

الموضوع

أثر القيادة والتحفيز المادي والمعنوي في تحسين الأداء لدى العاملين

أسم الطالب

منال سالم صالح علي جابر

الرقم الجامعي

2021205763

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول- 2024

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

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.

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	17
الملخص	18
المراجع	19

قائمة الأشكال:

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 إدارة الموارد البشرية وتوجيه الموارد لخدمتها من أولويات المنظمات. اليوم تعتبر الموارد البشرية أهم من يحقق للميزة 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، إلا أنها أجمعت على أمر واحد وهو الأثر الذي تتركه القيادة سواء كان إيجابياً أم سلبياً 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 لا بد 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 سلباً على أدائه المستقبلي وبالتالي يقلل من فرصة تحقيق غاية المنظمة. يجب مراعاة طبيعة وأهمية الحوافز واختلافها من فرد إلى آخر حسب الجنس والعمر وما إلى 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 إلى 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:

تتمثل 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 بنوعها 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. أيضاً 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:

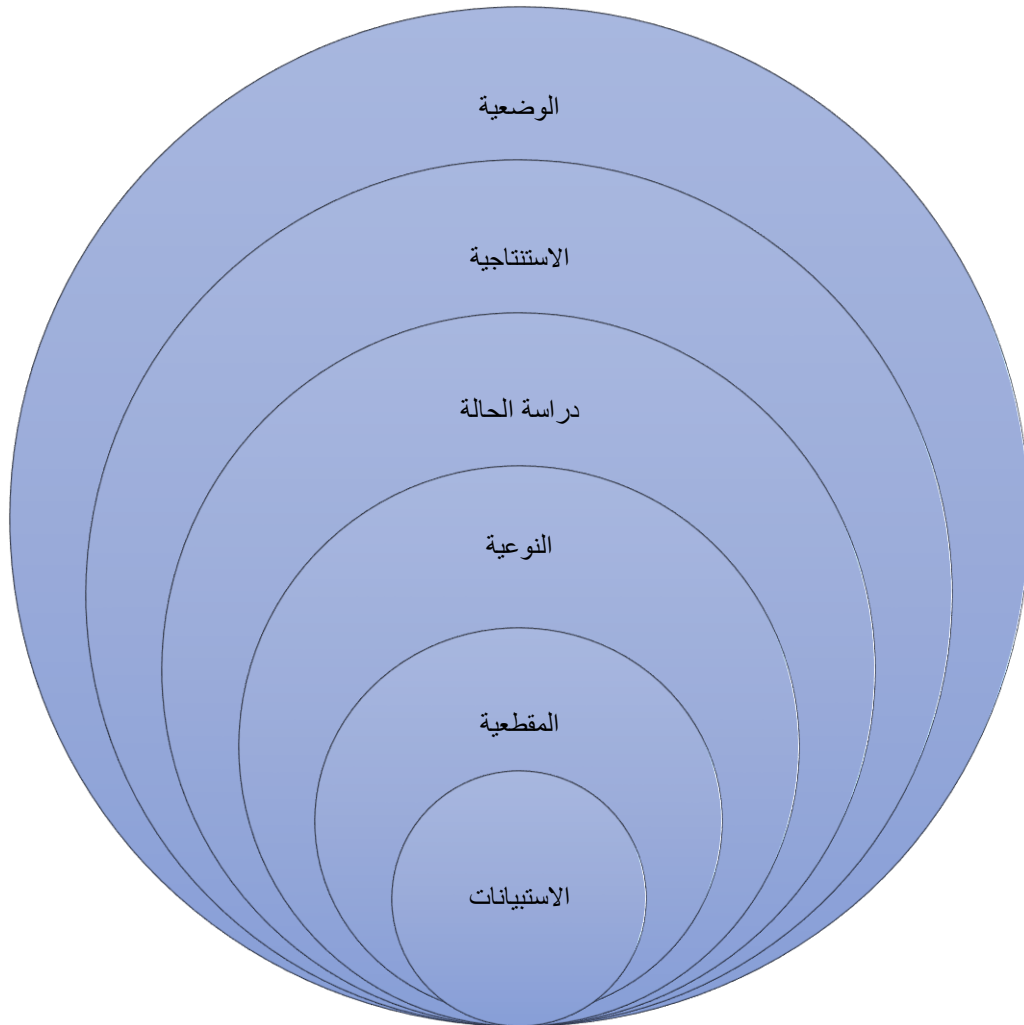
- توجد علاقة بين نمط الاشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
- توجد علاقة بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
- توجد علاقة بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
- هناك فروق في اتجاهات الأفراد في استجابتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية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

نموذج البحث:



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.



الدراسة الميدانية:

مخطط المشروع:

الدراسات السابقة والإطار النظري:

الدراسات السابقة:

دراسة: علوان، 2017م: هدفت الدراسة إلى بحث العالقة بين عوامل تنمية الإبداع الإداري 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 أفراد 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 الأفراد العاملين بأبعادها وأهميتها في تعزيز الاداء الفندقية والتي تتضمن الوقوف على الخصائص الفريدة التي يمتلكها القادة التحويليين.

الإطار النظري:

المفهوم والتعريف:

لغويًا:

القود في اللغة نقيض السوق، يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، و عليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل و القدوة والرشد (منذر هشام الخطيب 13، 2007،).

اصطلاحاً:

عرّف بعض العلماء الذين أهتموا بدراسة القيادة على أنها "مركز أو وضع رسمي يضفي على شخص معين في مؤسسة أو منشأة أو تنظيم معين". وقد عُرِفت 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 لا عترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم ولكونه مُعبِّراً 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 آخر 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 أدائه من العامل الكفاء والمندوب) احمد زكي، بدون سنة: 310 – 3-2 .)

إجرائيا:

هو الجهد المبذول والنشاط الذي يقوم به الأفراد 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 تساعد 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

الالتزان 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 الإدارة ويتمتع بالقدرة على صنع القرارات

المناسبة لمختلف المواقف، كما أنه يتمكن من إيجاد 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 المؤثرة

على سلوكهم وهذا يساعد على إشباع حاجيات العاملين وتحقيق الأهداف المشتركة.

المهارات التنظيمية: أن ينظر القائد للمنظمة على أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها

وخططها ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم الأعمال 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 الآخرين لتطوير المنظمة حسب متطلبات العصر
والظروف.

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 إلى أن النمط القيادي المطبق في المنظمات له تأثير مباشر على مستوى أداء العاملين، فالنمط القيادي الفعال يؤدي إلى 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. أم 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.

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: 2009، 90-21.
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: 2003، 90-51.
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: 2010، 129-112.
7. أحمد، حسين الرفاعي: مناهج البحث العالمي (تطبيقات إدارية وإقتصادية)، 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. خالد عبدالوهاب الزيددين، القيادة الإدارية، الأردن، 2013.
12. صالح عبدالقادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري، الأردن، 2008.
13. عبد الرحمن سيار، القيادة الفعالة، دار الوفاء، مصر، 2014.
14. علي عباس، اساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، الأردن، 2004.
15. فيصل عبدالله، مهارات الاشراف الإداري، دار قابس للطباعة والنشر، 1999.
16. قنديل علاء محمد، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، 2012.
17. محمد سعيد، السلوك الإنساني في المنظمة، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
18. محمد عبدالمقصود، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع، 2011.
19. محمد قاسم، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.
20. محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والطباعة، 2003.

الملاحق: