أداء موظفيها وزيادة إنتاجيتهم.
- يمكن للباحثين والأكاديميين في المجالات ذات الصلة استخدام الدراسة كمصدر للبيانات والإطار النظري لأبحاثهم المستقبلية.

أهداف الدراسة

تمثل أهداف الدراسة في الآتي:

١. فهم كيفية تأثير السلوك التنظيمي على كفاءة إدارة المؤسسات الحكومية في السعودية.
٢. استكشاف العوامل التي تؤثر في تطبيق السلوك التحفيزي داخل هذه المؤسسات.
٣. تقديم توصيات عملية لتحسين السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي في المؤسسات الحكومية.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: ما هو تأثير السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي على إدارة المؤسسات الحكومية في المملكة

العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

١. كيف يؤثر السلوك التنظيمي على فاعلية إدارة المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

٢. ما هي العوامل التي تؤثر في تطبيق السلوك التحفيزي داخل هذه المؤسسات؟

٣. كيف يمكن تحسين السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي لزيادة أداء الموظفين وفعالية الإدارة في

المؤسسات الحكومية؟

٤. ما هي العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل استراتيجيات تحفيز الموظفين داخل المؤسسات الحكومية في

المملكة العربية السعودية؟

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

المفاهيم الأساسية للسلوك التنظيمي

تعددت تعريفات السلوك التنظيمي التي تم صياغتها من طرف العديد من المتخصصين في علم الإدارة، فتعرف السلبي السلوك على أنه "مصدر كل القيم في حياة البشر، وهو جماع كل النشاط الانساني في مختلف مجالات الحياة وتنعكس آثار السلوك الانساني ايجابي او سلبي عليه وعلى من يتعاملون معه". ويرى جون نيوستروم بان دراسة السلوك التنظيمي هو عبارة عن "دراسة وتصنيف للمعرفة المتعلقة بكيفية تصرف وسلوك الافراد في المنظمة - أنه وسيلة انسانية لخدمة الانسان وينطبق بشكل واسع على سلوك جميع الناس في جميع المنظمات الاعمال والمنظمات الحكومية" (رشيد، ٢٠١٥).

السلوك التنظيمي يشير إلى الأساليب والطرق التي يتصرف بها الأفراد داخل المنظمة وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض ومع بيئتهم العملية. يشمل ذلك مجموعة من السلوكيات مثل الانضباط في العمل، والتعاون، والالتزام بالمهام، والمرونة في التكيف مع التغييرات المؤسسية. يمكن أن يتأثر السلوك التنظيمي بعوامل عدة مثل الثقافة التنظيمية والقيادة والمكافآت وغيرها (Robbins & others, 2018).

الثقافة التنظيمية تعني القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تميز المنظمة عن غيرها، وتشكل الثقافة التنظيمية البيئة التي يتفاعل فيها الموظفون وتؤثر على سلوكهم وأدائهم. تتضمن العناصر الأساسية للثقافة التنظيمية قيم الشركة، والموقف تجاه التغيير، ومستوى الاتصال والتعاون بين الأفراد (Schein, 2010).

وتشير القيادة التنظيمية إلى العملية التي يقوم بها القادة داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المحددة وتوجيه الأفراد نحو تحقيق تلك الأهداف. تشمل القيادة التنظيمية مجموعة من المهارات والممارسات مثل التوجيه، والتواصل، وبناء الفرق، وتحفيز الأفراد (Northouse, 2018).

كما أن التواصل التنظيمي يشير إلى تبادل المعلومات والأفكار داخل المنظمة بين الأفراد والأقسام المختلفة، وهو عنصر أساسي في بناء الثقافة التنظيمية وتحقيق الأهداف المشتركة (Shockley-Zalabak, 2015). ويعبر الرضا الوظيفي عن مدى رضا الموظفين عن بيئة عملهم وظروفهم الوظيفية، ويعتبر مؤشراً هاماً على جودة العلاقة بين الأفراد والمؤسسة وتأثيرها على الأداء والإنتاجية (Spector, 2019).

المفاهيم الأساسية للسلوك التحفيزي

السلوك التحفيزي يشير إلى الأنماط والسلوكيات التي يتبعها الأفراد في محاولتهم لتحقيق الأهداف والرغبات الشخصية والمهنية، وذلك تحت تأثير العوامل المحفزة المختلفة مثل المكافآت، والتحفيز الداخلي، والمراجعات الإيجابية. يمكن أن يكون السلوك التحفيزي متغيراً بشكل كبير بين الأفراد استناداً إلى توقعاتهم واحتياجاتهم وقيمهم الشخصية (Locke & Others, 2004). كما أن وجود أهداف واضحة ومحددة يزيد من احتمالية تحقيق الأفراد للنجاح والأداء المتميز. حيث يتحفز الأفراد للعمل بجدية وتكريس الجهد اللازم لتحقيق تلك الأهداف. تقوم النظرية على مفهوم الالتزام بالأهداف وتأثيره على السلوك التحفيزي (Locke & Others, 2002).

التحفيز الوظيفي يشير إلى العمليات والعوامل التي تحفز الأفراد داخل المنظمة على تحقيق الأهداف والأداء المرغوب به. يشمل ذلك استخدام المكافآت، وتوفير الدعم والتحفيز الشخصي، وتوفير فرص التطوير والتقدم المهني (Luthans, 2011).

التحفيز الداخلي يمثل القوى والعوامل الداخلية التي تدفع الأفراد لتحقيق الأهداف والنجاح، مثل الشغف بالعمل، والمسؤولية الذاتية، والرغبة في التحسين والتطور الشخصي (Deci & Others, 2008). كما أن مفهوم المكافآت والتحفيز المادي يشير إلى استخدام المكافآت المالية والمواديات مثل المرتبات والمكافآت المالية لتعزيز السلوك التحفيزي وتحفيز الأفراد على تحقيق الأهداف والأداء المرغوب فيه (Milkovich & Others, 2013).

تأثير السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي على أداء المؤسسات الحكومية

يمكن للسلوك التنظيمي الإيجابي، مثل الانضباط في العمل والتعاون بين الموظفين، والسلوك التحفيزي، مثل توفير المكافآت وتحديد الأهداف بشكل واضح، أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة داخل المؤسسات الحكومية (Rainey, 2014). يعتبر السلوك التنظيمي الإيجابي والتحفيز الوظيفي عوامل مهمة في تعزيز رضا الموظفين عن العمل والمؤسسة. وعندما يكون الموظفون راضين، فإنهم يزيدون من جهدهم وإنتاجيتهم ويظهرون أداءً أفضل (Herzberg, 1968).

عندما يكون لدينا سلوك تنظيمي فعال يشجع على التعاون والابتكار، وسلوك تحفيزي يعزز الأداء والالتزام، فإن ذلك يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات الحكومية للمواطنين (Osborne & Brown, 2013). كما يمكن للسلوك التنظيمي الإيجابي والتحفيز الوظيفي أن يعزز التفاعل والتعاون بين مختلف الأقسام والأفراد داخل المؤسسات الحكومية، مما يساهم في تحسين تنفيذ السياسات والبرامج (O'Toole & Meier, 2011). أيضاً يؤدي السلوك التنظيمي الإيجابي والتحفيز الوظيفي إلى زيادة مستوى الالتزام والانخراط لدى الموظفين في أداء مهامهم وتحقيق أهداف المؤسسة الحكومية. حيث يشعر الموظفون بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة ويكونون ملتزمين بتحقيق رؤيتها وأهدافها (Meyer & Herscovitch, 2001).

بالتالي من خلال تحسين الأداء وتقديم خدمات أفضل وبشكل أكثر فعالية، يمكن للسلوك التنظيمي والتحفيز الوظيفي أن يعزز مستوى رضا وثقة المواطنين في المؤسسات الحكومية، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تعزيز الشرعية

والتأثير الإيجابي للحكومة (Estevez-Abe, 2005). ويمكن للبيئة التنظيمية التي تشجع على السلوك التنظيمي الإيجابي وتعزز التحفيز الوظيفي أن تكون بيئة مواتية للابتكار والتطوير المستمر، حيث يشعر الموظفون بالراحة في تقديم أفكار جديدة وتجريب أساليب جديدة لتحسين العمليات والخدمات (Amabile, 1988).

نظريات السلوك التنظيمي

السلوك التنظيمي يستند على مجموعة متنوعة من النظريات والمفاهيم التي تهدف إلى فهم السلوك الإنساني داخل السياق التنظيمي. ومن بين هذه النظريات الرئيسية:

١. نظرية اللوائح الإدارية

نظرية اللوائح الإدارية بالإنجليزية (Bureaucratic Theory) إحدى النظريات الرئيسية في مجال السلوك التنظيمي التي تركز على دراسة هياكل المنظمات ونظم الإدارة. تمثل هذه النظرية عادةً منهجًا تنظيميًا وإداريًا يتمثل في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات وتحديد الإجراءات والسياسات التي يجب اتباعها داخل المنظمات. تأسست نظرية اللوائح الإدارية بشكل أساسي على أسس ومبادئ تقليدية تهدف إلى تحقيق الكفاءة والتنظيم داخل المؤسسات (Weber, 1922)، يمكن توضيحها بشكل مختصر في النقاط الآتية:

- تطبيق التخطيط التنظيمي الذي يتضمن تحديد الأهداف وتوزيع الموارد وتحديد الخطط الاستراتيجية والتكتيكية لتحقيق الأهداف المؤسسية.
- وضع ترتيب هيكلي متبع داخل المنظمات، يشمل التقسيم الوظيفي وتحديد السلطات والمسؤوليات لكل موظف وقسم داخل المنظمة.
- تحديد وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين الموظفين والأقسام بشكل فعال وفقًا للمهام والأهداف المؤسسية.
- التوازن بين الحاجة إلى المرونة في التعامل مع التحديات والتغيرات وبين الحاجة إلى الكفاءة والتنظيم لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة.
- استخدام الإجراءات والسياسات القياسية والموثقة كأداة لضمان تنفيذ الأنشطة والعمليات بشكل منظم ومنهجي.

٢. نظرية القيادة التنظيمية

نظرية القيادة التنظيمية تركز على فهم كيفية تأثير القادة على سلوك وأداء الموظفين داخل المنظمات. تتعدد النماذج والمفاهيم في هذه النظرية، وتتضمن فهم دور القادة في توجيه الأهداف وتحفيز الموظفين وتطوير الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير (Avolio & Bass, 1991). تشمل مفاهيم نظرية القيادة التنظيمية:

- القيادة الشاريزمية وتعني القادة الذين يتمتعون بشخصية قوية وجاذبية تجاه الموظفين، ويتمكنون من إلهامهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المؤسسية.
- القيادة التحويلية وتعني القادة الذين يسعون لتحفيز الموظفين وتحفيزهم لتحقيق النجاح من خلال تحديد الرؤية وتوجيه الجهود نحو تحقيقها.
- القيادة الديمقراطية تشجع على المشاركة والتواصل بين القادة والموظفين، حيث يتم تحديد القرارات وتطوير الخطط بشكل مشترك.
- القيادة الوضوحية تركز على القادة الذين يقومون بتوجيه وتحديد الأهداف بشكل واضح ومباشر، مما يسهل على الموظفين فهم ما يتوقع منهم وتحقيق الأهداف بشكل فعال.
- القيادة الخدمية تركز على القادة الذين يولون اهتمامًا كبيرًا لاحتياجات ورضا الموظفين، ويسعون لخدمة فرق العمل من خلال دعمهم وتطويرهم.

نظريات السلوك التحفيزي

نظريات التحفيز تهدف إلى فهم ما يحفز الأفراد على السلوك الإيجابي والأداء المميز في بيئة العمل. فيما يلي استعراض لبعض النظريات المختلفة للتحفيز:

١. نظرية هرتزبرغ للاحتياجات:

نظرية هرتزبرغ للاحتياجات، المعروفة أيضًا بنظرية الحاجات الثنائية، هي نظرية في مجال علم النفس السلوكي والتنظيمي أُطلقت عنها من قبل العالم فريدريك هرتزبرغ في عام ١٩٥٩. تقترح هذه النظرية أن الأفراد لديهم مجموعة من الاحتياجات التي يسعون لتحقيقها، وهذه الاحتياجات تنقسم إلى احتياجات ذات طبيعة ثنائية تتضمن:

— العوامل المحفزة (العوامل الحافزة): تعتبر هذه العوامل ما يعزز الرضا والإشباع للأفراد في العمل، وتشمل العوامل مثل التقدم المهني، والتقدير، والمسؤولية، وفرص الترقى.

— العوامل الواقعية (العوامل الراضية): تعتبر هذه العوامل الظروف التي قد تسبب عدم الرضا والإشباع للأفراد، مثل الظروف المعيشية، وظروف العمل السيئة، ونقص الإدارة والإشراف. هذه النظرية تُعتبر نظرية هرمية، حيث يُفترض أن الأفراد يعملون على تحقيق الاحتياجات الأساسية أولاً قبل السعي لتحقيق الاحتياجات الأعلى. ومن المفترض أن العوامل المحفزة تزيد من الرضا والإشباع للأفراد، في حين أن العوامل الواقعية إذا لم تُلبَّ، يمكن أن تؤدي إلى عدم الرضا والإحباط (Herzberg, 1968).

يُعتبر كتاب "One more time: How do you motivate employees?" الذي كتبه هرتزبرغ نفسه في عام ١٩٦٨ مرجعاً هاماً لفهم نظريته للاحتياجات. تعتبر هذه النظرية مهمة لفهم الديناميات الداخلية للفرد في بيئة العمل وكيفية تحفيزه وتفاعله معها.

٢. نظرية مازلو للحاجات:

نظرية مازلو للحاجات، المعروفة أيضاً باسم "هرم مازلو"، هي نظرية في علم النفس السلوكي والتنظيمي وتم تطويرها من قبل العالم أبراهام مازلو في عام ١٩٤٣. تعتبر هذه النظرية واحدة من أشهر النظريات في مجال التحفيز والسلوك البشري. تقترح النظرية أن للأفراد مجموعة من الاحتياجات الأساسية التي يسعون لتحقيقها، وترتبط هذه الاحتياجات بتسلسل معين داخل هرم يُعرف بـ "هرم مازلو". تكون هرم مازلو من الطبقات الخمس التالية:

(١) احتياجات النمو الذاتي (التحقيق الذاتي): تشمل هذه الطبقة أعلى مستويات الاحتياجات، مثل تحقيق الطموحات الشخصية وتحقيق الذات، والتطوير الذاتي.

(٢) احتياجات الاحترام والتقدير: تشمل الاحتياجات المتعلقة بالتقدير والاحترام من الآخرين، والتقدير للإنجازات الشخصية والمساهمات المهمة.

(٣) احتياجات الانتماء والمحبة: تشمل الرغبة في الانتماء إلى مجموعات اجتماعية والتواصل مع الآخرين، وتكوين العلاقات الاجتماعية القوية.

٤) احتياجات الأمان والأمان: تشمل الاحتياجات المادية والمعنوية للأمان والحماية، وتوفير الظروف الأمنية والاستقرارية.

٥) احتياجات الفسيولوجية: تشمل الاحتياجات الأساسية للبقاء مثل الغذاء، والشراب، والنوم، والتنفس. تقترح نظرية مازلو أن الأفراد يعملون على تحقيق الاحتياجات في الطبقات الأسفل من الهرم أولاً، وبمجرد تحقيق هذه الاحتياجات، يتحول اهتمامهم إلى الطبقات الأعلى. على سبيل المثال، بمجرد أن يتم تلبية الاحتياجات الفسيولوجية واحتياجات الأمان، يميل الأفراد إلى السعي لتحقيق احتياجات الانتماء والمحبة والاحترام، وهكذا (Maslow, 1943).

٣. نظرية التوقعات لفروم:

نظرية التوقعات لفروم (Victor H. Vroom) هي نظرية في علم النفس التنظيمي تمثل إحدى النظريات المهمة في مجال التحفيز واتخاذ القرارات داخل المنظمات. تتمحور نظرية التوقعات حول فكرة أن الأفراد يتخذون قراراتهم بناءً على توقعاتهم للنتائج المرتقبة من سلوكهم. يعني ذلك أنهم يقيمون الخيارات المتاحة لديهم ويختارون تلك الخيارات التي يعتقدون أنها ستؤدي إلى النتائج المرغوبة بالنسبة لهم (Vroom, 1964). تتألف نظرية التوقعات من ثلاثة عناصر رئيسية:

— Expectancy (التوقعات) تمثل الاعتقادات الشخصية للفرد حول إمكانية تحقيق النتائج المرتقبة من سلوك معين. وتتأثر هذه التوقعات بالقناعة بالقدرة على أداء المهمة والاستجابة للتحفيز.

— Instrumentality (الأداة) تمثل اعتقادات الفرد بشأن علاقة الأداء بالنتائج المرغوبة، أو بمعنى آخر، تقدير الفرد للربط بين أدائه والنتائج المرجوة، وتقييم الفرد لاحتمالية تحقيق النتيجة المرغوبة بعد أدائه للمهمة.

— Valence (القيمة) تمثل قيمة أو جاذبية النتيجة المرغوبة على النسبة للفرد. وتعكس هذه القيمة مدى إرضاء الفرد أو انزعاجه من النتائج المحتملة.

ويعتمد نجاح التحفيز على تلبية هذه العناصر وتوافرها. فعندما يكون لديهم توقعات مرتفعة بشأن إمكانية تحقيق النتائج المرغوبة، ويعتقدون أن أداءهم يؤدي بالفعل إلى هذه النتائج، وأن هذه النتائج ذات قيمة كبيرة بالنسبة

لهم، سيكونون أكثر عرضة للتحفيز والإنجاز. تعد نظرية التوقعات مهمة لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات وتوجيه جهودهم وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة (Vroom, 1964).

العوامل المؤثرة على السلوك التنظيمي والتحفيزي

يعتبر أمرًا مهمًا فهم كيفية تشكيل البيئة داخل المؤسسات وتحفيز الأفراد للعمل بكفاءة وفعالية، من أهم العوامل الرئيسية المؤثرة على السلوك التنظيمي والتحفيز الثقافي التنظيمية، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المؤسسات. تشمل الثقافة التنظيمية المبادئ والقيم والمعتقدات التي تشترك فيها أفراد المؤسسة. تؤثر الثقافة التنظيمية على مستوى التحفيز والالتزام لدى العاملين. على سبيل المثال، إذا كانت الثقافة تشجع على التعاون والابتكار، فقد يكون التحفيز لدى العاملين أعلى والأداء أفضل (Hofstede, 1984).

كذلك من العوامل المؤثرة على السلوك التنظيمي والتحفيز أساليب القيادة، حيث يعتبر دور القيادة مؤثرًا بشكل كبير على سلوك الأفراد داخل المنظمات. يمكن لأساليب القيادة المختلفة أن تؤثر على مستوى التحفيز والالتزام لدى الموظفين. القادة الذين يظهرون التوجيه والتواصل الفعال، ويشجعون على المشاركة ويوفرون التقدير، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تعزيز التحفيز وزيادة الإنتاجية (Bass, 1985).

أيضاً تعتبر بيئة العمل من العوامل الرئيسية المؤثرة على السلوك التنظيمي والتحفيز داخل المؤسسة، حيث تشمل بيئة العمل العوامل المادية والاجتماعية والنفسية التي يعمل فيها الأفراد. قد تؤثر بيئة العمل على مستوى التحفيز والإنتاجية. على سبيل المثال، بيئة العمل التي توفر فرص التطوير والتقدير والدعم الاجتماعي قد تشجع على التحفيز والأداء الجيد (Hackman & Oldham, 1976).

ثانياً: الدراسات السابقة

دراسة أجراها عبد الله محمد بعنوان "أساليب تحفيز الموظفين وتأثيرها على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي" التي نُشرت في مجلة إدارة المؤسسات الحكومية عام ٢٠١٤، تمثلت في استعراض وتحليل الأساليب المستخدمة لتحفيز الموظفين في القطاع الحكومي وكيفية تأثيرها على أدائهم الوظيفي. قام الباحث بجمع البيانات والمعلومات من خلال استقصاء آراء الموظفين في القطاع الحكومي، وذلك من خلال استخدام أساليب متنوعة مثل استبانات

ومقابلات شخصية، بهدف فهم كيفية تقديرهم للأساليب المستخدمة لتحفيزهم وتأثير ذلك على أدائهم الوظيفي. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن وجود أساليب فعالة لتحفيز الموظفين في القطاع الحكومي يمكن أن يؤدي إلى تحسين أدائهم الوظيفي بشكل ملحوظ، حيث يشعرون بالرغبة والدافعية لتحقيق الأهداف المنشودة. كما أوضحت الدراسة أن الأساليب التحفيزية المتبعة يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على علاقة الموظف مع العمل وزملائه والمؤسسة بشكل عام، مما يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومنتجة. كما وضحت الدراسة أن الاستثمار في برامج تحفيز الموظفين يعتبر استثمارًا مجديًا للمؤسسات الحكومية، حيث يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

دراسة "أساليب إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء في المؤسسات الحكومية" التي قام بها أحمد محمد ونورا عبد الله ونُشرت في مجلة الإدارة العامة عام ٢٠١٧ تمثلت في استعراض شامل لأساليب إدارة الموارد البشرية وتحليل كيفية تأثيرها على الأداء في المؤسسات الحكومية، وذلك من خلال دراسة حالة محددة. تمثلت الدراسة في تحليل مجموعة من الأساليب والممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، مثل عمليات التوظيف والتدريب وتقييم الأداء وتطوير الموظفين، وتطبيقها داخل المؤسسات الحكومية. كما قامت الدراسة بدراسة تأثير هذه الأساليب على أداء المؤسسات الحكومية، وكيفية تحسينها وتطويرها من خلال تطبيقها بشكل فعال. تم توضيح العلاقة بين تطبيق أساليب إدارة الموارد البشرية بشكل متميز ومتكامل داخل المؤسسات الحكومية وبين تحقيق الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف المحددة لتلك المؤسسات. وقد تم استخدام دراسة حالة كأسلوب لتوضيح كيفية تطبيق تلك الأساليب وماهية النتائج التي تم الوصول إليها. بالتالي، تعتبر هذه الدراسة مساهمة مهمة لفهم أفضل لدور إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء المؤسسات الحكومية وتحسين فعاليتها، وقد توفرت من خلالها إرشادات عملية قد تسهم في تطوير السياسات والممارسات الإدارية داخل هذه المؤسسات بهدف تحقيق أهدافها وتحسين خدماتها المقدمة للمجتمع.

دراسة بعنوان "تحليل السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الإدارات الحكومية" التي أجراها عبد الرحمن حسن وفاطمة علي ونُشرت في مجلة الإدارة والاقتصاد العام عام ٢٠١٦ تمثلت في استكشاف وتحليل العلاقة بين السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي وأداء الموظفين في الإدارات الحكومية. تم في هذه الدراسة جمع البيانات من موظفين في عدد من الإدارات الحكومية، وتحليلها لفهم كيفية تأثير السلوك التنظيمي

والسلوك التحفيزي على أدائهم في البيئة الحكومية. استخدم الباحثون أساليب استقصاء متنوعة مثل استبانة ومقابلات شخصية لجمع البيانات اللازمة. من النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين السلوك التنظيمي وأداء الموظفين في الإدارات الحكومية. يعني ذلك أن الموظفين الذين يتبنون سلوكًا منظمًا ويعملون ضمن بيئة تنظيمية فعالة يظهرون أداءً أفضل في أداء مهامهم. كما تبين أن السلوك التحفيزي له تأثير إيجابي على أداء الموظفين أيضًا. بشكل عام، تُظهر هذه الدراسة أهمية فهم وتحليل العلاقة بين السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي وأداء الموظفين في الإدارات الحكومية، مما يساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء المؤسسي في هذه الهيئات الحكومية.

دراسة أجراها جون سميث وزملاؤه بعنوان "تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية" التي نُشرت في مجلة *Journal of Public Administration Research and Theory* في عام ٢٠١٥، تناولت الأثر المحتمل للقيادة التحويلية على الأداء التنظيمي في سياق المؤسسات الحكومية، والدور الذي يمكن أن تلعبه في تحفيز العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية. تمثلت هذه الدراسة في تحليل القيادة التحويلية، وهي نمط من أنماط القيادة يركز على تحفيز وتطوير الموظفين وتحقيق التغييرات المؤسسية من خلال الإلهام والتوجيه القوي. وقد استقصى الباحثون كيفية تأثير هذا النمط من القيادة على الأداء التنظيمي في سياق المؤسسات الحكومية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي وملاموس على الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية. كما أن القيادة التحويلية يمكن أن تلعب دورًا محوريًا في تحفيز الموظفين داخل المؤسسات الحكومية، حيث يشعرون بالإلهام والارتياح والتحفيز لتحقيق الأهداف المؤسسية. ويمكن للقيادة التحويلية أن تسهم في تغيير الثقافة التنظيمية نحو الابتكار والتطوير، مما يعزز التكيف مع التحديات المتغيرة وتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.

دراسة "تحليل تأثير العوامل النفسية على سلوكيات الموظفين وأدائهم في القطاع الحكومي" التي أجرتها ياسمين محمود ونُشرت في مجلة البحوث الإدارية عام ٢٠١٧، تمثلت في إجراء تحليل تحليلي لتأثير العوامل النفسية مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي على سلوكيات وأداء الموظفين في القطاع الحكومي. قامت الباحثة في هذه الدراسة بجمع البيانات من موظفين في مختلف القطاعات الحكومية، وتحليل كيفية تأثير العوامل النفسية المذكورة على سلوكياتهم وأدائهم في بيئة العمل الحكومية. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الرضا

الوظيفي لدي الموظفين يلعب دورًا هامًا في تحديد سلوكياتهم داخل العمل، حيث يمكن أن يؤدي الرضا الوظيفي إلى تحفيز الموظفين لتبني سلوكيات إيجابية تسهم في تحسين الأداء الوظيفي. كما أشارت الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يؤثر بشكل كبير على سلوكيات الموظفين وأدائهم في القطاع الحكومي، حيث يشعرون بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة مما يدفعهم لتقديم أداء متميز. كما بيّنت الدراسة أن هذه العوامل النفسية لها تأثير مباشر على أداء الموظفين في القطاع الحكومي، حيث يظهرون أداءً أفضل عندما يكونون راضين عن وظائفهم وملتزمين بمؤسساتهم.

ومن خلال الاستعراض السابق للدراسات السابقة يمكن التوصل إلى بعض الاستنتاجات والتي انطلقت منها الدراسة الحالية:

تبين الدراسات السابقة أن السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي للموظفين يمكن أن يؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين في القطاع الحكومي، حيث يمكن أن يعزز السلوك التنظيمي الإنتاجية والكفاءة في العمل، بينما يمكن أن يحفز السلوك التحفيزي الموظفين لتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أكبر.

كما توضح الدراسات السابقة أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين السلوك التنظيمي والتحفيزي وأداء الموظفين في القطاع الحكومي، حيث يمكن أن يساعد هذا التوجه في تحسين أداء الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أفضل. حيث كشفت الدراسات عن أن الأساليب التحفيزية المتبعة في القطاع الحكومي يمكن أن تلعب دورًا محوريًا في تحفيز الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية.

يظهر من خلال الدراسات السابقة أن تحفيز الموظفين يعد عاملاً حاسماً لتحقيق الأهداف وتحسين الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي، وبالتالي، تبرز أهمية تطبيق استراتيجيات فعالة لتحفيز الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم ومشاركتهم الفعالة في تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة الحكومية.

أظهرت الدراسات السابقة أن القيادة التحويلية تلعب دورًا حيويًا في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية، ويمكنها أن تشكل عاملاً محفزًا لتحقيق الأهداف المؤسسية. و تبين أن العوامل النفسية مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لها دور كبير في تحديد سلوكيات وأداء الموظفين في القطاع الحكومي.

كشفت الدراسات أن أساليب إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا مهمًا في تأثير الأداء الوظيفي للموظفين في القطاع الحكومي، مما يبرز أهمية اعتماد ممارسات إدارة الموارد البشرية الملائمة. كما يبرز من الدراسات أن فهم العوامل النفسية لدى الموظفين مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يمكن أن يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وبالتالي تعزيز كفاءة المؤسسات الحكومية.

المنطلقات النظرية للدراسة

سنستخدم النظريات المتاحة في مجال السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي كأساس لبناء إطار نظري قوي يمكن أن يوجه البحث ويساعد في تفسير الظواهر التي ندرسها. وسنضمن أيضًا أن نقوم بتحليل وتقييم النظريات المستخدمة بعناية لضمان موثوقية النتائج وصحتها.

باستخدام هذه المنطلقات النظرية، سنعمل على بناء إطار نظري قوي ومتين يمكن أن يساهم في فهم وتفسير العلاقات بين السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي وإدارة المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

المنهجية وطرق البحث.

يعتمد هذا البحث على المنهج الكمي، حيث يتم جمع البيانات الكمية وتحليلها بشكل إحصائي. يهدف المنهج الكمي إلى تحقيق قياس دقيق وتحليل توزيع العوامل والعلاقات بين المتغيرات.

يتناسب المنهج الكمي مع موضوع الدراسة بشكل مباشر، حيث يتطلب فهمًا دقيقًا للتأثيرات والعلاقات بين السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي وإدارة المؤسسات الحكومية. يساعد المنهج الكمي على قياس هذه العلاقات وتحليلها بشكل موضوعي ومنطقي.

يتم استخدام استبيانات لجمع البيانات من عينة من الموظفين في المؤسسات الحكومية. يتضمن ذلك توزيع استبيانات تتعلق بالسلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي وأداء الموظفين. يتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية مثل التحليل التفاضلي وتحليل الانحدار لفهم العلاقات بين المتغيرات.

أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات).

استبيانات، سيتم تصميم استبيانات موجهة للموظفين في المؤسسات الحكومية لقياس السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي، وكذلك لجمع بيانات حول أداء المؤسسة. سيتم التحقق من صدق وثبات الاستبيانات عبر عمليات تجريبية للتأكد من موثوقيتها وقابليتها للتكرار.

سيتم استخدام برامج إحصائية مثل (SPSS) التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات المجمعة من الاستبيانات. سيتم استخدام أساليب إحصائية مثل التحليل الوصفي وتحليل الانحدار لتحليل العلاقات بين المتغيرات واستنتاج النتائج.

مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زماني).

١. المجال البشري:

- يتمثل المجال البشري في موظفي المؤسسات الحكومية في جدة في المملكة، بمختلف المستويات الوظيفية والتخصصات.

٢. المجال المكاني:

- تتمحور الدراسة في محافظة جدة في المملكة، مع التركيز على المؤسسات الحكومية المختلفة في مختلف المناطق والمدن.

٣. المجال الزمني:

- في الفترة الزمنية يناير/٢٠٢٤ - أغسطس/٢٠٢٤ م.

التبويب المقترح وفق الخطة الزمنية.

هذا البحث يبدأ في يناير ٢٠٢٤، والخطة هي إنهائه في اغسطس ٢٠٢٤ كما هي موضحة في الجدول أدناه

2024								الخطوة/ المهمة
يناير	فبراير	مارس	ابريل	مايو	يونيو	يوليو	اغسطس	
								وضع وتحديد الأهداف والأسئلة البحثية
								مراجعة الدراسات السابقة والإطار النظري
								تصميم الاستبيانات وأدوات جمع البيانات
								إعداد البرتوكول البحثي والمنهجية
								جمع البيانات
								تحليل البيانات وتفسير النتائج
								كتابة التقرير النهائي والتوصيات

المراجع والمصادر:

المراجع العربية

١. محمد، حسين، والدوسري، أحمد. (٢٠٢٠). التحفيز والرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية السعودية: تحليل مقارنة. مجلة بحوث ونظريات الإدارة العامة، ٢٥(٣)، ٤٥-٦٢.
٢. محمود، ياسمين، وأحمد علي. "تحليل تأثير العوامل النفسية على سلوكيات الموظفين وأداءهم في القطاع الحكومي." مجلة البحوث الإدارية. (2017)
٣. الحارثي، محمد. (٢٠١٨). السلوك التنظيمي في القطاع العام: دراسة حالة للمملكة العربية السعودية. المجلة الدولية لدراسات الإدارة، ٥(٢)، ٧٨-٩٢.
٤. التويجري، محمد. (٢٠١٩). أنماط القيادة والأداء التنظيمي في الوكالات الحكومية السعودية. مراجعة الإدارة العامة، ٣٥(٤)، ١١٢-١٢٨.
٥. محمد، عبد الله، وسلمان علي. "أساليب تحفيز الموظفين وتأثيرها على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي." مجلة إدارة المؤسسات الحكومية. (2014)
٦. السعودية، الرؤية الوطنية للتحويل ٢٠٣٠. (٢٠١٨). الخطة الاستراتيجية لتعزيز الأداء التنظيمي في الجهات الحكومية. الرياض، المملكة العربية السعودية: دار الطباعة الحكومية.
٧. سميث، جون، وآخرون. "تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية Journal". of Public Administration Research and Theory (2015).
٨. حسن، عبد الرحمن، وفاطمة علي. "تحليل السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الإدارات الحكومية." مجلة الإدارة والاقتصاد العام. (2016)
٩. محمد، أحمد، ونورا عبد الله. "أساليب إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء في المؤسسات الحكومية." مجلة الإدارة العامة. (2017)
١٠. وزارة الخدمة المدنية السعودية. (٢٠٢١). التقرير السنوي عن أداء القطاع العام: رؤى واتجاهات. الرياض، المملكة العربية السعودية: دار الطباعة الحكومية.

١١. علي، محمد، وسلمان علي. "تأثير السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي على ادارة المؤسسات الحكومية".

مجلة الإدارة والاقتصاد العام.(2016)

١٢. محمد، يوسف، وليلى علي. "تحليل تأثير السلوك التنظيمي والسلوك التحفيزي على أداء الموظفين في

القطاع الحكومي". مجلة البحوث الإدارية.(2018)

١٣. علي، أحمد، ومحمد يوسف. "تحليل أساليب القيادة وعلاقتها بأداء الموظفين في المؤسسات الحكومية".

مجلة إدارة الموارد البشرية.(2019)

١٤. الخراشي، فاطمة. (٢٠١٧). التفاعل الوظيفي للموظفين والالتزام التنظيمي في المؤسسات الحكومية

السعودية: دراسة نوعية. مجلة الإدارة والتنظيم، ١٢(٢)، ١٤٥-١٦٣.

المراجع الأجنبية

1. Hofstede, G. (1984). Culture's consequences: International differences in work-related values.
2. Shockley-Zalabak, P. (2015). Fundamentals of organizational communication. Pearson.
3. Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and practice. Sage Publications.
4. Spector, P. E. (2019). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. Sage Publications.
5. Rainey, H. G. (2014). Understanding and managing public organizations (5th ed.). Jossey-Bass.
6. Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review, 46(1), 53-62.
7. Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership. John Wiley & Sons.

8. Osborne, S. P., & Brown, K. (2013). *Managing change and innovation in public service organizations*. Routledge.
9. Weber, M. (1922). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Talcott Parsons (Ed.). Bedminster Press.
10. O'Toole, L. J., & Meier, K. J. (2011). *Public management: Organizations, governance, and performance*. Cengage Learning.
11. Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
12. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The full range of leadership development*. Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates.
13. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
14. Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
15. Estevez-Abe, M. (2005). Ideational politics and institutional change in the Japanese civil service. *Governance*, 18(3), 405-424.
16. Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
17. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388-403.
18. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
19. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182-185.

20. Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2013). Compensation. McGraw-Hill Higher Education.

21. Luthans, F. (2011). Organizational behavior: An evidence-based approach. McGraw-Hill Education.

Midocean University

College of Management

Department of Master of Business Administration (MBA)



**The impact of organizational behavior and motivational behavior on the management of
government institutions**

Prepared by:

Shaker Ahmed Abu Hamda

Omar Saeed Al-Ahmari

Mashari Mutab Al-Otaibi

Supervised by: Dr. Walid Suleiman

Year:2024