

السلوك الإداري وتأثيره على أداء العمل

دراسة تطبيقية على الموظفين في قسم إدارة الموارد البشرية بشركة قوى الموارد في مدينة جدة

اعداد الطالب:

رهف وهيب احمد عبدالله إسماعيل

رقم الطالب:

2021202926

مشروع تخرج -1

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول - 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ
الصَّالِحِينَ شكر الله عز وجل الذي سدد خطانا ووفقنا على إنجاز هذا العمل المتواضع
يسعدني أن اتقدم بالشكر والامتنان إلى كل من اعاني في إنجاز هذه المذكرة

وأخص بالذكر دكتورة / منى مصطفى العشري. التي منحتني الكثير من وقتها، وجهدها، وتوجيهاتها، وإرشاداتها، وآرائها
القيمة. أسأل المولى القدير أن يجزيها عني خير الجزاء ويثيبها الأجر إن شاء الله.

الإهداء

أهدي ثمرة عملي المتواضع هذا إلى معنى الحب والحنان إلى من كان دعاءهما سر نجاحي، وحنانهما

"بسلم جراحي والدي الكريمين " وهيب وكريمه "

إلى من نشأت وترعرعت بينهم إخوتي

عمار-عمر-يوسف-يزيد

وإلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم هذه الورقة

أرقى كلمات الشكر على دعمكم لي

بارك الله فيكم وسدد خطاكم

الموضوع	رقم الصفحة
الغلاف	1
البسملة	2
الشكر والتقدير	3
الأهداء	4
جدول المحتويات	5
جدول المحتويات	6
التكليف الأول	7
مقدمة البحث	8
مشكلة البحث	9
أهمية البحث	10
التكليف الثاني	11
أهداف البحث	11
فرضيات البحث	11
الدراسة الميدانية	12
تصميم البحث	13
رسم هيكل المشروع	14
التكليف الثالث	15
المقدمة 2.1	16
المبحث الأول: السلوك الإداري 2.2	17

17	2.2.1 مفهوم السلوك الإداري
17	2.2.2 ابعاد السلوك الإداري
18	2.2.3 عناصر السلوك الإداري
19	2.2.4 خصائص السلوك الإداري
19	2.2.5 أنواع السلوك الإداري
20	2.2.6 معوقات السلوك الإداري
21	2.2.7 أساليب وطرق السلوك الإداري
22	2.3 المبحث الثاني
22	2.3.1 مفهوم أداء العمل
23	2.3.2 ابعاد أداء العمل
24	2.3.3 عناصر أداء العمل
25	2.3.4 محددات أداء العمل
26	2.4 العلاقة بين السلوك الإداري وأداء العمل
27	2.5 الخاتمة
28	2.5.1 تلخيص النتائج من الدراسات السابقة
29	2.5.1 تلخيص النتائج من الدراسات السابقة
30	قائمة المراجع

التكاليف الأول:

- مقدمة البحث
- مشكلة البحث
- أهمية البحث

المقدمة

يعرف السلوك التنظيمي على أنه سلوك الأفراد داخل المنظمات ويقصد بالسلوك هو الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة إحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك.

إن التطور العلمي للسلوك التنظيمي لم يظهر إلا من بداية القرن العشرين ويعد المناخ المؤسس أو التنظيمي خاصية تنظيمية لصف الأحوال العامة في المؤسسة والتي هي في جوهرها محددات تنظيمية، كما يفيد أيضاً حالة فردية لأنه يشمل على خصائص تميز المؤسسة عن غيرها ، كما يتفق معظم الباحثين على إن الإدراك أو التطور الذي يكونه الفرد نتيجة استشارية بمجموعة من المحددات البيئية واستجابة الفرد.

فجوات السلوك الإداري واحدة من أهم التحديات التي تواجه العمل الإداري، حيث يمكن أن تؤثر بشكل كبير على العمل وتشمل على تقليل كفاءة العمل عندما تكون هناك فجوات في السلوك الإداري، قد يؤدي ذلك إلى تقليل كفاءة العمل وزيادة الصراعات والتوتر حيث يمكن أن تنشأ خلافات بين الموظفين والإدارة نتيجة للتباين في السلوكيات وتقليل رضا العملاء والعمل عندما تتسبب فجوات السلوك الإداري في تأثير سلبي على جودة الخدمات التي يقدمها الموظفون، فإنها يمكن أن تؤدي إلى تقليل رضا العملاء والعمل، مما يؤثر على سمعة المنظمة.

وبالرغم من أن السلوك التنظيمي هو مجال نامي للمعرفة وبه كثير من المبادئ العلمية الهامة والتي تساعد على فهم سلوك الناس داخل منظمات العمل ومن بلاده، إلا أنه ليس علماً بالمعنى المعترف به ، كما أنه لا يخرج إنساناً ذوى مستقبل وظيفي متميز في هذا المجال .

إن أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات هيا الإلتزام والولاء والإخلاص والحب والطاعة وذلك لكونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحيحة سليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء ، ويعتبر الإلتزام أحد الأهداف الإنسانية التي تسعى جميع المنظمات لبلوغه لما له أثر فعال من استمرارية الأفراد واستقرار العمل ، فالإلتزام للمنظمة من الفكر الإداري والمعاصر تعبير يشير بشكل عام إلى مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد تجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل بها.

(طارق عبد الرؤوف & إيهاب عيسى المصري ، ٢٠١٤)

مشكلة السلوك الإداري وتأثيره على أداء العمل

وهناك بعض العوامل التي تؤثر في البناء التنظيمي لأية أداره ، ومن ذلك حجم المنظمة ، وتقسيم العمل بين أفرادها ، والحاجة إلى التنسيق بين الوظائف والأعمال ، وتعاون الأفراد بعضهم مع بعض ، والروح المعنوية السائدة ، والقيادة وغير ذلك ، ولكن نوع التنظيم الذي يتبع في أية منظمة هو ذلك النوع الذي يتفق مع أغراضها وأهدافها ، وكفاءة ليس هناك عامل واحد بل توجد مجموعة من العوامل هي التي تحدد أفضل أنواع التنظيم ، وعلى رئيس المؤسسة أن يزن كل عامل تجاه العوامل الأخرى ، ثم يتخذ القرار النهائي الذي لا يتعارض مع أسس التنظيم الرئيسية المعروفة، ويمكن أن تنظم المنظمة على أساس الغرض أو الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه ، أو على أساس المنطقة الجغرافية التي تعمل فيها وهذا هو الأساس الذي يقوم عليه تنظيم الإدارة المحلية إلى حد ما ، أو بحسب الجمهور أو على أساس طوائف السكان التي تنتفع بخدمات الجهاز الإداري إلى آخره. (طارق عبد الرؤوف & إيهاب عيسى المصري، ٢٠١٤)

الفجوات النظرية:

قع على القادة والمدراء مسؤولية توجيه طاقم العمل، ففي معظم الحالات يكون السبب الرئيسي الأول في عدم رغبة الموظفين في الذهاب إلى العمل تعاملهم مع رؤساء عمل أو مدراء صارمون. (غيداء التميمي، ٢٠٢٢)

الفجوات العملية:

لكل هذه النواحي الإدارية مترابطة وإذا حدث فشل في أحداها فإن هذا قد يعترض من نجاح المشروع ، أو برنامج المؤسسة ، أو تبعاً لذلك ، فبينما نحن نصنف الأجزاء المختلفة للعملية الإدارية لتسهيل مهمة التحليل والدراسة ، يجب أن ندرك أن مهارة الإداري في إدماج لكل هذه النواحي معاً من جميع الأوقات هي مقياس نجاحه لكل هذه النواحي الإدارية مترابطة وإذا حدث فشل في أحداها فإن هذا قد يعترض من نجاح المشروع ، أو برنامج المؤسسة ، أو تبعاً لذلك ، فبينما نحن نصنف الأجزاء المختلفة للعملية الإدارية لتسهيل مهمة التحليل والدراسة ، يجب أن ندرك أن مهارة الإداري في إدماج لكل هذه النواحي معاً من جميع الأوقات هي مقياس نجاحه. (طارق عبد الرؤوف & إيهاب عيسى المصري ، ٢٠١٤)

سؤال البحث الرئيسي:

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي:

"كيف يؤثر السلوك الإداري على أداء العمل "

أهمية السلوك الإداري وتأثيره على أداء العمل

أدى الدور المهم الذي تلعبه المنظمات والمتمثلة فيما تقدمه لنا من سلع وخدمات إلى أهمية دراسة وفهم سلوك الأفراد الذين يمثلون أهم عنصر من عناصر التنظيم لذا حاول الكثير من الكتاب والعلماء فهم السلوك الفردي والجماعي للأفراد داخل المنظمات (إسماعيل محمود علي الشرفاوي، ٢٠١٦)

أهمية نظرية:

التعرف على الدوافع والمُسببات للسلوكيات البشرية التنبؤ بالسلوكيات المُتوقعة عبر الوقوف على مُسببات السلوك والتحكم في السلوكيات البشرية توجيه السلوكيات عبر التأثير في الدوافع والمُسببات يركز على فهم السلوكيات البشرية والتحكم بها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية أحد أهم العوامل الأساسية للإنتاج بالمنظمة ونجاح المنظمة بوجه عام مرهون بنجاحه (معرف & عبد الباسط، ٢٠١٦)

الأهمية العملية:

التفاعلات المتبادلة بين مستويات التنظيم وما تتضمنه من صراعات ونزاعات تنعكس على سلوكيات منسوبي المنظمة ولا بد للقياديين من استثمار هذه الظاهرة وتوجيهها التوجيه السليم بما يخدم مصلحة التنظيم ولا يعيق تحقيق أهدافه، القيادة تتمثل في القدرة على التأثير لذلك نجد كثيراً من المهتمين بالجانب السلوكي حاولوا تحديد النمط القيادي الأكثر تأثيراً على سلوكيات المرؤوسين، الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي تساعد في تقدير نوعية الحوافز المستخدمة لتوجيه سلوك الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة فغالباً ما تكون الحوافز المعنوية أكثر تأثيراً لدى الأشخاص شاغلي المستويات الإدارية العليا بينما تؤثر الحوافز المادية إيجابياً في المستويات الإدارية الأقل. (إسماعيل محمود علي الشرفاوي ٢٠١٦،

سؤال البحث الرئيسي:

ما هو أثر السلوك الإداري وأثره على أداء العمل؟

أسئلة البحث الفرعية:

كيف السلوك الإداري يؤثر على أداء العمل؟

لماذا السلوك الإداري مهم في أداء العمل؟

ما هو دور السلوك الإداري على أداء العمل؟

أهداف البحث:

هدف العام:

استكشاف العلاقة بين السلوك الإداري وأداء العمل

الأهداف الفرعية:

تحليل كيفية السلوك الإداري يؤثر على أداء العمل "مكان تطبيق البحث"

تحديد أسباب أهمية السلوك الإداري على أداء العمل "مكان تطبيق البحث"

تحديد دور السلوك الإداري على أداء العمل "مكان تطبيق البحث"

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للسلوك الإداري وتأثيره على أداء العمل

الفرضية الفرعية الأولى:

ان تأثير السلوك الإداري على أداء العمل كبير

الفرضية الفرعية الثانية:

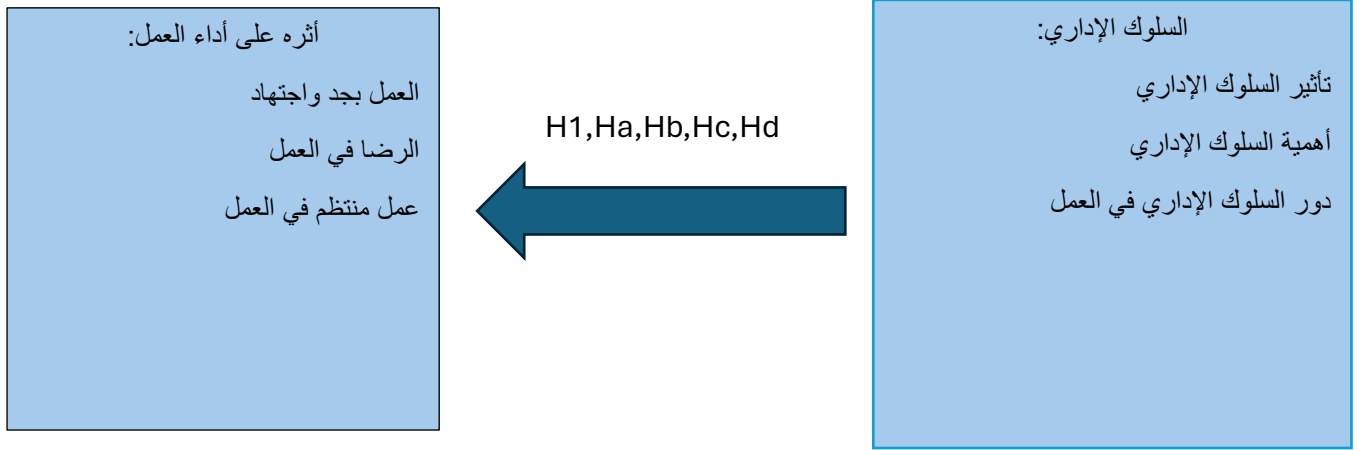
السلوك الإداري مهم على أداء العمل نجاحه وتطويره

الفرضية الفرعية الثالثة:

دور السلوك الإداري في أداء العمل يعمل على تنظيم أداء العمل

نموذج البحث:

يوضح الشكل التالي العلاقة بين المتغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي:

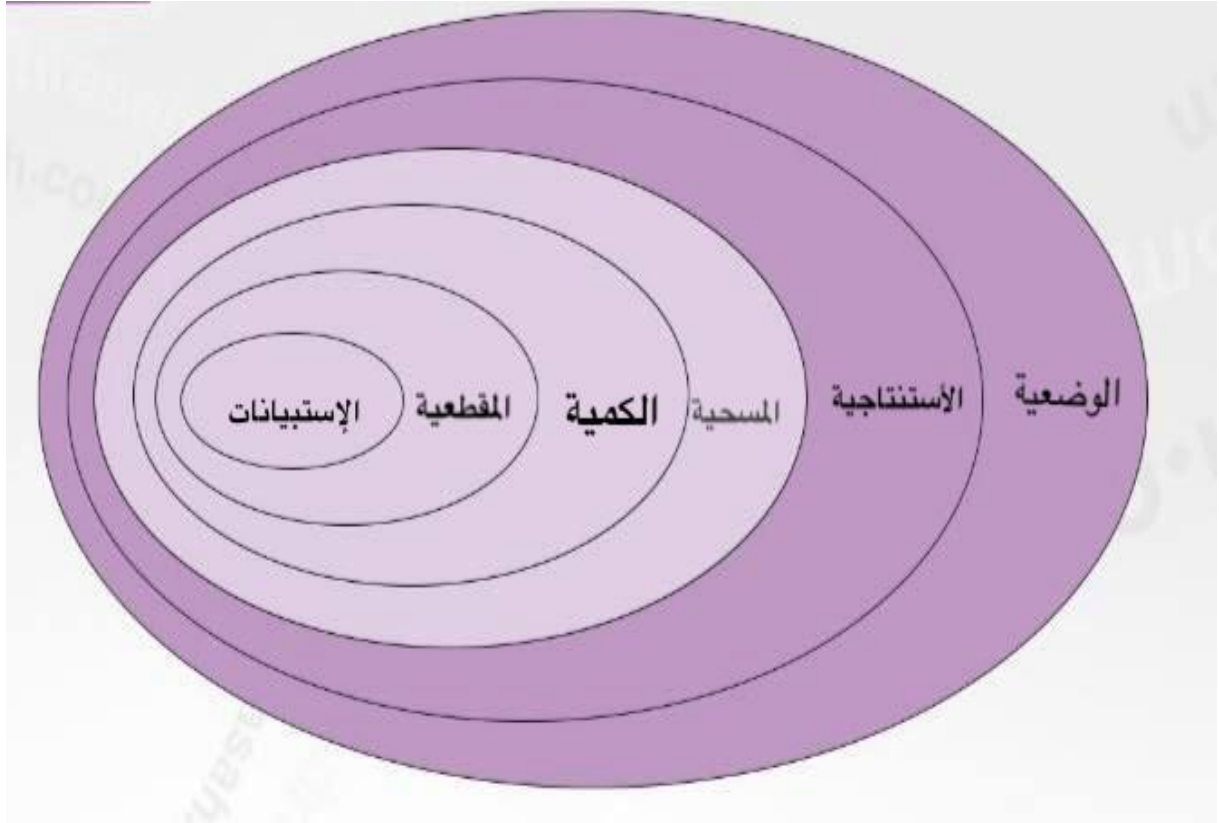


نموذج المقترح للمشروع المصدر: الطالبة رهنه وهيب

الدراسة الميدانية:

شركه قوى لتشغيل والصيانة في قسم الموارد البشرية تعمل العديد من المهام الضرورية لتلبية احتياجات العمل، من خلال إدارة أكثر موارد الشركة قيمة والمتمثلة في موظفيها وتولي موظفو الموارد البشرية مسؤولية تعزيز العلاقات بين صاحب العمل والموظفين، من خلال قياس مدى الرضا الوظيفي ومشاركة الموظفين وتحل مشكلات العمل وأحدى المهام الرئيسية للموارد البشرية تتمثل في ضمان امتثال الشركة لقوانين العمل، تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع مثل هذه الخطط لمساعدة الموظفين المتعثرين على تطوير عملهم، للوصول إلى المستوى الذي تتوقعه الشركة منهم و تتولى قسم الموارد البشرية حفظ السجلات الخاصة بالإيرادات والنفقات والمشتريات والمعاملات التجارية وغيرها من السجلات المهمة للشركة ومهامها الرئيسية الاهتمام بالموظفين والحفاظ على حقوقهم وعمل بيئة ناجح ومريحه بين الموظفين وتعمل على رفع مستوى الأداء والإنتاجية عن طريق التدريب والتأهيل المهني للموظفين وأيضاً يقع موقع الشركة في جدة شارع صاري حي الفيصلية داخل مبنى مليباري سنتر وإيميل الشركة

Qiwaalmwarid@gamil.com



نموذج من عمل الطالب: رفيف وهيب

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

مصدر الهيكل : الطالب

الفصل الأول: الإطار النظري

مقدمة

المبحث الأول: السلوك الإداري

المبحث الثاني: أداء العمل

2.1 مقدمة

يتحدث الإطار النظري على متغيرات السلوك الإداري وأثره على أداء العمل ونتعرف على البحث الأول المتغير المستقل السلوك الإداري والبحث الثاني على المتغير التابع وهو أثره على أداء العمل من خلال التعرف على الاختلاف بين المتغيرين والعلاقة بينهم.

2.2 المبحث الأول: السلوك الإداري

2.2.1 مفهوم السلوك الإداري:

إن مفهوم السلوك الإداري يتكون من مفردتين الأولى هي (السلوك) والثانية هي (إداري) ، ويمكن تعريف السلوك بصورة عامة ((أي فعل أو رد فعل أو قول أو تفكير أو مشاعر يقوم أو يشعر بها الإنسان إثناء تعامله مع الآخرين) (المدهون والجزراوي ، ١٩٩٥ ، ص ٦١٧) . وكلمة (إداري) صفة تدل على كل ما يتصل بالإدارة والواقع الإداري إلى إن مفهوم السلوك الإداري يرتبط بمفاهيم السلوك التنظيمي والسلوك الإنساني والسلوك القيادي ، وهما يريان إن السلوك التنظيمي هو دراسة العناصر السيكلوجية والبيئة للتنظيم على سلوك الأفراد أي التعرف على الطريقة التي يتعامل بها الأفراد داخل مواقع العمل أو التنظيمات (المدهون والجزراوي، ١٩٩٥، ص ٤٨٧).

2.2.2 ابعاد السلوك الإداري:

١ - (طالبين الخدمة) احتياجاتهم تختلف عن العاملين ولهذا كان لابد من فهم رغباتهم ودوافعهم

٢ - معرفة وتحليل شخصية الأفراد وتكوينهم النفسي .

٣-تغيير التعامل للسلوك البشري وتحويله من المقاومة إلي (روح الفريق والتعاون, الإبداع) .

٤- حجم المنظمات الكبير يحتاج إلي أعداد كبيرة من الموظفين هؤلاء يحتاجون إلي التنسيق، فهم حاجاتهم، حل مشاكلهم .

2.2.3 عناصر السلوك الإداري:

١- هدف السلوك الإداري:

أن تكون هذه الأهداف واقعية قابلة للتحقيق الهدف هو نتيجة محددة لا يمكن الوصول إليها إلا عندما تتوفر عناصره من إمكانات مادية ونفسية وجسدية، وغيرها، فكلما كان الطموح والأمل محدداً بدقة وبوضوح، كان الوصول إلى الهدف ممكناً

٢- الأعداد والاستعداد:

من الأمور التي تجعل الشخص يمتلك السلوك الإداري القدرات والإمكانات النفسية والجسدية التي اكتسبها من خلال تجربته ومسيرته العملية.

٣- الظروف البيئية المسببة للسلوك الإداري:

إن كل موقف سلوكي يحدث في بيئة خاصة، وضمن ظروف معينة، ومن الجدير بالذكر هنا أن هذه الظروف تختلف من شخص لآخر، ومن موقف لآخر، كما أن هذه الظروف هي التي تدعم وتحفز اتخاذ المدير لموقفه، وفي الوقت ذاته لها دوراً معاكساً؛ حيث يمكن أن تفرض هذه الظروف عوائقاً تمنع من اتخاذ موقف معين، وضمن هذه الظروف البيئية يمكن اختيار الحلول والبدائل، ولكل حل إيجابيات وسلبيات وفوائد، وخسائر ومن ثم اختيار الحل أو البديل دون غيره يعتمد على صافي المكاسب المحققة.

٤- استيعاب وفهم وتفسير الموقف:

يتوقف الاعتماد على البديل السلوكي الذي يمثل الحل الأمثل للموقف على عوامل عدة نذكر لكم أهمها: فهم واستيعاب الموقف، وذلك من خلال التحليل المناسب والصحيح للقوى والعوامل المؤثرة في الموقف، وجمع المعلومات والبيانات للوصول إلى الاختيار الأنسب، ومن الجدير بالذكر هنا أن جمع هذه المعلومات يتطلب مალأً وجهداً، ووقتاً.

٥- الاستجابة:

إن الاستجابة آخر وأهم مرحلة من مراحل العملية السلوكية فبعد قيام المدير بالإعداد والاستعداد للوصول إلى الهدف السلوكي، يقوم باختيار أفضل أشكال الاستجابة التي تضمن له تحقيق هذا الهدف، ومن الجدير بالذكر هنا أن الهدف المطلوب يجب أن يتحقق عند أقل مستوى من النفقات والجهد.

2.2.4 خصائص السلوك الإداري:

- ١- توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة
- ٢- تحديد الدور الذي يقوم به كل فرد في المنظمة. تحديد المسؤوليات والسلطات في ضوء الأدوار.
- ٣- التنسيق والتكامل بين الأدوار التي يقوم بها العاملون.
- ٤- مدى تحقيق أهداف المنشأة.

2.2.5 أنواع السلوك الإداري:

- ١- القيادة أو الإدارة
تقع على القادة والمدراء مسؤولية توجيه طاقم العمل، ففي معظم الحالات يكون السبب الرئيسي الأول في عدم رغبة الموظفين في الذهاب إلى العمل تعاملهم مع رؤساء عمل أو مدراء صارمون لذا فإن دور المدير الناجح يكمن في أن يُشعر الموظفين بأنه إلى جانبهم ويفهمهم، وأنه مستعد لإرشادهم وتقديم المساعدة اللازمة لهم ليكتسبوا مهارات جديدة، ولرفع مستوى معرفتهم وأدائهم، وأنه يشعر بأهمية دور كل فرد منه

٢- ثقافة العمل:

يحتاج موظفي المنظمة إلى الشعور بالارتياح في مكان العمل، من أجل أن يتصرفوا بإيجابية ويكونوا فاعلين وقادرين على إنجاز مهماتهم، كما يجب أن تكون القواعد والقوانين العامة مشتركة، يلتزم بها الجميع، مثل الاحترام المتبادل بين الأفراد، واتباع مدونة الأخلاق، والتزام الشفافية والمصداقية ومن الجدير بالذكر أن الأمن الوظيفي يعد أحد أهم العوامل التي تؤثر على سلوك الموظفين، بالإضافة إلى التعاون بين أعضاء الفريق في الأزمات يمكن أن يتم من خلال الزيارات الميدانية إلى مكان العمل والاجتماعات.

٣- مسؤوليات الموظف:

من الأساسي أن يطلب من الموظفين القيام بواجباتهم في العمل بأفضل ما يمكنهم القيام به وعلى أكمل وجه، بدون أن كاهلهم أو يزيد عن طاقتهم البشرية

2.2.6 معوقات السلوك الإداري:

١- صعوبات التغيير:

يعجز التغيير الهيكلي للإدارة عن تقديم النتائج المرجوة أحياناً، رغم أنه قد يتضمن أفكاراً جيدة، حيث يعتبر النجاح في التغيير أمراً صعباً، ولكن هذا لا يعني عدم محاكاة تجارب الآخرين في إدارة التغيير، حيث قدمت الأبحاث معطيات مفيدة حول أبرز ما ينجح.

وما لا ينجح في عمليات التغيير فيما يأتي أهم خمس معوقات الإدارة التغيير، وبالتالي الإدارة عموماً:

١- عدم وجود مؤازرة حقيقية للتغيير، وعدم وجود أنشطة فعّالة له .

٢- عدم تمكّن الإدارة من الحصول على المصادر المناسبة.

٣- نقص الدعم في إيجاد حلول للقضايا المتخصصة.

٤- وجود معارضة ومقاومة لثقافة التغيير، أو التجديد في الهيكل التنظيمي.

٥- اعتبار المديرين في المنظمات التي تكثر فيها المشاريع الاستراتيجية أن المبالغة في التغيير تؤدي إلى اضطراب العمل وأولوياته.

٢- نقص المهارات:

يجب على المدير التنفيذي للمؤسسة أن يتأكد من وجود الخبرات المناسبة، والمهارات اللازمة لا سيما تلك التي تخص تكنولوجيا المعلومات، خصوصاً في الشركات الكبيرة التي تعتمد على نظم قديمة، فخبراء وداعمي هذه النظم في تلاشي مثل إيجاد مبرمجين للغات البرمجة القديمة، والحفاظ في المقابل على الخبراء والمختصين في مجالاتهم ودعمهم

٣- تحديات المديرين الجدد:

يواجه المديرين الجدد العديد من العقبات التي تحول دون نجاحهم، وقد بيّنت الأرقام الإحصائية أن نسبة ٥٠٪ من المديرين الذين لم يتلقوا تدريباً قبل مباشرة عملهم كمديرين، سيواجهون العديد من العقبات والمعوقات، ويعود هذا لعدة أسباب منها

١- الإدارة التشاركية:

تعني الإدارة التشاركية إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار وتحديد مفهوم الصورة العامة. وهي تتعلق بتجميع الأفكار المختلفة، الآراء ومجموعة مهارات كل شخص، ومن ثم تحديد الأولويات والتخطيط بناءً على ذلك. ومن خلال الحصول على أفكار ومساهمات موظفيك، يمكنك تضيق نطاق تركيز الفريق، وتنظيم وإدارة أعباء العمل انطلاقاً من هذه النقطة وبالإضافة إلى تشجيع الإبداع والابتكار لدى الموظفين، يساعد هذا الأسلوب أيضاً في تعزيز الشمولية لدى الفريق.

٢- الشبكة الإدارية:

تركز الشبكة الإدارية على بناء الروابط وخطوط الاتصال بين فرق العمل، ومن ثم الاعتماد عليهم للعمل مع بعضهم البعض بشكل تعاوني. وهو أسلوب في الإدارة ينطوي على عدم التدخل إلى حد بعيد، حيث تكون جهة الاتصال الأولى بالنسبة للموظفين لحل المشاكل أو الحصول على الموافقات المبدئية هي موظفين آخرين، وليست أنت. فدورك كمدير هو الحفاظ على الروابط بين الموظفين ليتمكنوا من العمل معاً بفاعلية. وقد يعني ذلك تحديد اجتماعات تفاعلية منتظمة للفريق، أو إعداد مناسبة للتواصل Slack قنوات الفعّال، وقد يتوجب عليك تجربة عدة أشياء قبل إيجاد ما يناسب فريقك.

٣- الإدارة الموجهة:

تعني الإدارة الموجهة التبديل بين نهج قائم على التدخل وعدم التدخل لتطوير موظفيك، وتنمية مجموعة مهاراتهم، وجعلهم أكثر استقلاليةً. وبهذا الأسلوب، تكون بمثابة مدّرب ويمكنك العمل على تطوير خبرات موظفيك بشكل فردي. وتساعد الموظفين ليصبحوا بارعين في عملهم من خلال إجراء تفاعل منتظم تحدّد فيه الأهداف وتضع خططا للتطور.

2.3 المبحث الثاني أداء العمل:

نظرا لأن الموظف يقضي جزءًا كبيرًا من يومه في مكان عمله؛ فمن الضروري أن تكون بيئة العمل صحية وإيجابية يشعر فيها بالسعادة والراحة، ويصبح لديه الحافز لتقديم أقصى قدر من الإنتاجية وضمان جودة عالية في تنفيذ المهام.

2.3.1 مفهوم أداء العمل:

يشير مفهوم الأداء في عمومته إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار؛ ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب؛ كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هامين في التسيير، هما الكفاءة والفعالية.

القائد الناجح، يحرص على توفير الفرص التدريبية للموظفين، حسب احتياج العمل، واحتياج كل منهم وفقاً لتخصصه والمهام المسندة إليه، وكذلك منح الجميع دورات في تطوير الذات والارتقاء بالمهارات الشخصية وغيرها وغير ذلك من الجوانب التي هي بالأصل محل اهتمام القائد الناجح الذي يسعى لنجاح منظمته من خلال نجاح فريق العمل معه ونجاحه متى وجد الموظف المصادقية، والتقدير والاحترام، والعدالة، والانصاف، كان فخورا بوظيفته، صادق الانتماء والولاء للمنظمة التي يعمل بها، جاداً في أداء واجباته ومسؤولياته الوظيفية، شديد الحرص على تقديم المبادرات والمقترحات الإيجابية والفاعلة بيئة العمل ليست أثاثاً وأجهزة وبناء، بل هي أعمق من ذلك فهي مشاعر البشر العاملين فيها، فمتى شعروا بالتقدير والاحترام والزمالة والألفة داخل بيئة العمل، جعلوا منها مجتمعاً مهنياً ناجحاً الحديث عن أبعاد بيئة العمل، يجب أن يكون واقعا عمليا ويظل الموظف الذي هو محور بيئة العمل، هو ركيزة الإبداع والإنجاز التي تتميز بها المنظمة عن غيرها ولنعلم أن أبعاد بيئة العمل، أهداف صعبة التحقيق، إلا على القيادات الناجحة.

2.3.3 عناصر أداء العمل:

١- الدافع:

يتحقق الدافع من خلال إلهام الموظفين وتشجيعهم وتحفيزهم على الأداء والبقاء، فبشكل أساسي، الأداء هو وظيفة القدرة، وإدراك المهمة المطلوبة، والجهود المبذولة، فيرتبط إنجاز الأداء بدوره بالمكافآت والرضا.

٢- التنسيق والرقابة:

تشمل الرقابة تحديد المعايير التنظيمية لمواءمة إجراءات الموظفين مع أهداف المنظمة، بالإضافة إلى مراقبة ومكافأة مدى تلبية هذه المعايير، فالهدف من ممارسات الرقابة بشكل عام هو ضمان تزويد الموظفين بمعلومات عن معايير الأداء ذات الصلة، لتصحيح السلوك المنحرف، وتحفيز الأداء الفعال

٣- الابتكار:

الابتكار هو عندما تقدم منظمة أفكار لعمليات أو لخدمات أو لمنتجات جديدة لإحداث تغيير إيجابي في أعمالها، ويمكن أن يشمل ذلك تحسين الأساليب أو الممارسات الحالية أو التفكير بشيء جديد كلياً، فالهدف من الابتكار في نهاية المطاف هو تنشيط الأعمال التجارية، وخلق قيمة جديدة وتعزيز النمو والإنتاجية

2.3.4 محددات أداء العمل:

١- القدرة

القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء القدرات من خلال عملية التدريب التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التي يتم أدائها.

٢- الدعم التنظيمي:

ويشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاعية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهون من مشكلات والإنصات لشكواهم. وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات، والعناية بهم وبصحتهم النفسية، وتبدو إيجابية وفاعلية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام وشمولها، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم إن كل عامل من العوامل الثلاثة لا يؤثر في الأداء بشكل مستقل، وإنما من خلال تفاعله مع المتغيرين الآخرين، وإن مستوى الأداء سيكون نتيجة تفاعل تلك العوامل معاً. فإذا كانت العوامل الثلاثة إيجابية، أي إذا كانت لدى الأفراد دافعية مرتفعة وقدرة عالية على العمل في بيئة مناسبة ذات مناخ منفتح، فإن محصلة الأداء ستكون مرتفعة، أما إذا كانت العوامل السابقة جميعها متدنية فإن محصلة الأداء ستكون منخفضة، وفي حالة تدني دافعية الأفراد مع تمتعهم بدرجة عالية من القدرات وتوفر البيئة المناسبة فإن الأداء سيكون متوسطاً

2.4 العلاقة بين السلوك الإداري وأداء العمل:

إن سيكولوجية الإدارة تساعد القيادة والإدارة في معرفة وفهم سلوك الموظف ودوافعه، حتى يتم قيادته بفعالية أكبر، وتبرز أهمية سيكولوجية الإدارة في كونها سبباً في تنمية قيادة وإدارة الفرق، إذ إنها تساعد في:

١-رفع أداء الموظفين:

بعد أن يعرف القائد كيف يحفز فريقه، وكيف يتعامل مع كل فرد وكيف يحرض دافعية كل فرد على العمل، فإن ذلك له دور كبير في تخفيف الضغط وحل المشكلات بسهولة أكبر، وخلق بيئة إيجابية، وهذا ما يساعد في رفع الأداء لدى الموظفين.

٢-تعزيز الاتصال:

إن الاعتماد على دراسة النفسية والشخصيات علمياً وسلوكياً، له وظيفة في فهم الطريقة الخاصة في التواصل مع كل نوع من الشخصيات وهذا يفيد في دعم وتعزيز اتصال القائد مع فريقه.

2.5 الخاتمة:

2.5.1 تلخيص النتائج من الدراسات السابقة:

مفهوم السلوك الإداري:

سلوك فعل أو ردة فعل وقرارات المديرين والمشرفين في بيئة العمل التي توجهه الموظفون لأداء الواجبات وتحقيق الأهداف المتبادلة بينهم سلوك المديرين أو الهيكل التنظيمي يؤثر على جودة العمل وكفاءة الموظفين.

العوامل التي تؤثر في السلوك الإداري للموظفين: مكافآت والحوافز بالطبع تؤثر المكافآت والحوافز على أداء الموظفين بشكل كبير وهو يوضع من قبل قسم الموارد البشرية يساعد على زيادة الإنتاجية بنسبة ٥٠ % وبحماس يجب تقدير الموظفين بالمكافآت النقدية الزيادة كفاءة العمل.

٢-التواصل الفعال: يجب على المديرين معرف كيفية التواصل الفعال مع موظفيهم وفهم سلوكهم بالطبع سلوك المدير على الموظفين يعكس مدى إنتاجيتهم وكفاءتهم بالعمل عما يكون المدير لا يتواصل مع الموظفين بشكل إيجابي يشعرون بعدم الرغبة بالعمل وتكثر الغيابات مثال على ذلك: لا يشارك المدير الموظفين أي قرارة وعند فشلها يغضب عليهم مما يشعرون بعدم الأمان والانسحاب بالتدريج من العمل بكثرة الغياب فيجب تركهم يعبرون عن آرائهم وسماع الأفكار التي يمكن أن تطور العمل وتطبيقها والاستماع للشكاوى وحلها.

ونلخص الدراسة السابقة أيضاً:

تتأثر طبيعة السلوك الإداري لدى الموظفين بالعديد من العوامل التي تختلف من مكان لآخر ومن باحث لآخر. فمن هذه العوامل ما هو متعلق بطبيعة الموظف ومنها ما هو خارجي متعلق بطبيعة العمل والعوامل المحيطة

إن العوامل التي تؤثر في الأداء والسلوك الإداري للموظفين متنوعة أذكر بعضاً منها فيما يلي:

1- إشراك الموظف في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات أو عدمها

ترتبط المسؤولية بالسلطة. فالسلطة هي حق إصدار القرارات للآخرين وإلزامهم بتنفيذ تلك القرارات (العامري والغالبي، ٢٠١١). بينما المسؤولية هي التزام الموظف بأداء واجباته الموكلة له داخل المؤسسة باعتباره عنصراً فعالاً داخل هذه المؤسسة. لذلك فالمسؤولية معادلة للسلطة في العمليات التنظيمية وفي حال عدم التعادل في الارتباط بينهما تترتب نتائج غير مرغوبة وتصرفات غير مقبولة (عبد الحفيظ وآخرون، ٢٠١٩، ص ١٠٦) فإشراك الموظف في اتخاذ القرار يشعره بحس المسؤولية. ويزيد لديه الثقة بالنفس وبقراراته في المساهمة في إنجاح شركته. وبالتالي شعوره في دوره وفضله في زيادة أرباح الشركة. باعتبارها سلكت طريقة مدارس الجودة الشاملة في عملها الإداري

2- العمليات التنظيمية للمؤسسة

يؤثر الهيكل التنظيمي للمؤسسة وإجراءات أو سياسة العمل داخل هذه المؤسسة على الأداء الوظيفي للموظفين أو المؤسسة التي تعتمد ثقافة وسياسة بيروقراطية في عملها. تعاني من تحديات وعوائق من حين لآخر. وهذا يسبب من انخفاض مستوى أداء وبالتالي الحد من إبداعهم وابتكارهم في العمل. (الغامدي، ٢٠١٨) فالثقافة التنظيمية مهمة لمنظمات الأعمال في بيئتنا المعاصرة. وهي مجموعة قيم ومعتقدات يتشارك بها أعضاء المنظمة لتقوم بتوجيه سلوكهم الفردي والجماعي والمنظمي أو المؤسسي ككل (القريوتي، ٢٠١٢).

حيث دور المنظمة وتركيزها على زيادة الدافعية لدى أفرادها من الموظفين. يدفعها للترويج إلى نظام الثناء والحوافز والمديح بصورة كبيرة كما في الشركات العظيمة في العالم. بينما المنظمات التي تهتم بأداء المهام المحددة لدى الموظف تجد أنها تركز على نظام العقوبات. حيث تجد أن لائحة العقوبات هي المروجة في داخل المنظمة يمكن أن نستشهد بما قاله المدير التنفيذي لشركة مايكروسوفت في سنة ٢٠١٣ عند حديثه عن التطوير فيما يخص شركته حيث قال إن مبادئنا الأساسية لا تتغير وإنما يتغير ويتطور ما نعبر عنه يوماً بعد يوم من تلك المبادئ. حتى نصل للنجاح والفوز بما نسعى له ومفاتيح ذلك هو الحيوية في اتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة. وتحقيق التوازن بين العملاء وضرورات العمل والاندفاعية من خلال تحفيز الأفراد في المنظمة والذين يرغبون في مواجهة التحديات والاندفاع نحو الابتكار. التعاون من خلال التنسيق الفعال داخل الفرقة الواحدة وما بين الفرق المختلفة. بهدف الحصول على نتائج ومنتجات وسلع أفضل وبسرعة أكبر من أجل استقطاب العملاء والمساهمات الاستثمارية (البيتي، ٢٠٢٢).

5- التحفيز

يعتبر التحفيز من أهم العوامل التي تؤثر في السلوك التنظيمي للفرد والجماعات. ويعتبر من عوامل رفع مستوى الإنجاز والكفاءة وزيادة الإنتاجية وهنالك أوجه عديدة للتحفيز أهمها التحفيز المادي الذي يكون على شكل مكافآت مالية للموظفين المتميزين. ومنها التحفيز المعنوي الذي يحمل أشكالاً مختلفة مثل رسائل الشكر الشفهية أو المديح أمام الزملاء ورؤساء العمل أو الخطابات المكتوبة ومن الأنواع أيضاً الرحلات الترفيهية ووضع صور الموظف على موقع المنظمة كأفضل موظف لهذا الشهر مثلاً فالتعامل الإداري الصحيح مع هذا المؤثر هو أن تعتمد المنظمة سياسة مكافآت وحوافز لموظفيها كأن تكون حوافز مادية، أو معنوية كبطاقات الشكر، أو الترقيات أو الثناء والمديح أمام باقي الموظفين. وعدم الإسراف في هذا الأمر كي لا يعتاد الموظفون ويصبح أمراً غير مهم أو أمراً روتينياً عادياً بالنسبة إليهم. (أحمد الغامدي، ٢٠١٨).

قائمه المراجع:

- ١- عائشة أحمد الحسيني، شذا عبد المحسن الخيال (٢٠١٣)، "أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفات المعادلات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، المجلة العلمية
- ٢- علي محمد إبراهيم كردي، الإدارة والقيادة، ط ١، وادي النيل للتنمية
- ٣- فاروق عبده، محمد عبد المجيد السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، مصر، ٢٠٠٥، ص ٧٩، ٨٠.
- ٤- حسن أبو الخير، أثر قسم العاملين بالمحليات على سلوكهم الإداري، ماجستير، ك. التجارة، ج. طنطا ١٩٩٦
- ٥- قصري، سليمة. (2016)، *الاتصال الإداري وتحسين الاداء الوظيفي في المحليات*، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- ٦- هارفارد بزنس ريفيو. هارفارد بزنس ريفيو مؤرشف من الأصل في ٢٠٢١-٠١-١٩ اطلع عليه بتاريخ ٢٠٢١-٠٩-٢٣
- ٧- كتاب إدارة الأعمال من منظور اقتصادي المؤلف : (إسماعيل محمود علي الشرقاوي) والصفحة : ص ٤٠-٤٣