جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة المشاريع

الموضوع

أثر القيادة والتحفيز المادي والمعنوي في تحسين الأداء لدى العاملين

أسم الطالب

منال سالم صالح علي جابر

الرقم الجامعي

2021205763

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني- 2024

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

نحمد الله ونثي عليه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، أنعم علينا بنعمة العلم ووهبنا الصبر والتدبر، ونشكره عز وجل الذي مكننا من تخطي الصعاب وأنار لنا درب التوفيق .

أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى كل من كان سنداً ومساعداً لي في هذا البحث وأخص بالذكر د. منى مصطفى العشري لما أولته لنا من اهتمام ومتابعة، وما تفضلت به من توجيهات طيلة إنجاز هذا البحث فجزاها الله خير الجزاء.

كما أدين بالشكر إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين لازمونا طيلة سنوات الدراسة .

ونشكر كل من مد لنا يد العون والمساعدة ولو بكلمة طيبة من قريب أو بعيد في سبيل إنجاز هذا العمل المتواضع.

الإهـــــــداء

الحمد لله حباً وامتناناً وشكراً، الحمد لله الذي خول لنا هذا ولولاه ما كنا بالغيه، الحمد لله على البدء والختام.

(وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِين)

إلى التي خصها الله بالشرف الرفيع والعز المنيع، إلى التي يحرقها الشوق لنجاحي، إلى اليد الخفية التي أزالت عن طريقي الأشواك ومن تحملت كل لحظة ألم مررت بها، إليكِ يا أغلى ما أملك (أمي) حفظها الله.

إلى من لا ينفصل اسمه عن اسمي، ذلك الرجل العظيم الذي علمني الحياة بأجمل شكل (أبي) رحمه الله.

إلى ملهمي نجاحي، صناع قوتي، صفوة أيامي وسلوة أوقاتي إلى الشموع التي تنير لي الطريق إلى قرة عيني إلى من قاموا بتشجيعي دائماً إلى الوصول ومن دعمني بلا حدود وإعطائي بلا مقابل (زوجي وبناتي) حفظهم الله.

إلى نفسي العظيمة التي كافحت واجتهدت من أجل هذا اليوم وهذا الشعور العظيم.

إلى كل من يسعى جاهداً في هذه الحياة لتحقيق حلمه.

المستخلص:

هدف الدراسة هو إيجاد العلاقة بين القيادة الفعالة والتحفيز بنوعيه المادي والمعنوي في أداء العاملين. كما يعتمد هذا البحث على منهجية تحليلية وصفية وسيتم استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالبحث. تشير الدراسات السابقة بوجود علاقة بين القيادة الفعالة والتحفيز المعنوي والمادي في أداء العاملين. وتساعد الدراسات السابقة في تحديد الاتجاهات المستقبلية في مجال البحث، وتحديد متغيرات البحث.

وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها:

- ✓ النمط المستخدم والسائد هو النمط الديمقراطي مقارنة بالأنماط الأخرى.
- ✓ استخدام النمط الديكتاتوري من طرف المدير يرجع إلى بعض المواقف والظروف التي تفرض استخدامه.
- ✓ النمط القيادي المستخدم في المؤسسة لو دور في تحسين وتطوير المؤسسة.
- ✓ كلما كانت القيادة جيدة كلما ساعد ذلك في الرفع من الكفاءة والخبرة المهنية للقوة العاملة والتي تكون نتائجها انضباط العمال ومستوى عال من الأداء.
- ✓ اثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة حيث توصلت الى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث (نمط الاشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) ومستوى الأداء الوظيفي.
- ✓ هناك علاقة بين التحفيز المعنوي والمادي في أداء وتحسين العاملين.

جدول المحتويات:

المحتوى	رقم الصفحات
صفحة الغلاف	-
الشكر والتقدير	1
الإهداء	2
المستخلص	3
جدول المحتويات	4
قائمة الأشكال	5
قائمة الجداول	6
المقدمة	7
مشكلة البحث	8
أهمية البحث	9
أسئلة البحث	10
أهداف البحث	11
فرضيات البحث	12
نموذج البحث	13
منهجية البحث	14
الدراسة الميدانية	15
مخطط المشروع	16
الدراسات السابقة والإطار النظري	22-17
الملخص	23
المراجع	25-24
الملاحق	30-26

قائمة الأشكال:

قائمة الاشكال	الصفحة
الشكل الاول	13
الشكل الثاني	14

قائمة الجداول:

المقدمة:

من أهم العوامل المؤثرة لنجاح المنظمات والشركات المختلفة لتأثيره المباشر على جودة أداء المنظمة هو العامل البشري، مما أدى إلى أن يكون الاهتمام بإدارة الأفراد ورفع مستوى الإدارة وتوجيه الموارد لخدمتها من أولويات المنظمات. اليوم يعتبر القائد أهم من يحقق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات ولاسيما في مجالات إنتاج المعرفة وتقنياتها ووسائل الاتصال الحديثة. كفاءة الأداء الوظيفي هو ما يميز المنظمات وهو سبب بقاء واستمرار المنظمة. وقد تعددت الدراسات التي اهتمت بتحليل القيادة الإدارية وتأثيرها على جميع النواحي المختلفة، واتفقت هذه الدراسات على نقاط واختلفت في أخرى، الا أنها أجمعت على أمر واحد وهو الأثر الذي تتركه القيادة سواء كان إيجابي أم سلبي على الفرد والمؤسسة وعلى المجتمع. تقاس القيادة بأثارها ونتائجها على أمرين، إما أن تكون رديئة تهدر الموارد وتضيع كفاءات العاملين وتختزل أهداف المنظمة، وإما أن تكون ناجحة تستثمر في الموارد وتنمي كفاءات العاملين وتحقق أهداف المنظمة وتضمن استمرار وبقاء المنظمة وفي ظل منافسة حادة وفي بيئة يعد فيها الثابت الوحيد هو التغيير. كما لابد للمنظمة من أن ترد الجميل للعاملين بتحفيزهم على الاستمرار في الأداء الجيد الفعال. وقد حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من علماء السلوك الإداري، ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز بشتى أنواعها المادية والمعنوية واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية في الدافعية للعمل. وتنقسم الحوافز إلى نوعين هما: الحوافز المادية والتي تتمثل في المكافآت المالية والهدايا والدرجات والعلاوات الاستثنائية التي تمنح للموظف نظير قيامه بعمل مميز أو جهد واضح للنهوض بالمنظمة، والنوع الثاني هو الحوافز المعنوية وتتمثل في عبارات وخطابات الثناء والشكر والتقدير الموجهة للعاملين.

مشكلة البحث:

باعتبار أن القيادة عملية تؤثر في الآخرين وتعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق أهداف المنظمة، وأن نجاح القائد يتوقف على خصائصه وسماته التي تحدد نوع النمط القيادي الذي يمارسه في التأثير على مرؤوسيه لتحسين أدائهم. كما أن عدم توافر الحوافز المادية أو المعنوية للموظف المجتهد في عمله قد يؤثر سلبياً على أدائه المستقبلي وبالتالي يقلل من فرصة تحقيق غاية المنظمة. يجب مراعاة طبيعة وأهمية الحوافز واختلافها من فرد الى آخر حسب الجنس والعمر وما الى ذلك من متغيرات.

أسئلة الدراسة:

ومما سبق فإن مشكلة البحث تتمثل على شكلين رئيسيين:

ما مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع مستوى أداء الموظفين؟

- يتفرع هذا السؤال الى عدة أسئلة فرعية:
- ماهي ظاهرة القيادة الإدارية؟
- ما الوسائل التي يستخدمها القائد الإداري؟

ما أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين؟

ويتفرع منه أسئلة فرعية:

- ما مدى تأثير الحوافز على أداء الموظفين؟
- ما مستوى الحوافز المادية والمعنوية؟

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في استجلاء الغموض اتجاه أثر القيادة على أداء الموظفين، وتكمن في التعرف على الأنماط القيادية إيجاد العلاقة والأثر بين كل نوع من الأنماط القيادية والأداء. كما تسعى الى تقييم وتحديد الموظفين في نقاط القوة والضعف في أدائهم لمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة. كما تسعى الدراسة على محاولة تحديد الخلل في أداء الموظفين في المنظمة، وهل يرجع الخلل للقائد الإداري، او من ناحية الحوافز، أو الى مشاكل أخرى، وماهي السبل لجعل الموظف يعمل بأعلى كفاءة وأداء أعلى لتحقيق أهداف ورؤية المنظمة.
وبالتالي أهمية الدراسة تتضح من خلال الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية.

الأهمية النظرية:

تتمثل أهمية الدراسة في أنها تسد ثغرة علمية وتعمل على توفير معلومات تفيد متخذي القرار. كما تتمثل أهمية موضوع القيادة الإدارية والحوافز المادية والمعنوية وأثرها على توجيه سلوك الموظفين في المنظمات المختلفة وانعكاسه على أدائهم الوظيفي، بالإضافة الى قلة الدراسات التي تتناول أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين، ومدى أثر القائد الإداري في توجيه الموظفين وتحقيق أهداف ورؤية المنظمة.

الأهمية التطبيقية:

يتوقع الوصول الى نتائج لأثر القيادة الإدارية الفعالة، وأثر الحوافز بنوعيها المادية والمعنوية على أداء الموظفين مما يؤدي الى تقديم توصيات للقائمين على هذه المنظمات، وإمكانية الاستفادة منها في تعديل نظم الحوافز بما يحقق الفائدة المرجوة من تحسين الأداء الوظيفي بما يحقق رؤية وأهداف المنظمة.

أسئلة البحث:

ومما سبق فإن مشكلة البحث تتمثل على شكلين رئيسيين:

ما مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع مستوى أداء الموظفين؟

- يتفرع هذا السؤال الى عدة أسئلة فرعية:
- ماهي ظاهرة القيادة الإدارية؟
- ما الوسائل التي يستخدمها القائد الإداري؟

ما أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين؟

ويتفرع منه أسئلة فرعية:

- ما مدى تأثير الحوافز على أداء الموظفين؟
- ما مستوى الحوافز المادية والمعنوية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى الإجابة على التساؤلات الفرعية واختبار الفرضيات المقدمة لإثبات صحتها أو نفيها. والوقوف على السمات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام المنوطة بهم بكفاءة وفعالية. ايضاً التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء في المؤسسة. أما الهدف العلمي من هذه الدراسة هو الرغبة في التزويد بالمعرفة وتنمية القدرة العلمية على التحليل التنظيمي.

أسباب اختيار الموضوع :

يرجع الاختيار لهذا الموضوع إلى مجموعة من الاعتبارات الموضوعية والشخصية وتتمثل في الآتي:

الأسباب الموضوعية:

- الاهتمام بالمواضيع التي تهتم بالعنصر البشري في المؤسسة.
- الرغبة في التأكد من دور القيادة في المؤسسات ميدانياً.
- أهمية موضوع القيادة وأثرها على الأداء في البحوث العلمية الحديثة.
- الشعور بقيمة وأهمية هذا الموضوع.

الأسباب الشخصية:

- الفضول والرغبة للبحث في الموضوع.
- تسليط الضوء على مستوى أداء الموظف الذي هو مكلف بتقديم أحسن الخدمات للموظفين.
- الرغبة في معرفة أسباب تخلف أو عدم تمكن بعض المؤسسات من تحقيق التميز التنظيمي.

فرضيات البحث:

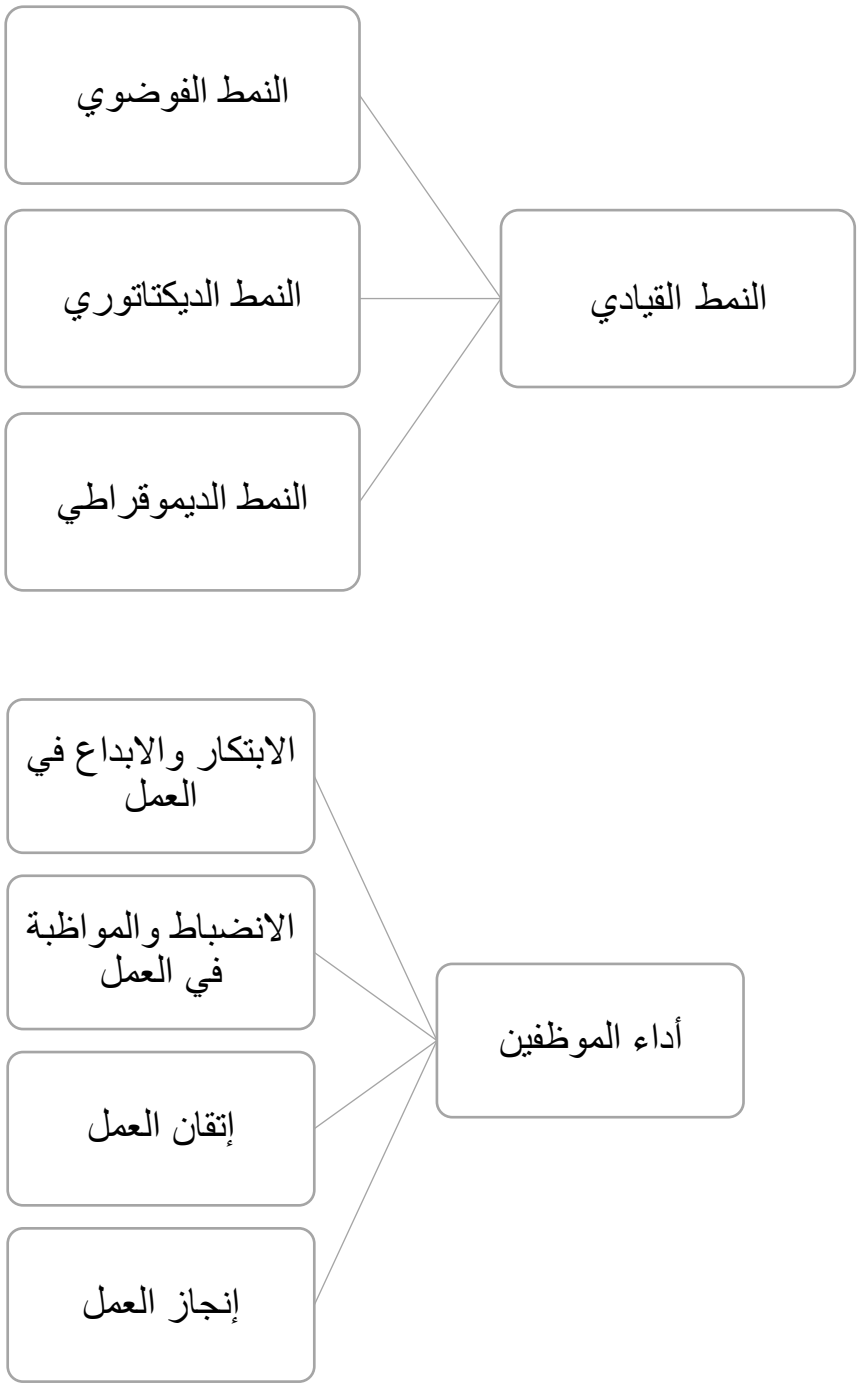
الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الإدارية ومستوى أداء الموظفين.

الفرضيات الجزئية:

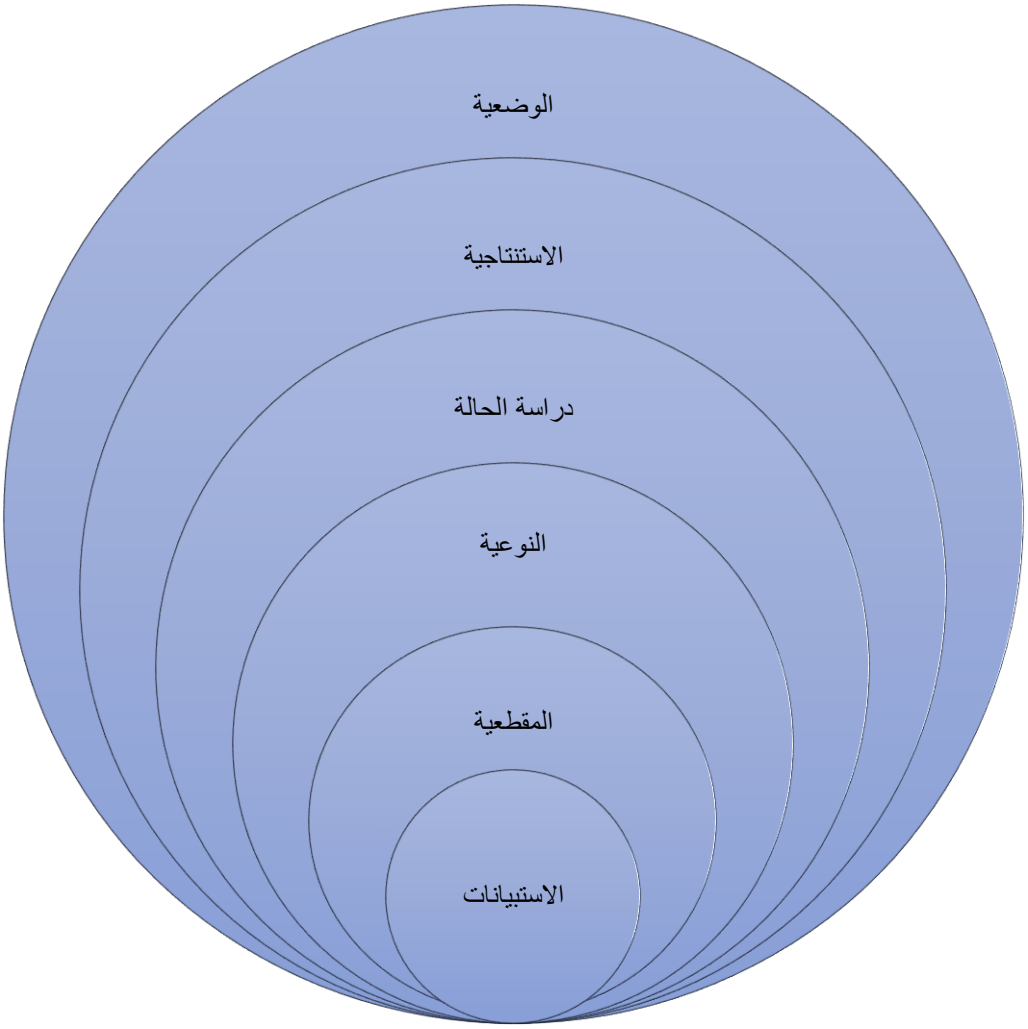
- توجد علاقة بين نمط الاشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
- توجد علاقة بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
- توجد علاقة بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
- هناك فروق في اتجاهات الأفراد في استجابتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة، السن).
- توجد علاقة بين الاستثارة الفكرية وأداء الموظفين.

نموذج البحث: (الشكل الأول 1)



منهجية البحث:

يهدف هذا البحث الى تسليط الضوء على منهجية البحث من حيث مشكلة البحث، الأهداف، الأهمية، الفرضيات، وأسلوب جمع البيانات. بالإضافة الى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. وأخيراً بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي تم الحصول عليها من المراجع والكتب والمجلات العلمية، والتي تناولت موضوع الدراسة أو المواضيع القريبة منها (الشكل الثاني 2).



الدراسة الميدانية:

التدريب الميداني هو مجموعة من المهارات والخبرات التي يتم تقديمها للطالب ضمن إطار مؤسسي أو ضمن أحد مجالات الممارسة، وذلك بهدف المساعدة على اكتساب المعارف المختلفة، والخبرات الميدانية، والمهارات الفنية، بالإضافة إلى تعديل السمات، والسلوكيات الشخصية، بحيث يساهم ذلك بشكل كبير في النمو المهني، من خلال الربط بين المعرفة النظرية، والتطبيق العملي وتقديم الفرصة للطلبة باكتشاف قدراتهم ورغباتهم واحتياجات سوق العمل في المملكة.

وهو كذلك مجموعة الخبرات العملية، التي تعتمد على مراجع نظرية كالمقررات الدراسية، ويتميز التدريب الميداني، بأنه لا يطبق ضمن مساحة معينة، ولكن في أكثر من مكان، ويعتمد على توجيه المتدربين أو الأفراد المشاركين في التدريب الميداني بواسطة شخص مؤهل عمليًا في هذا المجال، ويمتلك المهارات الكافية التي تساعد على نجاحه في تطبيق الهدف من التدريب الميداني.

أهمية التدريب الميداني:

يعتبر التدريب الميداني ذا أهمية كبيرة لبرنامج إعداد الطلبة في كلية الإدارة والاقتصاد، وتتمثل أهمية التدريب الميداني فيما يلي:

- يمثل التدريب الميداني مجال الخبرة الأولى للطالب، من خلال تطبيق ما تعلمه في البيئة الحقيقية.
- يعطي للطالب فرصة التعامل مع مختلف الضغوط التي قد يواجهها في سوق العمل.
- يساعد الطالب على تطوير مدى فهمه لإجراءات العملية التعليمية.
- يعزز مهارات التعليم الفردي لدى الطلبة.
- يتيح فرصة للتفاعل والتعاون مع المدربين ذوي الخبرة في مجال العمل.
- يمنح الطلبة مستوى عالٍ من الشعور الإيجابي، والرضى نحو المهنة.
- يساعد الطالب على فهم احتياجات وخصائص البيئة التي يفترض أن يعمل بها.
- التدريب الميداني وسيلة فعالة لمساعدة الطالب على اكتساب قدرات ومهارات جديدة لم يكن يمتلكها، وتمكن هذه المهارات الطالب من توسيع مفاهيمه، وتعديل اتجاهاته، وترسيخ قدرته على الابتكار، والإبداع، والتجديد يربط بين الجانب (النظري) المعرفة المكتسبة، والجانب العملي (العمل) المنتَج.

أهداف التدريب الميداني:

- إثراء خبرات الطلاب والطالبات الجامعية وذلك من خلال ربط الدراسات الأكاديمية في الفصول الدراسية بالأوضاع العملية الواقعية في بيئة العمل.
- إتاحة الفرصة للطلاب والطالبات لاكتشاف اهتماماتهم المهنية في مجال تخصصهم الأكاديمي.
- التأكيد على فاعلية التدريب الميداني في إعداد الطلبة الخريجين لمستقبلهم العملي.
- إتاحة الفرصة للمتدربين في اكتساب مهارات جديدة؛ وذلك من خلال تعويدهم على التفكير الابتكاري في حل المشكلات، واتخاذ القرارات العملية بثقة.

مخطط المشروع:

يعتبر أثر القيادة الإدارية والتحفيز المادي والمعنوي على الموظفين من أهم العوامل لتطوير المنظمة والموظفين. سنتناول في هذا البحث تحديد أهمية الموضوع وسبب اختياره كما سيتم تحديد المشكلات وحلها. ايضاً سيتم التعرف على أبرز الصفات والأساليب أو الطرق التي قد تساعد على تحسين جودة العمل. سيتم مناقشة القيادة والتحفيزات في جزء الإطار النظري مدعومة بدراسات سابقة توضح أهمية القيادة والتحفيزات. باعتبار أن القيادة عملية تؤثر في الآخرين وتعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق أهداف المنظمة، وأن نجاح القائد يتوقف على خصائصه وسماته التي تحدد نوع النمط القيادي الذي يمارسه في التأثير على مرؤوسيه لتحسين أدائهم. كما أن عدم توافر الحوافز المادية أو المعنوية للموظف المجتهد في عمله قد يؤثر سلبياً على أدائه المستقبلي وبالتالي يقلل من فرصة تحقيق غاية المنظمة. يجب مراعاة طبيعة وأهمية الحوافز واختلافها من فرد الى آخر حسب الجنس والعمر وما الى ذلك من متغيرات. تكمن أهمية البحث في استجلاء الغموض اتجاه أثر القيادة على أداء الموظفين، وتكمن في التعرف على الأنماط القيادية إيجاد العلاقة والأثر بين كل نوع من الأنماط القيادية والأداء. كما تسعى الى تقييم وتحديد الموظفين في نقاط القوة والضعف في أدائهم لمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة. كما تسعى الدراسة على محاولة تحديد الخلل في أداء الموظفين في المنظمة، وهل يرجع الخلل للقائد الإداري، او من ناحية الحوافز، أو الى مشاكل أخرى، وماهي السبل لجعل الموظف يعمل بأعلى كفاءة وأداء أعلى لتحقيق أهداف ورؤية المنظمة.

الدراسات السابقة والإطار النظري:

الدراسات السابقة:

دراسة (يوسف، 2010)، بعنوان التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة.

هدفت إلى التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة والتعرف على العلاقة بين نظام الحوافز المطبقة على العاملين والأداء الوظيفي لديهم حيث تكونت عينة الدراسة من 234عامل لدى المدينة الصناعية بمكة المكرمة وإلى تحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي استخدام الاستبيان لتخطيط محاور الدراسة وتوصلت النتائج إلى تدني مستوى التحفيز المعنوي وقلة التحفيز المادي وتوصلت أيضا إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وبين الأداء الوظيفي والرضا على بيئة العمل لذلك أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام في التحفيز المادي والمعنوي بصورة عامة وضرورة الاهتمام بصورة خاصة في تلك الأنواع من الحوافز التي حصلت على رواتب متدنية كالسلف والقروض والمكافآت.

دراسة (الفارس، 2011)، بعنوان أثر سياسة التحفيز في الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة .

هدف إلى توضيح كل من مفهوم التنظيم الإداري وتبيان العلاقة بين سياسات التحفيز والتنظيم وتكون تعينه الدراسة من موظفي أربع مؤسسات عامة بلغ عددهم 324 موظف وموظفة حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بذلك. أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود إجماع في رؤى الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية و الولاء التنظيمي، وانقسام الموظفين على درجة وجود الولاء التنظيمية وأشارت أيضا إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين التحفيز والولاء التنظيمية وبالتالي الأداء الوظيفي كما اشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والعمر وسنوات الخبرة وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بنشاطات التدريب والتطوير المستمر للموظفين بهدف تحفيزهم ليكونوا جزء من تنظيمه وثقافته، إن هذا سوف يساعد الموظف على تطوير قدراته وإحساسه باهتمام العمل به ويزيد بذلك اهتمامه وارتباطه بالمنظمة.

دراسة (علوان، 2017).

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين عوامل تنمية الإبداع الاداري وممارسات القيادة التحويلية من قبل المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى وتأثير هذه العالقة على الفاعلية التنظيمية لهذه الفنادق. أظهرت النتائج أن جميع النماذج الخطية اللوغاريتمية قد حقق تأثير ذي دلالة معنوية لعوامل القيادة التحويلية في الفاعلية التنظيمية للفنادق المبحوثة وذلك يعود إلى إدراك إفراد العينة المبحوثة إلى أهمية هذه العوامل من قبلها في خلق رؤية مستقبلية تحفز الأفراد العاملين في المنظمة على الأداء بما هو أبعد من التوقعات من خلال انتهاج الحالات القديمة بطرائق جديدة وكذلك تحفيز الطاقة التي تدعم التزامهم وثقتهم فيما هو ممكن لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة. وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات منها، التأكيد على نشر ثقافة القيادة التحويلية في جميع الفنادق وتعريف الافراد العاملين بأبعادها وأهميتها في تعزيز الاداء الفندقي والتي تتضمن الوقوف على الخصائص الفريدة التي يمتلكها القادة التحويليين.

الإطار النظري:

المفهوم والتعريف:

لغوياً:

القود في اللغة نقيض السوق، يقال يقد الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والرشد (منذر هشام الخطيب13،2007.)

اصطلاحاً:

عرَف بعض العلماء الذين أهتموا بدراسة القيادة على أنها "مركز أو وضع رسمي يضفي على شخص معين في مؤسسة أو منشأة أو تنظيم معين". وقد عُرفت القيادة على أنها "عملية تحريك مجموعة من الناس بإتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارها" (الطالب، 2006).

كما عُرفت على أنها "مجموعة السمات والقدرات التي تجعل من شخص معين صالحاً للقيادة الإدارية"، كما وعرفت على أنها "تلك الوجهة التي تركز في تفسيرها لظاهرة القيادة على الشخص الذي يتولى القيادة نفسه" (الشيباني، 1988).

ولقد عُرفت القيادة أيضا على أنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون إلزام قانوني وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم ولكونه مُعبّراً عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً (القريوتي، 2003).

إجرائياً:

هي عملية التأثير في الآخرين بهدف عمل مشترك وتتطلب أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على انجاز عمل معين ولكن التوجيه يختلف من قائد إلى أخر فمثال عند اتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بالعمل فبعض القادة يستشيرون العمال بشأنها والبعض ينفرد باتخاذها.

الأداء:

لغويا:

أدى، يؤدي، أداء اي فعل قام به أثناء التصرف

اصطلاحا:

الأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفق المعدل المفروض أداءه من العامل الكفء والمندوب.

إجرائيا:

هو الجهد المبذول والنشاط الذي يقوم به الإفراد إزاء تنفيذ وتحسين عمل معين بطرق مختلفة فهو بذلك ينفذ مخططات العمل دون التعدي على المعايير اللازمة.

صفات ومهارات القائد:

لا شك أن كل قائد يجب أن يتمتع بصفات ومهارات تساعده في التأثير على سلوك تابعيه وتحقيق الأهداف المرجوة.

قام كل من داني كوكس وجون هوفر بدراسة مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة الى عشر صفات وهي:

- ✓ النشاط العالي.
- ✓ الإنجاز.
- ✓ الشجاعة
- ✓ صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية
- ✓ العمل بدافع الابداع
- ✓ العمل الجاد وبإتقان والتزام
- ✓ استمرار الحماس
- ✓ تحديد الأهداف
- ✓ الحنكة
- ✓ مساعدة الآخرين
- ✓ أما الصفات الشخصية والقيادية:
- ✓ السمعة الطيبة
- ✓ الأمانة
- ✓ الاخلاق الحميدة
- ✓ الهدوء
- ✓ الاتزان في معالجة الأمور والرزانة عند اتخاذ القرارات
- ✓ القوة البدنية
- ✓ المرونة
- ✓ المظهر الحسن
- ✓ الإيجابية في العمل
- ✓ القدرة على الابتكار

الصفات والخصائص الذاتية: ومن هذه الصفات الفطرية مثل الذكاء والحماس والقدرة على خلق الإبداع والاقناع ومنها المكتسبة مثل الشعور بالمسؤولية والقدرة على اتخاذ القرار.

قبول الجماعة: القائد الفعال يكون على دراية بمبادئ الادارة ويتمتع بالقدرة على صنع القرارات المناسبة لمختلف المواقف، كما أنه يتمكن من ايجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي يتعرض لها.

إشباع حاجات العاملين في إطار المصلحة العامة.

مهارات القائد:

يحتاج القائد إلى العديد من المهارات التي عليه امتلاكها واتقانها حتى تصبح عملية القيادة فعالة وناجحة ومن أهم هذه المهارات:

المهارات النفسية المتعلقة بالعمل: وهو أن يكون متقن وملم بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال. كذلك استعمال وتحليل المعلومات واستخدام الطرق والوسائل المتاحة لإنجاز العمل.

المهارات الإنسانية: المقدرة على فهم سلوك الموظفين وعلاقاتهم ودوافعهم والعوامل المؤشرة على سلوكهم وهذا يساعد على اشباع حاجيات العاملين وتحقيق الأهداف المشتركة.

المهارات التنظيمية: أن ينظر القائد للمنظمة على انها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها ويجيد اعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم الاعمال وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود وإدراك وفهم اللوائح والأنظمة.

المهارات الفكرية: أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني تقبل أفكار الاخرين لتطوير المنظمة حسب متطلبات العصر والظروف.

قام فريدريك تايلور بتطبيق الأساليب العلمية لمساعدة المديرين على زيادة الإنتاج في وقت أقل وبجهد معقول، مع تجاهل الطبيعة الإنسانية للأفراد وأسسهم. إنتاج وإيجاد معايير ومعايير دقيقة لأداء العمل وتنفيذه في وقت أقل. الحد من الطاقة باستخدام الوقت والحركة لتحديد مستويات العمل. إن تطبيق الحوافز النقدية يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاج من خلال الجهود والوقت المعقولين، في حين أن الحوافز المادية هي الأساس لتحفيز الأفراد وزيادة الإنتاج (كامل برير،2000).

الحوافز:

من أساسيات ضمان تحقيق أهداف المؤسسات المختلفة، وتؤدي إلى الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء الوظيفي، وكسب ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة.

وتعرف إجرائيا بأنها مثيرات تليها عملية التحفيز لحركة استجابة والدافعية تمثل العلاقة بين المثير والاستجابة، ليأتي رد الفعل النهائي متمثلا في السلوك ثم النتيجة. وتتمثل الحوافز في الحوافز المادية والمعنوية كما يلي:

الحوافز المادية:

هي الأجور والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح، والتأمين الصحي، والتعويضات، والمزايا العينية ذات القيمة المادية.

الحوافز المعنوية:

الترقية واحترام وتقدير جهود العاملين، واستقرار العمل، وإثراء العمل، وتحسين ظروف العمل.

نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو:

وتعتبر نظرية العالم "أبراهام ماسلو" Abraham Maslow من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الإنسان في مجال العمل، وتتلخص افتراضاتها فيما يلي:

1. لدى الشخص حاجة نفسية أساسية تحرك سلوكه، أي الحاجة إلى تحقيق الذات، والتي ترشد الجميع إلى مواصلة النمو والتعلم والنضج بطريقة هادفة وموجهة وليس بطريقة عشوائية وموجهة بطريقة تشتيت الانتباه.
2. لدى الإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الفرعية الضرورية لتحقيق الذات، والتي تنقسم إلى خمس مجموعات أساسية.
3. هذه الأنواع الخمسة من الاحتياجات هي: الاحتياجات الفسيولوجية، واحتياجات الأمان، واحتياجات الحب والانتماء، واحتياجات التقدير الاجتماعي، والاحتياجات الذاتية.
4. تم ترتيبها على شكل هرم حسب أولوية البقاء، حسب الترتيب الأكثر إلحاحا: الاحتياجات الفسيولوجية هي الحاجة الأساسية للبقاء، تليها احتياجات الأمان، ثم الحب والانتماء، ثم الاحترام، ثم الذات.

نظرية العاملين لهيرزبرج:

قدم هذه النظرية العالم "فريدريك هيرزبرج" كمحاولة لتفسير العالقة بين دوافع الإنسان ورضاه وإنتاجيته أوجده لأداء الأعمال التي يكلف بها، ترتكز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين، كما تهتم بتفسير العالقة بين الرضا والدوافع الإنتاجية. لقد نتج عن الدراسة التي قام بها هيرزبرج وزملاءه على 2000 من المهندسين والمحاسبين في مدينة "بتسريح" ولاية بنسلفانيا لمعرفة دوافع العاملين ومدى رضاهم الوظيفي اتجاه الأعمال التي يمارسونها وقد نشر نتائج هذه الدراسة في كتابه المشهور " الدوافع إلى العمل " عام 1959. حيث تساءل هؤلاء المهندسون والمحاسبون عن العوامل التي تجعلهم راضيين وتوصلوا أن لكل فرد مجموعتين مختلفتين من الحاجات غالبا ما تكون مستقلة عن بعضها البعض إلا أنهما يؤثران في سلوك الفرد بطريقة متباينة. فالمجموعة الأولى محفز للعمل والأداء العالي ثم الإنتاجية العالية، هذه يسميها "حوافز" أما المجموعة الأخرى فيسميها "عوامل صحية أو مطهرة" لأنها تطهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر .ولهذا تسمى هذه النظرية بثنائية العوامل لأنها ترى بأن العوامل هي نوعين من حيث أثرها على الدافعية.

نظرية الحاجة للإنجاز

تعد هذه النظرية الحديثة نسبيا وتركز على الحاجة للإنجاز ولذا نسميها "نظرية الحاجة للإنجاز Achievement For Need Theory" وتحتل النظرية مكانة خاصة لدافعية العمل لأنها تتناول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد التي تجعلهم ذاتيا وكأنما يندفعون طبيعيا للأداء ويتصرفون كما لو كانوا هم يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم فهناك أدلة كثيرة تبين بأن الأفراد يختلفون في مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز والأداء العالي المتميز والنجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بتحقيقها والتي غالبا ما تكون أهداف عالية المستوى وتبين الدراسات بأن أمثال هؤلاء (الأشخاص الذين يملكون دافع قوي للإنجاز) يندفعون ذاتيا لأداء الأعمال المطلوبة منهم، وكذلك التقدم في مجال عملهم، علما بأن مثل هؤلاء هم ضروريين لإشغال المواقع المهمة، خاصة الإدارية، إذ تضمن المنظمة بأنهم يحفزون أنفسهم ولا يحتاجون تحفيز من طرف خارجي وهذه سمة مهمة في القائد الإداري. وعليه فإذا كانت اختلافات بين الناس من حيث قوة حاجاتهم للإنجاز، فالمنظمة بحاجة أن تستفيد من هذه السمة فتستقطب أو تعين من يملكون الاستعداد بالمستوى الذي يناسبها وهذا يتطلب قبل ذلك خصائص هؤلاء الأشخاص.

أثر الحوافز في تحسين الأداء:

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع الأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة على افتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن العاملين يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المؤسسة، فمن الممكن اذا أن يكون توقع المكافآت حافزاً قوياً لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك فللحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق

بالعمل فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنها تشبع الحاجات أو تخفض قوة الدافع وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك.

الملخص:

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر النمط القيادي وأثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، حيث تمثلت مشكلة البحث في معرفة مدى تأثير النمط القيادي على الأداء وما مدى أثر التحفيز المعنوي والمادي في أداء العاملين. وقد توصلت الدراسة الى أن النمط القيادي المطبق في المنظمات له تأثير مباشر على مستوى أداء العاملين، فالنمط القيادي الفعال يؤدي الى انضباط الموظفين وتحسين سلوكهم ويزيد من أدائهم بكفاءة وفعالية وبذلك يتحسن أداء المنظمة. كما أن للحوافز المادية والمعنوية أثر على أداء العاملين في المنظمات وهذا ما يعكس أهمية الجانب المادي بالنسبة للعاملين، والذين قد يكونون من أصحاب الدخل المنخفض. ام بالنسبة للحوافز المعنوية فأثرها إيجابي ومعنوي على أداء العاملين، وهذا ما يؤكد أهمية وقوف المنظمة إلى جانب العاملين في مختلف المناسبات الاجتماعية خاصة ما تعلق بالمساعدات والإعانات المالية التي تمنح وما لتأثير ذلك على نفسية ومعنويات الفرد. أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: العدالة في تقديم الحوافز وكفايتها للعاملين، تنويع الحوافز بحيث تشمل الجانبين المادي والمعنوي، مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز، يمكن أن يزيد من اقتناعهم به، وتحمسهم له، والمحافظة عليه، تحديد الوقت الملائم الذي تستخدم فيه الحوافز، وخاصة تلك المادية التي لا بد أن تكون في مواعيد محددة ومتقاربة، ضرورة الاهتمام بمراجعة نظام الحوافز بشكل دائم ومستمر من أجل تطويرها بما يتلاءم مع المتغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة، الالتزام بنظام علمي وموضوعي في عملية استخدام التحفيز بحيث يتم تقديم مكافآت وترقيات تحفيز الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة، ضرورة توفير أنظمة للعلوية الدورية والاستثنائية والهدايا العينية تكفل إنجاز الأعمال بشكل جيد ويتم الحد من الاعتماد على اعتبارات شخصية في الصداقة وصلة القرابة.

الفصل الثالث:

منهجية البحث:

المقدمة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الملائم لهذه الدراسة وذلك للإجابة على أسئلة وفرضيات البحث.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تعتبر التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح. كما يصف التعريف الاجرائي كيفية قياس المتغير او ملاحظته. يساعد الباحثين على التأكد من ان دراستهم صالحة.

المتغير المستقل:

التعريف الاجرائي: سيتم سؤال الموظفين عن مستوى رضاهم الوظيفي من مختلف الجوانب مثل الحوافز المادية والمعنوية والقيادة.

المتغير التابع:

سيتم قياس الرضا الوظيفي من خلال الاستبيان.

تصميم البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: الاستنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة الحالة

نوع البحث: الكمي

الأفق الزمني: المقطعية

التقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي

مجتمع البحث وطرق اخذ العينات:

مجتمع البحث لهذه الدراسة هو موظفين شركة المراعي بجدة والبالغ عددهم 85 موظفاً. تعتبر المراعي من الشركات الرائدة في المملكة العربية السعودية التي من منتجاتها الالبان والعصائر.

مجتمع البحث:

مجتمع البحث لهذه الدراسة هم موظفي شركة المراعي بجدة والبالغ عددهم 85 موظفاً.

المستوى الوظيفي	عدد الموظفين
الموظفين التنفيذيين	55
الإدارة الوسطى	22
الإدارة العليا	8
المجموع	85

- جدول (1) :الموارد البشرية في شركة المراعي.

عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية حجمها 70 موظفاً وهو الممثل لحجم المجتمع 85، كما تم الحصول على 59 استجابة.

المستوى الوظيفي	عدد الموظفين	نسبة المشاركة
الموظفين التنفيذيين	34	%61.8
الإدارة الوسطى	18	%81.8
الإدارة العليا	7	%87.5
المجموع	70	%84.3

- جدول (2) Krejci (1970)

طريقة اخذ العينة:

تم استخدام أسلوب العينة الطبقية في اختيار عينة الدراسة من مجتمع البحث الذي يتكون من 85 موظفاً وفق الخطوات التالية:

1. تحديد مستويات الموظفين: تقسيم مجتمع البحث الى 3 مستويات حسب المستوى الوظيفي
   - الموظفين التنفيذيين (55)
   - الإدارة الوسطى (22)
   - الإدارة العليا (8)
2. تحديد حجم العينة الكلي: تم تحديد حجم العينة الكلي ب59 موظف و هي نسبة تمثل حوالي 69.4% من مجتمع البحث
3. توزيع حجم العينة على الطبقات: تم توزيع حجم العينة على الطبقات بناء على نسبة كل طبقة في المجتمع الأصلي

- الموظفين التنفيذيين 34 (57.6% من اجمالي العينة)
- الإدارة الوسطى 18 (30.5% من اجمالي العينة)
- الإدارة العليا 7 (11.9% من اجمالي العينة)

4. اختيار افراد العينة داخل كل مستوى: تم اختيار افراد العينة داخل كل مستوى باستخدام العينة العشوائية البسيطة

تم ضمان تمثيل جميع المستويات الوظيفية في العينة بشكل متناسب مما يعزز من قدرة الدراسة على الوصول الى الاستنتاجات

طريقة جمع البيانات: يصف أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على الأسئلة و الفرضيات. و عليه فقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات

المتغير المستقل:

اعتمدت الباحثة على استبانة غازي 2013 خالد 2023 لقياس الابعاد و هي مستوى الحوافز المادية , تاثير الحوافز المادية , مستوى الحوافز المعنوية , تاثير الحوافز المعنوية, تأثير القيادة الإدارية, مستوى الرضا الوظيفي.

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
الحوافز المادية الحوافز المعنوية	مستوى الحوافز المادية. تأثير الحوافز المادية. مستوى الحوافز المعنوية. تأثير الحوافز المعنوية.	4	غازي، 2013، استبيان اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن
القيادة الادارية	تأثير القيادة الإدارية. مستوى الرضا الوظيفي.	2	خالد، 2023، استبيان في اثر القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية

- جدول (3)

المتغير التابع اعتمدت الباحثة على استبانة خالد 2023 و غازي 2013 لقياس الرضا الوظيفي من حيث تاثير الحوافز المادية و تاثير الحوافز المعنوية و تاثير القيادة الإدارية.

أنواع البيانات:

في هذه الدراسة تم استخدام البيانات الاولية والبيانات الثانوية:

البيانات الأولية:

- نتائج استبيان تم اجرائه للموظفين في شركة المراعي بجدة حول اثر القيادة على الرضا الوظيفي
- نتائج استبيان تم اجرائه للموظفين في شركة المراعي بجدة حول اثر التحفيز المادي و المعنوي على الرضا الوظيفي

البيانات الثانوية:

- الأبحاث و الدراسات السابقة المنشورة في المجلات العلمية والكتب حول موضوع اثر القيادة و مستوى الرضا الوظيفي
- الأبحاث و الدراسات السابقة المنشورة في المجلات العلمية والكتب حول موضوع التحفيز المادي و المعنوي على مستوى الرضا الوظيفي
- المعلومات المنشورة على شركة المراعي الالكترونية

طرق و أساليب تحليل البيانات :

بعد جمع البيانات من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديدًا الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة.

- تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.
- تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف الى قياسه بينما تقوم اختبارات الثبات بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

خاتمة:

في الفصل الثالث من البحث، تم توضيح بالتفصيل المنهجية البحثية المتبعة في هذه الدراسة. بداية، تم تحديد المنهج البحثي المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهدف إلى وصف وتحليل العلاقة بين الأثر القيادي و التحفيز المادي و المعنوي و بين الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة المراعي في المملكة العربية السعودية في جدة. وفيما يتعلق بأساليب جمع البيانات، فقد تم توزيع استبيانات على عينة مقصودة من الموظفين بمختلف مستوياتهم الوظيفية بهدف الحصول على البيانات الكمية حول هذه العلاقة.

وفيما يتعلق بأساليب المعالجة والتحليل، فقد تم استخدام التحليل الوصفي والتحليل المضموني لتحديد أهم العوامل المؤثرة على الوظيفي، بالإضافة إلى إجراء بعض التحليلات الإحصائية للبيانات الكمية المتوفرة.

كما تمت مراعاة اعتبارات الأخلاقيات البحثية طوال مراحل إجراء الدراسة، حيث تم ضمان سرية المعلومات والمحافظة على خصوصية المشاركين.

وبذلك، يكون الفصل الثالث قد وفر وصفا تفصيليا للمنهجية المتبعة في هذا البحث العلمي، والتي اتسمت بالدقة والموضوعية بما يضمن موثوقية النتائج وإمكانية تعميمها. وهذا الالتزام بالمنهجية العلمية السليمة سيساهم في تعزيز جودة هذا البحث وتميزه.

التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج:

المقدمة:

يتناول هذا الفصل منهجية البحث المتبعة في الدراسة. حيث يتم تحديد التعريفات الإجرائية للمتغيرات، وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق أخذ العينة، وطرق جمع البيانات وأنواعها، إلى جانب طرق وإجراءات تحليل البيانات. وذلك بهدف توضيح الخطوات المنهجية التي اتبعها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة.

خصائص عينة الدراسة:

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس – العمر – المستوى التعليمي – سنوات الخبرة – والحالة الاجتماعية.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:

الجنس ويشمل على (ذكر، أنثى).

الفئة العمرية وتشمل (من 20 الى 29 سنة)، (من 30 إلى 39 سنة)، (من 40 إلى 49 سنة)، (من 50 فما فوق).

المستوى التعليمي ويشمل (ثانوي، جامعي، دراسات عليا).

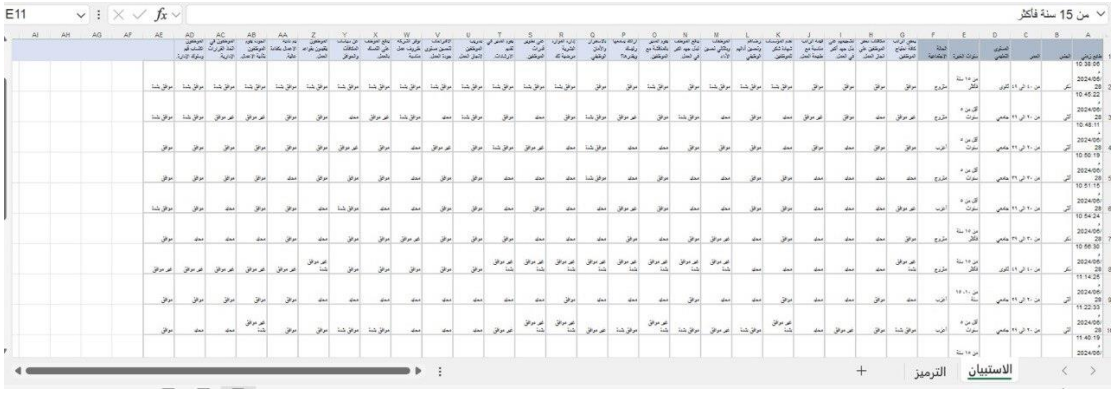
عدد سنوات الخبرة ويشمل (أقل من 5 سنوات)، (من 5 الى 10 سنوات)، (من 10 الى 15 سنة)، (من 15 سنة فأكثر).

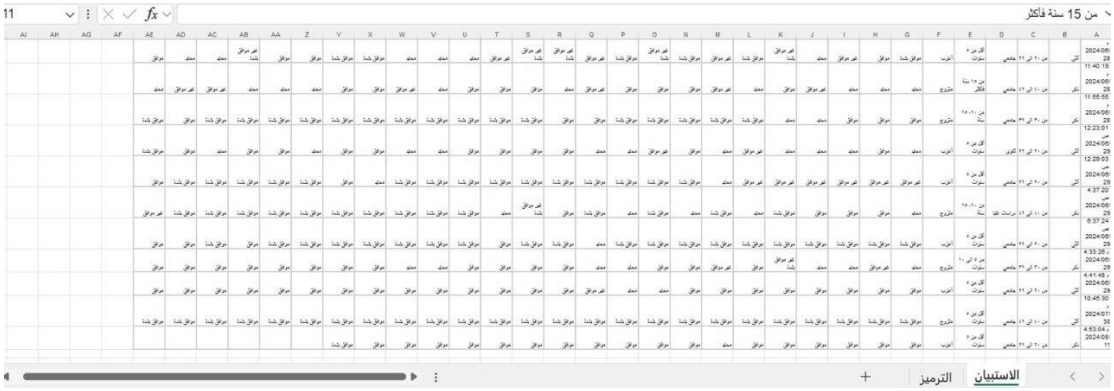
الحالة الاجتماعية وتشمل (أعزب، متزوج).

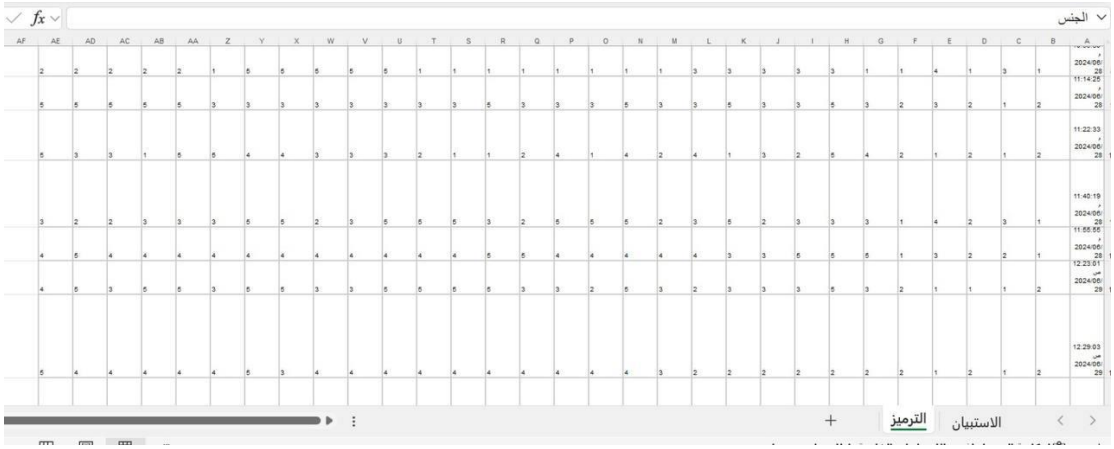
المتغير	الفئات	العدد	النسبة
الجنس	1- ذكر	8	%42.1
	2- أنثى	11	%57.9
	الاجمالي	19	%100
الفئة العمرية	1- من 20 الى 29	10	%52.6
	2- من 30 الى 39	5	%21.1
	3- من 40 الى 49	4	%26.3
	4- من 50 فما فوق	0	0
	الاجمالي	19	%100
المستوى التعليمي	1- ثانوي	3	%15.8
	2- جامعي	15	%78.9
	3- دراسات عليا	1	%5.3
	الاجمالي	19	%100
سنوات الخبرة	1- أقل من 5 سنوات	11	%57.9
	2- من 5 – الى 10 سنوات	1	%5.2
	3- من 10 – 15 سنة	3	%15.8
	4- من 15 سنة فأكثر	4	%21.1
	الاجمالي	19	%100
الحالة الاجتماعية	1- متزوج	10	%52.6
	2- أعزب	9	%47.4
	الاجمالي	19	%100

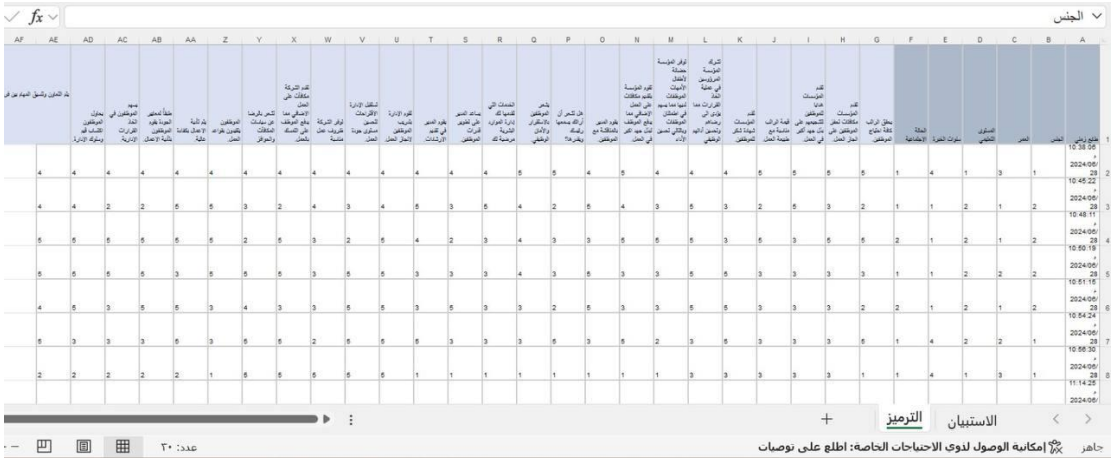
من بيانات الجدول تم استخلاص النتائج الآتية:

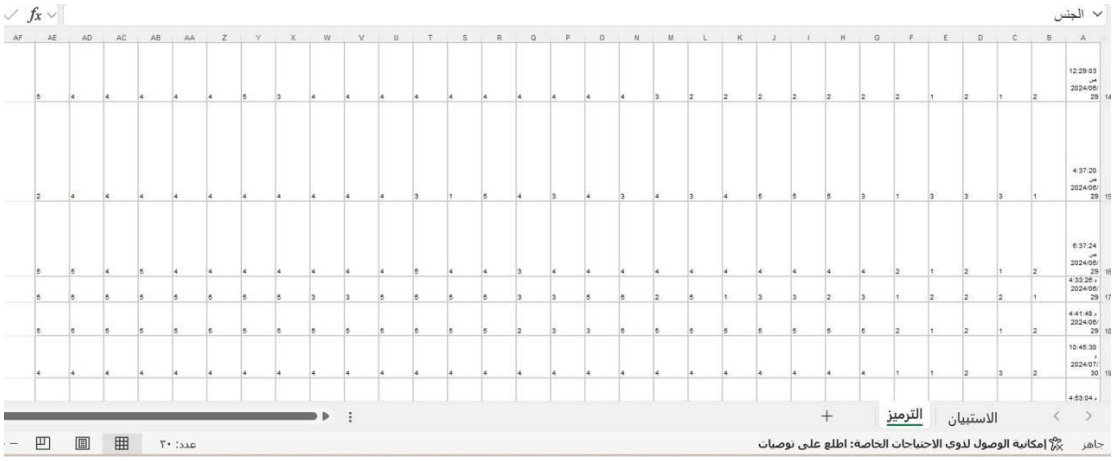
- بالنسبة للنوع: أظهرت النتائج الاحصائية ان عدد الاناث بالعينة اكبر من عدد الذكور، حيث بلغت نسبة عدد الاناث57.9% بينما بلغ عدد الذكور 42.1%.
- بالنسبة للفئة العمرية: أظهرت النتائج ان من 20 الى 29 بلغ نسبتهم 52.6%، وبلغ نسبة المشاركين من 30 الى 39 21.1%، كما بلغ نسبة من 40 الى 49 26.3%.
- بالنسبة للمستوى التعليمي بلغ نسبة المشاركين من المرحلة الثانوية 15.8%، كما بلغ نسبة المشاركين من المرحلة الجامعية 78.9%، بينما بلغ نسبة الدراسات العليا 5.3%.
- بالنسبة لسنوات الخبرة: بلغ نسبة الأشخاص ذوي الخبرة التي اقل من 5 سنوات 57.9%، ونسبة الأشخاص من 5 الى 10 سنوات 5.2%، كما بلغ نسبة الأشخاص من 10 الى 15 سنة 15.8%، اما ذوي الخبرة من 15 سنة فأكثر فقد بلغ نسبتهم 21.1%.
- بالنسبة للحالة الاجتماعية فقد بلغ نسبة المتزوجين اعلى من نسبة المشاركين الغير متزوجين، حيث بلغ نسبة المشاركين المتزوجين 52.6%، بينما الغير متزوجين 47.4%.

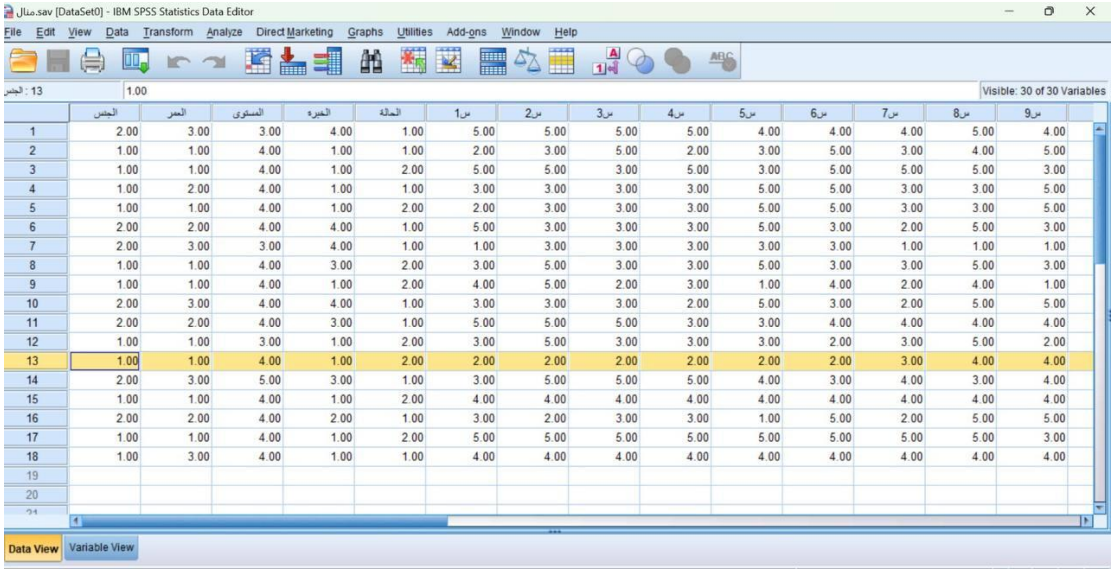












	الجنس	العمر	المستوى	الخبره	الحالة	س1	س2	س3	س4	س5	س6	س7	س8	س9
1	2.00	3.00	3.00	4.00	1.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00
2	1.00	1.00	4.00	1.00	1.00	2.00	3.00	5.00	2.00	3.00	5.00	3.00	4.00	5.00
3	1.00	1.00	4.00	1.00	2.00	5.00	5.00	3.00	5.00	3.00	5.00	5.00	5.00	3.00
4	1.00	2.00	4.00	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	5.00	5.00	3.00	3.00	5.00
5	1.00	1.00	4.00	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	5.00	5.00	3.00	3.00	5.00
6	2.00	2.00	4.00	4.00	1.00	5.00	3.00	3.00	3.00	5.00	3.00	2.00	5.00	3.00
7	2.00	3.00	3.00	4.00	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	1.00	1.00
8	1.00	1.00	4.00	3.00	2.00	3.00	5.00	3.00	3.00	5.00	3.00	3.00	5.00	3.00
9	1.00	1.00	4.00	1.00	2.00	4.00	5.00	2.00	3.00	1.00	4.00	2.00	4.00	1.00
10	2.00	3.00	4.00	4.00	1.00	3.00	3.00	3.00	2.00	5.00	3.00	2.00	5.00	5.00
11	2.00	2.00	4.00	3.00	1.00	5.00	5.00	5.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
12	1.00	1.00	3.00	1.00	2.00	3.00	5.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	5.00	2.00
13	1.00	1.00	4.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	4.00	4.00
14	2.00	3.00	5.00	3.00	1.00	3.00	5.00	5.00	5.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00
15	1.00	1.00	4.00	1.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
16	2.00	2.00	4.00	2.00	1.00	3.00	2.00	3.00	3.00	1.00	5.00	2.00	5.00	5.00
17	1.00	1.00	4.00	1.00	2.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	3.00
18	1.00	3.00	4.00	1.00	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
19														
20														

المراجع:

المراجع الإنجليزية:

1. Kaneez Fatima Mamdani, 2016. "**EFFECTS OF MOTIVATIONAL INCENTIVES ON EMPLOYEES**' PERFORMANCE: A CASE STUDY OF BANKS OF KARACHI, PAKISTAN".

المراجع العربية:

1. ربايعة، علي (2003). **"إدارة الموارد البشرية"**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
2. أبو علان، خالد علي (2016). **"أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية"**. جامعة الخليل.
3. الحلابية، غازي حسن عودة (2013). **"أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن"**. جامعة الشرق الأوسط.
4. المعشر، عيسى إبراهيم، ***"أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمس نجوم (دراسة ميدانية)"*** ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن: 21-90، 2009.
5. النوشان، علي بن حمد بن سليمان، **" ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات"** ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض: 51-90، 2003.
6. البقمي، مصلح حمدان، ***المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة***، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض: 112-129 , 2010.
7. أحمد، حسن الرفاعي: **مناهج البحث العالمي (تطبيقات إدارية واقتصادية)**، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
8. أحمد سيد مصطفى: **إدارة السلوك التنظيمي (نظرة معاصرة لسلوك الانسان في العمل)**، دار المعادي للنشر، مصر، 2005.
9. بشير عباس العلاق، **الإدارة الحديثة**، دار اليازوري، الأردن، 2008.
10. حسين حريم: **السلوك التنظيمي**، دار حامد للنشر، الأردن، 2003.

11. الفارس، سليمان. (2011). **أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة**، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

12. خالد عبد الوهاب الزيديين، **القيادة الإدارية**، الأردن، 2013.

13. صالح عبد القادر النعيمي، **الإدارة**، دار اليازوري، الأردن، 2008

14. عبد الرحمن سيار، **القيادة الفعالة**، دار الوفاء، مصر، 2014.

15. علي عباس، **اساسيات علم الإدارة**، دار المسيرة، الأردن، 2004.

16. فيصل عبد الله، **مهارات الاشراف الإداري**، دار قابس للطباعة والنشر، 1999.

17. قنديل علاء محمد، **القيادة الإدارية وإدارة الابتكار**، دار الفكر، 2012.

18. محمد سعيد، **السلوك الإنساني في المنظمة**، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.

19. محمد عبد المقصود، **القيادة الإدارية**، مكتبة المجتمع، 2011.

20. محمد قاسم، **مبادئ الإدارة**، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.

21. محمود سلمان، **السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال**، دار وائل للنشر والطباعة، 2003.

22. التيجاني، يوسف محمد حسن، (2010). **التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، مكة المكرمة.

23. مصطفى، احمد سيد (2008). **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الاثلة، القاهرة: مطابع الدار الهندسية للنشر والتوزيع.

24. مرعي، توفيق (2003). **قياس الأداء الإداري للمدراء السعوديين في قطاع الخدمة المدنية**، مجلة جامة الملك سعود، 17 (30).

25. غازي، 2013، **استبيان اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن**

26. خالد، 2023، **استبيان في اثر القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية**

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
الحوافز المادية الحوافز المعنوية	مستوى الحوافز المادية. تأثير الحوافز المادية. مستوى الحوافز المعنوية. تأثير الحوافز المعنوية.	4	غازي، 2013، استبيان اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن
القيادة الادارية	تأثير القيادة الإدارية. مستوى الرضا الوظيفي.	2	خالد، 2023، استبيان في اثر القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية

الملاحق:

البيانات الشخصية:

1- الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر:

من 20 الى 29 ☐

من 30 الى 39 ☐

من 40 الى 49 ☐

من 50 فما فوق ☐

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي ☐

متوسط ☐

ثانوي ☐

جامعي ☐

دراسات عليا ☐

4- الحالة الاجتماعية:

متزوج ☐

أعزب ☐

مطلق ☐

أرمل ☐

5- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐

من 5 الى 10 سنوات ☐

من 10- 15 سنة ☐

من 15 سنة فأكثر ☐

نمط القيادة:

6- هل يستشيرك المشرف حينما يتخذ قرار يتعلق بالعمل الذي تقوم به؟

نعم ☐

لا ☐

7- هل معاملة المشرف الجيدة لك تزيد من تعاونك في العمل؟

نعم ☐

لا ☐

8- هل التحفيز المادي أو المعنوي يجعلك ترغب في تقديم مستوى جيد من العمل الذي تقوم به؟

نعم ☐

لا ☐

9- هل ترى أن التحفيز المعنوي والتحفيز المادي قد يساهمون على تطوير العمل وتطوير العاملين؟

نعم ☐

لا ☐

10- هل يتم تطبيق القوانين بعدل على العاملين؟

نعم ☐

لا ☐

11- هل تشارك في اقتراح طرق جديدة في العمل؟

نعم ☐

لا ☐

12- ما طبيعة العلاقة بينك وبين المشرف أثناء العمل؟

علاقة تعاون ☐

علاقة عادية ☐

علاقة تباعد وتنافر ☐

13- في رأيك بماذا يهتم المشرف أكثر اثناء العمل؟

الإنتاجية ☐

العمال ☐

الاثنين معاً ☐

14- هل يشجعك المشرف على العمل ضمن فريق واحد؟

نعم ☐

لا ☐

15- هل العاملين يستفيدون من خبراتهم مع بعضهم البعض؟

نعم ☐

لا ☐

خصائص القائد والشعور بالرضا الوظيفي:

16- هل يحثك مشرفك على تحسين العمل باستمرار؟

نعم ☐

لا ☐

17- هل يثق مشرفك في قدرتك على انجاز العمل بإتقان؟

دائماً ☐

احياناً ☐

ابداً ☐

18- هل يبدي المشرف تقديره للعمال؟

نعم ☐

لا ☐

- إذا كان الجواب نعم، كيف ذلك؟

مكافآت وعلاوات ☐

شكر وامتنان ☐

الترقية لمنصب اعلى ☐

أخرى .....

19- هل يبدع المشرف في إيجاد طرق جديدة في العمل؟

نعم ☐

لا ☐

20- هل يمنحك المشرف مجال للإبداع والتطوير؟

نعم ☐

لا ☐

21- هل شعورك بالرضا يدفعك للعمل بالجد والإخلاص؟

نعم ☐

لا ☐

22- عندما يقوم مشرفك بتدريبك وتشجيعك على عمل ما، هل تقوم به؟

بإتقان ☐

عادي ☐

لا تبالي ☐

23- هل تعتبر مشرفك قدوة جيدة في العمل؟

نعم ☐

لا ☐

الاشراف والسلوك التنظيمي:

24- ما الأسلوب المتبع في عملية الاشراف؟

مباشر ☐

غير مباشر ☐

25- هل تعتقد أن الاشراف الصارم يزيد من انضباطك في العمل؟

نعم ☐

لا ☐

26- كيف يقوم المشرف بمتابعة الاعمال؟

المتابعة عن بعد ☐

تقارير العمل ☐

تقارير الأداء ☐

27- هل ينتقد القائد الأداء الضعيف؟

نعم ☐

لا ☐

إذا كان الجواب نعم، كيف ينتقد:

التوعية ☐

التحذير والانذار ☐

العقاب ☐

التغاضي عن الامر ☐

28- هل التوجيه يؤدي الى ارتفاع الأداء؟

نعم ☐

لا ☐

29- هل تستغرق وقت طويل في تأدية المهام الموكلة اليك؟

نعم ☐

لا ☐

إذا كان الجواب لا، يعود ذلك الى:

وضوح المهام ☐

ثقة المسؤول بك ☐

رقابة المشرف ☐

الظروف المحيطة بمكان العمل ☐

أخرى .....

استبيان أثر القيادة والتحفيز المادي والمعنوي في تحسين الأداء لدى العاملين

م	استبيان أثر القيادة والتحفيز المادي والمعنوي في تحسين الأداء لدى العاملين	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يحقق الراتب كافة احتياج الموظفين.					
2	تقدم المؤسسات مكافئات تحفز الموظفين على انجاز العمل.					
3	تقدم المؤسسات هدايا للموظفين لتشجيعهم على بذل جهد أكبر في العمل.					
4	قيمة الراتب مناسبة مع طبيعة العمل.					
5	تقدم المؤسسات شهادة شكر للموظفين.					
6	تشرك المؤسسة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات مما يؤدي الى رضاهم وتحسين أدائهم الوظيفي.					
7	توفر المؤسسة حضانة لأطفال الأمهات الموظفات لديها مما يسهم في اطمئنان الموظفات وبالتالي تحسين الأداء.					
8	تقوم المؤسسة بتقديم مكافئات على العمل الإضافي مما يدفع الموظف لبذل جهد اكبر في العمل.					

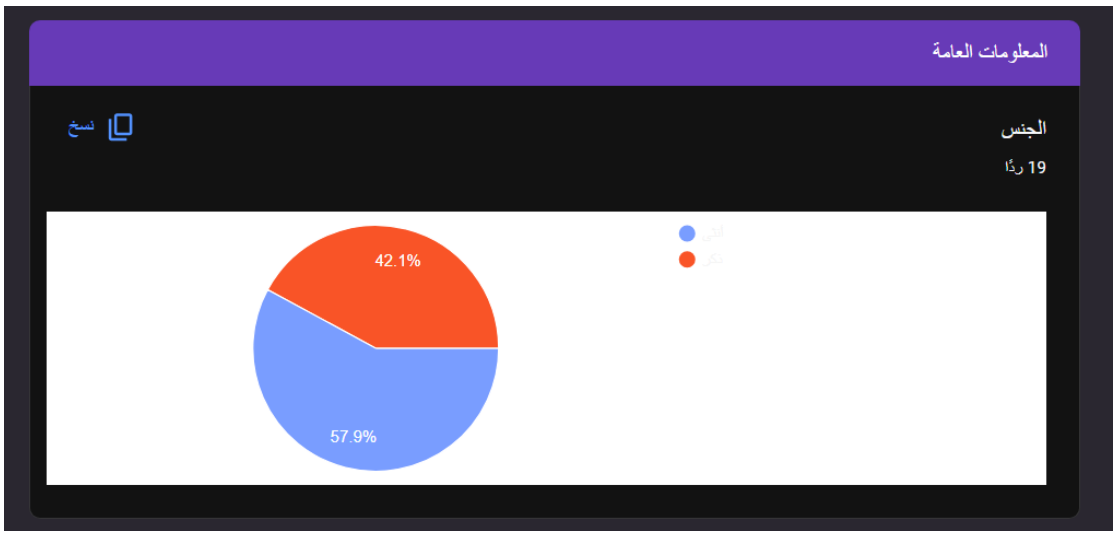
1	**يقوم المدير بالمناقشة مع الموظفين.**					
2	يطلب المدير تقديم اقتراحات لحل مشكلة ثم ينفرد بإتخاذ القرار.					
3	يوجه المدير الموظفين بأسلوب الامر دون مناقشة.					
4	يعامل المدير الموظفين بإنصاف.					
5	يساعد المدير على تطوير قدرات الموظفين.					
6	يقوم المدير في تقديم الارشادات.					
7	تقوم الإدارة بتدريب الموظفين لانجاز العمل.					
8	تستقبل الإدارة الاقتراحات لتحسين مستوى جودة العمل.					
9	تعمل الادارة على اشباع حاجات الموظفين.					
10	يتمتع الموظفون بالقدرة على حل المشاكل.					
11	يتمتع الموظفون بمهارة التواصل الفعال.					

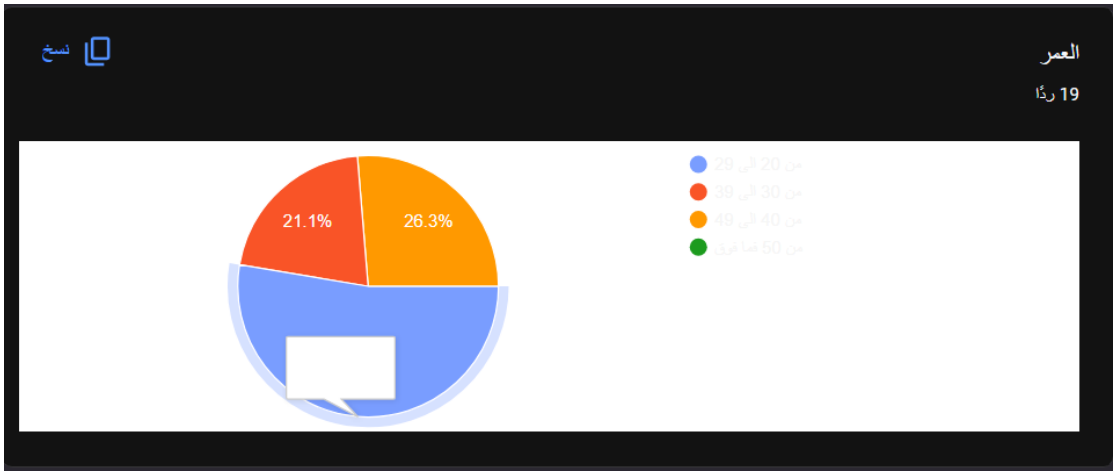
12	الموظفون يتقيدون بقواعد العمل.					
13	يتم تأدية الاعمال بكفاءة عالية.					
14	طبقاً لمعايير الجودة يقوم الموظفون بتأدية الاعمال.					
15	يسهم الموظفون في اتخاذ القرارات الإدارية.					
16	يحاول الموظفون اكتساب قيم وسلوك الإدارة.					
17	يتم التعاون وتنسيق المهام بين فريق العمل.					

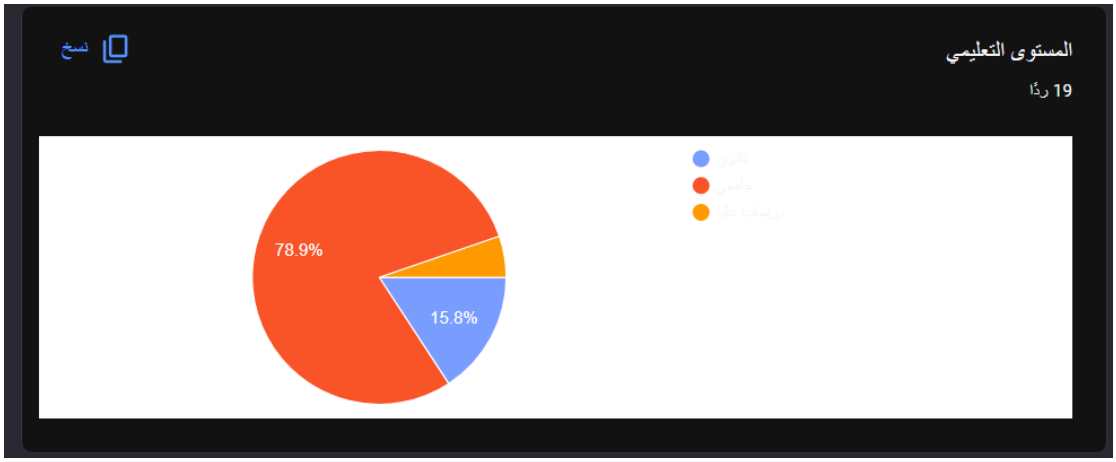
رابط الاستبيان

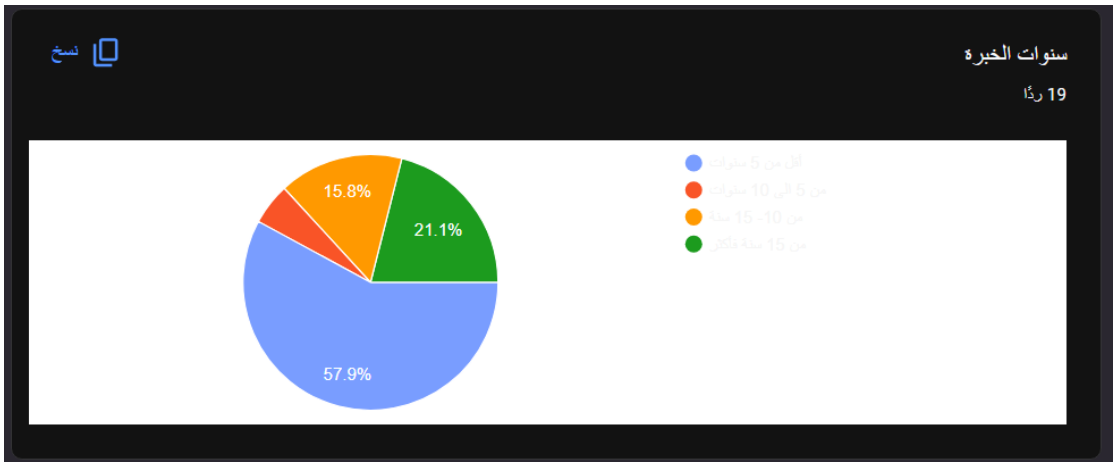
https://docs.google.com/forms/d/1_fBEZ1aik2tpHVE9jbk78hLO0qB5SDc960GTub9H-u8/edit

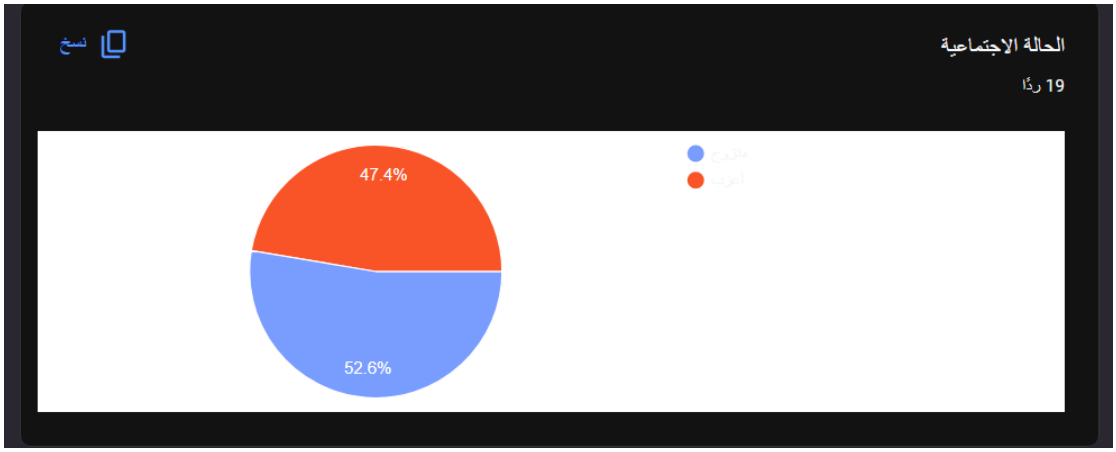
نتائج الاستبيان الالكتروني:






نسخ
المستوى التعليمي
19 ردًا
ثانوي
جامعي
دراسات عليا
78.9%
15.8%


نسخ
سنوات الخبرة
19 ردًا
أقل من 5 سنوات
من 5 الي 10 سنوات
من 10- 15 سنة
من 15 سنة فأكثر
15.8%
21.1%
57.9%

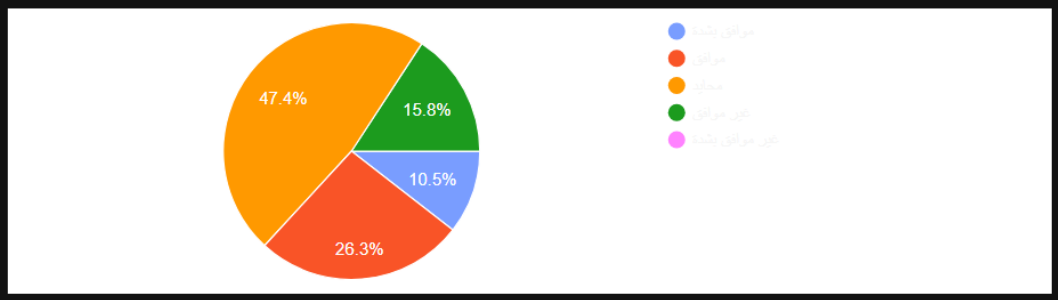

نسخ
الحالة الاجتماعية
19 ردًا
متزوج
أعزب
47.4%
52.6%

الحوافز المادية

قيمة الراتب مناسبة مع طبيعة العمل.

نسخ

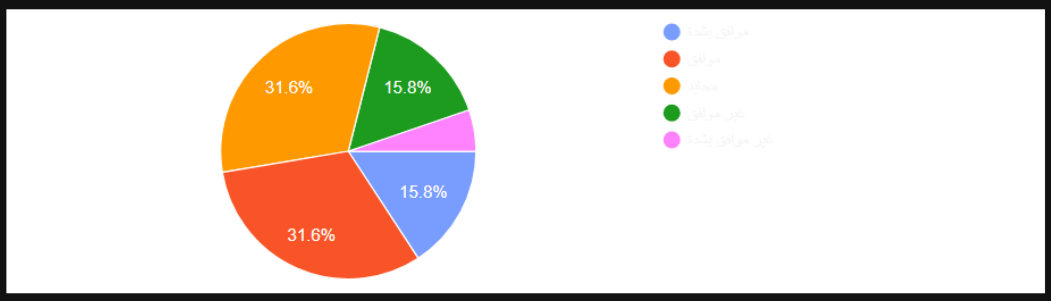
19 ردًا



يحقق الراتب كافة احتياج الموظفين.

نسخ

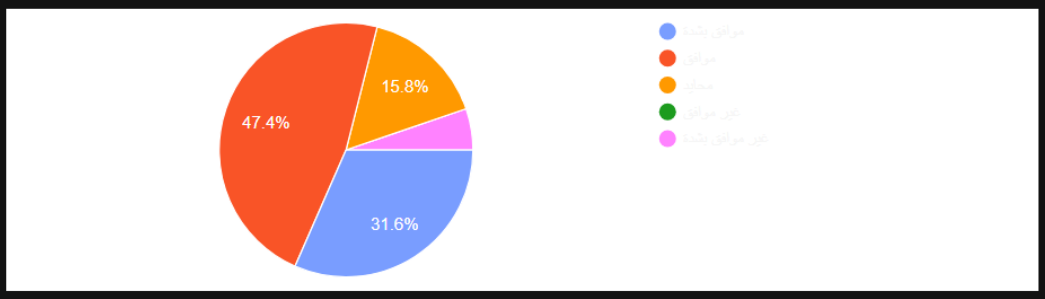
19 ردًا



تقوم المؤسسة بتقديم مكافئات على العمل الإضافي مما يدفع الموظف لبذل جهد اكبر في العمل.

نسخ

19 ردًا

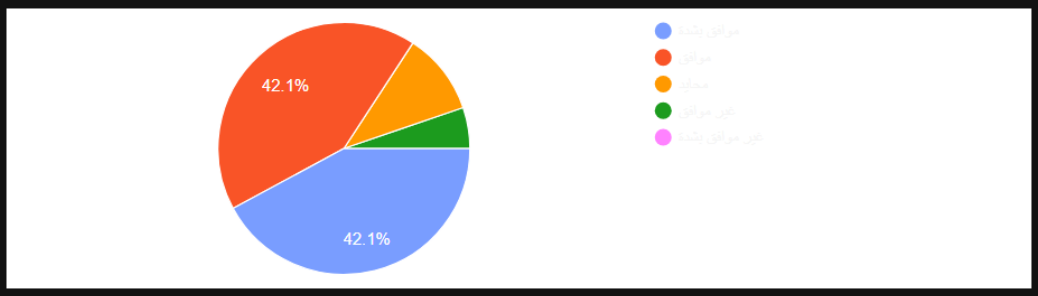


الحوافز المادية

تشعر بالرضا عن سياسات المكافآت والحوافز

19 ردًا

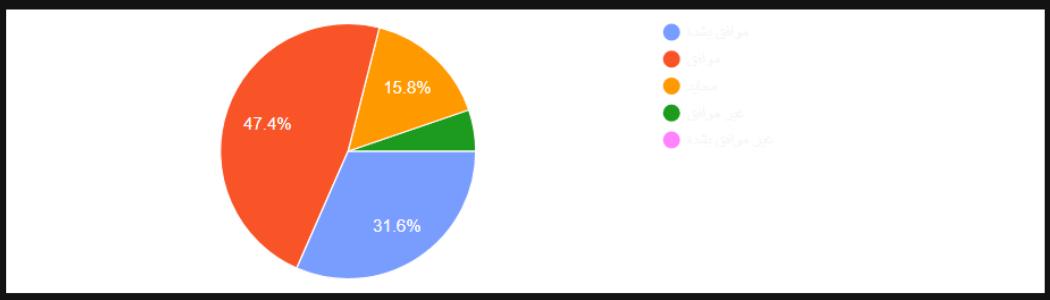
نسخ



تقدم الشركة مكافآت على العمل الاضافي مما يدفع الموظف على التمسك بالعمل.

19 ردًا

نسخ

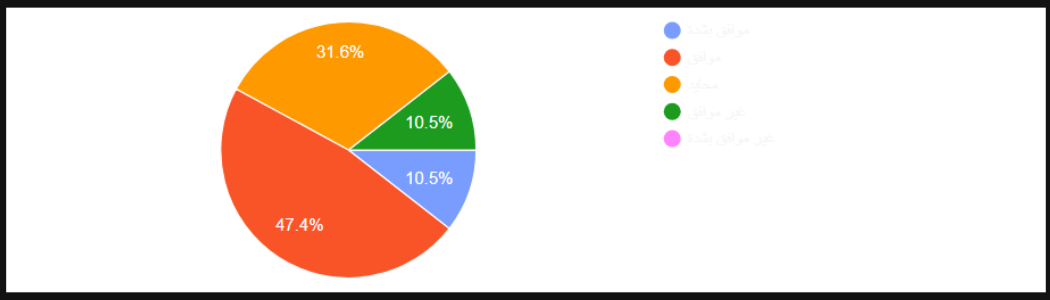


مستوى الحوافز المعنوية

تقدم المؤسسات مكافئات تحفز الموظفين على انجاز العمل.

19 ردًا

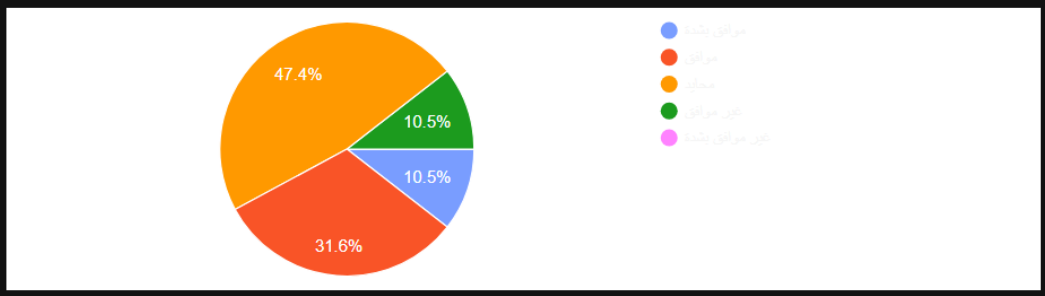
نسخ



تقدم المؤسسات هدايا للموظفين لتشجيعهم على بذل جهد أكبر في العمل.

19 ردًا

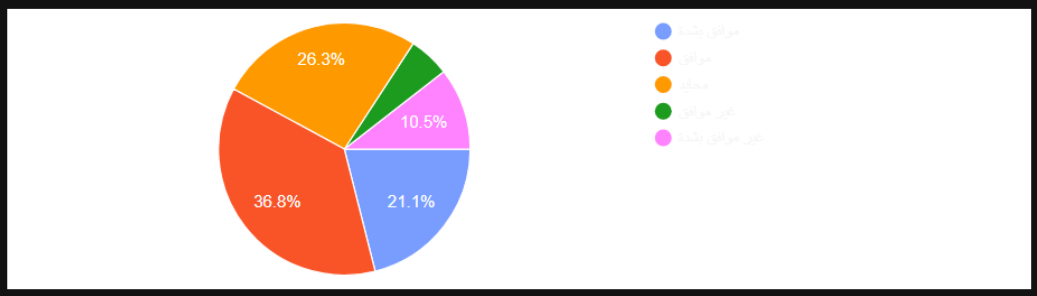
نسخ



تقدم المؤسسات شهادة شكر للموظفين.

19 ردًا

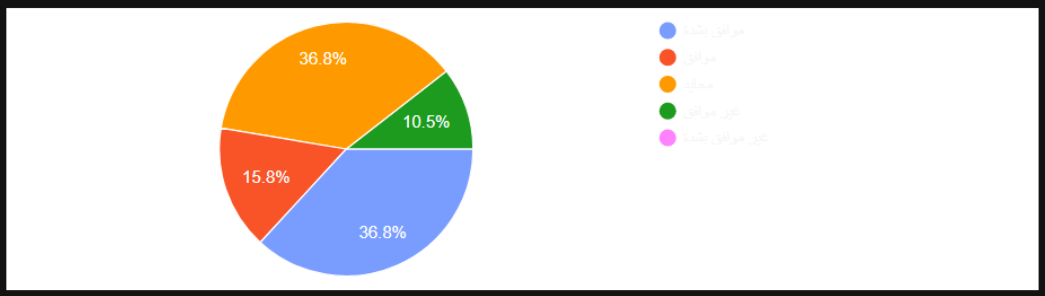
نسخ



توفر الشركة ظروف عمل مناسبة

19 ردًا

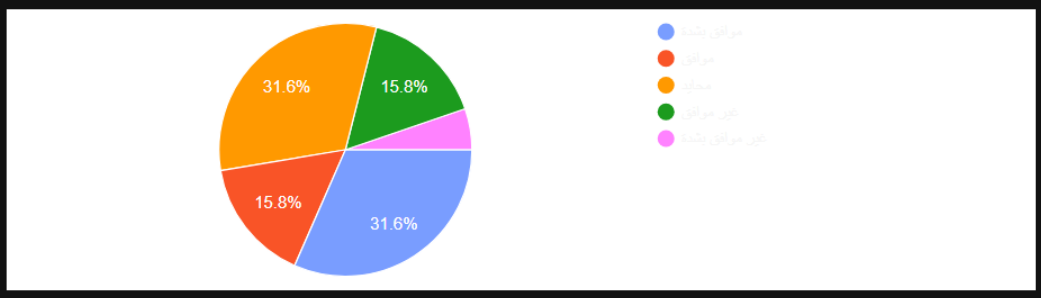
نسخ



يشعر الموظفين بالاستقرار والأمان الوظيفي.

19 ردًا

نسخ

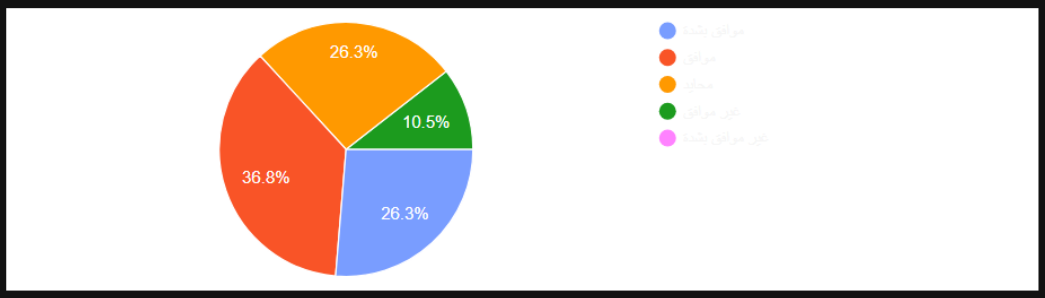


القيادة الادارية

تشرك المؤسسة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات مما يؤدي الى رضاهم وتحسين أدائهم الوظيفي

19 ردًا

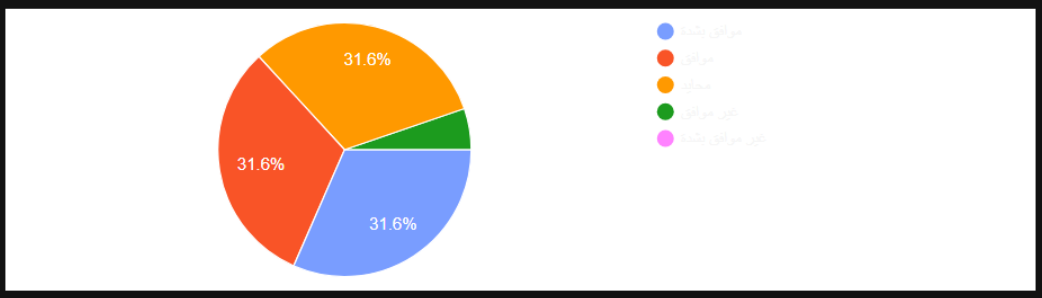
نسخ



تستقبل الإدارة الاقتراحات لتحسين مستوى جودة العمل.

19 ردًا

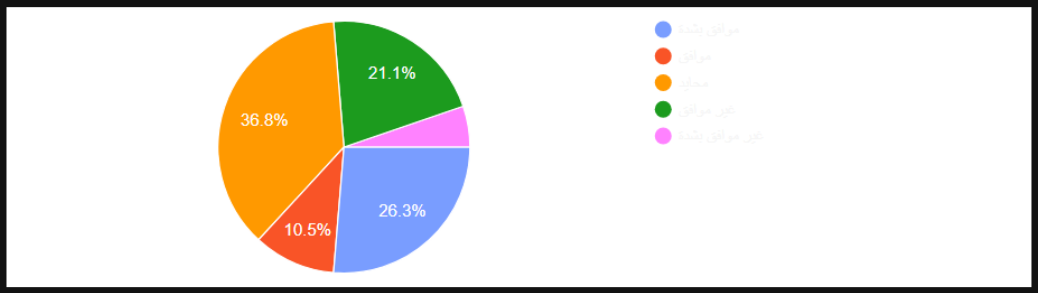
نسخ



توفر المؤسسة حضانة لأطفال الأمهات الموظفات لديها مما يسهم في اطمئنان الموظفات وبالتالي تحسين الأداء

19 ردًا

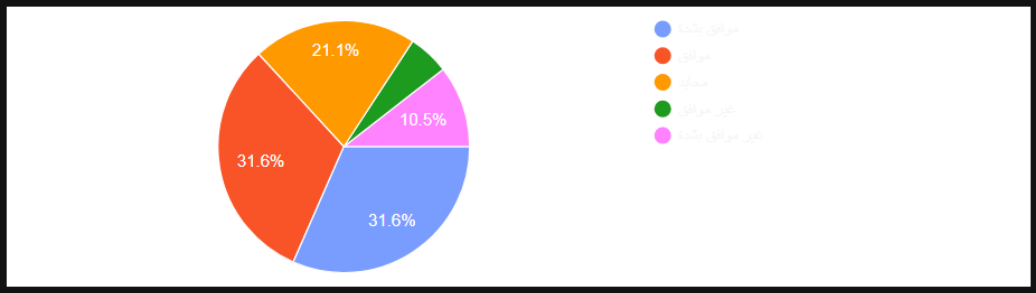
نسخ



يقوم المدير بالمناقشة مع الموظفين.

19 ردًا

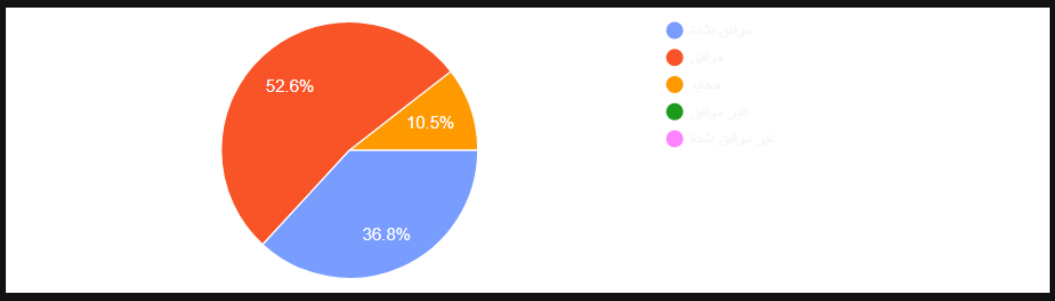
نسخ



تقوم الإدارة بتدريب الموظفين لانجاز العمل.

19 ردًا

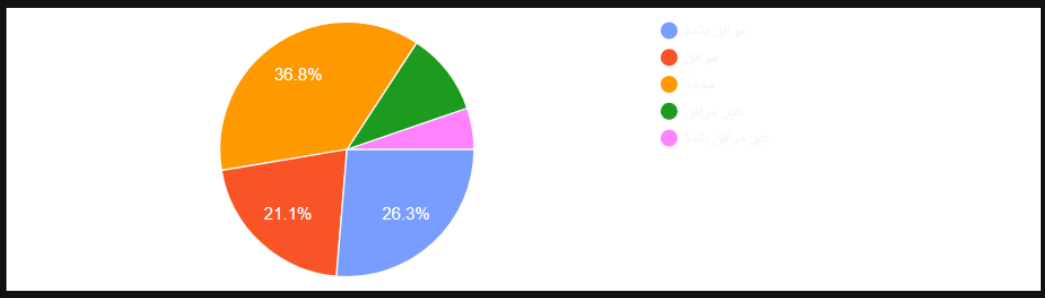
نسخ



هل تشعر أن آرائك يسمعها رئيسك ويقدرها؟

19 ردًا

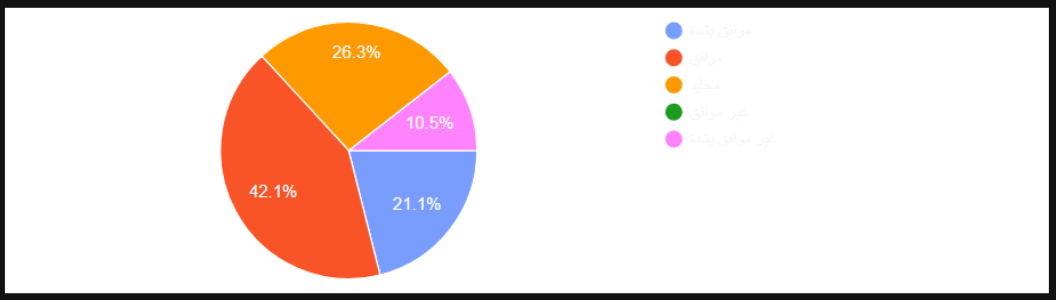
نسخ



الخدمات التي تقدمها لك إدارة الموارد البشرية مرضية لك

19 ردًا

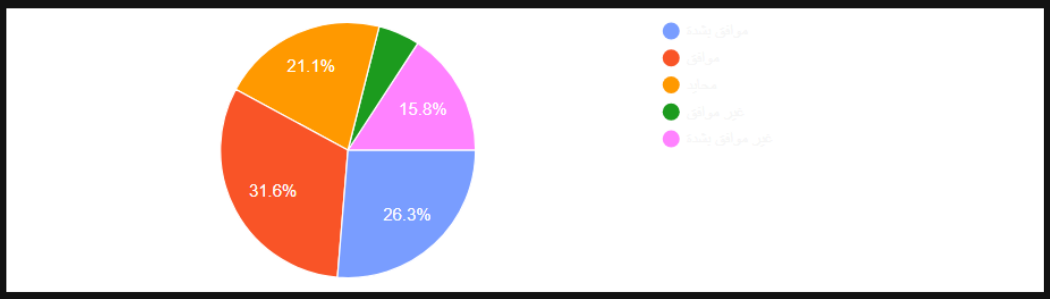
نسخ



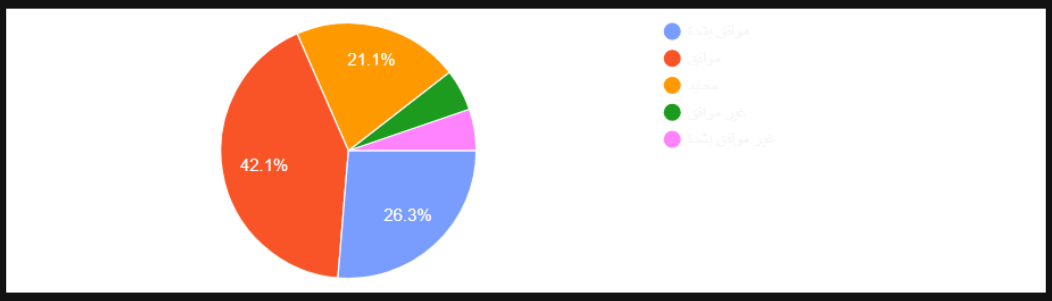
يساعد المدير على تطوير قدرات الموظفين.

19 ردًا

نسخ



يقوم المدير في تقديم الارشادات.

19 ردًا

نسخ