



جامعة عمار تليجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع
تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل



مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع الموسومة بـ

دور القيادة الإدارية في تحفيز العاملين دراسة حالة وكالة موبيليس بالأغواط

- تحت اشراف :

د. قعدة العيد

- من اعداد الطالبين :

رويشد ابراهيم
بن سليمان ابراهيم

السنة الجامعية 2020-2021



إهداء

إلهي يا من لا يطيب إلا بذكرك ولا يطيب النهار إلا بشكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعونك يا من خلقتني فأحسننت، وعلمتني فإنعمت، أهدي شيئاً من جزيل عطائك، فأسألك رب أن تتقبله لوجهك الكريم
وأن تنفع به كل من قرأه واكتبه في ميزان حساتي
إلى خير الأنام ومنبع السلام إلى خير البرية ومعلم البشرية
يا من يطيب بذكره الإهداء محمد صلى الله عليه وسلم
إليك يا نور حياتي يا من حبها يملأ قلبي إلى من كان دعائها سر ناجحي
وحنانها بلسم جراحي، يا من أشرقت راحتي وسعادتي بتعبها وشقائها
يا من رآني قلبها قبل أن تراني عينها، يا كنز الدنيا والآخرة
أطال الله في عمرها ومتعها بالصحة والعافية "امي".
إلى من أحمل أسمه بكل فخر واعتزاز، يا من تعب لأجلي وشجعني وقواني "أبي".
إلى سندي وبهجة حياتي من علموني أن الحياة كفاح والصبر مفتاح
إلى اخوتي واخواتي وإلى كل الأهل والأقارب وكل من يحمل لقب "رويشد".
إلى من تطيب الأوقات برفقتهم أصدقائي كل باسمه، وأخص بالذكر رفيق دربي
الذي تقاسمت معه عناء هذا العمل "بن سليمان ابراهيم"
إلى كل من يبقى ذكرهم في القلب إلى من وسعهم قلبي ولم يسعهم إهدائي
إلى كل هؤلاء جميعها

♥ رويشد ابراهيم ♥

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم
[رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ
وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ].
صدق الله العظيم - {النمل: الآية 19}.

في البداية الشكر والحمد لله جلّ في علاه فإليه يُنسب الفضل كله
في إكمال - والكمال يبقى لله وحده - في انجاز هذا العمل.
أتوجه بالشكر الجزيل الدكتور "العيد قعدة" مشرف هذا العمل
على رحابة صدره وسعة صبره الذي كان له فضلا كبيرا في انجاز
واقام هذا العمل ولم يحرمننا يوما من عطاءه ونصحه وإرشاده.
كما لا ننسى توجيهه شكرنا إلى كل أساتذتنا الكرام
بملازمة توجيهاتهم وإرشاداتهم حول هذا البحث.
وأتقدم بالشكر والعرفات لكل من ساعدني
في هذا العمل من قريب أو بعيد.

شكرا

الفهرس

فهرس المحتويات	
الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر وتقدير
	(المحتويات - الجداول - الأشكال)
	ملخص الدراسة
أ + ب	مقدمة
الإطار المنهجي للدراسة	
4	1- الإشكالية
5	2- فرضيات الدراسة
5	2-1- الفرضية العامة
5	2-2- الفرضيات الجزئية
5	3- أسباب اختيار الموضوع
6	4- أهمية الدراسة
6	5- أهداف الدراسة
6	6- مجالات الدراسة
7	7- صعوبات الدراسة
7	8- تحديد المفاهيم
8	9- الدراسات السابقة والمثابفة
الإطار النظري للدراسة	
الفصل الاول: القيادة الإدارية	
12	تمهيد
13	المبحث الأول: ماهية القيادة الادارية
13	المطلب الأول: أهمية القيادة الادارية
13	المطلب الثاني: خصائص القيادة الادارية
14	المطلب الثالث: عناصر القيادة الادارية

14	الفرع الأول: مبادئ القيادة الادارية
15	الفرع الثاني: اركان القيادة الادارية
17	المبحث الثاني: مكونات القيادة الادارية
17	المطلب الأول: أدوار القيادة الادارية
18	المطلب الثاني: أنماط القيادة الادارية
21	المطلب الثالث: فنون القيادة الادارية
24	المبحث الثالث: القيادة في الفكر الإداري
24	المطلب الأول: نظريات القيادة الادارية
30	المطلب الثاني: خطوات القيادة الأفضل في الفكر الإداري
31	المطلب الثالث: وظائف القيادة في الفكر الإداري
35	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: تحفيز العاملين	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: مفهوم التحفيز
38	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التحفيز
38	الفرع الأول: تعريف التحفيز
39	الفرع الثاني: أهمية التحفيز
41	الفرع الثالث: عناصر التحفيز
42	المطلب الثاني: أساليب التحفيز وأنواعه
42	الفرع الأول: أساليب التحفيز
43	الفرع الثاني: أنواع التحفيز
45	المطلب الثالث: أهم نظريات التحفيز
49	المطلب الرابع: نظام الحوافز وشروط نجاحه
49	الفرع الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز

50	الفرع الثاني: كيفية وأسس منح نظام الحوافز
52	المبحث الثاني: العلاقة بين التحفيز والأداء
52	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول أداء العاملين
52	الفرع الأول: مفهوم الأداء
53	الفرع الثاني: تعريف أهمية وخصائص تقييم الأداء
54	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة بأداء العاملين
54	الفرع الأول: تصنيفات أداء الموظفين
55	المطلب الثالث: العوامل المعيقة لأداء الموظفين
57	المبحث الثالث: علاقة الحوافز بمستوى أداء العاملين
57	المطلب الأول: مفهوم حوافز الأداء وأشكالها
57	الفرع الأول: مفهوم حوافز الأداء
58	الفرع الثاني: أشكال حوافز الأداء
60	الفرع الثالث: متطلبات نجاح حوافز الأداء الفعالة
61	المطلب الثاني: عوامل نجاح حوافز الأداء
62	المطلب الثالث: الحوافز وعلاقتها بالأداء
62	الفرع الأول: أسباب انخفاض الإنتاجية وعلاقتها بتحفيز الموظفين
63	الفرع الثاني: الخطوات التي تساعد على تحفيز الموظفين لتحسين الأداء
64	الفرع الثالث: أهم الطرق لتحفيز الموظفين وتحسين دافعيتهم للعمل وتطوير سلوكهم
66	خلاصة الفصل الثاني
الإطار الميداني للدراسة	
68	تمهيد:
69	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
69	1- وكالة موبيليس الأغواط
69	2- الهيكل التنظيمي العام لوكالة موبيليس الأغواط

72	3- أهداف مؤسسة موبيليس
73	المبحث الثاني: منهجية البحث والاجراءات الميدانية
73	1- الدراسة الاستطلاعية
73	2- متغيرات الدراسة
73	1-2- المتغير المستقل
74	2-2- المتغير التابع
74	3- منهج الدراسة
75	4- مجتمع وعينة الدراسة
75	5- أداة الدراسة
76	5-1-الملاحظة
76	5-2- الاستبيان
77	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
77	1- عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية للعينة
80	2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
86	3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
92	4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة
96	5- مقارنة النتائج بالفرضيات
96	5-1- الفرضية الجزئية الأولى
97	5-2- الفرضية الجزئية الثانية
97	5-3- الفرضية الجزئية الثالثة
98	6- الاستنتاج العام للدراسة
100	خاتمة
	توصيات واقتراحات
	قائمة المراجع

فهرس الجداول		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح افتراضات نظرية X و Y	28
02	يمثل الترتيب المنطقي لوظائف الإدارة	34
03	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	77
04	توزيع مفردات العينة حسب متغير السن	77
05	الخبرة المهنية	78
06	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	78
07	الحالة الاجتماعية	79
08	حسب الوظيفة	79
09	يوضح توزيع العينة حسب العلاقة بين الحالة الاجتماعية وفعالية نظام القيادة	80
10	يلعب نظام القيادة دورا	80
11	القيادة الإدارية تتميز بنوع	81
12	القيادة الإدارية حازمة في تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة	81
13	ضعف التفاعل يساهم في انخفاض مستوى ادائك الوظيفي	82
14	الشعور بالأمان والثقة في أداء العمل	82
15	الشعور بالحرية داخل العمل	83
16	عملية الرقابة دور مؤثر في تحسين أداء العمال	83
17	ظروف العمل المناسبة داخل المؤسسة تجعلك تجتهد أكثر	83
18	التركيز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية بهدف تحسين الأداء	84
19	العلاقة بين الوظيفة واهتمام المدير باقتراحات المرؤوسين	85
20	العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام ويحسن الأداء	86

86	رؤية العدالة لدى الإدارة اتجاه العمال	21
87	جهود الإدارة لتطبيق نظام فعال للمكافآت يرضي العمال	22
87	العلاقة بين الجنس وساعات العمل اليومية غير مرهقة بالنسبة لك	23
88	فرصة متاحة للمشاركة مع رئيسك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	24
88	توزيع العمل بينهم وبين زملائك عادل	25
89	قيامك بعملك الحالي يلبي طموحات كبيرة بالنسبة لك	26
89	العلاقة بين الخبرة في العمل ورضا الموظف عن الإدارة التي يعمل بها	27
90	تجد تعاوننا من الإدارة في خدمة أهداف الوكالة	28
90	يمكنك التشاور مع زملائك المديرين واتخاذ القرارات بصورة جماعية	29
91	أنت راض عن الإدارة التي تعمل بها	30
92	العلاقة بين الوظيفة والأجر وتحمله المسؤولية	31
93	تتلقى هدايا ومكافآت من مؤسستك لإتقانك لعملك	32
93	علاوة للعمل وتعويض المخاطر المرضية	33
94	مرافق خاصة للعمال في أوقات الراحة على حساب الشركة	34
94	الإدارة تقوم بتشجيع العمال وإرشادهم ومعالجة أخطائهم	35
95	مشاركة انجازات القائد التي يحققها مع العمال	36
95	العلاقة بين الخبرة و تحدي للحصول على فرض الترقية	37
96	الجدول رقم 38 تسعى الإدارة لخلق روح الجماعة	38

فهرس الأشكال		
الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نظريات السمات	26
02	حلقة السلوك الإنساني	39
03	سلم هرم الحاجات	47
04	خوافز الأداء	60
05	هيكل تنظيمي لوكالة موبيليس الأغواط	71

ملخص الدراسة

"دور القيادة الإدارية في تحفيز العاملين - دراسة حالة وكالة موبيليس بالأغواط"

The role of administrative leadership in motivating employees - a case study of the Mobilis agency in Laghouat

هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تحفيز العاملين بوكالة موبيليس بالأغواط، ودورها الفعال والايجابي في تحسين الأداء من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، حيث عملت الوكالة بتشجيع العمال وتحفيزهم ماديا ومعنويا والعمل بروح الجماعة بهدف تحسين الأداء والرضا والتحفيز، ومنه طرحنا مشكل الدراسة العام:

- هل للقيادة الإدارية دور في تحفيز العاملين؟

وسوف نحاول الإجابة على هذا التساؤل من خلال الأسئلة الفرعية الموالية:

- ما هو الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية على أداء العاملين؟

- هل تساهم القيادة الإدارية في إرضاء العاملين؟

- هل تلعب القيادة الإدارية دورا في تحفيز العاملين؟

الفرضية العامة:

- للقيادة الإدارية دور في تحفيز العاملين.

الفرضيات الجزئية:

- تلعب القيادة الإدارية دورا على أداء العاملين.

- تساهم القيادة الإدارية في إرضاء العاملين.

- تلعب القيادة الإدارية دورا في تحفيز العاملين.

منهج الدراسة

وانطلاقا من موضوع دراستنا وموسم بـ "دور القيادة الإدارية في تحفيز العاملين"، فإن هذا الموضوع يقتضي منا استعمال المنهج الوصفي، فهو منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو موضوع محل البحث والدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

وفي دراستنا هذه يتمثل مجتمع الدراسة عمال بوكالة موبيليس بمدينة الأغواط، وقمنا باختيار عينة بحثنا بطريقة قصدية متمثلة في 50 عاملا بوكالة موبيليس الأغواط.

نتائج الدراسة:

- دلت نتائج الفرضية الأولى أن للقيادة الإدارية دور فعال في وكالة موبيليس بالأغواط، حيث تلعب دورا ايجابيا في تحسين أداء العمال من أجل بلوغ الأهداف المنشودة.

- كما دلت نتائج الفرضية الثانية أن للقيادة الإدارية دور في إرضاء العاملين، فالعمال راضون كل الرضا عما تقدمه الإدارة من حاجيات تجعلهم يعملون ويجهدون أكثر في خدمة هذه الوكالة.

- ودلت نتائج الفرضية الثالثة أن القيادة الإدارية داخل الوكالة تمارس عملية التحفيز بأنواعها المعنوية والمادية لنيل الترقية المجتهدين في العمل ومنه تحقيق الهدف الأسمى للمؤسسة.

مقدمة

يعتبر موضوع القيادة الإدارية من أكثر الموضوعات إثارة في عالم الإدارة وأصبحت عنصراً المعيار الذي يحدد نجاح وكفاءة قيادة المدير أو عدم كفاءته ويمثل القائد الإداري أساسياً وهاماً في كل مراحل عملية التنمية الاقتصادية، وتمتد جذور القيادة الإدارية إلى الوقت الذي بدأ فيه التعامل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة، كما تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارية حيث تقوم الإدارة على الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز.

والقيادة تشكل محوراً هاماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية في عصر التقدم التكنولوجي المتسارع الذي نتج عنه حالات عدم التأكد المستمر في شتى المجالات، وهي كلها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية، بهدف تحديد أبرز المشاكل التي تعترض المؤسسات وتقديم الحلول لها من أجل تحقيق أهدافها وأهداف المتعاملين معها، وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها في رفع الأداء وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية فعالة داخل المؤسسة.

فالقيادة الإدارية عملية مهمة وضرورة أساسية في كل المؤسسات سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح، وهي عبارة عن نشاط إيجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي يصبح من خلاله قائداً إدارياً وتتوافر فيه سمات وخصائص قيادية ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة واستخدامه لسلطته بالقدر المناسب وعند الضرورة، كما تعتبر القيادة الإدارية إحدى أهم السبل المؤسسية الناجحة وقوة توجيه العناصر ورشد الإنتاجية والحل الأمثل والطريق الأقوم للوصول إلى الهدف بأقل تكلفة وأعلى مكسب،

فيها يتم التنسيق لتحقيق التخطيط والتزويد لاستراتيجيات العمل وهي أساس الشفافية والولاء والانتماء والشمولية في العمل.

فالقيادة الإدارية باعتبارها عملية تأثير في سلوك الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف وأن نجاح القائد يعد مد أساسا على خصائصه كسماته الشخصية والتي تحدد النمط القيادي الذي يمارسه كأساليب التحفيز التي يعتمد عليها في التأثير على المرؤوسين وتحسين مستوى الأداء لديهم.

من هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة الإدارية في تحفيز العاملين، وعليه كان تقسيمنا لهذه الدراسة إلى:

تناولنا في **الإطار التمهيدي للدراسة** أهمية وأهداف الدراسة، وكذا الإشكالية والفرضيات، وتحديد المفاهيم والمصطلحات، والدراسات السابقة والمثابة.

وبعدا تطرقنا في **الإطار النظري للدراسة** إلى فصلين، **الفصل الأول الخاص بالقيادة الإدارية**، تناولنا فيه ثلاث مباحث، المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية، المبحث الثاني: مكونات القيادة الإدارية، المبحث الثالث: وظائف القيادة في الفكر الإداري.

أما **الفصل الثالث خصصناه لتحفيز العاملين**، تناولنا فيه كذلك ثلاث مباحث، المبحث الأول: مفهوم التحفيز، المبحث الثاني: العلاقة بين التحفيز واداء العاملين، المبحث الثالث: علاقة الحوافز بأداء العاملين.

ومن ثم عرضنا **الإطار التطبيقي للدراسة**، حيث تناولنا ثلاث مباحث، المبحث الأول خصصناه للتعريف بوكالة موبيليس بالأغواط، والمبحث الثاني: منهجية البحث والإجراءات الميدانية، والمبحث الثالث: تطرقنا فيه إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة، من ثم خاتمة لموضوعنا وبعض توصيات واقتراحات في معالجة بعض المشاكل.

الإطار المنهجي للدراسة

1- الإشكالية:

إن القيادة باعتبارها عملية تأثير في الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف، وأن نجاح القائد يتوقف أساساً على خصائصه وسماته الشخصية التي تحدد نوع النمط القيادي الذي يمارسه في التأثير على مرؤوسيه لتحسين مستوى الأداء لديهم.

كما أصبح جلياً الآن أن تقدم المجتمعات والدول ما هو إلا نتيجة طبيعية لجهود هذه القيادة الإدارية الواعية والمسؤولة في تحسين ورفع مستوى الأداء لدى أفرادها، فالربط بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، والتقييم المستمر والسليم لأداء الأفراد، واتباع مناهج تحسين وتطوير الأداء، تعد أهم الأسباب للحصول على هذا الأداء المتميز المحقق للأهداف.

فالقيادة الإدارية لها دور فعال في تحقيق النجاح والفعالية للمؤسسات وتحسين أداء العمال بداخلها، ولهذا يرى كثير من علماء الاجتماع وعلم النفس والإدارة أن تحقيق الأداء الفعال للعمال مرهون ومرتبطة بالنمط القيادي المتبع من طرف الرؤساء الإداريين وبمدى ما يحققه هذا النمط القيادي من إشباع لحاجيات ورغبات العمال من الناحية النفسية والمادية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أدائهم وتطويره، كل هذا يطرح الأهمية البالغة لدراسة هذا الموضوع وذلك من خلال البحث عن أهم الأنماط القيادية وأهم العوامل التي لها دور وأهمية في تحسين أداء العمال وبالتالي الرفع من مستوى أداء المؤسسة.¹

ويعتبر العنصر البشري أهم عنصر ومورد في المؤسسات اليوم، فبواسطته تتم عمليات الإنتاج والمبادلات، الابتكارات والإبداعات، الإنجازات والأعمال المختلفة التي تساهم في تلبية حاجات الأفراد والمجتمع. لذا كان الاهتمام منصبا عليه بمحاولة فهم سلوكه وطباعه ومختلف المحددات النفسية التي توجهه وتؤثر عليه، وتثير رغبته في العمل وتبرز طاقاته الكامنة وتحولها إلى أعمال وتحديات في الاتجاه الذي يراد به تحسين الأداء وتحقيق الأهداف، وكان للقيادة الإدارية دور كبير وهام في عملية التحفيز ودفع العاملين إلى تقديم الأفضل، فالقائد الإداري يستشعر هموم عامله وآمالهم

¹ طارق عبد الحميد البدر، أساسيات في علم إدارة القيادة، دار الفكر للطباعة والنشر، الطبعة 1، عمان، 2002، ص 100.

وأحلامهم، أحاسيسهم ومختلف المشاكل التي تعيق أعمالهم ومهامهم، فيدرسها ويعالجها ويحولها إلى راحة نفسية واقبال وتحد وحب للعمل والإبداع والمثابرة.

باعتبار القيادة الإدارية عملية تأثير على العاملين من خلال تحفيز وتوجيه قدراتهم واهتماماتهم في المسار الذي يضمن الأهداف المنشودة، ومن هذا المنطلق أردنا معرفة "دور القيادة الإدارية في تحفيز العاملين" من خلال طرح الإشكال التالي:

هل للقيادة الإدارية دور في تحفيز العاملين؟

وسوف نحاول الإجابة على هذا التساؤل من خلال الأسئلة الفرعية الموالية:

- ما هو الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية على أداء العاملين؟

- هل تساهم القيادة الإدارية في إرضاء العاملين؟

- هل تلعب القيادة الإدارية دورا في تحفيز العاملين؟

2- فرضيات الدراسة:

2-1- الفرضية العامة:

- للقيادة الإدارية دور في تحفيز العاملين.

2-2- الفرضيات الجزئية:

- تلعب القيادة الإدارية دورا على أداء العاملين.

- تساهم القيادة الإدارية في إرضاء العاملين.

- تلعب القيادة الإدارية دورا في تحفيز العاملين.

3- أسباب اختيار الموضوع:

- معرفة دور القيادة الإدارية في التأثير على الأفراد.

- محاولة تحديد العلاقة بين متغيري الدراسة القيادة الادارية وتحفيز العاملين.

- معرفة تأثير الحوافز على أداء العمال.

- معرفة أهمية التحفيز.

4- أهمية الدراسة:

- تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا وحساسا في كل مراحل العملية الإدارية، وهي بذلك تضمن لها الفعالية والديناميكية المستمرة من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- الكشف عن وجود علاقة بين الحوافز والأداء.
- تعد القيادة الإدارية موضوعا أساسيا في دراسات وبحوث الباحثين، إذ نجدها في معظم كتب الإدارة العامة، إدارة الأعمال، كتب علم النفس والاجتماع.
- معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين من خلال الحوافز المادية والمعنوية.

5- أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة حول القيادة الإدارية لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:
- التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري.
- تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفعالية وكفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصرا مؤثرا بالإيجاب في أداء العاملين.
- التعرف على الأسلوب القيادي والاستراتيجيات التي يجب أن يتبناها القادة الإداريون في عملية تحفيز العاملين.

6- مجالات الدراسة:

حددت الدراسة بالمجالات التالية:

- **المجال الزمني:** هو فترة الدراسة الميدانية التي قمنا بإجرائها بدءا من أواخر شهر مارس 2021 إلى غاية منتصف شهر جويلية 2021.
- **المجال المكاني:** أجريت دراستنا الميدانية بوكالة موبيليس مدينة الأغواط.
- **المجال البشري:** ويتضمن المجال البشري لهذه الدراسة عمال وكالة موبيليس بمدينة الأغواط والبالغ عددهم 50 عامل وعاملة.

7- صعوبات الدراسة:

واجهتنا أثناء إعداد البحث عدة صعوبات أهمها ما يلي:

- الجانب النظري: تشعب موضوع القيادة الإدارية وكذلك موضوع التحفيز حيث أنهما موضوعان تتقاطع في دراستهما الكثير من العلوم: علم الإدارة، علم الاجتماع، علم النفس، ونتيجة هذا التشعب وجدنا صعوبة في هيكلتها بالشكل الذي يتناسب مع أهداف البحث.
- الجانب التطبيقي: فقد وجدنا صعوبة في عملية توزيع وجمع الاستبيان حيث رأينا أن الوكالة حذرة في استقبالنا بسبب جائحة كورونا المستجد.

8- تحديد المفاهيم

8-1- مفاهيم نظرية :

- الإدارة: "تعتبر عن جميع الأنشطة التي تعمل على استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق غايات معينة".¹
- القائد: "هو ذلك الشخص الذي يستطيع التأثير على سلوك الآخرين واتجاهاتهم وأفعالهم لتحقيق أهداف المؤسسة".²
- القيادة الإدارية: "هي عملية اجتماعية تسعى لتأثير على أفعال الأفراد وسلوكهم للعمل بجد ورغبة لتحقيق أهداف مشتركة ومرغوبة".³
- التحفيز: "يعرف التحفيز بأنه الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الحصول إلى تحقيق أهداف معينة".⁴

¹ طارق عبد الحميد البديري، أساسيات في علم إدارة القيادة، دار الفكر للطباعة والنشر، الطبعة 1، عمان، 2002، ص 100.

² سهيل أحمد عبيدات، القيادة: أساسيات نظريات مفاهيم، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، إربد، 2007، ص 14.

³ حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة نظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمات، دار حامد للطباعة والنشر، عمان الأردن، 2009، ص 216.

⁴ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب القاهرة، 1992، ص 209.

- رضا العمال : هو الشعور الايجابي الذي يشعر به الموظف بشكل عام تجاه عمله ، بسبب تحقيق احتياجاته ، ورغباته في العمل ، اذ انه من الاهداف الاساسية التي تسعى معظم المؤسسات للحصول عليه لما له من دور في زيادة انتاجية العمال وتحفيزهم.

8-2- مفاهيم اجرائية :

- الادارة: هي عملية تحقيق الاهداف المرسومة بالاستخدام الامثل للموارد المتاحة ، وفق منهج محدد.

- القائد: هو الشخص الذي يستخدم نفوذه و سلطته و قوته و مهاراته ليؤثر على سلوك و اداء و توجهات الافراد من حوله لانجاز الاهداف و الغايات المحددة.

- القيادة الادارية : هي عملية رشيدة يقوم فيها القائد الاداري، و هو شخص يتمتع بصفات معينة.

- التحفيز : هو الرغبة في التصرف او التحرك نحو تحقيق هدف معين.

- رضا العمال : هو شعور ناتج عن تقييم شخصي ذاتي لمختلف عناصر و متغيرات وضعية العمل. و هو شعور بالقناعة او السعادة لاشباع الحاجيات و الرغبات و التوقعات من العمل نفسه و بيئة العمل.

9- الدراسات السابقة والمثابة:

1. الدراسة الاولى: الصالح جيلح: "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة، مجمع صيدال"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004-2006.

حاول الباحث إبراز أهمية الارتباط بين القيادة الإدارية وأداء العاملين في المؤسسة من خلال عرض عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة ؛ والوقوف على السمات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفعالية وكفاءة، والتطرق إلى الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريون لرفع الأداء في المؤسسة.

وقد استخدم الباحث استبيانين الأول موجه لقادة مؤسسة صيدال والثاني لمرؤوسيهـم، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن القيادة الإدارية تتطلب في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، وأن لها دور محدد ورئيس في الأداء الفردي والجماعي للعاملين، وأن القادة الإداريين في مجمع صيدال يعتمدون على قوة سلطتهم الرسمية أكثر من الإقناع الشخصي للتأثير في العاملين.

2. الدراسة الثانية: دراسة زرقة أحمد " فعالية القيادة الإدارية وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء " رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الجزائر، 2008.

انطلق الباحث من إشكالية مفادها: كيف تساهم القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي والأداء المتميز لعمالها.

وقد درس الباحث حالة مؤسسة سونلغاز بالمدينة وتوصل إلى أن التنظيم داخل المؤسسة هو تنظيم بيروقراطي يتبع الرسمية كأداة للتعامل.

وثقافة المؤسسة غير واضحة المعالم إضافة إلى عدم رضا العمال عن أجورهم وعدم العدالة في الترقية إلى جانب ضعف الاتصال والمحسوبية مما ولد الكراهية وزاد الهوة بين العمال والإدارة والنتيجة أن المؤسسة بعيدة عن تحقيق الرضا لدى عمالها وغياب الولاء.

3- الدراسة الثالثة: دراسة مقدود وهيبة: " التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة " دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، بومرداس، 2008.

تناولت الاشكالية دور التحفيز في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، حيث قامت بدراسة التحفيز وأهميته في أداء الأفراد، وقد سمحت الدراسة الميدانية والاستبيانات الموزعة على أفراد العينة من الوقوف على نقاط القوة والضعف للشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء:

تتمثل نقاط القوة:

- توفير الوسائل والتقنيات المتطورة.

- توفير شروط الامن والنظافة والانضباط.

- وجود حوار واتصال بين القيادة والعمال.
- إعداد المنظمة لمشروع تقييم الكفاءات وترشيد عملية التحفيز.

نقاط الضعف:

- ضعف برامج التقييم.
- محدودية برامج التكوين.
- ضعف التحفيز المادي.
- الشعور بعدم الامان الوظيفي.
- ضعف الخدمات.

من خلال عرضنا للدراسات السابقة يتبين ان أغلبها تناولت دراسة القيادة الإدارية بشكل كبير، وان عامل التحفيز يعد محورا أساسيا في نجاح أي مؤسسة.

بشكل وأبعاد مختلفة عن الذي سنتناوله هذه الدراسة، فمعظمه لم يركز على الأداء كما ان هذه الدراسة تختلف من حيث عينة الدراسة وتركيزها على الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تحفيز العاملين، وكذا اختلافها من حيث المكان والزمان.

الإطار النظري للدراسة

الفصل الاول: القيادة الإدارية

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

المبحث الثاني: مكونات القيادة الإدارية

المبحث الثالث: وظائف القيادة في الفكر الإداري

تمهيد:

تسعى المنظمات إلى صياغة رؤيتها وتحقيق الرسالة التي قامت من أجلها، والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، لذا فإنها تعمل على إتباع الاستراتيجيات والسياسات والتكتيكات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك حيث يتطلب توفير مجموعة من المدخلات تتمثل في الموارد البشرية آلات والأموال والموارد والمعلومات، وتعتبر الموارد البشرية أهم هذه المدخلات وأكثرها تأثيراً على المنظمة، إذا فإن هذه الأخيرة تحامل أن توفر لمواردها البشرية ظروفًا ملائمة تساعد على القيام بدورها على أكمل وجه، ومن أهم هذه الظروف القيادة وخاصة الإدارية باعتبارها الأداة الرئيسية التي تستطيع المؤسسات من خلالها أن تحقق التكامل المنشود، ونستطيع القول أن القيادة هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

ويتضمن هذا الفصل المباحث التالية :

- * ماهية القيادة الادارية
- * مكونات القيادة الادارية
- * وظائف القيادة في الفكر الإداري

المبحث الأول: ماهية القيادة الادارية

المطلب الأول: أهمية القيادة الادارية

إن أهمية القيادة تكمن فيما يلي:

- ✓ أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- ✓ أنها القوقعة التي تتصير داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- ✓ السيطرة على مشكلات العمل حلها وحسم العلاقات والترجيح بين الآراء.
- ✓ تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- ✓ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- ✓ مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- ✓ تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- ✓ نشر المناخ الصحي الإيجابي والحد من الصراعات التنظيمية من خلال استقالة التنظيم غير الرسمي وتوظيفه استجابة للاستفادة منه، فالأفراد يتخذون القائد للعمل الإيجابي الذي يخدم المنظمة.¹

المطلب الثاني: خصائص القيادة الادارية

للقيادة الإدارية مجموعة من الخصائص المتمثلة في:

- ✓ القيادة نشاط وحركة لان القائد يتعامل مع الأشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية، فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهها بناء.
- ✓ القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الأمر والفرص.
- ✓ القيادة تعاون وعلى القائد ان يبيث روح التعاون بين أفراد جماعته ولا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.
- ✓ القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد أن يحفز الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم.

¹ مشري امينة: النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام وعلاقته بالضغوط المهنية لدى الاساتذة، مذكرة ماستر علوم سياسية، 2013، ص 120.

- ✓ إن القيادة هي دور جماعي إذ لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائدا بمفرده وإنما يستطيع أن يمارس القيادة من خلال مشاركته الفعالة في جماعة ما ضمن إطار معين.
- ✓ إن القيادة تعتمد على تكرار التفاعل أي أن القيادة في جماعة ما تتطلب حدا أدنى من تلاقي في القيم والاتجاهات يسمح باستمرارية التفاعل.
- ✓ إن القيادة لا ترتبط بالضرورة بمركز وإنما منتشرة وموزعة عبر المؤسسة.
- ✓ إن معايير الجماعة ومشاعرهم تحدد القائد كما تحدد درجة اعتبارهم لسلوكياته كسلوكيات قيادية¹.

المطلب الثالث: عناصر القيادة الادارية

الفرع الاول: مبادئ القيادة الادارية

للقيادة عدة مبادئ من بينها ما يلي:

- ✓ القيادة تعتمد على المشاركة والتفاعل الاجتماعي بين الرئيس ومروؤوسيه.
- ✓ المركز الوظيفي لا يعطي بالضرورة القيادية فليس كل من شغل مركزا رسميا يعتبر قائدا.
- ✓ القيادة في أي تنظيم ومؤسسة ممتدة وواسعة الانتشار، فالقائد يمارس دوره نوابه والفرعيين، هؤلاء لا يمارسون دورهم على مروؤوسيهم ويكون دور القائد أيضا علاوة على عملية القيادة التنسيق والتنظيم داخل المؤسسة.
- ✓ معايير أو مبادئ المجموعة هي التي تقرر من هو القائد فالمجموعة تعطي القيادة للأشخاص الذين ترى فيهم سندا لمبادئها.
- ✓ مميزات القيادة ومميزات التبعية قابلة لتبادل، فالقائد في موقف ما يمكن أن يكون تابع في موقف آخر.
- ✓ أن الأشخاص الذين يبالغون في عمليات الإقناع أو يعطون برهانا برغبتهم في السيطرة لا يصلحون لتولي ادوار القيادة².

¹ لصلح هدى: النمط القيادي وعلاقته بإدارة الوقت لدى مدري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مذكرة ماستر قانون اعمال، 2012، ص98.

² بعزیز امال: النمط القيادي السائد وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر اعلام واتصال 2003، ص70.

✓ أن يكون الشخص الذي يمارس القيادة معينا بمشاعر الناس الذين يقودهم ولا تزعجه تصريحاتهم وتصرفاتهم.

✓ أن يكون الشخص الذي يمارس القيادة او القائد يتمتع بسرعة البداهة في اتخاذ القرارات الصائبة والممكنة لحل المشكلات الانية والمفاجئة¹.

الفرع الثاني: اركان القيادة الادارية

يجب أن تتوفر القيادة لكل جماعة من الجماعات وإلا أصبحت هذه الجماعة مجموعة من الأفراد لا يربط بين أفرادها رابط ولا يقتصر دور القيادة في كل جماعة أو مؤسسة أو منظمة على مجرد التأكد من قيامها بواجبها في الحدود المرسومة لها قانونيا بل انه يتعدى ذلك إلى إمداد القائمين عمليا بالدوافع والحوافز التي تبعث النشاط في نفوسهم وتغرس فيهم روح التعاون وحب العمل المشترك، وتعتمد علمية القيادة على أربعة أركان وهي:

✓ جماعة من الناس لها هدف مشترك لتحقيق وهم الأتباع.

✓ شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف وهو القائد سواء كان هذا الشخص قد اختارته الجماعة من بين أعضائها ام عينته سلطة خارجة عن الجماعة طالما كان هذا الشخص يستطيع ان يتعامل مع الجماعة ويتعاون معها لتحقيق أهدافها.

✓ ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد تحتم وجود القائد "موقف اجتماعي".

✓ البيئة المحيطة بهذه التغيرات.

وهذه الأركان هي التي تشكل بتفاعلها عملية القيادة ويجب ان يتم التوافق بين أركانها حتى يتم التفاعل فالموقف يساعد على تهيئة الفرصة للقيادة ويظهر الاحتجاج اليها والقائد هو فرد من الجماعة يشعر بشعورها ولديه القدرة على استغلال قدرات افرادها والتأكيد فيما بينهم ليوافقوا الموقف الذي يتفاعلون فيه²، وهناك أدوار أخرى نذكرها:

¹ محمد عبد المقصود، محمد القيادة الادارية دار مكتبة المجتمع العربي لنشر والتوزيع الطبعة 1، 2011، ص35.

² العجمي، محمد حسين مك الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار المسيرة لنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2008، ص50.

* **القائد:** بكل ما يحمله من خصائص وسمات تساعد على تحقيق أهدافه والقدرة على تحمل المهنة، الذكاء، القدرة على التوافق، طول القائد وعمده في الجماعة.

* **الموقف:** الوظائف والأهداف والظروف المساعدة على تحقيق الأهداف المرغوبة وهي تتغير بتغير الوضعيات.

* **الأتباع:** وكل ما يحملونه من خصائص ودوافع وإمكانيات "القدرة، الخبرة، التدريب، الحاجة إلى الاستقلالية".

* **المناخ التنظيمي:** العوامل والعناصر الموجودة في المنشأة ذات التأثير والتي يمكنها تحقيق أهداف التنظيم من تماسك واستقرار وتوازن ومرونة ويشمل أيضا الأهداف، السياسة، الهياكل، العلاقات الإنسانية¹.

¹ محمد عبد المقصود، مرجع سابق، ص 18 ، 19.

المبحث الثاني: مكونات القيادة الادارية

المطلب الأول: أدوار القيادة الادارية

من الأدوار التي يقوم بها القائد انه يكون:

- **القائد معلما:** يجب على جميع المديرين ان ينجزوا دور القيادة التعليمي، ويؤدي المديرون هذا الدور بتعليم المرؤوسين مهارات الوظيفة وكذلك السلوك المقبول والقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة، كما يحقق المديرون كثيرا من السلوك التعليمي من خلال تنفيذ عملهم اليومي الخاص بهم، ان إعداداتهم في العمل، واتجاهاتهم ومواقفهم وتصرفاتهم تعد نموذجا لكل من يلاحظهم.¹
- **القائد مستشارا:** ان الدور القيادي الثاني الذي يلعبه المدير هو المستشار، ويتضمن هذا الدور قيام المدير بالإصغاء وتقديم النصيحة ومنع حدوث المشاكل بين المرؤوسين والقيام بحلها في حال حدوثها، وان دور القائد مستشارا لا يعني ان يقوم بحل جميع مشكلات المرؤوسين، إنما يعني تقديم المساعدة في تحديد المشكلة الرئيسية والبحث عن الحلول الممكنة.²
- **القائد قاضيا:** يشمل دور القائد كقاض تقيم أداء المرؤوسين وتنفيذ القوانين والأنظمة والإجراءات والسياسات وتسوية النزاعات وإقامة العدل وتقييم الأداء يتطلب من المدير معرفة المعايير التي تستخدم في قياس المخرجات وتنفيذ القوانين والأنظمة والإجراءات والسياسات فيرتبط بالاتصال والتدريب، لذلك يجب إبلاغ المرؤوسين واطلاعهم على التعليمات والإرشادات الموجودة وكيف تطبق على ظروفهم المحددة.
- **القائد متحدث باسم:** يعمل القادة ناطقين باسم المرؤوسين عندما يقومون بنقل اقتراحاتهم واهتماماتهم ووجهات نظرهم الي المسؤولين الأعلى أي القيام بتمثيل وجهة نظر المرؤوس للجهات العليا في الإدارة.³

¹ الوليد، بشار يزيدي، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1، 2002، ص70.

² عياصرة معن محمود، القيادة الإدارية والصراع الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2008، ص115.

³ العليان، ربحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1، 2007، ص79.

المطلب الثاني: أنماط القيادة الادارية

يمكن تقسيم القيادة وفقا لأسلوب ممارستها الي أربعة أنماط رئيسية هي:

1- القيادة الاستبدادية او الاوتوقراطية: غالبا ما تطلق صفة الرئيس على القائد الاستبدادي عوضا عن صفة القائد، وذلك لان الشخص المستبد يتحكم في تابعيه ويتلاعب بمصائرهم بغير ارادتهم، ويضع خطته لهم منفردا وبعيدا عنهم، ولا يشاركونهم الرأي ولا يستمع إليهم بل يملئ عليهم أوامره ويطلبهم بتنفيذ الأوامر الاستبدادية دون نقاش، بل انه يفرض هذه الأوامر عليهم بأساليب تحكيمية مهيمنة، ويطلق على القائد المستبد لفظ أوتوقراطي لأنه يعتقد أن من حقه التحكم في إتباعه بسبب ما يمتلكه من امتياز عليهم (مثلا كأن يكون مديرا عاما لو خبرة عرقية أو قوة شخصية أو سلطة)، والقائد الأوتوقراطي يتصف غالبا بالصراحة والإيجابية والموضوعية، فهو يعرف بالضبط ما يريد ويفعل في سبيل ذلك ما يشاء ويتصف القائد الأوتوقراطي¹ بالصفات الآتية :

✓ الاعتداد بالنفس.

✓ الثقة المطلقة بالنفس.

✓ عدم الاعتراف بأخطائه.

✓ التفاخر بنفسه وبإنجازاته.

✓ القسوة فيه لا يبالي بالعواطف الإنسانية الخاصة بالمحيطين به.

✓ البحث الدائم عن القوة والجاه بأي ثمن.

✓ يحتفظ بأسرار العمل لذاته.

✓ يلقي اللوم على معاونيه متى ما فشل، لكنه يحصل على التقدير لشخصه في حالة النجاح.²

1-1- أنواع القادة المستبدين: هناك نوعان من القادة المستبدين وهما:

أ- القائد الجائر: هو القائد المستبد الذي يغلو في الاستبداد ويجعل شغله الشاغل الحفاظ على سلطته وسطوته حتى ولو ضحى بمصالح جماعته.

¹ خالد عبد الوهاب، مبادئ علم الإدارة ، دار المسيرة لمنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1، 2013 ص120.

² العليان رابحي مصطفى، مرجع سابق، ص 209 .

ب- **القائد المستبد العادل:** غالبا ما يكون محبا للخير، يدبر الجماعة بروح الأسرة بالرغم من أن أسرته تعتمد عليه اعتمادا مطلقا في تدبير كافة شؤونها، بيد أن الاعتماد المطلق على هذا القائد يعرض الجماعة لمخطر متى غاب قائدها عنها.

2- **القيادة الديمقراطية:** وفيها يقوم القائد باستشارة مرؤوسيه واخذ آرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض كثير من سلطاتهم إليهم، وبصفة عامة فإن هذا الأسلوب في القيادة يؤكد أهمية افراد المجموعة التي يتم قيادتها ويرفع معنوياتهم ويثير حماسهم للعمل بجذ وكفاءة وينتج الفرصة لبث روح الفريق الواحد والتعاون بينهم، فضلا عن كون هذا الأسلوب وسيلة عملية لتدريب المرؤوسين وتطوير قدراتهم الإدارية، ويوجد نوعان من القيادة الديمقراطية:

أ- **القيادة الجماعية:** التي يشترك فيها عدد من القادة وتصدر قراراتهم باتفاقهم وذلك مصداقا لقول الله سبحانه وتعالى في سورة الشورى "والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون".

ب- **القيادة الفردية مع الاستعانة بالمستشارين:** حيث لا يتخذ القائد قرار إلا بعد أن يستشير في ذلك معاونيه ليتعرف على مختلف وجهات النظر ويهتم بكافة الآراء والحلول ثم يتخذ في النهاية قرار منفردا بعد أن يكون قد استنار وتكونت عنده خلفية واسعة من المعلومات، وفي هذا النوع من القيادة¹، يقول الله تعالى في صورة آل عمران: [فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۚ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ]. (آل عمران - الآية: 159)

3- **القيادة الفوضوية:** يتميز هذا الأسلوب القيادي بأن القائد يسمح لأعضاء بحرية التصرف ويترك لمعاونيه العنان ليفعلوا ما يشاؤون فيم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها ويعملون كل ما يحلو لهم، والقائد الفوضوي لا يشترك اشتراكا لو أثر في شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداتها لهذا فإن من سمات هذه القيادة:

✓ ازدواجية الجهود.

¹ عبوي، زيد منير الإدارة واتجاهاتها المعاصرة الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع الطبعة 1، 2007، ص130.

✓ إضاعة الكثير من الوقت.

✓ إهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط.

✓ التوسع في تفويض السلطات.

✓ عمومية التعليمات.

✓ التردد وعدم الاستقرار.

ومن النادر أن نجد هذا النمط في الحياة العملية ولكننا أوردناها هنا لمجرد اكتمال التقسيم فحسب¹.

4- القيادة غير الموجهة: هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع الأفراد من ذوي المستويات العقلية والعملية والأكاديمية العالية كما في مؤسسات البحث العلمي الدراسات المتخصصة ومراكز العموم الطبية وغيرها.

في هذا النوع من القيادة يتنازل المدير لمؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح في حكم المستشار فيه لا يسيطر على مؤوسيه بطريقة مباشرة ولا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة غير مباشرة، وبالإضافة إلى هذه الأفراد الرئيسية القيادة يمكن التمييز بين أنواع أخرى وفقا لمعايير مختلفة مثل:

* **من حيث الانفراد بالقيادة أو الاشتراك فيها:** هناك القياد الفردية حينما يكون القائد الموجه فردا واحدا، كما أن هناك القيادة الجماعية حيث يشترك أكثر من فرد في القيادة بحيث يكون القادة على مستوى واحد وتصدر قراراتهم جماعية سواء كانت بالإجماع أو بأغلبية الأصوات.

* **من حيث المصدر الذي يستمد القائد سلطته:** هناك القيادة الرسمية والأخرى غير الرسمية من جهة وبين القيادة المعنية من جهة أخرى المنتخبة من جهة ثانية².

* **من حيث علنية القيادة:** هناك قيادة مباشرة يتم في ظلها الاتصال بين القائد والجماعة عن طريق قنوات واضحة ومعلومة وقيادة غير مباشرة يمارس فيها قيادته من وراء ستار فلا يعرف شخصه ولا يبين الطريق له³.

¹ عياصرة معن محمود، مرجع سابق، ص 151 .

² ختام عبد الرحيم: مفاهيم جديدة في علم الإدارة، اسامة لنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة 2009، ص 63 .

³ فتحي أحمد عوادا: إدارة الأعمال الحديثة، دار البداية ناشرون وموزعون، الاردن، الطبعة 1، 2002 ص 17 .

المطلب الثالث: فنون القيادة الادارية

من أهم فنون القيادة ما يلي:

1- فن إصدار الأوامر:

- هل الأمر ضروري وهل تملك حق إصدار صلاحيات لهؤلاء الأشخاص (إشراف)؟
- الغاية من الأمر سياسة الرجال والاستفادة من قدراتهم وليست الغاية منه استعراضية أو تعسفية.
- عين الشخص المسؤول بعد إصدار الأمر مباشرة وحدد الوقت المتاح وحدد المساعدين والموارد.
- ليكن أمرك واضحا كاملا موجزا دقيقا وكن واثقا من نفسك عند إصداره¹

2- فن الاتصال:

- نحن أحوج ما نكون إلي دورة موسعة عن فن الاتصال قبل الشروع في الحديث عن القيادة.
- من اهم مهارات الاتصال الإنصات حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء.

تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد الاتصال الناجح ادرتها تحت الكلمة الأجنبية

HUMANTouch أي السنة الإنسانية على النحو التالي:

* استمع إليه HEAR HIM.

* احترم الشعور Under stand hais feeling.

* حرك رغبته motivante hais efforts.

* قدر مجهوده apprécie hais efforts.

* مده بالأخبار news hais

* دربه training hima

* أرشده open hais oyes

* تفهم تفرده understand hais unique nés

¹ أحمد نوزي: الإدارة للرجال الأعمال والحكومات، دار الفكر المغربي، مصر، 2006، ص 93 .

* اتصل به contact hima

* أكرمه honora hima

3- فن التأديب:

- إعطاء الملاحظة الضرورية دون تأخير ولتكن بنغمة هادئة ورزينة.
- أنب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملاساتها وتجنب إثارة الجروح السابقة.
- التأنيب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية.
- اسأل المخطئ ما الواجب عليه فعله لتجنب هذا الخطأ مستقبلاً؟ وتوصل معه لحلول عملية¹.

4- فن معالجة المتذمرات:

- تجنب الأوضاع التي تخلق المشكلات.
- استقبل الشاكي بالترحاب واستمع إليه، ولا ترفض الشكوى مباشرة.
- إذا قررت فعل الشيء ففعله، وإلا وضع للشاكي أسباب حفظ شكواه.

5- فن المكافأة والتشجيع:

- ثني على الأعمال الناجحة واعترف بإنجازات الأفراد وشجع معاونيك.
- عاملهم كخبراء وتقبل أفكارهم التجديدية.
- لا بد من توطيد ثقافة الإشادة داخل مؤسستك.
- كلف المتميزين بأعمال ام ومسؤوليات أعمى.
- تذكر انه كم من عبقریات رائعة تحطمت لأنها لم تجد في اللحظة الملائمة رئيساً صالحاً، يثني بعدل ويشجع بتعقل ويقيم بطريقة تذكي نار الحماسة².

6- فن المراقبة:

- إن الأمر شيء واحد ولكن التنفيذ كل شيء ولا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ.
- إن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساوئها يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل من فئات التقارير.

¹ محمد صلاح: أساسيات الإدارة ، دار المسيرة لنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة 1، 201، ص92.

² احمد نوزي، مرجع سابق، ص 130.

7- فن المعاقبة:

- لا تعاقب الرئيس أمام مرؤوسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتحطم سلسلة القيادة.
- لا تناقش مشاغبا أمام الآخرين.
- لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والأحوال المحيطة.
- لا تجمع المعاقبين في عمل واحد فالاجتماع يولد القوة وقوة الشر هدامة.
- من العقوبة تغيير نوع العمل، الموم، ترك استشارة المعاقب ... الخ.

8- فن التعاون مع القادة الآخرين:

- لا تترك مجالا لتفاهم سوء التفاهم على دقائق يسيرة مادامت الفكرة العامة مشتركة.
- تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة.
- لا بد من وجود رغبة كبيرة في التفاهم المشترك.
- ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقا في لفظه بناء في غايته.
- لا يكن همك مراقبة أخطاء الآخرين فسوف يضيع عملك¹.

المبحث الثالث: القيادة في الفكر الإداري

المطلب الأول: نظريات القيادة الادارية

قبل الحديث عن النظريات القيادة من المهم ان نتعرف على رأي الإسلام في القيادة والقائد، فالقائد في الإسلام مقيد بالشرع فلا طاعة لقائد في معصيته الله كما يستطيع القائد ان يرجع الى اهل كل الحل والعقد والمعرفة والعلم ليشاورهم كما قال تعالى: " وأمرهم شورى بينهم". (الشورى 38) كما أكد الرسول صلى الله عليه وسلم على أهمية القيادة عندما قال: " اذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم" كما أكد النبي الكريم على ضرورة القيادة حيث أكد على تحمل المسؤولية ومن ذلك قوله

¹ نعيم إبراهيم، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، دار عالم الكتب الحديثة لمنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 2007، ص1، ص136.

"كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته"، ومن ناحية أخرى قال الرسول صلى الله عليه وسلم: "سيد القوم خادمهم"¹ وتتمثل هذه النظريات في الآتي:

1- نظرية الرجل العظيم: من أوائل الدعاة لهذه النظرية "أفرنس يس جالطون" الذي يؤكد على الدور الجوهري الذي يؤديه العامل الوراثي في بروز القادة، كما أكد "رافده" أن هذه النظرية تلقي الضوء على المواهب والقدرات الفذة التي يتمتع بها القائد، إذا ترى القادة مولدون بها وان قلو من البشر هم الذين يتمتعون بهذه القدرات والمواهب على مر التاريخ لذلك فهم الأحق بالقيادة ومن ثم تميز بين البشر باعتبار أنهم فئات وطبقات ومنهم طبقة القادة، غير انه نلاحظ من هذه النظرية أنها تقتض وجود صفات يمتاز بها المدير كي يصبح قائد وهذه الصفات تكون موروثه وليست مكتسبة فقد ثبت لدى الكثير من الباحثين أن هذه النظرية لا تقوم على أساس علمي فتقوم على أساس ملاحظة سموك القائد في جماعات معينة.

2- النظرية الموقفية (الاحتمالية): تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهارته وتحقيق تطلعاته بمعنى آخر فإن ظهور القائد لا يتوقف على السمات الشخصية التي يمتلكها، بل على عوامل وظروف تتعلق بالموقف الذي يكون فيه، وعلى هذا يمكن القول أن لكل موقف قيادي سمات محددة يتم في ضوءها اختيار القائد المناسب وان القائد الذي يصلح لان يشغل منصبا قياديا في موقف معين قد لا يصلح لشغل منصب ثان في موقف مختلف ومغاير، وتعطي هذه النظرية مفهوما وظيفيا للقيادة، إذ أنها ترى أن السمات المطلوبة للقائد هي سمات نسبية ترتبط بالموقف القيادي المعين وليست سمات مطلقة، لذا فان الأمر يستوجب تحميل الموقف القيادي المعين وليست سمات مطلقة لذا فان الأمر يستوجب تحميل الموقف والوظائف لمكشف عن الصفات الواجب توافرها في القادة.²

3- النظرية التفاعلية: تدعو هذه النظرية إلى فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات الأخرى التي سبقتها، ومحاولة التوفيق بينها من خلال النظر للقيادة على انها عملية تفاعل

¹ لصلح هدى، مرجع سابق، ص 29

² رافدة محمد: القيادة وإدارة الجديدة في التعليم العالي، دار الثقافة لنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة 2010، ص1، ص135.

اجتماعي وهذه النظرية تقوم على فكرة الامتزاج والتفاعل بين نظرية السمات والنظرية الموقفية ونقطة الارتكاز هي التفاعل بالذات هي لا تركز على التفاعل والاستجابة بين كلا الجانبين فصفات القائد تكون عديمة القيمة في القيادة إذا لم تستجب وتتفاعل مع عناصر الموقف، والموقف نفسه لا يمكن قيادته ماله توجد عناصر تفاعلا مع صفات القائد¹، كذلك تحدد خصائص النظرية التفاعلية على أساس أبعاد ثلاثة هي السمات الشخصية للقائد، عناصر الموقف، متطلبات وخصائص الجماعة المقصودة فهي تنظر للقيادة وخصائصها من خلال عملية التفاعل الاجتماعي بين القائد ومروسيه، فسمات القيادة الناجحة ليست هي السمات التي يتمتع بها القائد وليست السمات المطلوب توافرها في القائد في مواقف معينة ولكن السمات التي تحدد بمدى قدرة القائد على التفاعل مع أعضاء الجماعة وتحقيق أهدافها، ومما سبق يمكن القول أن النظرية التفاعلية تقترض في القائد الناجح قدرة على تفعيل الدور القيادي لمدير المدرسة مع المجموعة وإحداث التكامل مع سلوك أعضائها واضعا في اعتباره آمال وتطلعات أفرادها ويتضح أهمية دور البيئة الاجتماعية في تحديد نمط القيادي الملائم ولهذا السبب قد ينجح قائد في موقف ويفشل في موقف آخر، وعلى الرغم من إيجابيات هذه النظريات ومساهماتها الفعالية في توضيح مفهوم الدور القيادي من واقع تحليلها للأبعاد الثلاث: القائد، الموقف، التابعين، فإنها لم يستطيع ملاحظة التطورات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر والتي أصبحت تشترط في القيادة مجموعة من القدرات كالقدرة على تحديد أهداف العمل الإنتاجي والقدرة على اختيار أنسب الوسائل لتحقيق تلك الأهداف، والقدرة على اتخاذ القرارات الفعالة وهذا يتطلب بالضرورة أن يكون القائد لديه قدر من الكفاءة المتخصصة.

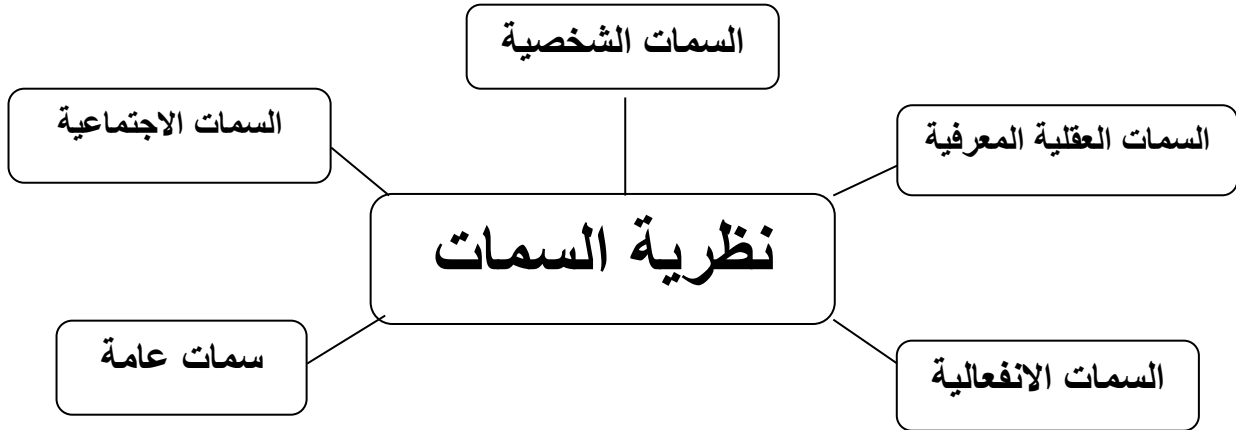
4- نظرية السمات: لقد توصل أنصار نظرية السمات من خلال دراستهم إلى مجموعة من السمات العامة إذا توافرت في شخص ما تجعل منه قائدا ناجحا، حيث قدمت بعض الدراسات عدة استنتاجات متقاربة مفادها أن القيادة والتأثير هي نتيجة أو محصلة قدرات الوراثية، هذا إن دل شيء إنما يدل

¹ بلهامل سعيدة: الأنماط القيادية وعلاقته بكفاءة الإطار في المؤسسات، مذكرة ماستر، جامعة الجزائر، 2012، ص60.

على أن القيادة تكتسب من خلال التعلم والتدريب، فقد توصل رالف ستجلد من خلال تقييمه لأكثر من خمس عشر دراسة ميدانية إلي إن أهم هذه السمات ما يلي:

- **المقدرة:** وتتضمن الذكاء وطلاقة اللسان واليقظة والعدالة.
- **مهارة الإنجاز:** تتضمن الثقافة والتعميم والمعرفة الواسعة والقدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط.
- **تحمل المسؤولية:** تتطلب المبادأة، الثقة بالنفس والمثابرة والاعتماد على النفس، السيطرة والرغبة في التفوق والطموح.
- **روح المشاركة:** تتطلب النشاط، الروح الاجتماعية الطيبة، التعاون والقدرة على التكيف¹.

شكل (01) يوضح نظريات السمات



المصدر: لصلح، نفس المرجع، ص 28

- 5- **النظرية البيروقراطية:** أسس هذه النظرية ماكس فيبر وتعني هذه الكلمة حكم الشعب والمقصود بها إدارة العمل عن طريق الوظائف الرسمية، كما تحددها القواعد والقوانين الرسمية، كما أن نمط العلاقات التي تسود العاملين تقوم على قاعدة من الشرعية وتحددها الكفاءة والعقلانية، يتم ذلك من خلال تحقيق الأهداف في ظل الإمكانيات المتاحة ولا يتم ذلك إلا من خلال التسيير العقلاني في تحقيق تلك الأهداف، ومن أهم المبادئ التي تقوم عليها هذه النظرية:
- التسلسل الهرمي للوظائف.

¹ لصلح هدى، مرجع سابق، ص 26

- التنفيذ الحرفي للوائح والقوانين وتعيين العاملين على أساس الكفاءة.

- التدوين الكتابي لكل الاعمال.

- سيادة علاقات العمل فقط بين العاملين.

من خلال ما تقدم يمكن القول أن هذه النظرية أو بالأحرى المبادئ التي تقوم عمليا بمبادئ مثالية يصعب تطبيقها على أرض الواقع¹.

6- نظرية العلاقات الإنسانية: يقصد بها عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف، حيث يسعى القائد إلى تحقيق التوافق بين حاجات الأفراد وحاجات المنظمة هذه النظرية تؤمن بأن السلطة موروثة في القائد التربوي وهي نابعة من القائد لأتباعه في المدرسة، فالسلطة في القائد نظرية وهو يكتسبها من خلال ادراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد لا يقصد أصحاب هذه النظرية أن يخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين، بحيث لا تعود هناك مسافات اجتماعية تفصل بين الإداري والمرؤوسين، لكن الهدف يكمن في معرفة ومراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية لمعاملين ومحاولة فهمها وتحقيق البعض منها في إطار ما تسمح به قدرة المؤسسة².

7- نظرية x و y: تعتبر هذه النظرية من بين المداخل السلوكية حيث أن افتراضات هذه النظرية تركز على سلوك أعضاء الجماعة أو فريق العمل إضافة إلى الرغبة في تحفيزهم، حيث أن كل ذلك يلعب دورا ملحوظا في سلوك القائد والجدول التالي يعكس افتراضات هذه النظرية.

الجدول رقم 01 يوضح افتراضات نظرية x و y

نظرية (x)	نظرية (y)
-----------	-----------

¹ بطاطاش راضية: أنماط السموك القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام العملية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مذكرة ماجستير علم اجتماع تنظيم وعمل، ام البواقي، 2006، ص190.

² لوصيف سهيلة، أسلوب القيادة وعلاقته بالولاء التنظيمي، مذكرة ماستر علوم سياسية، ام البواقي، 2014، ص36.

- العاملون لا يحبون العمل ويتحاشونه - يجب توجيه العاملين دوماً. - يميل المدراء لاعتماد الأساليب القسرية في التوجيه.	- العاملون يتبعون التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية. - العاملون يحبون العمل. - العاملون يتقبلون المسؤولية ومستعدون لتحمل قدر أكبر منياً
--	--

المصدر: يوضح افتراضات نظرية x & y

8- نظرية ليكرث في القيادة: لقد صنف ليكرث أساليب القيادة استناداً إلى بعدي العمل والناس إلى أربعة أساليب وهي¹:

• **الأسلوب التسلطي الاستغلالي:** ويتصف بالمركزية العالية وعدم ثقة الرئيس بالمرؤوسين وعدم مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وعدم محاولة القائد الحصول على أفكار المرؤوسين وآرائهم ويلجأ القائد إلى أسلوب التخويف والإكراه للحفز على العمل.

• **الأسلوب الأوتوقراطي أو الخير:** وهو لا يختلف كثيراً عن الأسلوب السابق فالرئيس يثق بالعاملين ثقة المخدم بخادمه ولا يشعر المرء بحرية كبيرة في مناقشته العمل ويسعى الرئيس أحياناً لمحصل على آراء ومقترحات المرؤوسين ولكنه في النهاية يعرض عليهم القرار ويوصي ليم بالموافقة عليه.

• **الأسلوب المشاركة:** وبموجب هذا الأسلوب يثق القائد بالمرؤوسين ثقة كاملة في جميع الأمور ويشعر المرؤوسين بحرية كاملة في مناقشة شؤون العمل، ويسعى القائد دائماً للحصول على أفكار وآراء المرؤوسين ويحاول الاستفادة منها.

• **الأسلوب الديمقراطي:** حيث يثق القائد بالمرؤوسين ثقة كاملة في جميع الأمور ويشعر المرؤوسين بحرية كاملة في مناقشة شؤون العمل، وقد دلت دراسات "ليكرث" وزملائه على أن الأسلوبين الثالث والرابع حقق اتجاهاً أعلى من الأساليب الأول والثاني وكان أفضل هذه الأساليب حسب ليكرث هو الأسلوب الرابع "الأسلوب الديمقراطي".²

¹ ناصر محمد: إدارة السلوك لتنظيمي، السعودية، مرام للطباعة والنشر، الطبعة 1993، 1، ص 90.

² ناصر محمد، نفس المرجع السابق، ص 64.

- 9- النظرية الوظيفية:** يؤكد أصحاب هذه النظرية على ما تقوم به القيادة من وظائف أو أدوار تساعد في تحقيق أهداف الجماعة، ويمكن تحديد هذه الوظائف الأساسية للقائد على النحو التالي:
- **التخطيط:** وذلك لتحقيق الهدف القريب أو البعيد، وقد تكون توضيح أو إبراز للأهداف والآمال الموجودة فعلا في الجماعة، وقد يحدد القائد أولا قبل عرضها على جماعة للمناقشة.
 - **وضع السياسات:** القائد هو المسؤول الأول عن وضع السياسة إلى تسير عملها الجماعات خاصة عندما تفوضه الجماعة للقيام بهذا العمل وغالبا ما تفوض السلطات أو حتى الجماعة ذاتها القائد خاصة في حالة الثقة الزائدة به¹.
 - **كيفية تحقيق الأهداف أو تحديد الوسائل التي تمكن الجماعة من تحقيقها:** ففي حالة الجماعة التي تزعم رحمة بحرية مثلا يكلف القائد بعض الإلتباع بإعداد القوارب والبعض الآخر بإعداد المؤن والوقود وبطبيعة الحال فإن الشخص الذي يقوم بتحديد الوسائل قد يحدد للجماعة بعض الأهداف الفرعية اللازمة لتحقيق الأهداف الكبرى:
 - **الأيديولوجية:** غالبا ما يكون القائد مصدرا للأفكار والمعتقدات وقيم الجماعة خاصة في الجماعة الدينية السياسية.
 - **الخبرة:** يجب أن تتوفر للقيادة الخبرة اللازمة للقيام بدور النجاح في إدارة شؤون الجماعة وتحقيق أهدافها فيه بمثابة الخبير في كثير أمورها.
 - **الإدارة والتنفيذ:** على القائد إدارة شؤون الجماعة وتحريك التفاعل الاجتماعي بين أعضائها وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة والعمل على تحقيقها ومراقبة تنفيذها.
 - **الحكم والوساطة:** القائد غالبا هو الحاكم في الجماعة وفقا لنوع القيادة الممارسة أي قد يستعين بمن يمثل الجماعة وكذلك هو الوسيط بين أفرادها فيها قد يظهر من خلافات أو صراعات.
 - **ضبط سموك الجماعة:** ليس من الضروري أن يقوم القائد نفسه بالاتصال مباشرة عن طريق ما يصدره من تعليمات أو عن طريق غيره من القائد الذي يميل رتبة².

¹ رافدة محمد ، مرجع سبق ذكره، ص 122، 123.

² بولخوة امال، مرجع سابق، ص 69.

المطلب الثاني: خطوات القيادة الأفضل في الفكر الإداري

يمكن للخطوات الآتية أن تزيد من قدرة القائد على الإنجاز الأفضل:

- افهم وادرس جيدا قابليات وقدرات الأفراد العاملين معك ومؤهلات كل واحد منهم والأعمال التي بإمكان كل واحد منهم تنفيذها وحاول تستشير من يستطيع القيام بأكثر من عمل.
- حاول أن تساهم في بناء علاقات عمل بين أعضاء الفريق.
- تفعيل الجانب الإنساني وتدعيم الروح المعنوية للفريق.¹
- تحديد مستويات الصلاحيات التي بإمكان تحويلها للأفراد المتميزين "قادة المجموعة".
- ناقش تفاصيل العمل معهم وحدد كم يحتاج كل منهم لتسهيل انجازهم المهمات وتذليل الصعوبات التي يمكن ان يواجهوها.
- ضع برنامجا للمتابعة مع الآخرين.
- اترك مجالا من الحرية للآخرين لمواجهة التحديات.
- احرص على تقديم إسناد غير مباشر بحيث يشعر أفراد الفريق بتقدير القائد لقدراتهم واحترامه لمواهبهم ومنحهم فرصة لمتحدي وانجاز العمل.
- اهتم بالتنوع في طرائق تحفيز افراد الفريق.²
- كل مدير هو القائد لأنه بحاجة للتأثير على الآخرين والقيادة الإدارية عملية جد معقدة، لها عدة أبعاد ولهذا وجب على هذا القائد إتباع مثل هذه الخطوات من اجل قيادة إدارية جيدة لمنظّمته.³

المطلب الثالث: وظائف القيادة في الفكر الإداري

- 1- **وظيفة التخطيط:** من المنطق أن تسبق وظيفة التخطيط باقي الوظائف الأخرى ولا شك أن الخطوة المنطقية الأولى لوظيفة التخطيط تعني بتعريف وتحديد أهداف المنظمة ويلى ذلك الخطوات الخاصة بضرورة تحديد السياسات وطرق العمل، ويشمل التخطيط تحديد الأهداف والأغراض

¹ سعاد نايف: الاعمال، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة 3، الاردن، 2004، ص89.

² محمد مصطفى: الإدارة العامة، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة 1، الأردن، 2012، ص49.

³ البرنوطي، مرجع سابق، ص 280.

للمؤسسة موضحا العمال والأنشطة الواجبة التنفيذ حتى يمكن تحقيق تلك الأغراض والأهداف ووصف الطرق التي تستخدم في أداء الأعمال والتقويم ضرورة في كل خطوة من الخطوات عملية التخطيط وإجراء اختبارات على كفاءة الخطة لتسمح بإعادة التوجيه قبل أن تحدد الخطة والتقويم الذي يجرى عند نقطة استراتيجية في عملية التخطيط يمكن أن يحدد إذا كانت هناك حاجة لتحديد الأهداف كما يمكن التقدم نحو الأهداف بعيدة المدى وعند تحديد الأهداف يجب أن تحدد المعايير وسوف يسمح بتقويم كل من هذه المعايير قبل المرحلة الثانية من عمليات التقويم.¹

2- وظيفة التنظيم: يشير تعبير التنظيم إلى الأسلوب أو العملية التي يتم بمقتضاها ترابط مجموعة من الوظائف لتنسيق علاقاتها في العمل وصولا إلى أهداف مشتركة، ويسعى التنظيم كعملية إدارية إلى تحديد قطاع الهيكل التنظيمي الذي يعني في تحليله النهائي الإطار العام الذي يحدد توزيع الأدوار والمسؤوليات والسلطات بين أفراد التنظيم ويوضح نسق العلاقات الرئيسية والأفقية بينهم لذا فإن التنظيم عملية إدارية هامة وتتجلى هذه الأهمية في مساعدة الإدارة على تحقيق أهداف في مقدمتها:

- انتظام العمل وانسيابية بسهولة ويسر وبتحديد نشاطاته ومرحله والقائمين هو ومواقعه.
- الاستقلال الكفاء للإمكانيات المتاحة والحصول على أقصى طاقة إنتاجية منها.
- تقليل عناصر التنافر والاحتكاك وتحقيق مزيد من التعاون بين الأفراد.

3- وظيفة التوجيه: تتضمن وظيفة التوجيه توجيه جهود المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة والإشراف عمليا، ولقد ساهمت العلوم السلوكية من خلال البحوث التي أجريت في مجالات الدافعية والقيادة والاتصالات وتنمية العاملين مساهمة كبيرة في زيادة قدرتنا على فهم وظيفة التوجيه بشكل أكثر عمقا وأكثر أصالة، على النقيض من الافتراض الكلاسيكي عن طبيعة البشر وهو افتراض الرجل الاقتصادي والذي يعني أن الحافز المادي وحده هو الذي يدفع العامل على العمل وعلى زيادة إنتاجيته، فإن نتائج الدراسات الحديثة أثبتت تنوع وتعدد الدوافع التي تحرك السلوك الإنساني وكنتيجة

¹ محمود أمين: الفكر الإداري للإدارة في التنظيم العلمي، مصر، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة 1، 2013، ص 69.

لذلك فقد أدت هذه الدراسات إلى تعقد مفهوم الدافعية وكذلك نماذجها وفي نفس الوقت أصبحت فيه أكثر واقعية.¹

إن الحقيقة القائمة بان هناك العديد من الدوافع وان هذه الدوافع وليست بالضرورة متجانسة مع بعضها البعض تعني انه يجب على المدير في علاقاته بمرؤوسيه ان العمل في معظم الأحيان على اختيار الدافع التي يريد إشباعها لهم.²

4- وظيفة الرقابة: تنطوي هذه الوظيفة على ضرورة تقييم الأداء بالمنظمة وكذلك على ضرورة اتخاذ الإجراءات التصحيحية للأزمة وتشتمل وظيفة الرقابة على عدة خطوات هي:

- وضع معايير الرقابة.

- مقارنة النتائج المتحققة بهذه المعايير.

- ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة.

وينتج عن وضع المعايير في شكل نهائي أن يتم اكتشاف أية انحرافات قد تحدث في وقت متأخر بعد وقوعها، لهذا السبب فانه يجب تحديد نقاط رقابة استراتيجية والتي تعتبر بمثابة نقط ارتكاز أساسية يمكن من خلالها ممارسة العمل الرقابي، ومن المعروف والمنطقي أيضا انه بدلا من إجراء الفحص على كل وحدة يتم إنتاجها فانه من المتعارف عليه اختيار نسبة من الإنتاج لفحصها عند نقاط الرقابة الاستراتيجية.³

وهناك أنواع متعددة من المعايير التي تستخدم لأغراض المقارنة وعليه فان الكمية والتكلفة والوقت المستخدمة والجودة تعتبر أربعة أنواع من المعايير الرقابة ومن الناحية الأخرى فان الموازنات والتقارير الإحصائية وتحمل نقاط التوازن تعتبر من أهم الأدوات الرقابية التي تستخدم في نأديه وظيفة الرقابة بشكل فعال وتعتبر الموازنات من أهم الأدوات الكلاسيكية للرقابة وأكثرها انتشارا وهي

¹ العجمي، مرجع سابق، ص 66.

² أركوفي ستيفن، القيادة المرتكزة على المبادئ، لبنان، مكتبة جرير، الطبعة 1، ص189، 2005.

³ أركوفي، نفس المرجع، ص 130.

عادة تستخدم لأحكام الرقابة على التكاليف أساس وليس على الوقت المستخدم، ومن الناحية الأخرى فان أداة "برت" تستخدم لأحكام الرقابة على الوقت المستخدم¹.

5- وظيفة التنسيق: ينظر الكثير من الكتاب المعاصرين في ميدان الإدارة إلي التنسيق على انه احد أهداف الإدارة وليس احد وظائفها وعليه فان التنسيق الفعال بين أنشطة المنظمة هو محصلة الأداء الفعال لجميع وظائفها: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة...، وقد يرجع احد الأسباب التي تؤدي إلى عدم وجود تنسيق كاف بين إدارتين من إدارات المنظمة إلى عدم الاتساق في الأهداف والسياسات والإجراءات وطرق العمل لكل منهما في علاقتهما ببعضهما البعض وفي هذه الحالة فان عدم وجود التنسيق الكافي يرجع على الفشل في تأدية وظيفة التخطيط، وعليه فان التنسيق العام داخل أية منظمة إنما ينتج عن الأداء الفعال لجميع وظائف الإدارة، وفي حالة اكتشاف أي خلل في التنسيق فان الجراء التصحيحي المبدئي يتطلب ضرورة تحديد الوظيفة الإدارية التي تتطلب التعديل قبل الدخول في تفاصيل الإجراءات التصحيحية الباقية²، وفيما يلي جدول يمثل الترتيب المنطقي لوظائف الإدارة:

الجدول رقم 02 يمثل الترتيب المنطقي لوظائف الإدارة

التخطيط	التنظيم	التوجيه	الرقابة
ما الذي يجب عمله؟	تحديد الأنشطة	تنفيذ الأعمال بشكل	التأكد من إتمام الأنشطة
أين يتم عمله؟	والعلاقات الوظيفية	محدد من خلال	وفقا لما هو مخطط وكذا
متى يتم عمله؟	والسلطات داخل	التحفيز والاتصالات	اتخاذ الإجراءات
	الهيكل المنظمة؟	والقيادة.	التصحيحية.

¹ خيرى اسامة: القيادة الإدارية، الأردن، دار المسيرة لنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2013، ص 96.

² خليل محمد: إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز للمعرفة والنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة 2006، ص 48.

المصدر: يوضح الترتيب المنطقي لوظائف الإدارة

خلاصة الفصل الأول:

في الأخير يمكن القول ان القيادة تعتبر عملية إدارية ضرورية ومهمة في جميع المؤسسات والمنظمات، رغم أن لكل مؤسسة أو منظمة نشاط خاص بها، وهي طريقة يتبعها القائد انطلاقاً من سياسات ومبادئ وقيم معينة من اجل الوصول إلي تحقيق أهداف المؤسسة وكذا أهداف جماعة العمل الموجودة بها، فمن خلال ما سبق يتضح لنا أن القيادة عملية لا غنى عنها في جل المنظمات والمؤسسات مهما كان نوعها ومهما كانت طبيعة نشاطها فهي تساعد على استمرارية المؤسسات

وتقدمها وتحقق الفعالية في أدائها الوظيفي وكذا تحقيق النجاح والكفاءة الإنتاجية وبالتالي الوصول إلى التوافق مع البيئة أو المحيط الخارجي.

الفصل الثاني: التحفيز

المبحث الأول: مفهوم التحفيز

المبحث الثاني: العلاقة بين التحفيز والأداء

المبحث الثالث: علاقة الحوافز بمستوى أداء العاملين

تمهيد:

يعتبر التحفيز محل اهتمام لدى الكثير من العلماء والباحثين وهذا لما له من أهمية بالغة فهم ممارسة للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم الأفضل، فالتحفيز قوى مؤثرة في سلوك الفرد بطرق مادية أو معنوية بهدف إشباع حاجاته الإنسانية وتحفيز الغايات المبذولة هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن معرفة القوى تصبح ضرورية لجعل التحفيز مستمرا في المنظمة، كما انه يعتبر جوهر نشاط المنظمة الناجحة والفاعلة التي تتنافس على إيجاد توليفة مثلى من الحوافز قدرتها على إثارة حماس الأفراد وهذا من خلال أنظمة التحفيز الملائمة والتي تتماشى وطبيعة العمل العاملين كأفراد وجماعات، وكذلك اعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات كل على حسب كفاءته وقدراته ومهاراته.

سنحاول في هذا الفصل تناول ثلاثة مباحث:

* مفهوم التحفيز .

* العلاقة بين التحفيز واداء .

* علاقة الحوافز بمستوى أداء العاملين .

المبحث الأول: مفهوم التحفيز

تعد الحوافز من الأمور الهامة لكل من الأفراد والمديرين والمؤسسات حيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها للعمل لذلك فإنه على المديرين فهم معنى وطبيعة التحفيز.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التحفيز

سنتناول في هذا المطلب الجانب النظري من التحفيز بداية التعريف به والاهمية التي يحظى بها:

الفرع الأول: تعريف التحفيز:

تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز وتعريفها، ولكن مما يجدر بنا التنبيه له أن ذلك الاختلاف يظهر بصورة شكلية، بحيث يمكن ملاحظة الاتفاق في المضمون إلا أن هناك اختلاف بين العلماء الباحثين في تحديد مفهوم الحوافز فمنهم من يعرفها:

1. أنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد.¹

2. الحوافز بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافئة، ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة (من خلال مدير الموارد البشرية المديرين التنفيذيين) قادة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدرة كفاءة في الأداء.²

3. يرتبط مفهوم الحوافز بعملية التحفيز ذاتها، حيث يعرف التحفيز بأنه الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة لاتحاد نشاط أو سلوك معين يهدف منه الحصول إلى تحقيق أهداف معينة.³

يمكن اعتباره وسيلة لتحريك دوافع الأفراد ليسلك سلوكا ما من أجل إشباع الحاجة المثارة، وهذا ما

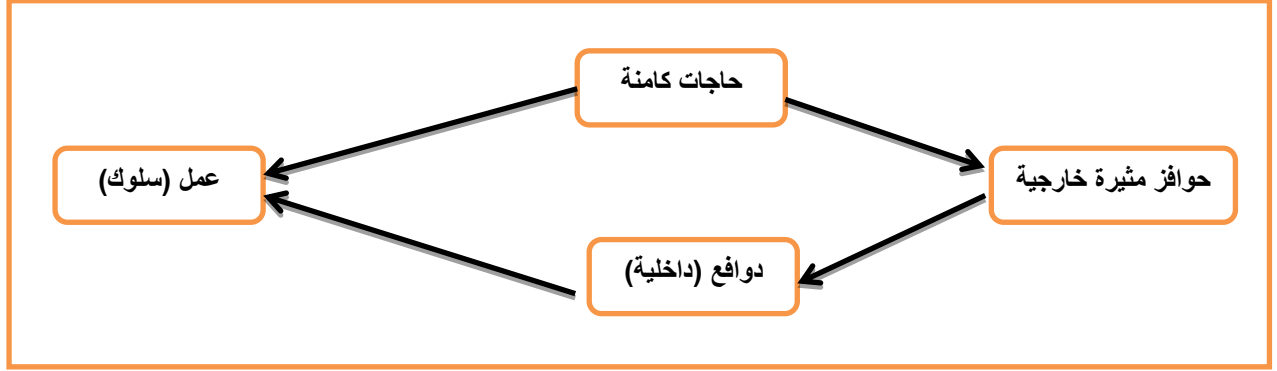
نجد في الشكل التالي:

¹ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب القاهرة، 1992، ص 209.

² أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار العربية ط3، الإسكندرية، 2009، ص 248.

³ مدني عبد القادر علاقي: إدارة الموارد البشرية، دار خوارزم النشر، جدة، 2007، ص 476.

الشكل رقم 02: حلقة السلوك الإنساني



المصدر: عبد الرحمان توفيق، تقييم أداء المرؤوسين وتحفيزهم منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد. مركز الخبرات المهنية الإدارة، مصر، ط2، 2004، ص 64.

كما يمكن تحديد أهمية الحوافز في النقاط التالية¹:

1. تساهم الحوافز في تقجير طاقات وقدرات الموظفين واستخدامها أفضل استخدام، هذا يؤدي إلى تقليص أعداد أف ارد الموظفين وتسخير الفائض منها لسد النقص في مجالات أخرى.
2. تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.
3. تعمل الحوافز على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت (وقت الإنتاج) والمواد الأولية والمصاريف الأخرى.
4. تساهم في خلف رضا الموظفين عن عملهم مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات مثل: انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف وكذلك معدلات الغياب والمنازعات والشكاوي ودوران العمالة.
5. تحقيق نظم الحوافز زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة والإنتاجية للعاملين.

الفرع الثاني: أهمية التحفيز

للتحفيز أهمية كبيرة وتشير إلى مجموعة الأغراض والمكاسب والنتائج التي تحققها المنظمة خصوصاً إذا تم التحفيز وفق أسس ومعايير عادلة وهذه المكاسب تتجسد فيما يلي:

¹ هادي مشعان ربيع: علم النفس الإداري، مكتب المجتمع العربي، ط 1، عمان، 2008 ص 201.

1. الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتفكير: طالما أن العمل السيئ سريعا مما ينال صاحبه الجزاء والعقاب والتوبيخ والخصم والفصل أحيانا ولذا يجب الاعتراف بحق من بذل جهد أتقن الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار كما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.

2. أداة التغذية العكسية: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم وردة فعل الغير تجاهها استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات حول أدائهم وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع.

3. الدعم المالي: يمثل أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتفويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

4. تحمل المسؤولية: يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية فالأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.

بالإضافة إلى كل هذا فهناك أهمية الحوافز على مستوى الجماعات وعلى مستوى المنظمة تكمن هذه الأهمية فيما يلي:

* إثارة حماس الجماعات وتشجيع روح المبادرة بين أفراد الجماعة: يحب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذ ما توفرت لدى الأفراد الفرص السانحة لذلك.

* تنمية روح المشاركة والتعاون: بمعنى تنمية روح الفريق الجماعي وتكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها كما تسمح مشاركة الأفراد للجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بأهمية الاقتناع الإدارة بآرائهم ووجهات نظرهم.¹

* تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

يمكن إبراز هذه الأهمية ككل من خلال ما يأتي ذكره:

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف: مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع ، الأردن، 2011، ص 142.

* التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تساهم الحوافز في الاستجابة السريعة للتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية واجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها وهذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

* التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والمنافع والخدمات والترقيات وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة للمنظمة.

* تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تساهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الثالث: عناصر التحفيز

هنالك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة

التحفيز وهي:

- **القدرة:** فالشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلا.
- **الجهد:** الذم يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة لا تكفي، فالطبيب المؤهل فعلا يجب أن يبذل جهدا وينفق وقتا ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.
- **الرغبة:** إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أدائه فعلا¹.

¹ طيب محمد رفيق: وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

المطلب الثاني: أساليب التحفيز وأنواعه

سيتناول المطلب أهم الأساليب بالإضافة إلى الأنواع الأخرى للتحفيز:

الفرع الأول: أساليب التحفيز

يمكن للمدير زيادة فاعلية المنظمة باستخدام ما يلي:

1. تعرف على حاجات الموظفين وميولهم واتجاهاتهم وتعامل معهم على هذا الأساس راع مبدأ الفروق الفردي.
2. الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء وليس على أساس آخر.
3. تعرف بدقة على أهداف منظمتك وانقلها بصورة محددة وواضحة لهم وتعتبر أهدافا لهم أيضا.
4. استمع إلى اقتراحاتهم، فتحفيز المتميز منهم يحفزهم لمزيد من الجهد في العمل.
5. حاول دائما أن تكون المكافأة ذات "قيمة" بالنسبة للفرد ومتماشية مع رغباته.
6. قدم المكافأة عن السلوك أو الانجاز المطلوب أمام الجماعة لتحسيس باقي الأعضاء.
7. اشرح طبيعة المهام لمرووسيك ودرّبهم بنفسك، ثم تابع الأداء.¹
8. قدم المكافأة بعد تحقيق النتائج المطلوبة مباشرة كلما أمكن ذلك يقول الرسول "صلى الله عليه وسلم": ما معناه "أعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه".
9. لا تعطي لمرووسيك مهام تافهة أو عديمة الأهمية.
10. تعرف على إمكانيات المنظمة الشركة بالنسبة لمنح الحوافز المالية والمادية وصلاحياتك في هذا المجال.
11. إذ لم تستطيع تقديم الحوافز المالية والمادية، فإنك قادر في جميع الأحوال على تقديم حوافز معنوية.
12. شجع المشاركة وروح التعاون بين مرووسيك.
13. تعرف على إجراءات العقاب المدرجة بلائحة المنظمة وكيفية استخدامها.²

¹ مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1 القاهرة، 2012 ص 178.

² مدحت محمد أبو النصر، نفس المرجع، ص 179.

الفرع الثاني: أنواع التحفيز

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وأهم هذه التقسيمات.

أ- قسمت الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها إلى:

* حوافز مادية:

- الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي:¹ هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع الموظفين على بذل قصار جهدهم في العمل، تجنيد ما لديهم من قدرات والارتقاء بمستوى كفايتهم، ومن بين هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات والمشاركة في الأرباح والمكافآت عن الاقتراحات.²

وتكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها:

- الأجر: ويعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيرا كان له دورا في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر.

- مكافآت العمل الإضافي: بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر ساعات المعتاد مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.

- المشاركة في الأرباح: حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عاملها أسهما في شريكاتها لتحفيز الموظفين.

- الترقية: حيث لها دور كبير في حفز الموظفين وتعد حافزا ماديا لأنها ما تتضمن زيادة الأجر يمكن أن تكون حافز معنوي إذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر.³

* حوافز معنوية: ويقصد بالحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة الموظفين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احت ارم العنصر البشري الذي هو

¹ فهمي منصور: إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1982، ص 335.

² اللوزي موسى: التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص 376.

³ علي محمد عبد الوهاب: استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع النشر الإسلامية، 1982، ص 151

كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة¹، وهي أشياء غير مادية تقدمها المنظمة لعاملها من أجل إشباع مختلف حاجاتهم النفسية الذاتية والاجتماعية ومن أهمها:

- **الشكر والتقدير:** ويعد من أهم الحوافز المعنوية التي لها الأثر الفعال على الموظفين مما ينمي روح المنافسة بينهم لتقديم الأفضل ويكون عادة في شكل تكريميات وشهادات شرفية وتقديرية، وتجدر الإشارة هنا إلى الوقت المناسب فإنها تفقد مغزاها الحقيقي.

- **فرص الترقية والتقدم:** يعتبر هذا الحافز من أكثر الحوافز المعنوية أهمية في زيادة كفاءة الأفراد، وفعالية الترقية كحافز على العمل يتوقف على درجة ارتباط الترقية بإنتاجية الفرد.

- **المشاركة في الإدارة:** وتتمثل في اشتراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار الإداري، وتندرج ضمن هذه المشاركة اشتراك العمال في اللجان أو مجلس الإدارة، وبذلك تحقق إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات.

- **التوافق المهني:** والمقصود بذلك الموافقة بين عمل أو وظيفة الفرد ومعارفه وقدراته وكذا رغبته وطموحاته، العامل البشري يمكن أن يصل إلى مستويات عالية من الأداء إذ كان ارغبا في عمله محبا له وقادرا على أدائه ويمكن اعتبار كل الخدمات الصحية والاجتماعية والثقافية وغيرها حوافز معنوية تعمل على جلب راحة العامل وبالتالي بلوغ الرضا الوظيفي في زيادة الأداء والمنتوج.²

ب- **قسمت الحوافز من حيث الهدف إلى:**

* **حوافز ايجابية:** هي ذلك المقابل المادي والمعنوي الذي يتلقاه العاملون لامتيازاتهم وكفاءتهم في العمل، كاستقرار الفرد في عمله (ترسيم)، ومنحه شهادات الاعتراف والتقدير.

* **حوافز سلبية:** تمثل الجانب الردعي والتأديبي التي يتخذها مع الأفراد والموظفين المقصرين في واجباتهم، كالحرمان من التعويضات والتخفيض في الأجر أو التنزيل في الرتبة.³

¹ شاويش مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 1996، ص 210.

² خالد عبد الرحمان الهيبي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط1، الأردن، 2005، ص 256 - 257.

³ حضير كاظم حمود، ياسين كاسب: إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة، ط1، عمان، 2007، ص 45.

ج- قسمت الحوافز من حيث عدد الشموليين إلى:

* **حوافز فردية:** هي التي تمنح لشخص بعينه، كمكافئة العامل على أخلاقه وسلوكياته ومجهوداته على انجاز العمل المكلف به بفاعلية كبيرة.

* **حوافز جماعية:** يقدم هذا النوع من الحوافز بناء على كفاءة الجماعة في العمل الجماعي المنسق. إن تصنيف الحوافز وفق وجهات النظر هذه لا يعني حصره في تلك النماذج، فالحوافز تمثل أدوات وأساليب متاحة لدى المؤسسة لتشجيع مستخدميها على الأداء، وبالتالي على كل مؤسسة اختيار أسلوب التحفيز الذي يتلاءم مع طبيعة وظروف نشاطها.

المطلب الثالث: أهم نظريات التحفيز

1- النظرية الكلاسيكية: من مؤسسيها فريدريك تايلور سنة 1991م وأطلق عليها مصطلح الإدارة العمومية، قام من خلالها بدراسة تصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل وتزيد من إنتاجيته وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- إن مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة وليست مشكلة العامل للعمال انطباع زائف في أنهم إذا أدو العمل بسرعة فتستغني الإدارة عنهم ويصبحون عاطلين عن العمل وبالتالي فإن إطالة مدة إنجاز العمل يعني عمل لمدة أطول من مسؤولية الإدارة توفير الأفراد المناسبين لعمل معين وتدريبهم على أكثر الوسائل كفاءة لأداء عملهم للعمال ميل طبيعي للعمل بأقل من طاقاتهم يجب ربط أداء العاملين مباشرة بنظام الأجور أو بحافز فوري أو نظام الأجر بالقطعة.

- أي أن تايلور اعتقد أن كفاءة الموظفين سترتفع إذا ما تم تحفيزهم عن طريق نظام الأجور بالقطعة وتصميم العمل بصورة تتيح الاستفادة من الطريقة الوحيدة المثلى.

بناء على ما سبق نلاحظ أن هذه النظرية أهملت الجانب الإنساني في العملية الإدارية، فتتظر إلى العامل كأنه آلة وعنصر من عناصر الإنتاج الأخرى وتجاهلها أنه كائن حي لديه أحاسيسه ومشاعره.¹

¹ محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة، (د.س.ن)، الإسكندرية، ص 214

2- النظرية العلاقات الإنسانية: صاحبها ايلتون مايو ظهرت كرد فعل للنظرية الكلاسيكية واهتمت بالعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل داخل المؤسسة وتضيف هذه النظرية بأن للعامل حاجات جسمية ونفسية واجتماعية زيادة عن الحاجات المادية وعليه تؤكد أن العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى مختلفة عن الحاجات التي الأجر وهذا من خلال التجربة المدروسة باكتشاف أثر ظروف العمل المادية كالإضاءة والتهوية، فترات الراحة والرطوبة والنظافة والضوضاء في مصنع الشركة "جنرال إلكتريك"، هناك مجموعة من الافتراضات الأساسية متعلقة بالعنصر البشري وكيفية تحفيزه وتكمن حصرها فيما يلي:

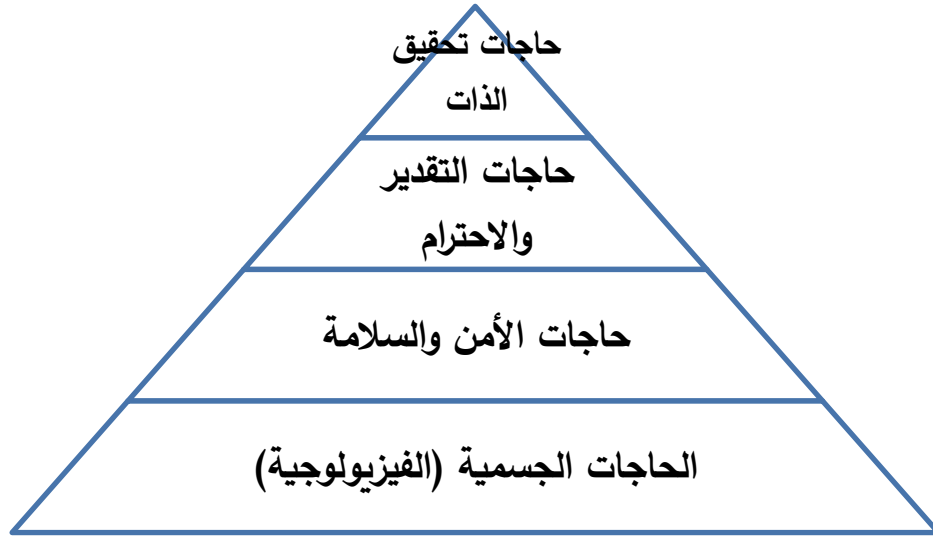
- أن الأجر وملحقاته لا تمثل وحدها الحافز الذي يشجع العامل على زيادة إنتاجه.
- توجد عوامل مثل رغبة العامل في الاستقرار والأمن الوظيفي وإحساسه بأهمية الانتماء إلى المنظمة التي يعمل فيها، وأن العامل لا يتصرف بمعزل عن باقي أفراد الجماعة.
- وعليه في هذه النظرية اعتبرت الإنسان كائنا اجتماعيا وتلعب العلاقات مع الآخرين دورا هاما في سلوكه واتجاهاته ونلاحظ أيضا الأهمية الحيوية للجانب الإنساني التي أظهرها هذه النظرية، فالفرد آمال وطموحات وأهداف.

3- نظرية الحاجات الإنسانية "نظرية سلم الحاجات": هذه النظرية تعتبر من النظريات المهمة في التحفيز وأهم ما جاءت به ما يلي:

- تعرف هذه النظرية باسم "نظرية ماسلو للحاجات" والتي طورها في الأربعينيات من القرن الماضي، معتبرا أن الإنسان في كل سلوكياته إنما يسعى إلى إشباع حاجات تنحصر في خمس مجموعات، وتظل الحاجات غير المشبعة هي المتحركة في السلوك، في حين لا تؤثر الحاجات المشبعة في السلوك، وبالتالي ينتهي دورها في التحفيز، كما أن حاجات الفرد تكون مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم أو هرم، تحتل الحاجات الفيزيولوجية قاعدته وتليها إلى الأعلى باقي الحاجات الأخرى، كما يوضحها الشكل الموالي¹:

¹ خيرالدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمانة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2001، ص 145.

الشكل رقم 03: سلم هرم الحاجات عند ماسلو



المصدر: علي غربي وآخرون تنمية الموارد البشرية دار الفجر النشر والتوزيع بمصر، 2007 ص 210 - 211 ويمكن شرح هذه الحاجات كما يلي:

1. الحاجة الأساسية أو الجسمية والفيزيولوجية: وهي تلك المرتبطة بضرورات البقاء على قيد الحياة كالمأوى والأكل والملبس والهواء والنوم، ولعل الوسيلة الرئيسية التي تحافظ بها المنظمة لإشباع الحاجات الأساسية لموردها البشرية هي النقود سواء في شكل رواتب أو مكافآت ؛حاجات الأمان والسلامة: كالرغبة في الحماية من الأخطار وإيجاد مناخ أمن اقتصادي ملائم.¹
2. الحاجات الاجتماعية: وتأتي بعد إشباع الحاجات السابقة، حيث تظهر الحاجة إلى الانتماء ودعم الآخرين والحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية الإيجابية.
3. حاجات التقدير والاحترام الشخصي: كالثقة والاعتناء بالنفس وشعور الفرد بأنه مفيد وكذلك حاجة الفرد باعتراف الآخرين له.
4. حاجات تحقيق أو إثبات الذات: وهي رغبة الفرد المتنامية في التميز ورغبة في أن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه.

¹ علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر النشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 210 - 211.

ترتبط هذه النظرية الحاجات بالرضا الوظيفي باعتبار أن الرضا عن الأجر يرتبط بصورة غير مباشرة بالحاجة إلى الأمن والاستقرار، كما ترتبط حاجات الاحترام والانتماء من خلال الرضا عن العلاقات سواء مع الزملاء أو مع الرؤساء، كما نجد أيضا التقدير يرتبط بالعلاقات على المستوى الأفقي أو الرأسي.

4- نظرية y و x "دوغلاس ماك غريغور": قام هذا المفكر بإجراء دراسات علمية عن سلوك العمال في منظمات الإنتاج، وتبين من نتائج تلك الأبحاث أن المسؤولين يفرضون أسلوب الإكراه في العمل بطرق خفية.

أ/ نظرية "x": واتضح من خلال أبحاثه ما يلي:

- أن العامل أو الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل إذا كان ذلك ممكنا.
- أن العامل خامل ولا يرغب في تحمل المسؤولية.
- أن الفرد يفضل أن يعمل بجانب شخص يقوده ويوضح له ماذا يعمل.
- أن العامل أناني ولا يأخذ بعين الاعتبار احتياجات المنظمة.
- أن هناك مقاومة للتغيير والتحسين في المنظمة.
- أنه لا بد من فرض رقابة شديدة ومتابعة على كل إنسان في العمل لكي¹.
- أن الأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمل.

وانطلاقا من هذه الحقائق والتصورات انتهجت مختلف الإدارات إلى تغيير سياستها واعتمدت على أساليب التهديد والإشراف المحكم ما دام العمال يميلون إلى الكسل ويجتنبون صرف طاقاتهم في إنتاج ما يخدم منظماتهم وفي الوقت نفسه قامت المنظمات بإنتاج سياسات جديدة تتمثل في تحفيزهم للعمال وكسب رضائهم عن طريق توفير ظروف العمل المناسبة وبعبارة أخرى فإن المنظمات تبنت شعارا جديدا هو "كن صارما وعادلا".

¹ عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21 دار الغرب الإسكسي، الجزائر، 2006 ص 42.

ب/ نظرية "y": قام دوغلاس ماك جريجور بإعادة النظر في استنتاجاته عن سلوك العمال، وقدم نظرية أخرى معدلة أسماها نظرية لا وهي تعتبر تصحيح للسابقة حيث أظهرت دراساته المعدلة ما يلي:

- أن الناس ليسوا كسالى بالوراثة وأنهم أصبحوا كسالى نتيجة نقص التجربة.
 - أن الناس يتمتعون بضمائر حية وأنهم يحرصون على تحقيق الأهداف المنشودة.
 - أن الأفراد يتمتعون بقدر كبير وعندهم استعداد لتحمل المسؤولية.
 - أن المشكل يكمن في تجاهل المنظمات التي لا تقوم بتدريب العمال، وإذا قامت المنظمات بتدريب وتأهيل العمال فإنهم سيقومون بأعمال مميزة.
- وحسب هذه المعلومات والحقائق التي استقاها المفكر من أرض الواقع، فإن للعامل حاجات متعددة وهم يسعى باستمرار، أي عنده حافز للحصول على ما يحتاجه.¹

المطلب الرابع: نظام الحوافز وشروط نجاحه.

سيتناول المطلب النظام المخصص للتحفيز والشروط التي يخضع لها من أجل النجاح:

الفرع الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز

1- تحديد الهدف النظام: تسعى المنظمات إلى تحقيق الأهداف معينة وخاصة بها واستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز الذي يدرس هذا جيدا ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف النظام الحوافز فقد يكون هدف نظام الحوافز.

2. دراسة الأداء: الهدف من الدراسة الأداء هو تحديد وتوصيف الأداء المطلوب ومن خلال تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي وذلك يستدعي ما يلي:

- تصميم سليم للوظائف.
 - وجود عدد كاف من العاملين.
 - وجود ظروف عمل ملائمة.
 - وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.
3. تحديد ميزانية للحوافز: هو ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير إدارة الموارد البشرية لكي ينفق على نظام الحوافز.

¹ عمار بر دوش: مرجع سبق ذكره ص 42

ويجب أن يغطي المبلغ الموجود الجوانب التالية:

- قيمة الحوافز والجوائز: هي تمثل الغالبية لميزانية الحوافز وهي تتضمن جوانب جزئية مثل المكافآت الرحلات الهدايا وغيرها.
- التكاليف الإدارية: حيث تغطي تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته وتدريب المسؤولين على النظام.
- تكاليف الترويج: تغطي جوانب عديدة مثل النشرات والكتيبات التعريفية الملصقات الدعائية خطابات الشكر الحفلات.....¹ الخ.

الفرع الثاني: كيفية وأسس منح نظام الحوافز

أولاً: كيفية التحفيز

- إزالة معوقات التحفيز التي تحد من عزيمة العمال.
- تشجيع تحمل المسؤولية وفرص القيادة ضمن المنظمة.
- تشجيع التفاعل بين الموظفين وتكوين فرق العمل بينهم.
- إظهار الإعجاب بأعمال الموظفين.
- تحفيز الرغبات الطبيعية الموجودة في العاملين لتقديم أقصى مستوى الأداء والإنتاجية لديهم.
- دفع أجور تنافسية.
- تقييم الأداء بإنصاف.
- الإصغاء الفعال خصوصاً في حالة معاناة العمال من المشاكل والاستماع بعناية لكل عامل والأخذ بعين الاعتبار كل مقترحاتهم وأدائهم.
- توضيح التوقعات
- تقدير الأعمال المتميزة بحيث أن يحس العامل أن مساهمته تؤخذ بعين الاعتبار وتقدير.
- تقديم الأجور العادلة.

¹ عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره ص 42

- تقديم الحوافز العادلة والموضوعية.
- إشراك العاملين في جميع مراحل العمل.
- نشر وتبادل المعلومات وكذا الأخلاقيات.
- مكافأة المتميزين بصورة علنية مما يزيد شعورهم بالإنجاز.¹

ثانياً: أسس منح التحفيز

هي أسس معايير إعطاء الحوافز وفيما يلي عرض لهذه الأسس كما يلي:

1. معيار الأداء: يعتبر من أهم المعايير في حساب الحوافز ويتم تحليل الأداء ومن ثم وضع معايير محددة قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة.
2. معيار المجهود أو الجهد: يستعمل في قياس ناتج العمل ولكنه أقل موضوعية من الأول حيث لا يؤدي المجهود المبذول من العامل دائماً إلى إنجاز العمل بفاعلية، ويجب الاعتراف أن هذا المعيار أقل أهمية كثيراً من معيار الأداء لصعوبة قياسه في كثير الأحيان.
3. الأقدمية: وهو معيار شائع الاستخدام ويأخذ بعين الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المنظمة والتي تشير إلى الولاء والانتماء.
4. تحقيق الأهداف: وهو معيار يستخدم كثيراً في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقاً.
5. المهارة: بعض المنظمات تقوم بمنح تعويضات ومكافآت للأفراد بناءً على ما يحصل عليه من الشهادات أعلى أو أرخص أو إجازات أو أدوات تدريبية، كما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار محدود ولا يساهم بالقدر الوافر في حساب الحوافز للعاملين بالرغم من أنه أهم معايير الأداء.²

¹ ليلي غضبان: الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة

2009/2010، ص 08

² فيصل حسونة، مرجع سابق ص 95.

المبحث الثاني: العلاقة بين التحفيز والأداء

توفر في هذا المبحث ثلاث مطالب منها الجانب النظري للأداء وأهم العوامل المؤثرة فيه وكذا علاقة الحوافز بالأداء.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول أداء العاملين

سيتناول هذا المطلب الجانب النظري من الأداء العاملين بداية التعريف به وبأبعاده الأهمية التي يحضها كما سيتناول أهم الخصائص:

الفرع الأول: مفهوم الأداء

أصل مصطلح الأداء لاتيني "Performance" فاللغة الانجليزية أعطت له معنى كواضح محدد "to perform" بمعنى تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.¹

والأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء وظيفية من المسؤوليات والواجبات وفق للعمل المفروض أدائه من الموظف الكفؤ المدرب.²

يتضح أن مفهوم لأداء يتضمن بعدين: الكفاءة والفعالية وهذين مفهومين بينهما اختلاف واضح: فالكفاءة تعرف بأنها انجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعمقة بالأهداف ويمثل إلى حد بعيد نسبة المخرجات للمدخلات. أما الفعالية فتهتم بقياس بعض الأهداف الواضحة أو غير الواضحة، أي تحديد نسب ودرجات التحقيق الفعلي للأهداف المخططة في المجالات الرئيسية مثل الإنتاج.³

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 157

² الإمام سلمي: علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج ليسانس في العلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2004 ص 58.

³ أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، إنجليزية، عربية، فرنسية، مكتبة لبنان، بيروت، 1982، ص 310

الفرع الثاني: تعريف أهمية وخصائص تقييم الأداء¹

أولاً: التعريف: يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء الموظفين لأعمالهم إن تقييم أداء الموظفين يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

كما أن تقييم الأداء هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموظفين منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به.

ثانياً: أهمية تقييم الأداء: تقوم المنظمات باستخدام أنظمة لتقييم أداء الموظفين فيها، وذلك لأن هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة وعلى الأخص الإدارة المسؤولة عن الأفراد والموارد البشرية. وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:

- * تقدير المعلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم وذلك للمعرفة ولتحسين الأداء إلى الأفضل.
- * تجديد زيادات الأجر والمكافآت والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك كنوع من المقابل للأداء.
- * تحديد محاسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، وربما الاستغناء عنه وإن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية.
- * التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسند لها المنظمة إلى الفرد وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام.
- * تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز.
- * تحديد إمكانية أوجه القصور في أداء الفرد واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب.

¹ حنفي محمد سليمان: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجماعات المصرية، الإسكندرية، 1975، ص 14.

* إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمتها النهائية.

ثالثاً: خصائص تقييم الأداء: تميز الأداة الجيدة للتقييم بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

- **الصدق:** أي أن أداة التقييم تقيس ما وضعت قياسه.
- **الثبات:** أي أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريباً، إذا استعملت أكثر من مرة في نفس الظروف.
- **الحساسية:** أي قدرة الأداة على التمييز.
- **الشمولية:** أي أن يشمل التقييم كل الجوانب المواد تقييمها.
- **الموضوعية:** أي أنها تتجنب الذاتية.
- **البساطة:** أي أنها تكون سهلة الاستخدام والتطبيق والتقييط.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة بأداء العاملين

الفرع الأول: تصنيفات أداء الموظفين

لقد تعددت تصنيفات الأداء في المنظمات المختلفة، وقد صنف نظام إدارة الأداء الخاص في جامعة كارولينا الشمالية في الولايات المتحدة الأمريكية أداء الموظفين إلى التصنيفات الآتية¹:

1. **الأداء الممتاز:** وهو ذلك الأداء الذي تجاوز التوقعات المحددة للأداء العادي وعادة يكون الفصل في تحقيقه عائد إلى جهود الموظف ومهاراته.
2. **الأداء الجيد جداً:** ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل المحددة ويتجاوزها في بعض الأحيان وسببه عادة جهود ومهارات الموظف.
3. **الأداء الجيد:** ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل، وهو عائد كذلك لجهود ومهارات الموظف نفسه.
4. **الأداء دون الجيد:** ذلك الأداء الذي يحقق بعض توقعات العمل، لكن لا يحقق الباقي، وعادة يعود سبب ذلك إلى نقص في جهود ومهارات الموظف وأحياناً بيئة العمل.

¹ توفيق محمد عبد المحسن: اتجاهات حديثة في التقييم والتمييز في الأداء، زقازيق، دار الفكر العربي، مصر، 2005

5. الأداء غير المرضي: هنا يفشل الأداء عادة في تحقيق توقعات العمل أو متطلباته ويحتاج الموظف هنا إلى إشراف مباشرة أو قد يحتاج إلى تكرار القيام بنفس العمل عدة مرات لإنجازه وسببه جهود ومهارات الموظف الضعيفة أو بيئة العمل.

المطلب الثالث: العوامل المعيقة لأداء الموظفين

هناك مجموعة من العوامل تؤثر سلبا على أداء الموظفين نذكر منها ما يلي¹:

1. نمط السلطة: فطبيعة نظام الحكم مثلا: إذا كان تسلطيا فهذا يجعل من المنظمات تتجه نحو المركزية والتنظيم البيروقراطي أكثر، وهنا تتجه الدولة لسن التشريعات والقوانين من أجل فرض الرقابة الشديدة على المنظمات وتقييدها قانونيا، مما يجعل الفرد مقيدا إداريا باللوائح والقوانين والروتين وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات وانعدام الإبداع وهذا يؤثر سلبا على أدائه.

2. ضغوط العمل: عندما ترتفع ضغوط العمل على الموظف ينخفض مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي يؤثر سلبا على أدائه.

3. غموض الدور: ويقصد به قلة المعلومات التي يحتاجها الفرد عند أداء دوره في المنظمة أو عدم وضوح مسؤوليات العمل ومتطلباته، وقد يؤدي عدم الإلمام الكامل بطبيعة العمل نتيجة عدم معرفة الحقيقة بواجبات ومهام وصلاحيات الوظيفة وواجبات ومهام الموظف إلى التأثير سلبا على أداء العمل.

4. الصراع التنظيمي: يؤثر الصراع التنظيمي سلبا وبشكل ملموس على مستويات الأداء، حيث من غير المحتمل أن تبرز محاولات التطور الابتكار والتغيير والقدرة على التكيف مع البيئة المحيطة.

5. الحاجة إلى الأمن: إن عدم وجود الأمن وتحقيقه للعامل سيكون الخط الأحمر الذي يحد بشكل واسع من إنتاجية العامل ودوره في تحقيق الأداء المطلوب منه

¹ مصباح إيمان، ميدون أمال: أثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ليسانس في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2010، ص 09.

6. **عدم توفر الظروف المادية للعمل:** فعدم توفر الظروف المادية للعمل مثل: الإضاءة الملائمة الأداء والمحافظة على نظافة بيئة العمل واتخاذ الاجراءات الوقائية لتجنب الموظفين الأصوات والاهتزازات والضجيج من داخل المنظمة وخارجها قد يحد من أداء العامل لعمله.
 7. **ضعف نظام الحوافز:** إن ضعف نظام الحوافز يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي مما ينجم عنه الحصول على أداء أقل من معدل الإنتاج المطلوب.
 8. **ضعف نظام الأجور:** حيث إذا كان نظام الأجور غير عادل يؤثر سلبا على الروح المعنوية وبالتالي ينخفض أداء الموظفين.
 9. **ضعف الثقافة التنظيمية:** إن غالب نشاطات وتصرفات الأفراد داخل المنظمة تتبع من أذهانهم أي نتيجة لثقافتهم لهذا فإن الثقافة الضعيفة للمنظمة تؤثر سلبا على أداء الموظفين.
- هذه مجمل أهم العوامل الأساسية التي قد تؤثر سلبا على أداء العمل، وهناك عوامل أخرى لها تأثير سلبي كذلك وبشكل مباشر منها:
- أ) التضخم الوظيفي.
 - ب) الروتين.¹

¹ مصباح إيمان وميدون آمال، نفس المرجع السابق، ص19

المبحث الثالث: علاقة الحوافز بمستوى أداء العاملين

تعتبر حوافز الأداء مهمة من خلال معرفة الطريق المناسب للوصول إلى أفضل مستوى للأداء وفي نفس الوقت التعرف على القصور التي تشوب حوافز الأداء.

المطلب الأول: مفهوم حوافز الأداء وأشكالها

الفرع الأول: مفهوم حوافز الأداء

يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوضح لدى بعض المؤسسات لتوزيع الحوافز، والتمييز في الأداء يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية والجودة، وتعتبر حوافز الأداء بمثابة المقابل للأداء المتميز وهي بذلك تمثل جزءاً مكملًا للأجور والمرتبات فالأداء الذي يستحق الحافز هو الأداء غير العادي ويفترض هذا التعريف أن الأجر (المرتب) يكون قادراً على الوفاء بقيمة الوظيفة والوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة وطبيعة الوظيفة.

وتعرف حوافز الأداء على أنها مكافأة الموظفين على تميزهم في الأداء تعرف كذلك على أنها أحد أشكال التعويضات المباشرة المرتبطة بمستوى الأداء الفردي أو الجماعي أو التنظيمي.¹ وتتبنى المنظمة برنامج حوافز الأداء لأسباب متعددة يأتي في مقدمتها تحقيق الأهداف التالية:

- إيجاد ارتباط فعال بين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وأداء الموظفين.

- تحسيف النتائج التنظيمية ومكافأة الموظفين حسب إسهامهم كل منهم في تحقيقها.
- إعطاء ثقل نوعي لاختلافات مستويات الأداء الفردي بين الموظفين.
- تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية كزيادة قدرة المنظمة على استبقاء الموظفين.
- تقليل معدلات دوران العمل والإفادة من التدريب أو مكافأة الأفراد على السلوكيات الصحيحة أو الأمانة وعلى مستويات حضورهم.²

¹ مصباح إيمان وميدون أمال، نفس المرجع السابق، ص 20.

² روبرت ماكس وجوهان جاكس: إدارة الموارد البشرية، إمارات العربية المتحدة، ترجمة: محمد فتوح، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم (ب،س)، ص 536.

الفرع الثاني: أشكال حوافز الأداء

يمكن توزيع حوافز الأداء على ثلاث فئات هي:

1- الحوافز الفردية: تمنح الحوافز الفردية كمكافأة للجهود أو مستويات الأداء التي يقدمها الأفراد كل على حدى، ومن الأشكال الشائعة للحوافز الفردية نظم ربط الأجر بالإنتاج وعمولات المبيعات والعلاوات إضافة إلى مكافآت التقدير الفردية والتي تشتمل على الرحلات والسلع المجانية، وتحاول نظم الحوافز الفردية ربط جهد الفرد بالمكافآت الإضافية التي يحصل عليها، على أن تطبيق برامج الحوافز الفردية يتطلب توفر مجموعة من الشروط الضرورية تتمثل في الآتي:

1. تحديد مستويات الأداء الفردية: إذ يجب قياس أداء كل من الأفراد وتحديد مستواه، وذلك لأن لكل عامل مسؤوليات ومهام عمل نميزه على الأفراد الآخرين.
2. أن تكون أعمال الأفراد مستقلة فيما بينهم: إذ يجب أن تتجم مساهمات الأفراد التي تتم مكافأتهم عليها عن العمل المستقل أو الجهد المستقل الذي يقدمه كل منهم على حدى، وإبداء رغبة المنظمة بإيجاد نوع من المنافسة بين الأفراد فبما أن الأفراد يسعون وراء تحقيق المكاسب كل لنفسه فسيظهر نوع من المنافسة فيما بينهم لذلك يجب إبداء رغبة المنظمة بهذا النوع من المنافسة التي يكسب فيها البعض في حين لا يكسب البعض الآخر.
3. التأكد على الفردية في ثقافة المنظمة: إذ يجب أن تؤكد ثقافة المنظمة على الإنجازات الفردية والمكافآت الفردية والنمو الفردي للعاملين، فعندما تركز ثقافة المنظمة على العمل الجماعي تصبح الحوافز الفردية غير فعالة.¹

2- الحوافز الجماعية (حوافز الفرق): تقوم الحوافز الجماعية على الفكرة القائلة بأن المنظمة عندما تكافئ كامل المجموعة على أداؤها فإن هذا سيؤدي إلى زيادة التعاون بين أفرادها وأكثر أشكال الحوافز الجماعية شيوعاً هي تشارك المكاسب/الأرباح، ووفقاً لهذه البرامج يتشارك أعضاء المجموعات التي تحقق أهداف معينة في المكاسب التي يتم تحديدها على أساس أهداف الأداء

¹ مصباح إيمان وميدون أمال، نفس المرجع السابق، ص54

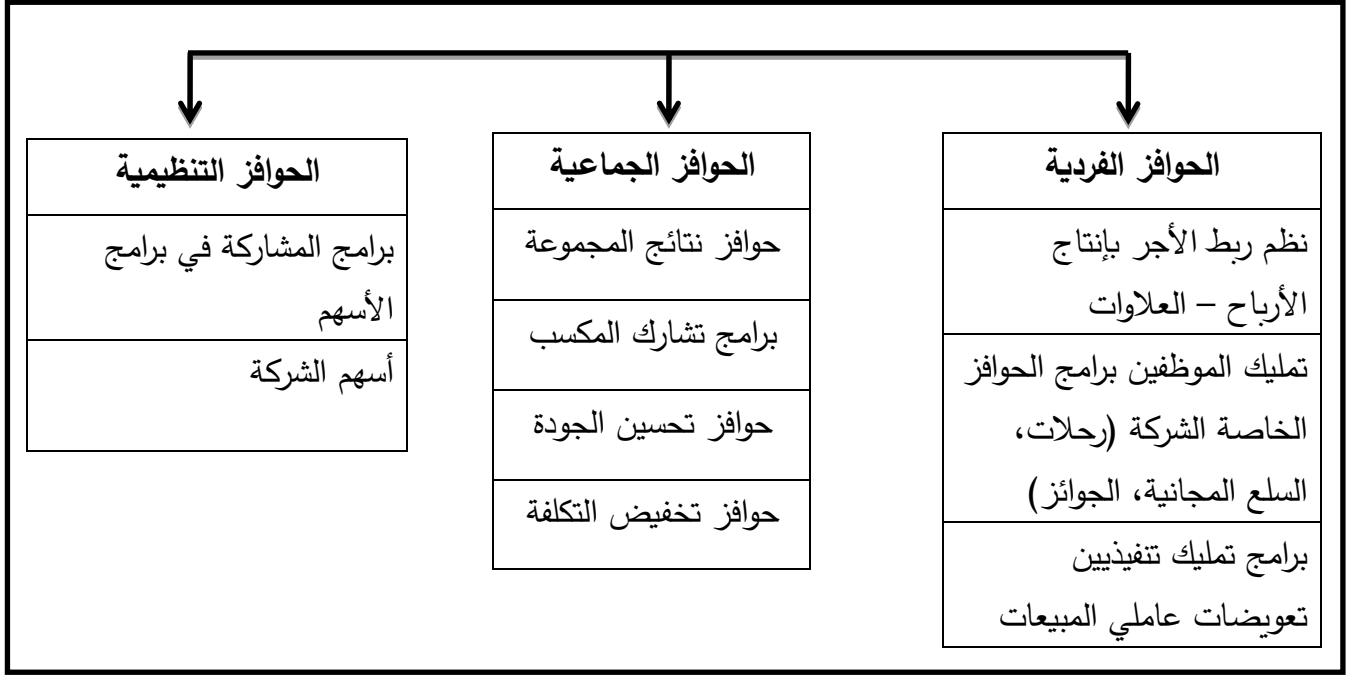
المنجزة، وتركز الأشكال الأخرى للحوافز الجماعية على تحسين الجودة أو تقليل التكلفة أو غيرها من المؤشرات القابلة للقياس.

3- الحوافز التنظيمية: تعمل الحوافز التنظيمية على مكافأة الموظفين على أساس نتائج المنظمة ككل ويفترض هذا النوع من الحوافز أن الموظفين الذين يعملون سوية يمكنهم تحقيق نتائج تنظيمية أفضل تقود إلى أداء مالي أكثر كفاءة للمنظمة وتحقق الحوافز التنظيمية ذلك من خلال اشتراك الموظفين في بعض المكاسب المالية التي تحققها المنظمة من خلال مبالغ إضافية تدفع لهم وتحسب كنسبة مئوية محددة من الأجر الأساسي لكل منهم.

وأكثر أشكال الحوافز التنظيمية شيوعاً برامج المشاركة في الأرباح وبرامج تمليك الموظفين لأسهم المؤسسة وتهدف الحوافز التنظيمية إلى مكافئة كل الموظفين في المنظمة إسناداً إلى جودة الأداء الكلي في المنظمة وتقوم الحوافز التنظيمية على الفكرة القائلة بأن النتائج الأفضل في المنظمة تعتمد على أداء جميع الموظفين لديها وتهدف إلى تحقيق نتائج أفضل من خلال دعم التعاون في المنظمة وحث الموظفين عليه فالتناقض بين قسمي الإنتاج والتسويق على سبيل المثال: يمكن تجاوزه إذا ما استخدمت الإدارة نظام الحوافز يكافئ الموظفين على أساس الربح الكلي والإنتاجية الكلية في المنظمة¹.

¹ روبرت ماكس وجوهان جاكس، نفس المرجع، ص 542 - 543

الشكل رقم 04 أشكال حوافز الأداء



مصدر: روبرت ماكس وجوهان جاكس: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمود فتوح، مؤسسة محمد بن ارشد آل مكتوم الإمارات العربية المتحدة، بدون سنة نشر، ص 542.

الفرع الثالث: متطلبات نجاح حوافز الأداء الفعالة

حتى يكون برنامج حوافز الأداء فعال يتطلب توفر العناصر التالية:¹

1. ملائمة برنامج حوافز الأداء لاستراتيجيات المنظمة وثقافتها: حيث لا يوجد برنامج حوافز الأداء موحد يناسب جميع المنظمات، فإذا كان برنامج ما ناجحاً في إحدى المنظمات فهذا يعني بالضرورة أنه سينجح في منظمة أخرى ذلك أن برنامج حوافز الأداء حتى يكون ناجحاً فإنه يجب أن يرتبط مع أهداف وغايات المنظمة.

كما يعتمد نجاح أي برنامج حوافز الأداء على مدى ترابط مع ثقافة المنظمة، فإذا كان نمط الإدارة في المنظمة يقوم على الديكتاتورية والاستبداد والتأكيد على القواعد والإجراءات والتمسك بها فإن برنامج حوافز الأداء التي تعتمد فيه على المرونة والعمل الجماعي لن يكتب له النجاح إذا قامت هذه المنظمة بتطبيقه ببساطة لأنه لم يغرس في البيئة الملائمة لإثماره.

¹ مصاح إيمان وميدون آمال، مرجع سابق، ص 56

2. توجيه برنامج حوافز الأداء نحو الأنشطة الملائمة: حتى يحقق برنامج حوافز الأداء غاياته يجب أن يتم ربط المكافآت التي تمنح على أساسه بأداء المرغوب إذا يجب أن يجد العاملون صلة مباشرة بين جهودهم والمكافآت التي يحصلون عليها فبما أن الأفراد يميلون لأداء ما يتم قياسه ومكافأتهم عليه يجب على المنظمات أن تتأكد من أن العنصر الذي يتم تحديد المكافآت على أساسه مرتبط بأهدافها، وتجدر الإشارة هنا إلى استخدام مقاييس معتمدة يضمن أن يقوم العاملون بأداء مختلف العناصر المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة وعدم إغفال أي منها، ومن جهة أخرى لا يكون برنامج مكافآت مناسبة دوماً وخاصة في الحالات التي يكون الناتج فيها غير قابل للقياس والتقييم بصورة موضوعية ما يجعل عملية تحديد المكافآت عادلة أمر شبه مستحيل.

3. إدارة برنامج حوافز الأداء بشكل ملائم: يمكن أن يكون البرنامج معقداً أو بسيطاً ولكنه في كلا الحالتين لن يكون ناجحاً إلا إذا فهم العاملون ما يجب عليهم فعله للحصول على المكافآت لذلك كان البرنامج أكثر تعقيداً كلما ازدادت صعوبة شرحه للعاملين.

ويفضل المختصون في هذا المجال أن يتضمن البرنامج عدة معايير أداء فذلك سهل على الموظفين فهمه في غالب الأحيان غير أن استخدام عدة معايير يتم التركيز عليها يجب ألا يجعل من العمليات اللازمة لحساب المكافأة التي يستحقها العامل شديدة التعقيد على الموظفين أنفسهم بالذات إضافة إلى ذلك يتطلب الأمر أن يكون المدراء قادرين على شرح أهداف الأداء اللازم تحقيقها للحصول على المكافأة.¹

المطلب الثاني: عوامل نجاح حوافز الأداء

يعد توفير برنامج حوافز الأداء ناجحاً ومرغوب فيه أمر شديد التعقيد ويتطلب جهوداً كبيرة ومستمرة على أن الاقتراحات التالية يمكن أن تكون مفيدة بهذا الصدد بناء برامج واضحة ومفهومة والتواصل مع الموظفين حولها باستمرار.²

- الدعم الإداري لهذا البرنامج وتشجيعه.

¹ سعاد نائف برطوني: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2007، ص 373

² سعاد نائف برطوني، نفس المرجع، ص 374.

- استخدام معايير ومؤشرات أداء واقعية وواضحة.
- تحديث البرامج باستمرار وربطها بأهداف المنظمة.
- الربط الفعلي والمرئي بين الأداء والمكافآت التي يجب أن تأخذ فروقات الأداء بعين الاعتبار.
- تمييز حوافز الأداء عن الأجر الأساسي.
- تشجيع برامج الحوافز الجماعية على التعاون في المجموعات الصغيرة حتى يكون استخدام معايير الأداء الجماعي مستحسنًا في مثل هذه المجموعات.
- عدالة نظام المكافآت.
- أخذ آراء الموظفين عند تصميم برنامج حوافز الأداء.

المطلب الثالث: الحوافز وعلاقتها بالأداء

إن أهمية إشباع حاجات الأفراد الموظفين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر فعالية وكفاءة هنالك جانب هام وهو التأكيد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل لأن الأداء المرتفع الذي تصبوا إليه المنظمة يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه (أداء مرتفع = القدرة على الأداء × الرغبة في الأداء) وبدون وجود هذه الرغبة في الأداء لا يمكن ضمان مستوى عالي من الأداء أو الإنتاجية.

الفرع الأول: أسباب انخفاض الإنتاجية وعلاقتها بتحفيز الموظفين¹:

في الواقع العملي كثير ما نسمع المديرين يشكون من أن الموظفين لديهم لم يعودوا يعملون بأقصى طاقتهم كما كان الحال في الماضي، ومن واقع البحوث والدارسات في هذا المجال فإنه يمكن الإشارة إلى أربعة أسباب رئيسية كل منها يشير بشكل مباشر أو غير مباشر إلى نوع الحوافز وهذه الأسباب هي:

أ) عدم جاذبية الحوافز التي توفرها المنظمة للعاملين بها، بينما الحقيقة أن البعض قد يرغب في الحافز المادي بينما البعض الآخر قد يرغب في الحافز المادي (مثل: فرص الترقية، أو فرص التدريب وبالتأكيد فإنه ما لم يكن الحافز مرغوبًا فيه من جانب شاغل الوظيفة فإن تأثيره على الأداء يقترب من الصفر.

¹ مصباح إيمان وميدون أمال، مرجع سابق، ص 59.

ب) ضعف العلاقة بين الحافز والأداء وذلك أنه على الرغم من كثرة الحديث عن ربط الأجر أو حافز آخر بالإنتاج (أو الأداء) فإنه نادرا ما يتم هذا الربط في الواقع العملي.

ج) عدم الثقة في الإدارة والذي ينتج عادة من عدم وفاء الإدارة بوعودها الخاصة بالحصول على حوافز أو مزايا معينة في حالة الأداء الجيد.

د) ضعف اشتراك الموظفين أو أخذ رايه في نوعية الأعمال التي يقوم بأدائها الأمر الـزم يجعل هذه الأعمال تكليفا أكثر منيا احتياجا أو إشباعا.

الفرع الثاني: الخطوات التي تساعد على تحفيز الموظفين لتحسين الأداء¹:

هناك مجموعة من الخطوات تساعد المديرين للتفاعل مع الموظفين نحو أداء أفضل كما تحفزهم للعمل بشكل يربطهم معه مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه وهذه الخطوات هي:

1. **مساعدة الموظفين على التوسع:** لديهم الرغبة في التطور والتحسين ولكنهم يحجمون عن ذلك إذا كان مفروض عليهم من أعلى، وعلى المدير أن يريهم ما أضافوه للمنظمة عندما يحفزهم للإنجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة.

2. **تعيين حجم مسؤولية الموظفين:** هذا من ضمن أهم العوامل التي تضعف التحفيز عند الموظفين وهو عدم الوضوح بما هو متوقع منهم عمله.

3. **وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل:** قياسا على المخرجات التي تميز الأداء، وما إذا كان هذا الأداء الجيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة هذا الأمر مع الموظفين والاستماع إلى آرائهم، وتشجيعهم على أن يعطوا الموصفات التي يرونها واقعية لقياس الأداء، وهذه المناقشة تترك أثر طيبا لدى الموظفين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.

4. **مساعدة الموظفين على اكتساب مستويات أعلى للأداء:** يرغب أغلب الموظفين بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المداخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري اشتراك الموظفين في وضع التصورات والمقترحات عن التوقعات الأداء لأنه ربما يجد

¹ توفيق عبد الرحمان، الدافعية وحوافز العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 1988 ص02 .

المدير عند الموظفين تصورات ومعلومات عن رفع مستويات الأداء سوف يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي سيزيد من تحفيزه لأداء الجيد.

5. توثيق ما اتفق عليه مع الموظفين: على المدير أن يدون قائمة بالمعلومات عند قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء وتحديد الوقت الذي يستغرق الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معنية من العمل ثم توثيق ذلك.

6. الملاحظة والمتابعة: يجب على المدير مراقبة ما تم إنجازه، ومتابعة أداء الموظفين وتقديم المساعدة والتوجيه للعاملين القليل خبرة، والتأكد للعاملين الجيدين أنهم أهلا للثقة.

7. استخدام أسلوب واضح في المكافآت: وخاصة لمن يحقق من الموظفين نتائج جيدة تفوق الأداء الموقع وتتنوع هذه المكافآت ما بين الحوافز المادية كالعلاوات والحوافز المعنوية كإبراز مكانة العامل المتميز أو إصدار شهادة تقدير لجهوده المتميزة أو إعطائه ترقية مناسبة.

الفرع الثالث: أهم الطرق لتحفيز الموظفين وتحسين دافعتهم للعمل وتطوير سلوكهم

يوجد اتفاق على أهمية الحوافز بجميع أنواعها وأشكالها لتطوير العمل وضمان الارتقاء بإنتاجية ولكن هنالك اختلاف في وجهات النظر حول الطرق التي يجب أن تتبع لتحفيز الموظفين وضمان تحسين وتطوير أدائهم، ومن أهم هذه الطرق المستخدمة ما يلي:

1. تخطيط ووضع الهدف: إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له للعمل على تحقيق سيزيد من دافعيته وبخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس، وترضي طموحه، وذات قيمة عالية للفرد.

2. المشاركة في العمل: إن مشاركة الفرد في القرارات والأمور ذات علاقة بعمله وبالوحدة التنظيمية التي يعمل بها يزيد من حماسه وانتمائه والتزاماته¹.

3. تعديل السلوك: حيث يتم تغيير أفعال الموظفين وسلوكهم بالتشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتنشيط تلك الأفعال غير المرغوبة فيها ويبدأ المديرون بتحديد أي من الأفعال المرغوبة وأيها في الحاجة إلى

¹ بروس آن بيتوني: فن تحفيز العاملين، ترجمة: زكي مجيد حسن، بيت الأفكار الدولية، عمان، ص 67 - 68

التغيير، ولقد أثبتت الدراسات أن الثناء والتقدير لجهود الموظفين يكون أكثر فاعلية من استخدام أسلوب العقاب، وتستخدم المنظمات أنواع عديدة من المكافآت لتدعيم سلوك الموظفين المجتهدين.¹

4. توفير الحوافز: إن توفير الحوافز مبني على المقدمة التي تفترض أن الأفراد سوف يبذلون جهود إضافية عند تقديم جائزة رمزية أو بتشجيع عيني على حسن أدائهم.²

5. التدريب وإعادة التدريب: يشعر الكثير من الأفراد اليوم بتهديد يؤدي إلى تحفيز أقل للعامل كما يهدد إنتاجية المنظمة كما يمكن أن تؤدي مخاوف العمال إلى حدوث مشاكل شخصية تعوق بدورها أداء الفرد أثناء العمل واحدى الطرق لتحفيز هؤلاء العاملين هي توفير التدريب الذي يصقل مهاراتهم أو إتاحة إعادة التدريب والذي يمد الموظفين بمهارات جديدة تماما وقد أشارت الدراسات أنه كلما تقبل العاملون برامج التدريب على أنها تطوير لقدراتهم الذاتية كلما كانت الفوائد الناتجة كبيرة ومن أهمها زيادة الولاء للمنظمة وتحسين الأداء والإنتاجية، وهناك يجب مراعاة ربط التدريب بالجانب الخاص للعاملين والبحث عن أساليب جديدة في التدريب في الوقت المناسب.³

ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل من عامل فيها بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيط، وتشعر بأن عمله بشكل حلقة في سلسلة متكاملة، وأي عطل أو خلل في هذه السلسلة سوف يعكس على العمل بأكمله، كما على الإدارة أن تعطي الفرد صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقيق النفع لكل من الفرد والمنظمة على حد سواء، فالعمال تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تظهر المنظمة بخاصية المنظمة الأكثر تحفيزاً.⁴

خلاصة الفصل الثاني:

¹ بروس آن بيتوني، مرجع سبق ذكره، ص 220

² عساف عبد المعطي محمد: سلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار الزهران، عمان، ص 125.

³ بروس آن بيتوني، مرجع سابق ذكره، ص 221.

⁴ عساف عبد المعطي محمد، مرجع سابق ذكره، ص 126.

نستخلص من هذا الفصل بأن الحوافز هي مؤثرات خارجية تستخدم لتحريك دوافع العاملين والتأثير في سلوكياتهم، مما يدفعهم إلى بذل جهد أقصى مما يؤدي إلى تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف محددة فالحوافز لها الدور البالغ والأهمية الكبيرة في تقويم السلوك العامل في المؤسسة، ولأنها الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها فهي أنجع وسيلة تستعملها المؤسسة لدفع وحث عمالها على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم ولكي تكون الحوافز فعالة يجب إتباع الخطوات المتبعة قبل وأثناء وبعد وضع نظام للحوافز والعوامل المؤثرة فيه وقواعد وخصائصه وكذلك مراحل ثم تقييمه إن كان ناجحاً أولاً، فكلما زادت الحوافز حسن أداء العامل مما يؤدي مباشرة إلى تحسين أداء المؤسسة.

الإطار الميداني

للدراسة

سنة

تمهيد:

بعدما قمنا بجمع المعلومات النظرية والمعرفية حول القيادة الإدارية في تحفيز العاملين سنترجمها ميدانيا وذلك من خلال دراسة حالة بوكالة موبيليس بالأغواط، وذلك انطلاقا من التعريف بالوكالة ومن ثم عرض منهجية الدراسة وبعدها عرض وتحليل النتائج وصولا إلى التحقق من فرضيات الدراسة ومن ثم استخلاص النتائج وخاتمة للموضوع، وإعطاء الاقتراحات وتوصيات حول المشكل المدروس، وذلك من خلال ثلاث مباحث:

* وكالة موبيليس الأغواط.

* منهجية البحث والاجراءات الميدانية.

* عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

1- وكالة موبيليس الأغواط:

تأسست مؤسسة موبيليس الأغواط عام 2003 وتنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل موبيليس وخدمات الإنترنت جواب والاتصالات الفضائية، نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 1 يناير 2003.

2- الهيكل التنظيمي العام لوكالة موبيليس الأغواط:

يعتبر الهيكل التنظيمي لأي شركة كانت الإطار أو البناء الذي يصور الوحدات، المصالح، الاقسام أو الفروع المكونة للشركة، لا شك أن أحد أسباب نجاح موبيليس يكمن في مدى توفيقها في اختيار الهيكل التنظيمي الذي يتناسب مع مختلف نشاطاتها ويحقق أهدافها المسطرة لكونه يعتبر المرجع الحقيقي للعاملين، إذ يبين لهم أساسيات حدود مسؤولياتهم وواجباتهم ويوضح لهم طرق الاتصال الرسمي فيما بينهم داخل الشركة وكيفية التعامل مع المحيط الخارجي لتلك الأخيرة، وهذا ما دفع موبيليس لبناء هيكل تنظيمي يمتاز بالتعاقب والتدرج في المسؤوليات كأى شركة من الشركات الكبرى حيث يظهر لنا هذا ما يلي:

1. الفرع التجاري:

يعمل الفرع التجاري تحت سلطة المدير المكلف بهذا القسم والذي يكون على اتصال مباشر بالرئيس المدير العام بواسطة التسلسل السلمي الإداري أن القسم التجاري مكلف بشكلين من المهام، سواء أكان ذلك في شكل مهام خاصة به أو على شكل مهام مفوضة إلى المديريات التابعة تحت سلطته والتي تمثل في التسويق، التوزيع والبيع، العلاقات العامة مع المشتركين سوق الشركات، العلامة والاتصال، حيث تتمثل المهام الموكلة لهذا القسم في:

- تحديد السياسة التجارية العامة في سوق المشتركين عامة سواء أكانوا أشخاص طبيعيين أو معنويين.

- ضمان رضا المشتركين بصفة عامة.

- قيادة الحدود السوقية للمشاركين بصفة عامة.
- ربط السياسات ما بين التسويق، البيع والعلاقات مع المشاركين، حيث يتعلق ذلك بالنشاطات التي تدفع إلى الولاء عند المشاركين أو السياسات تخلق القيمة لديهم.

2. فرع الأعمال والعلاقات العامة:

- ضمان التسيير الحسن للشؤون العامة لموبيليس.
- ضمان الترابط التقدم ومراقبة الأعمال المنصوص عليها في الخطة في مجال الموارد البشرية.
- تحديد سياسة العلاقات مع المشتركين موبيليس.
- ضمان جواب المشتركين على أسئلتهم التقنية وتجارية.
- ضمان حل كل الصعوبات الجزئية مع أقصى جودة مقارنة مع السوق بالتكلفة الأقل.
- تشجيع العروض والخدمات المقدمة من طرف موبيليس للمشاركين.
- ضمان استخدام معلومات العلاقات مع المشتركين.
- توظيف العاملين ومتابعتهم.

3. فرع تقني:

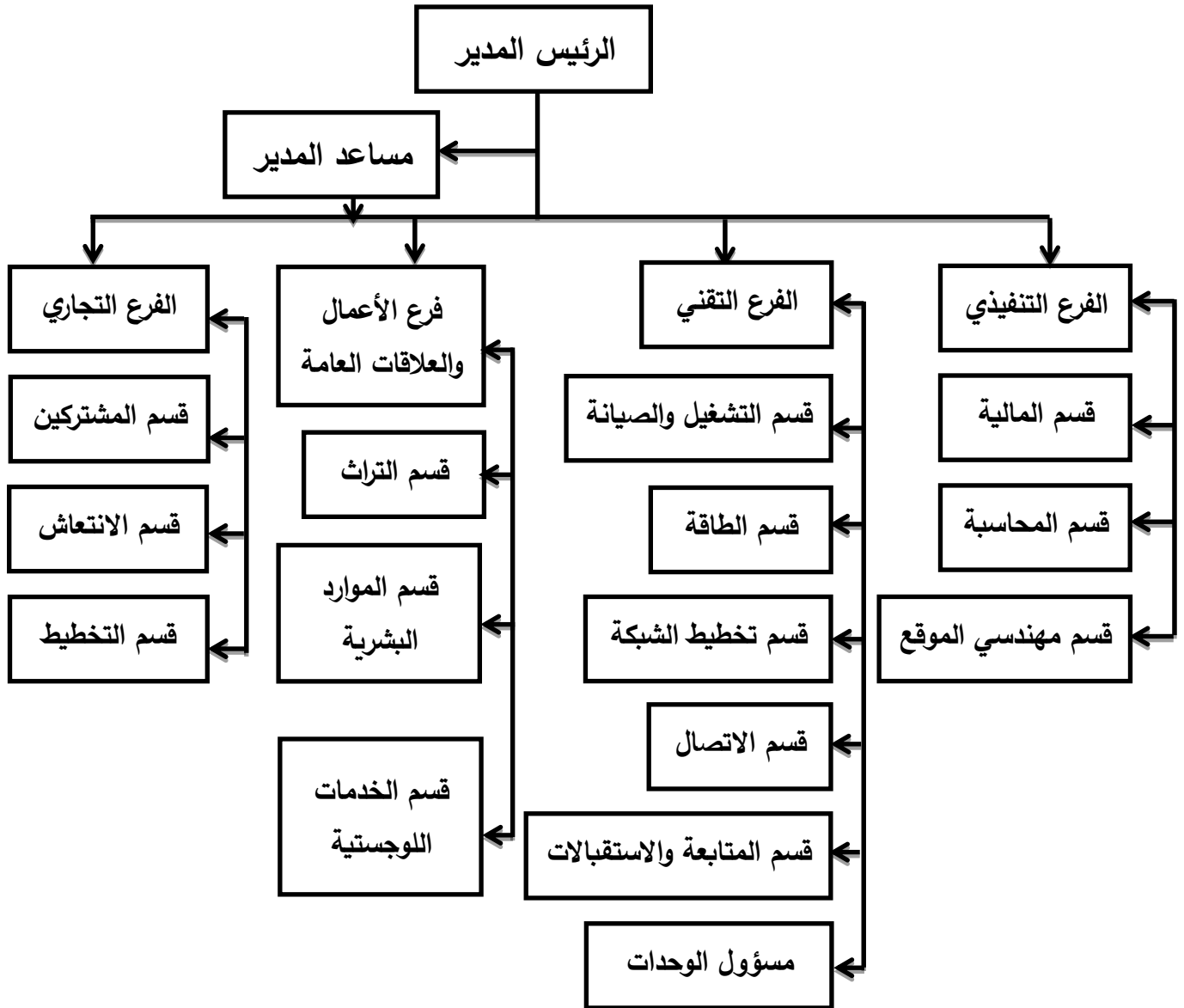
- تنفيذ الاختيارات الاستراتيجية التكنولوجية.
- ضمان التطوير وصيانة الشبكة والخدمات .
- ضمان الترابط التقني إزاء المشدين والمقاومين.
- ضمان ملائمة قدرة الشبكة والخدمات.
- توسيع الخدمات وفق للحاجات السوقية.
- التحكم في الوحدات التابعة للشركة.
- الاتصال والمتابعة.

4. فرع التنفيذ:

- ضمان حسن مسك الحسابات ودقة المستندات المالية.
- تحميل ووضع الاعمال محاسبي تحليلي يسمح بالقيادة النهائية لموبيليس.
- ربط البرامج بتكاليف مبررة.
- قيادة العلاقات مع المتعاملين العلاقات مع المتعاملين الثلاث.

- مساعدة المديرية في وضع إجراءات المالية الداخلية لها.
- ضمان استخدام مرجع النظام المعلوماتي المالي.
- التحضير للوحة القيادة العامة لموبيليس.
- تطبيق الاجراءات.

يوضح الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي وكالة موبيليس - الأغواط



المصدر: وثائق وكالة موبيليس - الأغواط

3- أهداف مؤسسة موبيليس:

تسعى مؤسسة موبيليس لتحقيق جملة من الأهداف أهمها ما يلي:

- تحسين جودة خدماتها وتصدر سوق نشاطها.
- زيادة شهرة المؤسسة وخدماتها ومختلف علاماتها.
- طرح خدمات الاتصال بجودة عالية وبأسعار مقبولة لتلبية حاجيات مختلف القطاعات السوقية.
- الزيادة في عدد المشتركين وتوسيع حصتها السوقية، مع زيادة حجم مبيعاتها ونمو رقم أعمالها.
- تحسين صورتها أمام عملائها وتكوين سمعة طيبة وانطباعات ايجابية عنها.
- خلق تواصل قوي بين المؤسسة والعميل باعتباره أصلا ثميناً من أصولها، والعمل على كسب ولائه حاضرا ومستقبلا.
- تحسين مستوى التغطية ليشمل كامل التراب الوطني بنوعية ممتازة.
- إدخال تعديلات وتحسينات جديدة فيما يخص إدارة الموارد البشرية والعمل وفق المقاييس الدولية.
- تنمية الشبكة التجارية، وتوفير وكالة تجارية لكل ولاية على الأقل.
- تطوير الاتصال الهاتفي وكذا تنويع الخدمات الملحقة به واستخدام أحدث التقنيات في هذا المجال.
- الزيادة في نسبتي الربح والنمو وتحقيق الدوام والاستمرار للمؤسسة.

المبحث الثاني: منهجية البحث والاجراءات الميدانية

1- الدراسة الاستطلاعية:

الدراسة الاستطلاعية تهدف إلى التأكد من صلاحية أدوات جمع المعلومات المطلوبة التي أعدها الباحث لهذا الغرض وكذلك التأكد من صدقها وهو قدرة الأداة على قياس ما أعده لقياسه والاتجاه العام لفرضيات الدراسة، وهي مرحلة تجريب أدوات البحث بعد إعدادها وصياغتها، وذلك للتأكد من مدى صلاحيتها وملاءمتها كما أنها توفر للباحث فرصة للتعرف على مختلف الصعوبات التي قد تواجهه في الواقع وهو يعالج الظاهرة.

وعرفها مروان عبد المجيد إبراهيم: "أنها عملية الاستطلاع على الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها والتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها وإخضاعها للبحث العلمي".¹

قمنا بدراسة استطلاعية نظرية بالاطلاع على المراجع العلمية الكتب والمجالات والرسائل الجامعية التي لها علاقة بموضوع دراستنا ومراجعة الدراسات السابقة والاستفادة منها في ضبط متغيرات الدراسة (القيادة الإدارية - تحفيز اداء العاملين) وكذا ضبط تساؤلاتها وفرضياتها.

أما الجانب الميداني قمنا بدراسة استطلاعية من خلال بناء وتطبيق أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة والتأكد من صلاحيتها حتى نتمكن من تطبيقها بمهارة أكبر على مجموعة الدراسة الأساسية، ولمعرفة بعض النقاط الهامة التي قد نلاحظها عن تطبيقنا للأدوات والأساليب على العينات الاستطلاعية والتأكد من صلاحيتها وبلورة موضوع البحث وصياغته بطريقة أكثر إحكاماً.

وشملت عينة الدراسة الاستطلاعية 20 عامل بوكالة موبيليس، ومن ثم قمنا بتوزيع الاستمارات، وشرحنا لهم كيفية ملأ الاستمارة حتى يتسنى لهم الاجابة على كل عبارات، وقد حصلنا على نتائج أولية في الدراسة الاستطلاعية الميدانية تتماشى مع الهدف العام للبحث وفرضيات الدراسة.

2- متغيرات الدراسة:

2-1- المتغير المستقل: يتمثل في القيادة الإدارية

¹ مروان عبد المجيد، إبراهيم: اسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، ط1، عمان الأردن، 2000، ص 38.

2-2- المتغير التابع: يتمثل في التحفيز العاملين، رضا العمال، اداء العمال.

3- منهج الدراسة:

لا يمكن للباحث الوصول الى نتائج المرجوة حول بحثه إلا من خلال السير بخطوات منظمة وهو ما يطلق عليه بالمنهج.

وعادة ما يعرف المنهج الوصفي بأنه مجموع الاجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة، أو الموضوع اعتمادا على جمع الخصائص والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة.¹

ويعتبر اختيار المنهج الدراسة مرحلة هامة في عملية البحث العلمي، اذ يحدد كيفية جمع البيانات والمعلومات حول الموضوع المدروس، اذ ان طبيعة الموضوع هي التي تحدد نوع المنهج الذي يجب استعماله، فالباحث يجد نفسه مجبر على اتباع منهج معين حسب طبيعة الإشكالية التي طرحها والتي تفرض المنهج الضروري والملائم للدراسة، وعليه نجد ان البحوث العلمية قد تستعمل منهج واحد وانطلاقا ان هنالك من يلجا لاستعمال اثر من منهج وهذا حسب الظاهرة المدروسة.

وانطلاقا من موضوع دراستنا وموسوم بـ " دور القيادة الإدارية في تحفيز العاملين "، فإن هذا الموضوع يقتضي منا استعمال المنهج الوصفي، فهو منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو موضوع محل البحث والدراسة، على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع ومحاولة الوقوف على ادق جزئياته وتفصيله، إلا أن عملية الوصف تعني التتبع والتي يقوم عليها المنهج الوصفي تكاد تكون عملية أولية تكمل بعملية تفسريه قائمة على الاستنتاج واستخلاص القوانين والتعميم.

¹ رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، الجزائر، 2002، ص 191.

4- مجتمع وعينة الدراسة:

إن مجتمع الدراسة هو مجموعة من المنظمات أو مجموعة من الأفراد المشتركين في نفس الخصائص يمكن للباحث التعرف عليها واستخدامها في المعاينة ودراسة المجموعة التي يريدها، يمكن أن يكون كبير أو صغير.¹

وفي دراستنا هذه يتمثل مجتمع الدراسة عمال بوكالة موبيليس مدينة الأغواط.

مما لا شك فيه في البحوث الاجتماعية والانسانية ومنها البحوث الميدانية لا يمكن أن يستغني الباحث عن العينة، فمن خلالها يتمكن الباحث من جمع المعلومات والبيانات التي تساعد في دراسة وتحليل وتفسيره للظاهرة المدروسة.

وتعرف العينة على «أنها جزء من المجتمع الأم وهي الحالات الجزئية التي تتوفر لكل منها الخصائص التي حددها الباحث».²

ويقصد بالعينة على "أنها تمثل جزءا من مجتمع الدراسة من حيث الخصائص والصفات، ولذا فبدلا من أن يلجأ الباحث إلى دراسة كل وحدات المجتمع، وهي قد تكون كبيرة جدا مما يصعب دراستها، فإنه يلجأ إلى دراسة عينة مصغرة للمجتمع تعينه عن دراسة كافة وحدات المجتمع وتكون ممثلة تمثيلا حقيقيا لمجتمع البحث".³

- العينة : عينة طبقية

فقد قمنا باختيار عينة بحثنا بطريقة شاملة (كلية) متمثلة في 50 عاملا بوكالة موبيليس الأغواط.

5- أداة الدراسة:

تشكل أدوات جمع البيانات وسائل لإنتاج المعرفة، فمن خلال هذه الأدوات تحقق أهداف أي بحث علمي، كما أن طبيعة الموضوع وخصوصية البيانات المراد الحصول عليها تفرض على الباحث اختيار الأداة المناسبة لموضوعه فاستخدمت في هذه الدراسة التقنيات التالية:

¹ رجاء محمود أبو علام: مناهج البحث الكمي والنوعي والمختلط، دار المسيرة للطباعة والنشر، 2013، ص 152.

² حسين مسي: مناهج البحث التربوي، دار الكندي للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 1999، ص 20.

³ مريم قويدر: أثر ألعاب الإلكترونيات على سلوكيات الأطفال، دراسة وصفية تحليلية، جامعة الجزائر، شهادة ماجستير، 2011، ص 28.

5-1- الملاحظة: هي الملاحظة والمراقبة الدقيقة لسلوك ما أو ظاهرة معينة في ظل ظروف

وعوامل بيئية معينة بغرض الحصول على معلومات دقيقة لتشخيص هذا السلوك أو هذه الظاهرة .

وتعتمد الملاحظة على خبرة وقابلية الباحث في الصبر لفترات طويلة لتسجيل المعلومات .

5-2- الاستبيان: يعتبر الاستبيان أداة اتصال أساسية بين الباحث والمبحوث ووسيلة لجمع الحقائق

والمعلومات يعتمد على استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة توجه إلى المجتمع المراد دراسته، بهدف التعرف على حقائق معينة.

ويعرفه "محمد زيان عمر" على أنه مجموعة من الأسئلة تعد إعدادا محددا وترسل بواسطة البريد، أو تسلم إلى الأشخاص المختارين لتسجيل إجاباتهم على ورقة الاستمارة، ثم إعادتها ثانية وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع، أو التأكد من معلومات متعارف عليها.¹

ومن خلال اطلاعنا على ملاحظات الأساتذة وتوجيهات الأستاذ المشرف قمنا صياغة الاستمارة

في صورتها النهائية والتي تحتوي على أسئلة مغلقة، كما تضمنت الاستمارة على أربع محاور وهي:

- المحور الأول: يدور مضمونه حول المعلومات الشخصية للعينة من (1-6).

- المحور الثاني: يتضمن القيادة الإدارية وأداء العمال وتحتوي على 12 سؤال من (7-18).

- المحور الثالث: يتضمن القيادة الإدارية وإرضاء العمال ويحتوي على 10 أسئلة من (19-28).

- المحور الرابع: يتضمن القيادة الإدارية وتحفيز العمال ويحتوي على 6 أسئلة من (29-34).

¹ مريم قويدر: أثر ألعاب الإلكترونيات على سلوكيات الأطفال، دراسة وصفية تحليلية، جامعة الجزائر، شهادة ماجستير، 2011، ص 28.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

1- عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية للعينة:

الجدول رقم 03 توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
62%	31	ذكر
38%	19	أنثى
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم 03 المتعلق بمتغير الجنس نلاحظ أن نسبة الذكور داخل الوكالة تحتل المرتبة الأولى وهذا بنسبة 62% من مجموع العينة، أما نسبة الإناث قدرت بـ 38% من العينة، وهذا راجع لطبيعة عمل الوكالة واحتياجاتها في توظيف العمال.

الجدول رقم 04 توزيع مفردات العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	
24%	12	أقل من 30 سنة
46%	23	من [31 - 40] سنة
22%	11	من [41-50] سنة
08%	04	أكثر من 50 سنة
100%	50	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 04 أن السن من [31 - 40] سنة هو الفئة العمرية المتواجدة بكثرة في بالوكالة بنسبة 46%، تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 24%، وبعدها تأتي الفئة من [41-50] سنة بنسبة مقدرة بـ 22%، في حين نرى أقل فئة عمرية المتواجدة بالوكالة أكثر من

50 سنة بنسبة 08%، وهذا ما يوضح أن الوكالة تعتمد على شباب والكهول في تسيير شؤون الوكالة.

الجدول رقم 05 الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	
34%	17	أقل من 05 سنوات
40%	20	من 06-15 سنة
26%	13	من 16-25 سنة
0%	0	أكثر من 26 سنة
100%	50	المجموع

يوضح الجدول التالي توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية، حيث نرى أن من 06-15 سنة خبرة هي اكثر تمثيلا بنسبة 40%، اتليها الخبرة اقل من 05 سنوات بنسبة 34%، اما نسبة 26% والتي تمثل فئة العمال التي تجاوزت خبرتهم المهنية 16 سنة حتى 25 سنة، ومن ثم الفئة الاخير التي تمثل خبرة اكثر من 26 سنة فهي منعدمة، ومنها نستنتج ان المؤسسة تعتمد على العمال القدامى ذو الخبرات العالية والطويلة وعمال ذو خبرات قصيرة لتتماشى مع التطور الساري.

الجدول رقم 06 توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	
26%	13	ثانوي
74%	37	جامعي
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 أن أفراد العينة اغلبها أصحاب شهادات جامعية فهي تتراوح نسبتهم بـ 74% وهي النسبة الأكبر من بين النسب الأخرى، في حين نجد نسبة الموظفين الحاصلين على مستوى تعليمي ثانوي تتراوح نسبتهم بـ 26% اما بالنسبة للمستوى تعليم متوسط ومستوى التعليم

الابتدائي والامي فهو منعدم بنسبة 0%، ومنه نستنتج أن الوكالة تولي اهتمام بالإطارات الجامعية المتحصلين على شهادات تواكب نظام المعمول به داخل الوكالة.

الجدول رقم 07 الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	
32%	16	أعزب
68%	34	متزوج
100%	50	المجموع

يمثل الجدول أعلاه توزيع افراد العينة حسب الوضعية المهنية ونرى من خلاله ان نسبة 68% وهي اكبر قيمة تكرارية للعينة المبحوثة والتي تمثل نسبة المتزوجين، وتليها نسبة 32% ومتمثلة في عمال عزاب.

الجدول رقم 08 حسب الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	
42%	21	إطار
38%	19	عون تكوين أو متحكم
20%	10	عون تنفيذ
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 08 ان أعلى نسبة والمقدرة بـ 42% والتي تمثل نسبة الاطارات داخل المؤسسة، وتليها نسبة 38% ومتمثلة في عمال عون تكوين او متحكم، اما نسبة 20% تتمثل في نسبة عون تنفيذ داخل المؤسسة، ويتضح ذلك أن الوكالة تعتمد على إطارات في تسييرها.

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى: القيادة الإدارية وأداء العمل.

الجدول رقم 09 يوضح توزيع العينة حسب العلاقة بين الحالة الاجتماعية وفعالية نظام القيادة

الحالة الاجتماعية		أعزب		متزوج		المجموع	
فعالية	النظام القيادية	ت	%	ت	%	ت	%
نعم		16	10	24	70.6	40	80
لا		-	-	10	29.4	10	20
	المجموع	16	100	34	100	50	100

تُشير معطيات الإحصائية الجدول أعلاه والذي يوضح علاقة الحالة الاجتماعية بمدى فاعلية القيادة داخل الوكالة، حيث نجد أن أعلى نسبة سُجلت لكلى الحالتين هي 80% والذين يرون أن النظام القيادي داخل وكالة فعال، فقدرت نسبة المتزوجين بأعلى نسبة 70.6% ونسبة العزاب بـ 10%، في حين يرى آخرون عكس ذلك بنسبة قليلة قدرت بـ 20% لكلى الحالتين، فقدرت نسبة متزوجين بـ 29.4% أما العزاب لا يوجد، ويتضح من خلال ذلك أن الوكالة تنتهج نظام قيادي فعال يساعد العاملين على تحسين مردودهم وزيادة أداءهم.

الجدول رقم 10 يلعب نظام القيادة دورا

التكرار	النسبة المئوية
39	78%
11	22%
50	100%

نلاحظ من خلال الجدول الذي يدرس نظام القيادة ودوره داخل المؤسسة، فنجد ان اعلى نسبة والمقدرة

ب 78% والتي تمثل تصريح العمال بأن وكالة موبيليس بالأغواط تلعب القيادة فيها دورا إيجابيا، وتليها نسبة 22% بالنسبة للعمال الذين صرحوا عكس ذلك، أي أن النظام القيادي يلعب دورا سلبيا داخل الوكالة، ويتضح من خلال هذا أن النظام القيادي داخل وكالة موبيليس تلعب دورا إيجابيا في تحسن أداء العمال من أجل تطوير بمستوى الوكالة.

الجدول رقم 11 القيادة الإدارية تتميز بنوع

النسبة المئوية	التكرار	
66%	33	الليونة
34%	17	التشدد
100%	50	المجموع

من خلال الجدول الذي يدرس القيادة الادارية وتميزها نجد ان القيمة التكرارية الاعلى هي 33 متمثلة في نسبة 66% والتي تمثل تصريح العمال بأن المؤسسة تنتهج سياسة الليونة في قيادتها الادارية لدى عمالها وذلك من اجل مواكبة، وتليها قيمة 17 بنسبة 34% وذلك بالنسبة للعمال الذين صرحوا عكس ذلك ويرون ان القيادة الادارية تتميز بالتشدد داخل المؤسسة.

الجدول رقم 12 القيادة الإدارية حازمة في تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	
48%	42	نعم
16%	08	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم 10 والذي يمثل التطبيق الحازم للقيادة الإدارية للقانون الداخلي للمؤسسة نرى بأن أجوبة المبحوثين حول تطبيق الحازم للقانون الداخلي للمؤسسة بأعلى نسبة مقدرة ب 48%، في حين أجاب قليل من المبحوثين عكس ذلك بنسبة 16%.

الجدول رقم 13 ضعف التفاعل يساهم في انخفاض مستوى ادائك الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	
94%	47	نعم
06%	03	لا
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13 ان ضعف التفاعل يساهم في حفظ المستوى الوظيفي وهذا يعطي أهمية لآراء وقدرات الموظفين وقد أجابوا بـ "نعم" وتتمثل نسبتهم بـ 94%، في حين أن الموظفين الآخرين أجابوا بـ "لا" فالقائد لا يعطي لهم الأهمية في آرائهم وقدراتهم وتتمثل نسبتهم بـ 06%، هذا إن دل على شيء إنما يدل على أن التفاعل في التعامل مع الموظفين بمشاركتهم في اتخاذ القرارات هذا ما يعطيهم فرصة للتعبير على آرائهم وإبراز قدراتهم.

الجدول رقم 14 الشعور بالأمان والثقة في أداء العمل

النسبة المئوية	التكرار	
88%	44	نعم
12%	06	لا
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة الذي أجابوا بأن المؤسسة تمنح للعمال الأمان والثقة في أداء العمل بنسبة 88%، أما الأفراد الذين أجابوا بأن المؤسسة لا تمنحهم الأمان والثقة فكانت أقل نسبة مقدرة بـ 12%، وهذا راجع أن العمال يشعرون بالأمان والثقة في التي تمنحها لهم المؤسسة لأداء أعمالهم بشكل جيد.

الجدول رقم 15 الشعور بالحرية داخل العمل

النسبة المئوية	التكرار	
96%	48	نعم
04%	02	لا
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال جدول أن أعلى نسبة من المبحوثين الذي يشعرون بالحرية داخل العمل والمقدرة بـ 96%، في حين نرى أقل نسبة بـ 04% الذي لا يشعرون بالحرية داخل العمل، وهذا راجع للضوابط والقوانين الإدارية المعمول بها داخل المؤسسة.

الجدول رقم 16 عملية الرقابة دور مؤثر في تحسين أداء العمال

النسبة المئوية	التكرار	
92%	46	نعم
08%	04	لا
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك فرق واضح وشاسع في إجابات أفراد العينة، حيث نجد نسبة 92% ترى أن للرقابة دور مؤثر في تحسين أداء العمال، في حين نجد نسبة قليلة ترى عكس ذلك والمقدرة بـ 08%، وهذا راجع أن عملية الرقابة داخل عمل الوكالة لها دور مؤثر في تحسين أداء العاملين.

الجدول رقم 17 ظروف العمل المناسبة داخل المؤسسة تجعلك تجتهد أكثر

النسبة المئوية	التكرار	
82%	41	نعم
18%	09	لا
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يرون بأن ظروف العمل داخل المؤسسة تجعل من العمال يجتهدون أكثر في أداء عملهم بأعلى نسبة مقدرة بـ 82%، في حين نجد أقل نسبة 18% يرون عكس ذلك، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن الظروف العمل المناسبة داخل المؤسسة هي من تجعلك تجتهد وتبدع أكثر بدون تهاون.

الجدول رقم 18 التركيز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية بهدف تحسين الأداء

المستوى التعليمي		ثانوي		جامعي		المجموع	
تركيز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية بهدف تحسين الأداء		ت	%	ت	%	ت	%
		13	100%	19	51.4%	32	64%
نعم		-	-	18	48.6%	18	36%
لا		13	100%	37	100%	50	100%
المجموع							

تشير معطيات الجدول أن أعلى نسبة سجلت لأفراد العينة الذين يرون بأن التركيز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية يهدف إلى تحسين أداء العمال بنسبة قدرت بـ 64% لكلى المستويين (ثانوي/جامعي)، فنجد نسبة الثانوي هي الأعلى بـ 100% أما الجامعي بـ 51.4%، في حين يرى آخرون عكس ذلك أي أن مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية لا يحسن الأداء بنسبة قدرت بـ 36% لكلى المستويين، فنجد المستوى الجامعي بـ 48.6%، أما ثانوي لا يوجد، ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة صرحت بأن مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية بهدف تحسين الاداء لديهم مما يخلق جو المنافسة وإنهم يستطيعوا أن ينجزوا الأعمال والمهام التي كلفهم بها على أحسن وجه.

الجدول رقم 19 يوضح توزيع العينة حسب العلاقة بين الوظيفة واهتمام المدير باقتراحات المرؤوسين في العمل يسهم في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي

المجموع		عون تنفيذ		عون تكوين أو عون تحكم		إطار		الوظيفة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	اهتمام المدير باقتراحات المرؤوسين في العمل يسهم في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي
72	36	–	–	83.3	15	100	21	نعم
22	11	22	11	16.7	3	–	–	لا
100	50	100	11	100	18	100	21	المجموع

يتضح لنا نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 72% من أفراد العينة قد صرحوا بأن المدير يحتفظ لنفسه بجميع الصلاحيات والسلطات ولا يهتم باقتراحات المرؤوسين وهذا ما يؤدي الى انخفاض مستوى العمال وتصبح لديهم نظرة عدم الاهتمام بما يقولون، في حين نجد نسبة 22% اقروا ب "لا" فان المدير لا يهتم باقتراحات المرؤوسين في العمل، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن المدير لا يمنح فرصة للموظفين بالاطلاع على بعض صلاحيات وسلطات المؤسسة.

الجدول رقم 20 العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام ويحسن الأداء

النسبة المئوية	التكرار	
100%	50	نعم
0%	0	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أعلاه يتضح لنا أن نسبة 100% من أفراد العينة قد صرحوا بأن العمل بواسطة الجماعة يساهم في تحسين العمل بشكل كبير جداً، في حين نجد نسبة 0% اقروا بـ "لا" وهو منعدم وهذا ما يبين لنا التفاهم والتناسق بين عمال المؤسسة فيما بينهم هذا ما يسمح بتطوير المؤسسة بحكم خبراتهم ليتمكنوا من تحسين صورة المؤسسة وسمعتها وتحقيق أهدافها وربحها.

الاستنتاج:

دلت نتائج هذه الفرضية أن للقيادة الإدارية دور فعال في وكالة موبيليس بالأغواط، حيث تلعب دوراً إيجابياً في تحسين أداء العمال من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، كما أنها تمتاز بالليونة في تعاملها من أجل تحسين النوعية وطريقة الأداء، ويرى العمال أن ضعف التفاعل بين قائدهم يساهم في انخفاض مستوى الأداء مما يؤثر على مردودية وإنتاجية الوكالة، فكلما كانت العلاقة بينهما جيدة كلما كانت النتائج مرتفعة ومردودية أكبر، كما تلعب عملية الرقابة دوراً كبيراً في معالجة المشكلات التي تعيق السير الحسن للمؤسسة حيث لا يمكن أن تسير مؤسسة بدون أن يكون هناك جهاز رقابي يعمل على معرفة النقائص التي أدت إلى عدم سير العمل على النحو المرغوب، ويرى العمال أن الظروف العمال السائدة داخل الوكالة تجعلهم يجتهدون أكثر للحصول على ترقية وامتيازات تمنحها لهم الوكالة بهدف تحسين الاداء.

ومنه نقول أن صحة الفرضية الثانية القائلة بأن: "القيادة الإدارية تساهم في إرضاء العاملين" قد تحققت بشكل واضح.

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية: القيادة الإدارية وإرضاء العمال

الجدول رقم 21 رؤية العدالة لدى الإدارة اتجاه العمال

النسبة المئوية	التكرار	
90%	45	نعم
10%	05	لا
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 90% من أفراد العينة أجابوا بأن المدير يتحاشى التحيز لأي طرف من أطراف وان العدالة سمة المؤسسة، في حين ان نسبة 10% من أفراد العينة أجابوا بعكس ذلك، حيث أن المدير لا يتحاشى التحيز لأي طرف وان المؤسسة لا تتسم بالعدالة وفيها بعض الجوانب التي تظهر ضعف هذا الجانب، ومن هذا فإن دل على شيء إنما يدل على عدالة المدير بين موظفيه حيث لا يميز بينهم وان كل العمال بصفة عامة يمثلون المؤسسة وهو ما يجعله يعطي لكل ذي حق حقه، وهذا قد يرجع لعلاقته الجيدة بموظفيه أو أخلاقه العالية أو لتحمله المسؤولية.

جدول 22 جهود الإدارة لتطبيق نظام فعال للمكافآت يرضي العمال

النسبة المئوية	التكرار	
66%	33	نعم
34%	17	لا
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 66% من أفراد العينة أجابوا بأن الادارة دائما ما تطبق الانظمة الفعالة لتحفيز عمالها من اجل تقديم الافضل والارتقاء بالمؤسسة، في حين ان نسبة 34% من

أفراد العينة أجابوا بعكس ذلك حيث أن الإدارة لا تقوم بأي نظام فعال وإن المؤسسة لم تغير أي منهجية في منظومة المكافآت، وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بعمل مميز للعمال لديها وذلك بمكافاتهم على ادائهم العمل المطلوب وذلك من أجل تحفيزهم لتطوير ادائهم والارتقاء بالمؤسسة للأفضل.

الجدول رقم 23 يوضح توزيع العينة حسب العلاقة بين الجنس وساعات العمل اليومية غير مرهقة بالنسبة لك

الجنس		ذكر		أنثى		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%
ساعات العمل اليومية غير مرهقة بالنسبة لك							
نعم		31	100	7	36.8	38	76
لا		-	-	12	63.2	12	24
المجموع		31	100	19	100	50	100

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة لكلى الجنسين يرون بأن ساعات العمل اليومية غير مرهقة لهم وإن العمل يؤدي بالشكل المطلوب وبشكل جيد، في حين أن نسبة 24% من أفراد العينة أجابوا بعكس ذلك، حيث أن أوقات العمل وساعته مرهقة لهم وهذا بسبب ضغط العمل، وهذا إنما يدل على المؤسسة تتخذ طريقة عمل مريحة لعمالها وهذا ما يعطيهم راحة أكثر من أجل تقديم الأفضل للمؤسسة.

الجدول رقم 24 فرصة متاحة للمشاركة مع رئيسك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل

التكرار	النسبة المئوية	
37	74%	نعم
13	26%	لا
50	100%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة والمقدرة بـ 74% من أفراد العينة أجابوا أن هناك فرصة للمشاركة مع الرئيس في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، في حين نجد أقر نسبة بـ 26% والذين يرون عكس ذلك، أي لا توجد لهم فرصة للمشاركة مع الرئيس في اتخاذ القرارات، وهذا راجع كون أن رئيس يشارك العمال في اتخاذ القرارات هذا ما يعطيهم فرصة للتعبير على آرائهم وإبراز قدراتهم ومن هنا نستنتج أن النمط المعتمد في المؤسسة والذي يسعى على تطبيقه هو النمط الديمقراطي.

الجدول رقم 25 توزيع العمل بينهم وبين زملاءك عادل

النسبة المئوية	التكرار	
58%	29	نعم
42%	21	لا
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن توزيع المهام والمسؤوليات بشكل متكافئ يؤدي إلى تقسيم المهام بين الموظفين وهم الفئة الذين أجابوا بـ "نعم" وتتمثل نسبتهم بـ 58%، في حين أن الموظفين الآخرين صرحوا بـ "لا" أي أن المدير لا يقوم بتوزيع المهام والمسؤوليات بشكل غير متكافئ تتمثل نسبتهم بـ 42%، ومن خلال النتيجة المتحصل عليها نستنتج أن توزيع المهام والمسؤوليات بين الموظفين بشكل متكافئ ومنظم يؤدي إلى تحفيز العمال وهذه ما يؤدي بالمؤسسة للتطور وتقديم الأفضل دائماً.

الجدول رقم 26 قيامك بعملك الحالي يلبي طموحات كبيرة بالنسبة لك

النسبة المئوية	التكرار	
34%	17	نعم
66%	33	لا
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيام بالعمل الحالي يلبي الطموحات وهذا ما يعرف بالرضا الوظيفي وهم الفئة الذين أجابوا بـ "نعم" وتتمثل نسبتهم بـ 34% في حين أن الموظفين الآخرين

الإطار التطبيقي

صرحوا بـ "لا" أي أن القيام بهكذا عمل لا يلبي طموحاتي وهو بشكل غير ايجابي ينقص من الاداء لديهم تتمثل نسبتهم بـ 66% ومن خلال النتيجة المتحصل عليها نستنتج أن العمال داخل المؤسسة لديهم مشكلة في الاداء لديهم للوصول الى الطموحات المطلوبة.

الجدول رقم 27 يوضح توزيع العينة حسب العلاقة بين الخبرة في العمل ورضا الموظف عن الإدارة التي يعمل بها

الخبرة في العمل		أقل من 5 سنوات		6-15 سنة		16-25 سنة		المجموع	
رضا الموظف	عن الإدارة	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا
74	37	100	17	100	20	100	1	100	50
26	13	-	-	-	-	100	13	26	13
100	17	100	20	100	1	100	13	100	50

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الإدارة تقدر عمالها بشكل كبير وهم الفئة الذين أجابوا بـ "نعم" وتتمثل نسبتهم بـ 74%، في حين أن الموظفين الآخرين صرحوا بـ "لا" أي ان المؤسسة لا تقدر العمل الذي يقومون به من اجل المؤسسة وتتمثل نسبتهم بـ 26% ومن خلال النتيجة المتحصل عليها نستنتج المؤسسة تقدر عمالها وتعطيهم اهمية كبيرة وتقدر العمل الذي يقومون به من اجل تطوير المؤسسة وتحسين صورتها.

الجدول رقم 28 تجد تعاوننا من الإدارة في خدمة أهداف الوكالة

التكرار	النسبة المئوية
28	56%
22	44%
50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الإدارة والعمال يعملون بشكل منسجم ومتناسق مع بعضهم

البعض من اجل خدمة اهداف الوكالة وهم الفئة الذين أجابوا بـ "نعم" وتتمثل نسبتهم بـ 56% في حين أن الموظفين الآخرين صرحوا بـ "لا" أي أن الادارة لا تتعاون مع عمالها لا تعطيهم أي مهام بشكل غير مفهوم لخدمة الوكالة وتتمثل نسبتهم بـ 44%، ومن خلال النتيجة المتحصل عليها نستنتج أن الادارة تتعاون مع عمالها وذلك من اجل الوصول الى الاهداف المسطرة وهذا في خدمة الوكالة.

الجدول رقم 29 يمكنك التشاور مع زملائك المديرين واتخاذ القرارات بصورة جماعية

النسبة المئوية	التكرار	
42%	21	نعم
58%	29	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان القائد والمرؤوسين يقومون بالتشاور واتخاذ القرارات بشكل جماعي فيما بينهم وذلك من اجل الوصول بالمؤسسة لأعلى مستوى وايضا يعطي أهمية لآراء وقدرات الموظفين وقد أجابوا بـ "نعم" وتتمثل نسبتهم بـ 42%، في حين ان القائد والمرؤوسين لا يقومون بالتشاور واتخاذ القرارات بشكل جماعي فالقائد لا يعطي لهم الأهمية في آرائهم وقدراتهم وتتمثل نسبتهم بـ 58%، هذا إن دل على شيء إنما يدل على أن المدير والمرؤوسين لا يتشاورن مع بعضهم وان هنالك نسبة من الصراع بينهم حيث لا يشاركونهم في اتخاذ القرارات هذا ما يعطيهم فرصة للتعبير على آرائهم وإبراز قدراتهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم 30 أنت راض عن الإدارة التي تعمل بها

النسبة المئوية	التكرار	
74%	37	نعم
26%	13	لا
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 74% من أفراد العينة أقرروا بانهم راضين كل الرضى

على المؤسسة والادارة بشكل تامة بل وانهم مدعومين من طرفها، على عكس المبحثن الموجبين بـ "لا" تتمثل نسبتهم 26% الذين أقروا بان المؤسسة لا تدعمهم ولا تعطيهم أي صلاحية، ومنه نستنتج أن الادارة تعمل مع عمالها وانها تقدرهم بشكل جيد وهذا بدعم المرؤوسين في العمل وخاصة في المشكلات أو الأزمات التي كانوا جديرين بتحملها، وهذا يعني أن هذا الرئيس أو القائد يحتاج لمن يقف بجانبه وكذا العمال في أوقات العمل ويساعده على تقديم الأفضل للمؤسسة.

الاستنتاج :

دلت نتائج الفرضية الثانية بأن القيادة الإدارية تعمل على مبدأ العدالة اتجاه العمال وأنهم متساوون في الحقوق والواجبات ورفضها لأي شكل من أشكال التمييز، وأنها تبذل قصارى جهدها في تطبيق نظام فعال للمكافآت يرضي العاملين ويحقق أهدافهم، فالعمال يرون أن ساعات العمل اليومية غير مرهقة بالنسبة لهم مما يلبي طموحاتهم بحيث يشاركون رئيسهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وأن الإدارة تقدر المهام التي يقوم بها العمال من خلال تعاونهم في خدمة أهداف الوكالة، فالعمال راضون كل الرضا عما تقدمه الإدارة من حاجيات تجعلهم يعملون ويجتهدون أكثر في خدمة هذه الوكالة.

4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة: القيادة الإدارية وتحفيز العمال

أ- التحفيز المادي:

الجدول رقم 31 يوضح توزيع العينة حسب العلاقة بين الوظيفة والأجر الذي تتلقاه مناسب بما تقوم به من أعمال وتحمله المسؤولية

المجموع		عون تنفيذ		عون تكوين أو عون تحكم		إطار		الوظيفة الأجر الذي تتلقاه مناسب بما تقوم به من أعمال وتحمله المسؤولية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
70	35	–	–	77.8	14	100	21	نعم
30	15	100	11	22.2	4	–	–	لا
100	50	100	11	100	18	100	21	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أعلاه أن نسبة 70% من أفراد العينة أقرروا بأن الأجر الذي تمنحه لهم المؤسسة كافٍ وذلك حسب ما يقومون به من عمل على عكس المبحثن الموجبين بـ "لا" تتمثل نسبتهم 30% الذين أقرروا بأن المؤسسة لا تمنحهم الأجر الكافي للعمل الذي يقومون به، ومنه نستنتج أن أغلب العمال راضيين على الأجر المادي الذي تمنحه لهم المؤسسة مقابل ادائهم المميز وذلك من أجل تطوير وتحسين العمل داخل المؤسسة.

الجدول رقم 32 تتلقى هدايا ومكافآت من مؤسستك لإتقانك لعملك

النسبة المئوية	التكرار	
14%	07	نعم
86%	43	لا
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول نلاحظ أعلاه أن نسبة 14% من أفراد العينة أقرروا بنعم وذلك بأن المؤسسة تمنحهم هدايا ومكافآت وذلك لإتقان العمل على عكس الباحثين الذين أجابوا بـ "لا" والمتمثلة بأعلى نسبة بـ 86% الذين أقرروا بأن المؤسسة لا تمنحهم أي مكافآت ولا هدايا نظير اتقانهم للعمل الذي يقومون به، ومنه نستنتج أن أغلب العمال لا يتلقون أي مكافآت ولا هدايا ولا تمنحهم المؤسسة أي من ذلك.

الجدول رقم 33 علاوة للعمل وتعويض المخاطر المرضية

النسبة المئوية	التكرار	
64%	32	نعم
36%	18	لا
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 64% من أفراد العينة أقرروا بأنهم يتلقون علاوة مرضية وايضا المؤسسة تعوض لهم مخاطر اصابات العمل الذي تمنحه لهم المؤسسة وذلك حسب ما يقومون به من عمل على عكس الباحثين الموجبين بـ "لا" تتمثل نسبتهم 36% الذين أقرروا بأن المؤسسة لا تمنحهم أي علاوة نظير للعمل الذي يقومون به وانهم غير محميين من مخاطر العمل، ومنه نستنتج أن أغلب العمال اقرروا بوجوب علاوة المرض واطار العمل الذي تمنحه لهم المؤسسة مقابل ادائهم المميز وذلك من اجل الحفاظ على سلامة العمال.

الجدول رقم 34 مرافق خاصة للعمال في أوقات الراحة على حساب الشركة

النسبة المئوية	التكرار	
12%	06	نعم
88%	44	لا
100%	50	المجموع

خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 12% من أفراد العينة أقرروا بأن المؤسسة لديها مرافق خاصة للعمال في اوقات الراحة على عكس المبحثن الموجبين بـ "لا" تتمثل نسبتهم الأعلى والمقدرة بـ 88% الذين أقرروا بأن المؤسسة لا يوجد بيها أي مرافق خاصة لعمال المؤسسة في اوقات الراحة، ويتضح ذلك أن الوكالة صغيرة ولا توجد بها مرافق خاصة وأنهم في الكثير من الاوقات يخرجون خارج الوكالة من أجل ذلك.

ب- التحفيز المعنوي:

الجدول رقم 35 الإدارة تقوم بتشجيع العمال وإرشادهم ومعالجة أخطائهم

النسبة المئوية	التكرار	
82%	41	نعم
18%	09	لا
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 82% من أفراد العينة أقرروا بأن الادارة تمنحه لهم كل الصلاحيات وتقوم بمساعدتهم وإرشادهم وذلك حسب ما يقومون به من عمل على عكس المبحثن الموجبين بـ "لا" تتمثل نسبتهم 18% الذين أقرروا بأن المؤسسة لا تمنحهم أي تشجيع ولا ترشدهم وهذا ما يؤثر سلبا على العمل الذي يقومون به، ومنه نستنتج أن العمال والمؤسسة بينهم صفة التفاهم الذي يمنح الثقة للعمال وذلك بتقديم كل الارشاد والتوجيهات اللازمة الذي تمنحه لهم المؤسسة مقابل

ادائهم المميز وذلك من اجل تطوير وتحسين العمل داخل المؤسسة.

الجدول رقم 36 مشاركة انجازات القائد التي يحققها مع العمال

النسبة المئوية	التكرار	
46%	23	نعم
54%	27	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 46% من أفراد العينة أقرروا بأن الانجازات التي يحققها القائد للمؤسسة يشاركها مع عماله ويفتخر بهم ويمنحهم الثقة على عكس المبحثن الموجبين بـ "لا" تتمثل نسبتهم الأعلى والمقدرة بـ 54% الذين أقرروا بأن المؤسسة لا تشاركهم أي انجازات وان القائد يولى الفضل لنفسه على حساب العمال ويهمل العمل الذي يقومون به عمال المؤسسة، ومنه نستنتج أن اغلب العمال لا يشاركون انجازات المؤسسة وان كل الفضل يكون للقائد على حساب العمال وحتى المؤسسة.

الجدول رقم 37 يوضح توزيع العينة حسب العلاقة بين الخبرة و تحدي للحصول على فرض الترقية

الخبرة في العمل هناك تحدي للحصول على فرض الترقية		أقل من 5 سنوات		6-15 سنة		16-25 سنة		المجموع
نعم	لا	ت	%	ت	%	ت	%	ت
17	100	20	100	4	30.8	41	82	
-	-	-	-	9	69.2	9	18	
17	100	20	100	13	100	50	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 82% من العمال أقرروا بأن هناك تحدي للحصول على فرصة لترقيتهم، فيما يرى قليل منهم بنسبة 18% والذين يرون أنه لا يوجد تحدي بهدف حصول

على ترقية، ويتضح لنا ذلك أن إدارة الوكالة تزرع التحدي في نفوس العمال من أجل بذل أقصى ما لديهم بهدف الحصول على الترقية ومنه تحقيق أهداف الوكالة.

الجدول رقم 38 تسعى الإدارة لخلق روح الجماعة

النسبة المئوية	التكرار	
90%	45	نعم
10%	05	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة والمقدرة بـ 90% يرون أن الإدارة تسعى لخلق روح الجماعة داخل الوكالة، فيما يرى قليل منهم عكس ذلك بنسبة 10%، ومن يتضح لنا أن إدارة الوكالة تعمل على زرع روح التعاون وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات من أجل تحقيق الغاية للجميع والهدف الأسمى للمؤسسة.

الاستنتاج :

دلت نتائج الفرضية الثالثة ان للقيادة الإدارية دورا كبيرا في عملية التحفيز، حيث يرى العمال أن الأجر الذي يتلقونه مقابل ما يقومون به من أعمال وتحملهم المسؤولية مناسب يلبي حاجياتهم الاجتماعية والصحية والنفسية بالرغم أنهم لا يتلقون الهدايا والمكافآت من الوكالة عند اتقانهم للعمل في المقابل هناك علاوات وتعويضات عند وقوعهم في حالات المرضية، حيث يرى العمال أن القادة الإداريين داخل الوكالة يقومون برفع معنوياتهم وتشجيعهم ويشيرون حماسهم للعمل بجد وارشادهم ومعالجة أخطائهم التي يقعون فيها، وبذلك فإن الإدارة تحرص على خلق روح التحدي في نفوس العمال بغية ترقيةهم في مناصب أعلى في الوكالة وكذا خلق روح الجماعة من أجل تبادل الخبرات والأفكار والمهارات بين العاملين بهدف خلق ديناميكية وحيوية في الأداء.

ومنه يتضح لنا أن الفرضية القائلة بأن: "القيادة الإدارية تلعب دورا في تحفيز العاملين" قد تحققت.

5- الاستنتاج العام للدراسة:

من خلال دراستنا الميدانية والنتائج المتحصل عليها وإطلاعنا على صحة فرضيات الدراسة نصل في الأخير إلى معرفة أهم النتائج التي توصلت إليها دراستنا والمتعلقة بـ "دور القيادة الإدارية في تحفيز العاملين بوكالة موبيليس الأغواط"، والتي يمكن أن نلخص نتائجها في النقاط التالية:

- * أن للقيادة الإدارية دور كبير وفعال في عملية تحفيز العاملين نحو العمل.
- * أن الوكالة موبيليس بالأغواط لها نظام قيادي عادل يمتاز بالليونة ويلعب دورا إيجابيا في تحسين الأداء.
- * الحرص على تحقيق أهداف الوكالة والالتزام بالأنظمة قوانين العمل.
- * تعمل الوكالة على خلق جو داخل العمل يبعث على الأمان والثقة والطمأنينة والتعاون.
- * أن النظام الرقابي داخل الوكالة يساهم في تحسين الأداء وحل المشكلات التي تعيق السير الحسن للوكالة.
- * أن العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام ويحسن الأداء.
- * أن العمال يشاركون رئيسهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
- * أن هناك علاقة بين العاملين ورؤسائهم مبنية على التأخي والعمل والاحترام المتبادل بينهم وهذا ما أدى إلى العمل كفريق واحد متعاون للوصول إلى الأهداف المنشودة.
- * أن القيادة الإدارية داخل الوكالة تمارس عملية التحفيز بأنواعها المعنوية والمادية لنيل الترقية المجتهدين في العمل ومنه تحقيق الهدف الأسمى للمؤسسة.

ومنه نقول أن صحة فرضية الدراسة القائلة بأن: القيادة الإدارية تساهم في تحفيز العاملين " قد تحققت.

خاتمة

خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع "القيادة الإدارية" اتضح لنا أن لهذه الأخيرة دور مهم في استمرارية المؤسسات وازدهارها خصوصا في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة هذه المؤسسات، فالقيادة الفعالة قادرة على مواجهة أي تغيرات أو تحديات تشهدها هذه البيئة، حيث تعتبر القلب النابض للعملية الإدارية فمن خلالها يتم التحكم في سير أعمال المؤسسة، وبهذا فهي حجر الزاوية لنجاح أي مؤسسة وضمان استمراريته في ظل المنافسة الشديدة والتغير الدائم في بيئة الأعمال.

ولكي تكون القيادة الإدارية ناجحة وفعالة يجب على القادة تنمية مهارات الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية وبين العاملين، كما أن القيادة الإدارية تتطلب القادة الذين لديهم روح الإبداع والتطوير والتغيير وفق الأحداث والتطورات التي تحصل في بيئة المؤسسة وحسن التصرف مع المواقف الصعبة، حيث أن نجاح المؤسسة يكون مرهونا بمدى تحقيقها للأهداف المخطط لها، وهذا مرتبط بمدى إسهام القادة بتوضيح الأهداف المطلوبة للعاملين والشروع بالعمل بروح الفريق والتعاون لتحقيق مردودية عالية والتطوير المطلوب.

وقد ظهرت الكثير من النظريات المفسرة للقيادة الإدارية، فكان أولها النظريات الفردية للقيادة ومن بينها نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات أساسها ان القائد يولد بصفات وسمات تميزه عن غيره تجعل منه قائدا ناجحا في كل الظروف، الا انها فشلت في تفسير فعالية القيادة ما ادى بالاهتمام والتحول من البحث عن السمات القيادية الى التركيز على سلوكيات القائد، فظهرت النظريات السلوكية وقدمت العديد من الأنماط السلوكية، خلصت الى تقديم بعدين اساسين في دراسة سلوك القائد بعد الاهتمام بهيكل العمل وبعد الاهتمام بالعاملين، وان تفاعل البعدين هو الذي يحدد سلوك القائد ثم ظهرت النظريات الموقفية التي تقوم تؤكد على أن نجاح القيادة يعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه وعوامل الموقف الذي يعيشه، ومع تطور الفكر الإداري ظهرت نظريات حديثة في القيادة ركزت على التفاعل والتكامل بين القائد والمرؤوسين والموقف وعلى طبيعة

العملية التبادلية بين القائد والمرؤوس واعتبرت الخصائص الشخصية (الكارزمية) للقائد هي بداية القيادة التحويلية التي تسعى لتحويل الافراد من وضع إلى وضع أفضل ورفع مستوى أداءهم.

كما تلعب القيادة الإدارية دورا فعال في تحفيز العاملين ودفعهم لحب العمل واتقانه وتشجيعهم يزيد من أهميتهم ويحسن من قدراتهم ومهاراتهم وينميها فهي القلب النابض لأي عملية إدارية كانت، بحيث أثبتت دراستنا هذه أن وكالة موبيليس بالأغواط لها نظام قيادي فعال يمتاز بالليونة ويلعب دورا إيجابيا في تحسين أداء العاملين من خلال توفير بيئة عمل مناسبة تساعدهم على تقديم أداء جيد يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، كما تقدم لهم حوافز مختلفة كالترقية للمجتهدين في العمل وعلاوات وتعويضات في حال الإصابة بأمراض هذا من الناحية المعنوية، أما المادية متمثلة في تقديم الأجر المناسب لهم لما يقومون به من أعمال وتحملهم المسؤولية اتجاه خدمة المؤسسة.

وفي ختام دراستنا توصلنا إلى أن القيادة الإدارية داخل وكالة موبيليس بالأغواط لها دور كبير في تحفيز عمالها معنويا وماديا، وأن عمالها راضون كل الرضا بما تقدمه للوكالة لهم.

توصيات واقتراحات:

بناء على النتائج المتوصل إليها تم اقتراح التوصيات التالية:

- ضرورة تنمية القادة الإداريين لما لهم من الدور في التنفيذ الجيد لمهارة التحفيز.
- الأخذ بمهارة التحفيز بعين الاعتبار فهي السبيل لتجديد رغبة الفرد العامل للعمل والتحدي والبحث عن الحلول للمشاكل والصعوبات التي قد تقع.
- إعطاء نوع من الحرية للعامل والمسؤولية في بعض المهام والأخذ برأيه ومشاركته في عملية اتخاذ القرارات ومراعاته ووظيفته وقدراته فهذا كله يعزز من ثقته بنفسه ودفعه نحو العمل وتحقيق الأفضل.
- تخويل الصلاحيات للقادة الإداريين لتقديم الحوافز خاصة المادية منها كالترقيات في الوظيفة، والزيادات في الأجور لأنها من الحوافز الضرورية والمهمة في تشجيع العامل ودعمه لإتقان عمله وتقديم مستويات إنجاز أفضل وتلبية لحاجاته وحاجات مجتمعه.
- محاولة تحقيق التكامل في نظام الحوافز لديها بشقيه المادي والمعنوي، لأنه وحسب نتائج اجابات أفراد العينة فإن بعضهم يرون أنهم لا يتلقون مكافآت وهدايا من الوكالة، وهذا ينجر عنه تهاون ولا مبالاة في أداء عملهم على النحو المطلوب.
- تخصيص مرافق خاصة للعمال في أوقات الراحة على حساب الوكالة.

قائمة

المراجع

1- مراجع باللغة العربية

أ- القرآن الكريم

سورة النمل - الآية: 19.

ج- الكتب:

1. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (إنجليزية، عربية، فرنسية)، مكتبة لبنان، بيروت، 1982.
2. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار العربية ط، 3، الإسكندرية، 2009.
3. أركوفي ستيفن: القيادة المرتكزة على المبادئ، مكتبة جرير، ط1، لبنان، 2005.
4. سعاد نايف: الاعمال، دار وائل لنشر والتوزيع، ط3، الاردن، 2004.
5. بروس آن بيتوني: فن تحفيز العاملين، ترجمة: زكي مجيد حسن، بيت الأفكار الدولية، عمان، بدون سنة.
6. توفيق عبد الرحمان: الدافعية وحوافز العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1988.
7. توفيق محمد عبد المحسن: اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء، زقازيق، دار الفكر العربي، مصر، 2005.
8. رافدة محمد: القيادة وإدارة الجديدة في التعليم العالي، دار الثقافة لنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2010.
9. حريم حسين: مبادئ الإدارة الحديثة نظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمات، دار حامد للطباعة والنشر، عمان الأردن، 2009.
10. حسين مسي: مناهج البحث التربوي، دار الكندي للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 1999.
11. حضير كاظم حمود، ياسين كاسب: إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة ط1 عمان، 2007.
12. حنفي محمد سليمان: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجماعات المصرية، الإسكندرية، 1975.
13. خالد عبد الرحمان الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط1، الأردن، 2005.

14. خالد عبد الوهاب: مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة لمنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013.
15. خير الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2001.
16. خيرى اسامة: القيادة الإدارية، دار المسيرة لنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013.
17. فتحي أحمد عوادا: إدارة الأعمال الحديثة، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، الاردن، 2002.
18. رجاء محمود أبو علام: مناهج البحث الكمي والنوعي والمختلط، دار المسيرة للطباعة والنشر، 2013.
19. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، الجزائر، 2002.
20. روبرت ماكس وجوهان جاكس: إدارة الموارد البشرية، إمارات العربية المتحدة، ترجمة: محمد فتوح، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم (ب س ن).
21. زاهر عبد الرحيم عاطف: مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
22. زويل محمود أمين: الفكر الإداري للإدارة في التنظيم العلمي، مكتبة الوفاء القانونية، ط1، مصر، 2013.
23. سعاد نائف برطوني: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للنشر ط3، عمان، 2007.
24. سهيل أحمد عبيدات: القيادة أساسيات نظريات مفاهيم، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، ط1، إربد، 2007.
25. شاويش مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 1996.
26. الشحيحات ختام عبد الرحيم: مفاهيم جديدة في علم الادارة، دار اسامة للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2009.
27. طارق عبد الحميد البديري: أساسيات في علم إدارة القيادة، دار الفكر للطباعة والنشر، الطبط1، عمان، 2002.
28. طيب محمد رفيق: وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

29. نعيم إبراهيم: أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، دار عالم الكتب الحديثة لمنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.
30. عبوي زيد منير: الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، دار الصفاء لمنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.
31. العجمي محمد حسين: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية الأردن، دار المسيرة لنشر والتوزيع، ط1، 2008.
32. ناصر محمد: ادارة السلوك لتنظيمي، مرام للطباعة والنشر، ط1، السعودية، 1993.
33. العزاوي خليل محمد: إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز للمعرفة والنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2006.
34. عساف عبد المعطي محمد: سلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار الزهران، عمان.
35. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب القاهرة، 1992.
36. علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع بمصر، 2007.
37. علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع النشر الإسلامية، 1982.
38. العليان راجي مصطفى: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.
39. عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، دار الغرب الإسكسي، الجزائر، 2006.
40. عياصرة معن محمود: القيادة الإدارية والصراع الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
41. فادي، محمد صلاح: اساسيات الإدارة، دار المسيرة لنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2010.
- فهمني منصور: إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1982.
42. اللوزي موسى: التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل لنشر والتوزيع، 2003.
43. محمد حافظ الحجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية، (د.س.ن).
44. محمد عبد المقصود محمد: القيادة الادارية، دار مكتبة المجتمع العربي لنشر والتوزيع، ط1، 2011.

45. محمود محمد مصطفى: الإدارة العامة، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2012.
46. مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2012.
47. مدني عبد القادر علاقي: إدارة الموارد البشرية، دار خوارزم النشر، جدة، 2007.
48. مروان عبد المجيد، ابراهيم: اسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، ط1، عمان الأردن، 2000.
49. ملوخية أحمد نوزي: الإدارة للرجال الأعمال والحكومات، دار الفكر المغربي، مصر، 2006.
50. هادي مشعان ربيع: علم النفس الإداري، مكتب المجتمع العربي، ط 1، عمان، 2008.
51. الوليد بشار يزيد: المفاهيم الإدارية الحديثة دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2002.

د - رسائل وأطروحات:

52. الإمام سلمي: علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج ليسانس في العلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2004.
53. بطاطش راضية: أنماط السموك القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام العملية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مذكرة ماجستير علم اجتماع تنظيم وعمل، ام البواقي، 2006.
54. بعزیز امال: النمط القيادي السائد وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر اعلام واتصال، 2003.
55. بلهامل سعيدة: الأنماط القيادية وعلاقته بكفاءة الإطار في المؤسسات، مذكرة ماستر جامعة الجزائر، 2012.
56. لصلح هدى: النمط القيادي وعلاقته بإدارة الوقت لدى مدري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مذكرة ماستر قانون اعمال، 2012.

57. لوصيف سهيلة: أسلوب القيادة وعلاقته بالولاء التنظيمي، مذكرة ماستر علوم سياسية، ام البواقي، 2014.
58. ليلي غضبان: الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009/2010.
59. مريم قويدر: أثر ألعاب الإلكترونيات على سلوكيات الأطفال، دراسة وصفية تحليلية، جامعة الجزائر، شهادة ماجستير، 2011.
60. مشري امينة: النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام وعلاقته بالضغوط المهنية لدى الاساتذة، مذكرة ماستر علوم سياسية، 2013.
61. مصباح إيمان، ميدون أمال: أثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ليسانس في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2010.

الملاحق



جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع



الاستبيان

نحن بصدد دراسة موضوع يهدف إلى معرفة
" دور القيادة الإدارية في تحفيز العاملين "
دراسة حالة وكالة موبيليس - الأغواط

نرجو منك قراءة جيدة لهذه الاستمارة بتمعن والاجابة على أسئلتها بكل موضوعية
بوضع علامة (x) في خانة الاجابة المناسبة

تأكد وثق تماما أن معلومات هذه الاستمارة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي
كما أشكرك كثيرا على تعاونك ووقوفك معنا، وأرجو أن تتقبل منا فائق الاحترام والتقدير

- الاستاذ المشرف : * د. قعدة العيد

- الطلبة : * رويشد ابراهيم

* بن سليمان ابراهيم

- التخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل

السنة الجامعية 2020-2021

المحور الأول: البيانات الشخصية للعينة

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. السن: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 31-40 سنة ☐ من 41-50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة
3. الخبرة المهنية: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 6-15 سنة ☐ من 16-25 سنة ☐ أكثر من 26 سنة
4. المستوى التعليمي: ☐ ثانوي ☐ جامعي
5. الحالة الاجتماعية: ☐ أعزب ☐ متزوج
6. الوظيفة: ☐ إطار ☐ عون تكوين أو تحكم ☐ عون التنفيذ

المحور الثاني: القيادة الإدارية وأداء العمال

7. هل ترى أن نظام القيادة فعال في الوكالة؟ ☐ نعم ☐ لا
8. بالنسبة لك هل يلعب نظام القيادة؟ ☐ دورا ايجابيا ☐ دورا سلبيا
9. هل القيادة الإدارية تتميز بنوع من: ☐ الليونة ☐ التشدد
10. هل القيادة الإدارية حازمة على تطبيق القانون الداخلي للوكالة؟ ☐ نعم ☐ لا
11. هل ضعف التفاعل بينك وبين قائدك يساهم في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي ☐ نعم ☐ لا
12. هل تشعر بالأمان والثقة في أداء عملك؟ ☐ نعم ☐ لا
13. هل هناك شعور بالحرية داخل العمل؟ ☐ نعم ☐ لا
14. هل ترى بأن عملية الرقابة دور مؤثر في تحسين أداء العمال؟ ☐ نعم ☐ لا

15. هل ظروف العمل داخل الوكالة مناسب مما يجعلك تجتهد أكثر؟ نعم ☐ لا ☐

16. هل هناك تركيز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية بهدف تحسين الأداء؟

نعم ☐ لا ☐

17. عدم اهتمام المدير باقتراحات المرؤوسين في العمل يسهم في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي؟

نعم ☐ لا ☐

18. هل العمل بواسطة الجامعة يسهل المهام ويحسن الأداء؟ نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث: القيادة الإدارية وإرضاء العمال

19. هل ترى أن هناك عدالة لدى الإدارة اتجاه العمال؟ نعم ☐ لا ☐

20. هل الإدارة تبذل قصارى جهدها لتطبيق نظام فعال للمكافآت يرضي العمال؟

نعم ☐ لا ☐

21. هل ساعات العمل اليومية غير مرهقة بالنسبة لك؟ نعم ☐ لا ☐

22. هل تتاح لك فرصة للمشاركة مع رئيسك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل؟

نعم ☐ لا ☐

23. هل توزيع العمل بينك وبين زملائك عادل؟ نعم ☐ لا ☐

24. هل قيامك بعملك الحال يلبي طموحات كبيرة بالنسبة لك؟ نعم ☐ لا ☐

25. هل تقدر الإدارة المهام التي تقوم بها؟ نعم ☐ لا ☐

26. هل تجد تعاوناً من الإدارة في خدمة أهداف الوكالة؟ نعم ☐ لا ☐

27. هل يمكنك التشاور مع زملائك المديرين واتخاذ القرارات بصورة جماعية؟

نعم ☐ لا ☐

28. هل أنت راض عن الإدارة التي تعمل بها؟ نعم ☐ لا ☐

المحور الرابع: القيادة الإدارية وتحفيز العمال

أ- تحفيز مادي:

29. هل الأجر الذي تتلقاه مناسب بما تقوم به من أعمال وتحمله المسؤولية؟

☐ لا ☐ نعم

30. هل تتلقى هدايا ومكافآت من الوكالة لإتقانك لعملك؟ ☐ نعم ☐ لا

31. هل هناك علاوة للعمل وتعويض المخاطر المرضية؟ ☐ نعم ☐ لا

32. هل هناك مرافق خاصة للعمال في أوقات الراحة على حساب الوكالة؟

☐ لا ☐ نعم

ب- تحفيز مغنوي:

33. هل الإدارة تقوم بتشجيع العمال وإرشادهم ومعالجة أخطائهم؟ ☐ نعم ☐ لا

34. هل هناك مشاركة لإنجازات القائد التي يحققها مع العمال؟ ☐ نعم ☐ لا

35. هل هناك تحدي للحصول على فرصة الترقية؟ ☐ نعم ☐ لا

36. هل تسعى الإدارة لخلق روح الجماعة؟ ☐ نعم ☐ لا